

การพัฒนาภาวะผู้นำ

โดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง :

กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจบริหารอสังหาริมทรัพย์



วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษานักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจบริหารอสังหาริมทรัพย์

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT, COGNITIVE ABILITY TEST AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF OFFICER, REAL ESTATE DEVELOPMENT INDUSTRY.

ธีรรัตน์ ใจตรง 5750155

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระภูกัน, Ph.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A.

บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยที่มีวัตถุประสงค์นี้ (1) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของ พนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจบริหารอสังหาริมทรัพย์ ผ่านเครื่องมือประเมินทางจิตวิทยาและวิเคราะห์ คุณลักษณะต่างๆซึ่งสามารถวิจัยเพื่อค้นหาสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน (2) เพื่อศึกษาผลการประเมินคำแนะนำกลับ (Feedback) จากผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์คุณลักษณะที่สอดคล้องกับผลจากแบบประเมินทางจิตวิทยา (3) เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาศักยภาพในการทำงานในสายงาน ผ่านการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้การวิจัยที่มีความพร้อม ตรงกับความต้องการที่จะพัฒนาผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา อันประกอบด้วย แบบประเมินจิตวิทยา The Work Behavior Inventory แบบประเมินจิตวิทยา Applied Reasoning Test Managerial/ Professional และแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมิน โดยผู้บังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่าผู้รับการประเมินรับรู้บุคลิกลักษณะของตนเองจากการวิเคราะห์ข้อมูล ผ่านแบบประเมินทางจิตวิทยาประกอบด้วยข้อมูลคำแนะนำกลับจากผู้บังคับบัญชา นำมาคัดเลือกสรรหาสมรรถนะที่จำเป็นต้องพัฒนา กำหนดเป็นเป้าหมายเพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเองภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา/ ภาวะผู้นำ/ การพัฒนาภาวะผู้นำ/ แผนพัฒนาตนเอง

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อ	ข
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตการวิจัย	3
1.4 นิยามคำศัพท์เฉพาะ	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.5.1 ประโยชน์ต่อตนเอง	3
1.5.2 ประโยชน์ต่อองค์กร	4
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership Theories)	5
2.1.1 ทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory)	6
2.1.2 กรอบแนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะ (The Trait Theory Paradigm)	6
2.1.3 กรอบแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Behavioral Theory Paradigm)	7
2.1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory)	11
2.1.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย Transactional leadership Theories (1970's)	13
2.1.6 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป Transformational Leadership Theories (1970s)	13
2.2 แนวความคิดและทฤษฎีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Based Learning)	15
2.2.1 ความหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	16
2.2.2 ขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	16
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	17

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง	17
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	17
3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)	17
3.2.2 Applied Reasoning Test-MP Report (ART-MP)	21
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	24
บทที่ 4 ผลการวิจัย	26
4.1 ข้อมูลจากการประเมิน โดยใช้เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI)	26
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)	26
4.1.2 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	27
4.1.3 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	28
4.1.4 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	29
4.1.5 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	30
4.1.6 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	32
4.1.7 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Style)	33
4.2 ผลแบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และความเข้าใจโดยรวมของ Applied Reasoning Test-MP Report (ART-MP)	34
4.2.1 การประเมินผลคะแนน โดยรวม	34
4.2.2 ความสามารถในการให้เหตุผล และการแก้ปัญหา	35
4.2.3 ความสามารถด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลตัวเลข	36
4.2.4 ความสามารถในการใช้เหตุผลเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)	36
4.3 วิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนภายใต้ผลการประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)	37
4.3.1 การพิจารณาจุดแข็งที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ ตามผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI)	37
4.3.2 การพิจารณาส่วนที่ต้องพัฒนา มาตราวัดผลการประเมินของผู้รับการประเมิน สะท้อนมาตราวัดบางตัวที่สามารถนำมาใช้เพื่อการพัฒนาผู้รับการประเมินดังนี้	38
4.4 วิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนเพื่อการพัฒนาอาชีพในปัจจุบัน	39

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินภายใต้ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา	39
4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินภายใต้ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา	39
บทที่ 5 ผลเพื่อการใช้งาน	41
5.1 เป้าหมายการพัฒนา และความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	41
5.1.1 เป้าหมายของผู้รับการประเมิน	41
5.1.2 จุดแข็งที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเอง	42
5.1.3 จุดอ่อนที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเอง	43
5.1.4 การนำข้อมูลการรับรู้ตนเองของผู้รับการประเมิน ไปกำหนดในแผนพัฒนาภาวะผู้นำ	44
5.2 แผนพัฒนารายบุคคลของผู้รับการประเมิน	45
5.2.1 แผนพัฒนารายบุคคลของผู้รับการประเมิน ฉบับที่ 1	45
5.2.2 พัฒนาการของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1	47
5.2.3 แผนพัฒนารายบุคคลของผู้รับการประเมิน ฉบับที่ 2	57
5.2.4 พัฒนาการของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2	59
บรรณานุกรม	64
ภาคผนวก	66
ภาคผนวก ก	67
ประวัติผู้วิจัย	69

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
5.1 แผนพัฒนารายบุคคลของผู้รับการประเมินฉบับที่ 1	52
5.2 แผนพัฒนารายบุคคลของผู้รับการประเมินฉบับที่ 1 เดือน 1-2	53
5.3 แผนพัฒนารายบุคคลของผู้รับการประเมินฉบับที่ 1 เดือน 3-4	54
5.4 แผนพัฒนารายบุคคลของผู้รับการประเมินฉบับที่ 1 เดือน 4-5	55
5.5 แผนพัฒนารายบุคคลของผู้รับการประเมินฉบับที่ 1 เดือน 7	56
5.6 แผนพัฒนารายบุคคลของผู้รับการประเมินฉบับที่ 2	63



สารบัญญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
2.1 ตาราง Leadership Style (OHIO State University)	9
2.2 ตารางตาข่ายสองมิติ	10
4.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)	26
4.2 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	27
4.3 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	28
4.4 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness Experience)	29
4.5 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	31
4.6 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	32
4.7 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Style)	34
4.8 ผลการประเมินความสามารถด้านการรับรู้และความเข้าใจโดยรวมของ ART-MP	34
4.9 ผลการประเมินความสามารถด้านการรับรู้และความเข้าใจแต่ละด้านของ ART-MP	35
4.10 ผลการประเมินด้านความสามารถในการใช้เหตุผล จากแบบประเมิน WBI	35
4.11 ผลการประเมินด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลตัวเลข	36
4.12 ผลการประเมินด้านความสามารถในการปรับตัว จากแบบประเมิน WBI	37

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจนทำให้องค์กรหรือหน่วยงานต้องเผชิญกับความท้าทายเหล่านั้น องค์กรหรือหน่วยงานต่างมองหาหนทางในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หรือการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยมีการปรับเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้องค์กรมีเป้าหมายที่นำไปพาไปสู่การอยู่รอดขององค์กร สามารถสร้างผลกำไรจากการดำเนินการนั้นๆ เพื่อให้องค์กร หรือหน่วยงานเหล่านั้นสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายหรือวิธีการที่วางไว้ นั่น ส่วนหนึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของเป้าหมายการดำเนินการ นำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการการทำงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นเพื่อเป็นแรงผลักดันให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ เป็นผู้นำที่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ด้วยการเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็ว การสร้างผู้นำที่สามารถมีความรู้ความเข้าใจทั้งในเรื่องของการทำงานและในเรื่องของการบริหารคนนั้นเป็นเรื่องมีความท้าทายมากยิ่งขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันหลายๆ องค์กรหรือหน่วยงานมีความต้องการผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรนั้นๆ ไปสู่ความสำเร็จที่องค์กรตั้งเป้าไว้ แต่ถึงกระนั้นผู้นำในปัจจุบันที่มีความสามารถและความเข้าใจในรอบด้าน มีความเหมาะสมในทุกๆ สถานการณ์นั้นมีจำนวนไม่มาก บางองค์กรยังขาดแคลนผู้นำที่องค์กรต้องการ อาจมีไม่เพียงพอกับความต้องการขององค์กร หรือไม่ทันเวลาที่องค์กรตั้งเป้าไว้ เมื่อเป็นเช่นนั้นแล้วหลายองค์กรจึงหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับพนักงานของตนเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงานใหม่ ที่ต้องมีค่าใช้จ่ายสูง อีกทั้งความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากสรรหามาแล้วแต่ไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กร ดังนั้นองค์กรส่วนมากจึงหันมาให้ความสำคัญกับการสร้างผู้นำจากภายในองค์กร โดยพิจารณาจากคนที่มีความเหมาะสมเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด แต่ทั้งนี้การพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละคนจะมีความแตกต่างในเรื่องที่แต่ละคนจะได้รับการพัฒนา และระยะเวลาในการพัฒนานั้นมีความแตกต่างกัน

การแข่งขันขององค์กรเพื่อให้สามารถอยู่รอด และสร้างผลกำไรได้นั้น ปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ส่งผลชัดเจนคือการที่บุคลากรภายในองค์กรเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ โดยองค์กรยังคงต้องการผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างแท้จริง

ผ่านการปรับปรุงกระบวนการ วิธีการที่เหมาะสม ผู้นำในองค์กรมีส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรดำเนินต่อไปได้

การเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วก่อให้เกิดความสนใจในการเตรียมความพร้อมของบุคลากร เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ทันเวลาที่ อีกทั้งยังสามารถทำให้บุคลากรมีคุณภาพมากขึ้นการพัฒนาดังกล่าวนำมาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถในการช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้นำไปสู่การแข่งขันในธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำได้รับความสนใจมากยิ่งขึ้น สิ่งที่น่าสนใจอีกประการคือการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจะอย่างไร และจะพัฒนาในเชิงพฤติกรรมอย่างไรเพื่อให้บุคลากรเหล่านั้น สามารถพัฒนาภาวะผู้นำในตัวเอง จนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่น่าสนใจที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคนที่แตกต่างกันออกไป บางคนเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติ บางคนเรียนรู้จากการเรียนการสอน สิ่งเหล่านี้

จากเหตุผลเบื้องต้นทำให้ผู้วิจัยสนใจในเรื่องของการพัฒนาภาวะผู้นำโดยศึกษาจากพฤติกรรมของบุคลากรที่เลือกมาในการศึกษาครั้งนี้เป็นข้อมูลพื้นฐาน ผ่านการกำหนดสมรรถนะร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาหรือในที่นี้คือผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเพื่อให้ได้มาซึ่งความเห็นร่วมกันในการพัฒนาดังกล่าวอีกทั้งยังรวมถึงมีการให้ข้อเสนอแนะในกิจกรรมการพัฒนาเหล่านั้น และบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนานำพฤติกรรมที่สนใจพัฒนามาใช้ในการวางแผนการพัฒนา

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรในองค์กรแห่งหนึ่งบน ผ่านแบบทดสอบทางพฤติกรรมและการจัดทำแผนพัฒนาภาวะผู้นำร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน และตัวผู้รับการประเมิน
2. เพื่อศึกษาผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ และการให้ความเห็นกลับของผู้บังคับบัญชาต่อความก้าวหน้าของการพัฒนาตามแผนที่วางไว้
3. เพื่อศึกษาการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อพัฒนาศักยภาพรายบุคคล ในการใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เป็นไปตามที่องค์กรตั้งไว้

1.3 ขอบเขตการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาการวิเคราะห์คุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลเพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันและการเติบโตในสายงาน โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และแบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจ Applied Reasoning Test - Managerial & Professional (ART - MP) โดยกรณีศึกษาในการวิจัยนี้ คือ กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจบริหารอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 1 คน

1.4 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

ผู้รับการประเมิน หมายถึง ผู้รับการประเมินบุคลิกภาพและความสามารถส่วนบุคคล โดยการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และแบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจ Applied Reasoning Test - Managerial & Professional (ART - MP) และรับการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดหวังว่าผลจากการศึกษาที่ได้รับ จะก่อให้เกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้

1.5.1 ประโยชน์ต่อตนเอง

1.5.1.1 เพื่อให้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเป็นประโยชน์ต่อผู้รับการประเมินในการพัฒนาตนเอง

1.5.1.2 เพื่อให้การจัดทำแผนงานสามารถนำไปปรับใช้ในกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนารายบุคคล

1.5.1.3 เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ พัฒนา การจัดทำแผนในรูปแบบต่างๆ ที่เกิดความเหมาะสม และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ภายใต้การเปลี่ยนแปลง และปัจจัยต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

1.5.1.4 เพื่อให้สามารถพัฒนาศักยภาพของผู้รับการประเมินได้อย่างรอบด้าน ตรงตามสมรรถนะที่ผู้รับการประเมินตั้งเป้าไว้ โดยศักยภาพเหล่านั้น สามารถส่งเสริมการทำงานของผู้รับการประเมินให้ประสบความสำเร็จในสายอาชีพที่ผู้รับการประเมินทำอยู่ ภายใต้อาณัติของความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชา และองค์กร

1.5.2 ประโยชน์ต่อองค์กร

1.5.2.1 เพื่อให้องค์กรของผู้รับการประเมินสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ด้วยความสามารถที่พัฒนาขึ้นมาของผู้รับการประเมิน

1.5.2.2 เพื่อให้องค์กรมีแผนการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม สามารถดึงศักยภาพของพนักงานออกมาได้อย่างเต็มความสามารถ



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินการศึกษาความสัมพันธ์ครั้งนี้การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจบริหารอสังหาริมทรัพย์” เป็นการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) แบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจ Applied Reasoning Test -Managerial & Professional (ART-MP) และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan; DAP) เป็นหลัก ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและรวบรวมทฤษฎี แนวคิด รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถจำแนกได้เป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 คือแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 2 คือแนวความคิดและทฤษฎีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีนักทฤษฎีหลายท่านที่ทำการศึกษา และเผยแพร่เรื่องทฤษฎีภาวะผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำมีความซับซ้อน และการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นการศึกษาที่มีแนวทางที่แตกต่างกันออกไป แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำคือการนำเสนอแนวคิดพื้นฐานทางด้านความคิด การรับรู้ การศึกษาและวิจัย และความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ กรอบแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงไปในระยะ 60 ปีที่ผ่านมา ทฤษฎีมีการแบ่งกลุ่มโดยทั่วไปซึ่งมีความเชื่อที่หลากหลายเกี่ยวกับผู้นำ หลากๆ ทฤษฎีที่ถูกเผยแพร่มากที่สุดคือ ทฤษฎีมหาบุรุษ , ทฤษฎีคุณลักษณะ, ทฤษฎีพฤติกรรม, ทฤษฎีตามสถานการณ์, ทฤษฎีตามเป้าหมาย หรือทฤษฎีเชิงปฏิรูป

สำหรับการแบ่งประเภทของทฤษฎีภาวะผู้นำ ประกอบไปด้วย คุณลักษณะ พฤติกรรม เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และการทำหน้าที่ สำหรับ 4 แนวคิดหลักพื้นฐานของทฤษฎีภาวะผู้นำ มีดังต่อไปนี้

2.1.1 ทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory)

แนวความคิดทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) เริ่มต้นในช่วงกลาง ศตวรรษที่ 19 ในยุคนั้นยังไม่มีใครสามารถให้คำอธิบายทางวิทยาศาสตร์ได้ถึงสาเหตุที่มนุษย์มีลักษณะพิเศษ หน้าที่ความรับผิดชอบที่สามารถอธิบายลักษณะพิเศษเหล่านั้น ผู้คนต่างให้การยอมรับเพียงชื่อเท่านั้นที่สามารถเป็นผู้นำที่ดีกว่า

ทฤษฎีมหาบุรุษสันนิษฐานว่าลักษณะของความเป็นผู้นำที่มีอยู่ภายใน นั่นก็หมายความว่าผู้นำที่ดีตั้งแต่เกิด สร้างไม่ได้ ทฤษฎีนี้เห็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่เป็นผู้ที่มีชะตาโดยกำเนิดที่จะกลายเป็นผู้นำ นอกจากนี้ความเชื่อที่ว่าผู้นำที่ดีที่สุด เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่เหมาะสมจะเพิ่มมากขึ้น ทฤษฎีที่เป็นที่นิยม โดยโทมัส คาร์ไลล์ (Thomas Carlyle) เป็นนักเขียนและครู เช่นเดียวกับเขา ทฤษฎีมหาบุรุษได้รับแรงบันดาลใจจากการศึกษาของวีรบุรุษที่มีอิทธิพล ในหนังสือของเขา "On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History" เขาเทียบวีรบุรุษที่มากมายหลากหลาย

ในปี 1860, Herbert Spencer นักปรัชญาภาษาอังกฤษโต้แย้งทฤษฎีมหาบุรุษ โดยเห็นพ้องว่าวีรบุรุษเหล่านี้เป็นเพียงผลผลิตของกาลเวลา และพฤติกรรมของเขาเป็นผลมาจากเงื่อนไขทางสังคม

มีข้อสงสัยว่าทฤษฎีมหาบุรุษไม่มีความน่าเชื่อถือจริงในแง่ของการอธิบายวิธีการที่จะกลายเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ที่นอกเหนือจากการเป็นผู้นำตั้งแต่เกิด แม้กระทั้งงานเขียนของ โทมัส คาร์ไลล์ (Thomas Carlyle) ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนของการที่คนเก่งให้คิดถึงความจำเป็น

2.1.2 กรอบแนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะ (The Trait Theory Paradigm)

แนวความคิดเริ่มแรกเกี่ยวกับผู้นำเกิดจากแนวความคิดพื้นฐานในการคาดเดาว่าผู้นำนั้นติดตัวมาตั้งแต่เกิดไม่สามารถสร้างได้ งานวิจัยต้องการอธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของคุณลักษณะของความแตกต่างจากผู้ตาม หรือคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จจากผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จ แนวความคิดทฤษฎีผู้นำคุณลักษณะพยายามให้คำอธิบายลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ งานวิจัยที่วิเคราะห์ลักษณะทางลักษณะทางกายภาพและจิตวิทยา หรือด้านคุณภาพ เช่นในส่วนของพลังใจในการทำงานระดับสูง คุณลักษณะที่โดดเด่น พึ่งพาตนเอง ปกครองในลักษณะขององค์ประกอบของลักษณะดังกล่าวคือผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

รายละเอียดของคุณลักษณะจำเป็นต้องใช้ สำหรับการให้การสนับสนุนผู้สมัครที่จะขึ้นมาในตำแหน่งผู้นำ มีเพียงผู้สมัครท่านเดียวเท่านั้นที่จะมี คุณลักษณะดังกล่าวเบื้องต้นทั้งหมดที่จะได้รับตำแหน่งนั้น หนึ่งในร้อยคุณลักษณะที่ได้รับการศึกษาวิจัยเริ่มมีการศึกษาศตวรรษที่ 1930 – 1940 เพื่อหาคุณลักษณะที่มีคุณภาพ อย่างไรก็ตามก็ไม่มีผู้ใดที่มาพร้อมคุณลักษณะที่ครอบคลุม

ทั้งหมดที่เป็นลักษณะของผู้ที่นำที่ครอบคลุม หรือไม่มีคุณลักษณะใดที่จะยืนยันได้ว่าผู้นำคนดังกล่าวจะประสบความสำเร็จ

2.1.3 กรอบแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Behavioral Theory Paradigm)

ในทศวรรษที่ 1950 การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำส่วนใหญ่มีแนวความคิดที่แตกต่างออกไป เปลี่ยนถ่ายจากแนวความคิดเรื่องของผู้นำคุณลักษณะ เป็นการให้ความสำคัญ หรือมุ่งประเด็นที่พฤติกรรมที่แท้จริง ที่ทำงาน ต่อจากนั้น ได้มีความพยายามในการคาดเดาว่า ลักษณะผู้นำแบบใดที่เป็นผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ งานวิจัยพยายามอธิบายความแตกต่างในพฤติกรรมของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ กับผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ ในกลุ่มย่อยอื่นของพฤติกรรมความเป็นผู้นำให้ความสำคัญไปที่ธรรมชาติในการบริหารจัดการการทำงาน ตามกรอบแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ พยายามที่จะอธิบายรูปแบบที่แตกต่างโดยใช้ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ หรืออธิบายธรรมชาติของการทำงานของพวกเขา ตัวอย่างในช่วงเวลาดังกล่าวคือ Mintzberg 10 หน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ เป็นตัวอย่างของทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ทั้งนี้ยังไม่มีงานวิจัยใดที่ระบุได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ว่ารูปแบบผู้นำแบบใดดีที่สุด

พฤติกรรมความเป็นผู้นำมีพื้นฐานมาจากคุณลักษณะ แม้ว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะให้ความสำคัญกับพฤติกรรม แต่ยังมีส่วนสำคัญที่ต้องตระหนักถึงพฤติกรรมของผู้นำคือคุณลักษณะ และทักษะ การนำโดยการทำเป็นตัวอย่างเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้จัดการ การนำโดยทำเป็นแบบอย่าง เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความคิดพื้นฐานบนคุณลักษณะของเขาเหล่านั้น

รูปแบบการเป็นผู้นำคือการรวมเอาคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรมความเป็นผู้นำนำมาปรับใช้กับผู้ตาม ดังนั้นพฤติกรรมภาวะความเป็นผู้นำจึงตั้งอยู่บนพื้นฐานคุณลักษณะ และทักษะ องค์ประกอบสำคัญคือพฤติกรรม เนื่องจากมีรูปแบบที่ค่อนข้างสอดคล้องกันกับพฤติกรรมเชิงลักษณะ

ในช่วงปี 1930 ก่อนที่ทฤษฎีพฤติกรรมจะมีชื่อเสียงอย่างแพร่หลาย Kurt Lewin และผู้เกี่ยวข้องได้ทำการศึกษาวิจัย ณ มหาวิทยาลัย ไอโอวา (IOWA) โดยให้ความสำคัญไปที่รูปแบบของผู้นำของกลุ่มผู้จัดการ การศึกษาดังกล่าวได้แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับรูปแบบของผู้นำไว้ 2 แบบคือ

1. ลักษณะความเป็นผู้นำเผด็จการ มีลักษณะของผู้นำที่เป็นผู้ตัดสินใจ บอกลูกจ้างว่าต้องทำอะไร และให้คำแนะนำคนงานอย่างใกล้ชิด
2. ลักษณะความเป็นผู้นำประชาธิปไตย มีลักษณะของการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำงานกับคนงานในการเน้นการตรวจสอบสิ่งที่จะทำ

งานวิจัยในเรื่องของภาวะความเป็นผู้นำเริ่มขึ้นที่ รัฐโอไฮโอ (OHIO State) และ มหาวิทยาลัย มิชิแกน (The University of Michigan) ในช่วงเวลาเดียวกันคือกลางปีค.ศ. 1940 ถึง กลางปีค.ศ. 1950 การวิจัยในช่วงนี้ไม่มีแนวคิดพื้นฐานมาจากรูปแบบผู้นำแบบเผด็จการ หรือผู้นำ ประชาธิปไตยในยุคก่อนหน้าแต่เป็นงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมความเป็นผู้นำมากกว่า รูปแบบความเป็นผู้นำ พฤติกรรมที่ช่วยอธิบายได้จริงกว่ารูปแบบความเป็นผู้นำ

งานวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan) Rensis Likert และ คณะนักวิจัย ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำที่มีประสิทธิภาพ งานวิจัยจัดทำเป็นแบบสอบถามที่ เรียกว่า Survey of Organizations และทำการสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูลของรูปแบบของผู้นำ โดยมี เป้าหมายเพื่อ

1. จำแนกผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ โดยเปรียบเทียบพฤติกรรมของ ผู้นำจากจำนวนหน่วยการผลิตสูงและหน่วยการผลิตที่ต่ำ

2. กำหนดเหตุผลของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

งานวิจัยอธิบายรูปแบบของพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 รูปแบบคือ

1. Job Centered วัดสองพฤติกรรมที่มุ่งเน้นงานที่เน้นเป้าหมายและการ อำนาจความสะดวกในการทำงาน

2. Employee Centered วัดสองพฤติกรรมที่ความเป็นผู้นำที่คอยให้การ สนับสนุน และการอำนวยความสะดวกการทำงานร่วมกัน

งานวิจัยของOhio State University ภายใต้การนำของ Ralph Stogdill ทำการศึกษา เกี่ยวกับรูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีความพยายามที่จะวัดลักษณะ ของผู้นำ ผ่าน แบบสอบถาม Leader Behavior Description Questionnaire ซึ่งมี 150 ตัวอย่างในการคำนียามเกี่ยวกับ รูปแบบของผู้นำที่มีที่มาจาก 1,800 หน้าที่มีความรับผิดชอบ โดยแสดงถึงพฤติกรรมมิติที่แตกต่างกัน ได้แก่ พฤติกรรมด้าน กิจสัมพันธ์ (Initiative Structure Behavior) กับด้าน มิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นครั้งแรกที่ให้ความสำคัญทั้งเรื่องของงานและคนในการประเมินพฤติกรรมของ ผู้นำ

1. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้าน กิจสัมพันธ์ (Initiating structure) เป็น พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตาม โดย มุ่งที่ความสำเร็จขององค์กรในเรื่องเกี่ยวกับการการจัด โครงสร้างของงาน และองค์กร การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทผู้นำ และผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบการกำหนดวิธีการสื่อสาร การกำหนด กระบวนการและวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็น พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานโดยผู้ ตามมีโอกาสได้เรียกร้องหรือเสนอเงื่อนไขการทำงานได้น้อยมาก

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจนทำให้องค์กรหรือหน่วยงานต้องเผชิญกับความท้าทายเหล่านั้น องค์กรหรือหน่วยงานต่างมองหาหนทางในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หรือการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยมีการปรับเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้องค์กรมีเป้าหมายที่นำไปพาไปสู่การอยู่รอดขององค์กร สามารถสร้างผลกำไรจากการดำเนินการนั้นๆ เพื่อให้องค์กร หรือหน่วยงานเหล่านั้นสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายหรือวิธีการที่วางไว้นั้น ส่วนหนึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของเป้าหมายการดำเนินการ นำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการการทำงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นเพื่อเป็นแรงผลักดันให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ เป็นผู้นำที่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ด้วยการเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็ว การสร้างผู้นำที่สามารถมีความรู้ความเข้าใจทั้งในเรื่องของการทำงานและในเรื่องของการบริหารคนนั้นเป็นเรื่องมีความท้าทายมากยิ่งขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันหลายๆ องค์กรหรือหน่วยงานมีความต้องการผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรนั้นๆ ไปสู่ความสำเร็จที่องค์กรตั้งเป้าไว้ แต่ถึงกระนั้นผู้นำในปัจจุบันที่มีความสามารถและความเข้าใจในรอบด้าน มีความเหมาะสมในทุกๆ สถานการณ์นั้นมีจำนวนไม่มาก บางองค์กรยังขาดแคลนผู้นำที่องค์กรต้องการ อาจมีไม่เพียงพอกับความต้องการขององค์กร หรือไม่ทันเวลาที่องค์กรตั้งเป้าไว้ เมื่อเป็นเช่นนั้นแล้วหลายองค์กรจึงหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับพนักงานของตนเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงานใหม่ ที่ต้องมีค่าใช้จ่ายสูง อีกทั้งความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากสรรหามาแล้วแต่ไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กร ดังนั้นองค์กรส่วนมากจึงหันมาให้ความสำคัญกับการสร้างผู้นำจากภายในองค์กร โดยพิจารณาจากคนที่มีความเหมาะสมเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด แต่ทั้งนี้การพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละคนจะมีความแตกต่างในเรื่องที่แต่ละคนจะได้รับการพัฒนา และระยะเวลาในการพัฒนานั้นมีความแตกต่างกัน

การแข่งขันขององค์กรเพื่อให้สามารถอยู่รอด และสร้างผลกำไรได้นั้น ปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ส่งผลชัดเจนคือการที่บุคลากรภายในองค์กรเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ โดยองค์กรยังคงต้องการผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างแท้จริง

ผ่านการปรับปรุงกระบวนการ วิธีการที่เหมาะสม ผู้นำในองค์กรมีส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรดำเนินต่อไปได้

การเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วก่อให้เกิดความสนใจในการเตรียมความพร้อมของบุคลากร เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ทันเวลาที่ อีกทั้งยังสามารถทำให้บุคลากรมีคุณภาพมากขึ้นการพัฒนาดังกล่าวนำมาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถในการช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้นำไปสู่การแข่งขันในธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อการพัฒนาก้าวหน้าได้รับความสนใจมากยิ่งขึ้น สิ่งที่น่าสนใจอีกประการคือการพัฒนาก้าวหน้านั้นจะอย่างไร และจะพัฒนาในเชิงพฤติกรรมอย่างไรเพื่อให้บุคลากรเหล่านั้น สามารถพัฒนาก้าวหน้าในตัวเอง จนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง การพัฒนาก้าวหน้าเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่น่าสนใจที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคนที่แตกต่างกันออกไป บางคนเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติ บางคนเรียนรู้จากการเรียนการสอน สิ่งเหล่านี้

จากเหตุผลเบื้องต้นทำให้ผู้วิจัยสนใจในเรื่องของการพัฒนาก้าวหน้าโดยศึกษาจากพฤติกรรมของบุคลากรที่เลือกมาในการศึกษาครั้งนี้เป็นข้อมูลพื้นฐาน ผ่านการกำหนดสมรรถนะร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาหรือในที่นี้คือผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเพื่อให้ได้มาซึ่งความเห็นร่วมกันในการพัฒนาดังกล่าวอีกทั้งยังรวมไปถึงมีการให้ข้อเสนอแนะในกิจกรรมการพัฒนาเหล่านั้น และบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนานำพฤติกรรมที่สนใจพัฒนามาใช้ในการวางแผนการพัฒนา

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาก้าวหน้าของบุคลากรในองค์กรแห่งหนึ่งบน ผ่านแบบทดสอบทางพฤติกรรมและการจัดทำแผนพัฒนาก้าวหน้าร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน และตัวผู้รับการประเมิน
2. เพื่อศึกษาผลการประเมินการพัฒนาก้าวหน้า และการให้ความเห็นกลับของผู้บังคับบัญชาต่อความก้าวหน้าของการพัฒนาตามแผนพัฒนาที่วางไว้
3. เพื่อศึกษาการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อพัฒนาศักยภาพรายบุคคล ในการใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เป็นที่มาขององค์กรตั้งไว้

1.3 ขอบเขตการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาการวิเคราะห์คุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลเพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันและการเติบโตในสายงาน โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และแบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจ Applied Reasoning Test - Managerial & Professional (ART - MP) โดยกรณีศึกษาในการวิจัยนี้ คือ กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจบริหารอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 1 คน

1.4 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

ผู้รับการประเมิน หมายถึง ผู้รับการประเมินบุคลิกภาพและความสามารถส่วนบุคคล โดยการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และแบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจ Applied Reasoning Test - Managerial & Professional (ART - MP) และรับการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดหวังว่าผลจากการศึกษาที่ได้รับ จะก่อให้เกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้

1.5.1 ประโยชน์ต่อตนเอง

1.5.1.1 เพื่อให้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเป็นประโยชน์ต่อผู้รับการประเมินในการพัฒนาตนเอง

1.5.1.2 เพื่อให้การจัดทำแผนงานสามารถนำไปปรับใช้ในกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนารายบุคคล

1.5.1.3 เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ พัฒนา การจัดทำแผนในรูปแบบต่างๆ ที่เกิดความเหมาะสม และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ภายใต้การเปลี่ยนแปลง และปัจจัยต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

1.5.1.4 เพื่อให้สามารถพัฒนาศักยภาพของผู้รับการประเมินได้อย่างรอบด้าน ตรงตามสมรรถนะที่ผู้รับการประเมินตั้งเป้าไว้ โดยศักยภาพเหล่านั้น สามารถส่งเสริมการทำงานของผู้รับการประเมินให้ประสบความสำเร็จในสายอาชีพที่ผู้รับการประเมินทำอยู่ ภายใต้อาณัติของความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชา และองค์กร

1.5.2 ประโยชน์ต่อองค์กร

1.5.2.1 เพื่อให้องค์กรของผู้รับการประเมินสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ด้วยความสามารถที่พัฒนาขึ้นมาของผู้รับการประเมิน

1.5.2.2 เพื่อให้องค์กรมีแผนการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม สามารถดึงศักยภาพของพนักงานออกมาได้อย่างเต็มความสามารถ



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินการศึกษาความสัมพันธ์ครั้งนี้การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจบริหารอสังหาริมทรัพย์” เป็นการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) แบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจ Applied Reasoning Test -Managerial & Professional (ART-MP)และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล(Development Action Plan; DAP) เป็นหลัก ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและรวบรวมทฤษฎี แนวคิด รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถจำแนกได้เป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 คือแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 2 คือแนวความคิดและทฤษฎีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีนักทฤษฎีหลายท่านที่ทำการศึกษา และเผยแพร่เรื่องทฤษฎีภาวะผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำมีความซับซ้อน และการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นการศึกษาที่มีแนวทางที่แตกต่างกันออกไป แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำคือการนำเสนอแนวคิดพื้นฐานทางด้านความคิด การรับรู้ การศึกษาและวิจัย และความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ กรอบแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงไปในระยะ 60 ปีที่ผ่านมา ทฤษฎีมีการแบ่งกลุ่มโดยทั่วไปซึ่งมีความเชื่อที่หลากหลายเกี่ยวกับผู้นำ หลากๆ ทฤษฎีที่ถูกเผยแพร่มากที่สุดคือ ทฤษฎีมหาบุรุษ , ทฤษฎีคุณลักษณะ, ทฤษฎีพฤติกรรม, ทฤษฎีตามสถานการณ์, ทฤษฎีตามเป้าหมาย หรือทฤษฎีเชิงปฏิรูป

สำหรับการแบ่งประเภทของทฤษฎีภาวะผู้นำ ประกอบไปด้วย คุณลักษณะ พฤติกรรม เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และการทำหน้าที่ สำหรับ 4 แนวคิดหลักพื้นฐานของทฤษฎีภาวะผู้นำ มีดังต่อไปนี้

2.1.1 ทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory)

แนวความคิดทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) เริ่มต้นในช่วงกลาง ศตวรรษที่ 19 ในยุคนั้นยังไม่มีใครสามารถให้คำอธิบายทางวิทยาศาสตร์ได้ถึงสาเหตุที่มนุษย์มีลักษณะพิเศษ หน้าที่ความรับผิดชอบที่สามารถอธิบายลักษณะพิเศษเหล่านั้น ผู้คนต่างให้การยอมรับเพียงชื่อเท่านั้นที่สามารถเป็นผู้นำที่ดีกว่า

ทฤษฎีมหาบุรุษสันนิษฐานว่าลักษณะของความเป็นผู้นำที่มีอยู่ภายใน นั่นก็หมายความว่าผู้นำที่ดีตั้งแต่เกิด สร้างไม่ได้ ทฤษฎีนี้เห็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่เป็นผู้ที่มีชะตาโดยกำเนิดที่จะกลายเป็นผู้นำ นอกจากนี้ความเชื่อที่ว่าผู้นำที่ดีที่สุด เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่เหมาะสมจะเพิ่มมากขึ้น ทฤษฎีที่เป็นที่นิยมโดยโทมัส คาร์ไลล์ (Thomas Carlyle) เป็นนักเขียนและครู เช่นเดียวกับเขา ทฤษฎีมหาบุรุษได้รับแรงบันดาลใจจากการศึกษาของวีรบุรุษที่มีอิทธิพล ในหนังสือของเขา "On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History" เขาเทียบวีรบุรุษที่มากมายหลากหลาย

ในปี 1860, Herbert Spencer นักปรัชญาภาษาอังกฤษ ได้แย้งทฤษฎีมหาบุรุษ โดยเห็นพ้องว่าวีรบุรุษเหล่านี้เป็นเพียงผลผลิตของกาลเวลา และพฤติกรรมของเขาเป็นผลมาจากเงื่อนไขทางสังคม

มีข้อสงสัยว่าทฤษฎีมหาบุรุษไม่มีความน่าเชื่อถือจริงในแง่ของการอธิบายวิธีการที่จะกลายเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ที่นอกเหนือจากการเป็นผู้นำตั้งแต่เกิด แม้กระทั่งงานเขียนของ โทมัส คาร์ไลล์ (Thomas Carlyle) ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนของการที่คนเก่งให้คิดถึงความเป็นผู้นำ

2.1.2 กรอบแนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะ (The Trait Theory Paradigm)

แนวความคิดเริ่มแรกเกี่ยวกับผู้นำเกิดจากแนวความคิดพื้นฐานในการคาดเดาว่าผู้นำนั้นติดตัวมาตั้งแต่เกิดไม่สามารถสร้างได้ งานวิจัยต้องการอธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของคุณลักษณะของความแตกต่างจากผู้ตาม หรือคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จจากผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จ แนวความคิดทฤษฎีผู้นำคุณลักษณะพยายามให้คำอธิบายลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ งานวิจัยที่วิเคราะห์ลักษณะทางลักษณะทางกายภาพและจิตวิทยา หรือด้านคุณภาพ เช่นในส่วนของการพลังใจในการทำงานระดับสูง คุณลักษณะที่คู่กัน ฟังพาตนเอง ปกครองในลักษณะขององค์ประกอบของลักษณะดังกล่าวคือผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

รายละเอียดของคุณลักษณะจำเป็นต้องใช้ สำหรับการให้การสนับสนุนผู้สมัครที่จะขึ้นมาในตำแหน่งผู้นำ มีเพียงผู้สมัครท่านเดียวเท่านั้นที่จะมี คุณลักษณะดังกล่าวเบื้องต้นทั้งหมดที่จะได้รับตำแหน่งนั้น หนึ่งในร้อยคุณลักษณะที่ได้รับการศึกษาวิจัยเริ่มมีการศึกษาศตวรรษที่ 1930 – 1940 เพื่อหาคุณลักษณะที่มีคุณภาพ อย่างไรก็ตามก็ไม่มีผู้ใดที่มาพร้อมคุณลักษณะที่ครอบคลุม

ทั้งหมดที่เป็นลักษณะของผู้ที่นำที่ครอบคลุม หรือไม่มีคุณลักษณะใดที่จะยืนยันได้ว่าผู้นำคนดังกล่าวจะประสบความสำเร็จ

2.1.3 กรอบแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Behavioral Theory Paradigm)

ในทศวรรษที่ 1950 การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำส่วนใหญ่มีแนวความคิดที่แตกต่างออกไป เปลี่ยนถ่ายจากแนวความคิดเรื่องของผู้นำคุณลักษณะ เป็นการให้ความสำคัญ หรือมุ่งประเด็นที่พฤติกรรมที่แท้จริง ที่ทำงาน ต่อจากนั้น ได้มีความพยายามในการคาดเดาว่า ลักษณะผู้นำแบบใดที่เป็นผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ งานวิจัยพยายามอธิบายความแตกต่างในพฤติกรรมของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ กับผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ ในกลุ่มย่อยอื่นของพฤติกรรมความเป็นผู้นำให้ความสำคัญไปที่ธรรมชาติในการบริหารจัดการการทำงาน ตามกรอบแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ พยายามที่จะอธิบายรูปแบบที่แตกต่างโดยใช้ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ หรืออธิบายธรรมชาติของการทำงานของพวกเขา ตัวอย่างในช่วงเวลาดังกล่าวคือ Mintzberg 10 หน้า ที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ เป็นตัวอย่างของทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ทั้งนี้ยังไม่มีงานวิจัยใดที่ระบุได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ว่ารูปแบบผู้นำแบบใดดีที่สุด

พฤติกรรมความเป็นผู้นำมีพื้นฐานมาจากคุณลักษณะ แม้ว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะให้ความสำคัญกับพฤติกรรม แต่ยังมีส่วนสำคัญที่ต้องตระหนักถึงพฤติกรรมของผู้นำคือคุณลักษณะ และทักษะ การนำโดยการทำเป็นตัวอย่างเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้จัดการ การนำโดยทำเป็นแบบอย่าง เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความคิดพื้นฐานบนคุณลักษณะของเขาเหล่านั้น

รูปแบบการเป็นผู้นำคือการรวมเอาคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรมความเป็นผู้นำนำมาปรับใช้กับผู้ตาม ดังนั้นพฤติกรรมภาวะความเป็นผู้นำจึงตั้งอยู่บนพื้นฐานคุณลักษณะ และทักษะ องค์ประกอบสำคัญคือพฤติกรรม เนื่องจากมีรูปแบบที่ค่อนข้างสอดคล้องกันกับพฤติกรรมเชิงลักษณะ

ในช่วงปี 1930 ก่อนที่ทฤษฎีพฤติกรรมจะมีชื่อเสียงอย่างแพร่หลาย Kurt Lewin และผู้เกี่ยวข้องได้ทำการศึกษาวิจัย ณ มหาวิทยาลัย ไอโอวา (IOWA) โดยให้ความสำคัญไปที่รูปแบบของผู้นำของกลุ่มผู้จัดการ การศึกษาดังกล่าวได้แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับรูปแบบของผู้นำไว้ 2 แบบคือ

1. ลักษณะความเป็นผู้นำเผด็จการ มีลักษณะของผู้นำที่เป็นผู้ตัดสินใจ บอกลูกจ้างว่าต้องทำอะไร และให้คำแนะนำคนงานอย่างใกล้ชิด
2. ลักษณะความเป็นผู้นำประชาธิปไตย มีลักษณะของการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำงานกับคนงานในการเน้นการตรวจสอบสิ่งที่จะทำ

งานวิจัยในเรื่องของภาวะความเป็นผู้นำเริ่มขึ้นที่ รัฐ โอไฮโอ (OHIO State) และ มหาวิทยาลัย มิชิแกน (The University of Michigan) ในช่วงเวลาเดียวกันคือกลางปีค.ศ. 1940 ถึง กลางปีค.ศ. 1950 การวิจัยในช่วงนี้ไม่มีแนวคิดพื้นฐานมาจากรูปแบบผู้นำแบบเผด็จการ หรือผู้นำ ประชาธิปไตยในยุคก่อนหน้าแต่เป็นงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมความเป็นผู้นำมากกว่า รูปแบบความเป็นผู้นำ พฤติกรรมที่ช่วยอธิบายได้จริงกว่ารูปแบบความเป็นผู้นำ

งานวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan) Rensis Likert และ คณะนักวิจัย ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำที่มีประสิทธิภาพ งานวิจัยจัดทำเป็นแบบสอบถามที่ เรียกว่า Survey of Organizations และทำการสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูลของรูปแบบของผู้นำ โดยมี เป้าหมายเพื่อ

1. จำแนกผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ โดยเปรียบเทียบพฤติกรรมของ ผู้นำจากจำนวนหน่วยการผลิตสูงและหน่วยการผลิตที่ต่ำ

2. กำหนดเหตุผลของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

งานวิจัยอธิบายรูปแบบของพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 รูปแบบคือ

1. Job Centered วัดสองพฤติกรรมที่มุ่งเน้นงานที่เน้นเป้าหมายและการ อำนาจความสะดวกในการทำงาน

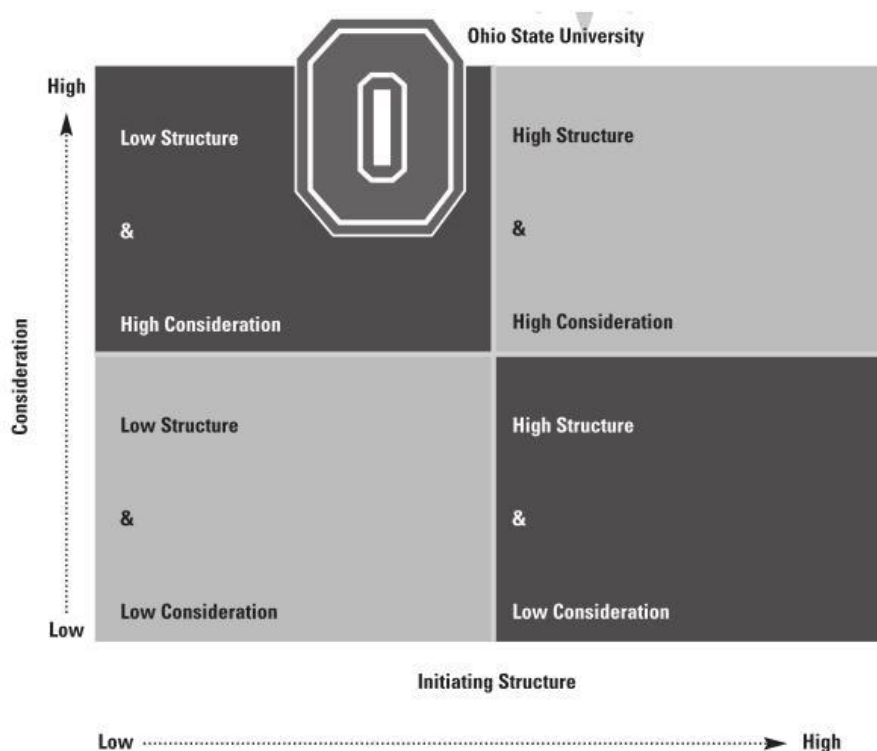
2. Employee Centered วัดสองพฤติกรรมที่ความเป็นผู้นำที่คอยให้การ สนับสนุน และการอำนวยความสะดวกการทำงานร่วมกัน

งานวิจัยของ Ohio State University ภายใต้การนำของ Ralph Stogdill ทำการศึกษา เกี่ยวกับรูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีความพยายามที่จะวัดลักษณะ ของผู้นำ ผ่าน แบบสอบถาม Leader Behavior Description Questionnaire ซึ่งมี 150 ตัวอย่างในการคำนียามเกี่ยวกับ รูปแบบของผู้นำที่มีที่มาจาก 1,800 หน้า ที่ความรับผิดชอบ โดยแสดงถึงพฤติกรรมมิติที่แตกต่างกัน ได้แก่ พฤติกรรมด้าน กิจสัมพันธ์ (Initiative Structure Behavior) กับด้าน มิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นครั้งแรกที่ให้ความสำคัญทั้งเรื่องของงานและคนในการประเมินพฤติกรรมของ ผู้นำ

1. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้าน กิจสัมพันธ์ (Initiating structure) เป็น พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตามโดย มุ่งที่ความสำเร็จขององค์กรในเรื่องเกี่ยวกับการการจัด โครงสร้างของงาน และองค์กร การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทผู้นำ และผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบการกำหนดวิธีการสื่อสาร การกำหนด กระบวนการและวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็น พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ ตามมีโอกาสได้เรียกร้องหรือเสนอเงื่อนไขการทำงานได้น้อยมาก

2. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทร ห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของลูกน้อง เป็นต้น

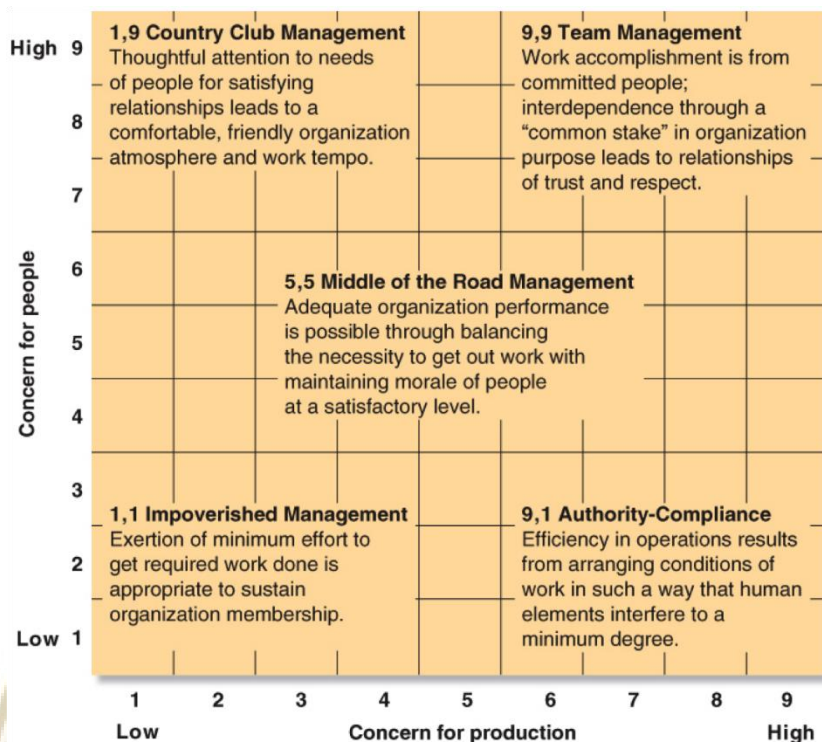
จากพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้านดังกล่าวเมื่อนำมาผสมผสานกันทำให้ได้แบบของผู้นำ (Leadership style) ขึ้นมา 4 แบบ ดังภาพต่อไปนี้



รูปภาพ 2.1 ตาราง Leadership Style (OHIO State University)

ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid)

แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำเดิมเรียกว่าตาข่ายการบริหาร (Managerial grid) ซึ่ง โรเบิร์ต เบลคและ เจน มัลตัน (Robert Blake and Jane Mouton) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส (University of Texas) ได้พัฒนาแนวคิดตาข่ายการบริหาร (Managerial grid) จากการศึกษาของมหาวิทยาลัย โอไฮโอสเตต และนำเสนอในช่วงปีค.ศ. 1964 พัฒนาเรื่อยมาในปี 1978 และ 1985 ซึ่งในปัจจุบันแนวคิดนี้ถูกนำไปใช้ในงานวิจัยการบริหารจัดการ โครงการบนความแตกต่าง โดยนำพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้านมาจัด ตารางตาข่ายสองมิติ โดยแต่ละด้านแบ่งเป็น 9 ระดับ เกิดเป็นตาราง ตาข่ายแทนพฤติกรรมของผู้นำขึ้น 81 ช่อง หรือ 81 แบบแต่ที่เป็นแบบพฤติกรรมสำคัญของผู้นำมี 5 แบบ ดังภาพ



รูปภาพ 2.2 ตารางตาข่ายสองมิติ

1. ผู้นำแบบเอาแต่งาน หรือแบบ 9,1 (Authority – compliance)

ผู้นำแบบ 9, 1 ให้ความสำคัญในเรื่องงานแต่ให้ความสำคัญกับผู้ลงมือปฏิบัติน้อยมาก มีมุมมองว่าคนเป็นเพียงเครื่องมือประเภทหนึ่งในการทำงานให้สำเร็จ ถือว่าการสื่อสารกับลูกน้องเป็นเรื่องที่ไม่จำเป็น ยกเว้นกรณีที่ต้องออกคำสั่งให้ปฏิบัติงานเท่านั้น ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ผลักดันทุกอย่างให้เกิดผล คนอื่นจึงเป็นเพียงเครื่องมือไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

2. ผู้นำแบบที่เอาแต่เข้าใจคนอื่นหรือแบบ 1,9 (Country club)

ผู้นำแบบ 1, 9 เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญต่องาน (Low concern for task) แต่จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง (High concern for people) ไม่เน้นความสำคัญของงานมากนัก แต่พยายามทำให้ลูกน้องเกิดความพึงพอใจและมีความรู้สึกที่ดีจะพยายามเอาใจใส่ดูแลให้ความต้องการด้านส่วนตัวและด้านสังคมของลูกน้องบรรลุผล พยายามสร้างบรรยากาศเชิงบวกขึ้น ในที่ทำงาน

3. ผู้นำแบบขี้แย หรือแบบ 1, 1 (Impoverished)

ผู้นำแบบ 1, 1 เป็นผู้นำที่ไม่ใส่ใจให้ความสำคัญทั้งด้านงาน และคน ชอบแสดงตัวว่าเป็นผู้นำแต่ไม่มีพฤติกรรมแสดงออกให้เห็นถึงการเป็นผู้นำขาดความรับผิดชอบ ขาดความรับผิดชอบ ละทิ้งงาน เลี่ยงปัญหา เลี่ยงการพบปะคน

4. ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง หรือแบบ 5, 5 (Middle of the road)

ผู้นำแบบ 5, 5 จะมีลักษณะประนีประนอม มีเป้า หมายของงานในระดับปานกลางไม่สูงมาก เช่นเดียวกับด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง เป็นผู้ที่พยายามหาจุดสมดุลระหว่าง ผู้ปฏิบัติงานกับการทำให้งานสำเร็จเกิดความสมดุลทั้งสองด้าน แต่อยู่ในแต่ละด้านที่พอประมาณเท่านั้น พฤติกรรมของผู้นำแบบ 5, 5 คือ ชอบการประนีประนอม ไม่นิยมความขัดแย้ง แก้ปัญหาแบบใช้วิธีที่ไม่รุนแรง ในบางที่ยอมเสียคำพูดเพื่อให้งานเกิดความก้าวหน้า หรือแก้ไขขัดแย้งได้ ข้อดีในการแก้ปัญหาจึงมีลักษณะเฉพาะ ไม่เป็นแบบที่ใช้ได้ทุกสถานการณ์

5. ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หรือแบบ 9, 9 (Team management)

ผู้นำแบบ 9,9 มุ่งความสำคัญทั้งด้านงาน และคน โดยสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการการทำงาน และสร้างวิธีการทำงานแบบทีมขึ้นในองค์กร พยายามให้ความใส่ใจทุกรายละเอียด ตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรักความผูกพันต่อ งาน จะกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างมุ่งมั่น จัดลำดับความสำคัญชัดเจน เปิดใจกว้าง มีความเปิดเผย สนุกกับงาน ผู้นำแบบ 9,9 ถือได้ว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด บางทีเรียกผู้นำแบบนี้ว่า “High-high leader”

กล่าวโดยสรุปแม้ว่าผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมตามตัวอย่างที่นำเสนอมาทั้งสามแนวคิดจะให้กรอบความคิดในการจัดหมวดหมู่ มิติของพฤติกรรมหลัก และแบบต่างๆ ของผู้นำซึ่งผู้บริหารนั้นสามารถนำไปใช้วิเคราะห์ตนเอง และเลือกใช้ได้ตามที่ความต้องการก็ตาม แต่ผลวิจัยเหล่านี้ได้เสนอแนะแนวทางปฏิบัติที่มีประโยชน์ต่อผู้บริหารได้แก่

- 1 ผู้บริหารจำเป็นต้องหาแนวทางปฏิบัติที่เน้นทั้งด้านงาน และความสัมพันธ์ไปพร้อมกัน
- 2 นำวัตถุประสงค์และลำดับความสำคัญก่อนหลัง ของภารกิจเป็นตัวนำพฤติกรรม
- 3 เลือกใช้พฤติกรรมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์

2.1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory)

แม้จะมีนักวิชาการหลายคนที่นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ก็ตามแต่บุคคลแรกที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางที่สุดได้แก่ ฟิเดเลอร์ (Fiedler, 1967) เรียกว่าทฤษฎีผู้นำตาม ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 ประการได้แก่

- 1) ภาวะผู้นำถูกกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำ
- 2) การควบคุมสถานการณ์ขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัยคือบรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ

3) ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับ การจับคู่ (Matching) ที่เหมาะสมระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการควบคุมสถานการณ์
สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำ (Leadership style) ผลการศึกษาของฟีลเดอร์เชื่อว่าผู้นำมีบทบาทภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง ได้แก่ แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented leadership) หรือแบบภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented leadership) ซึ่งสามารถวัดจากบุคลิกภาพและแรงจูงใจของผู้นั้น โดยฟีลเดอร์ได้พัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพบัพยอขึ้นเรียกว่า แบบวัดเพื่อนร่วมงานที่พึงประสงค์น้อยที่สุด (Least Preferred Co-Worker scale) หรือแบบ แอลพีซี (LPC) เป็นการวัดที่มีลักษณะของการจำแนกความหมาย ที่ประกอบขึ้นด้วยคำคุณศัพท์ที่มีความหมายตรงข้ามจำนวน 18 คู่ แต่ละคู่แบ่งออกเป็น 8 ช่วงคะแนน

คะแนนแอลพีซี เป็นเครื่องบ่งชี้แบบภาวะผู้นำ กล่าวคือ ถ้าผู้ตอบได้ผลคะแนนต่ำแสดงว่า ผู้นั้นเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน (Task-motivated) แต่ถ้าได้คะแนนสูง แสดงว่าผู้ตอบมีแรงจูงใจมุ่งความสัมพันธ์

2. การควบคุมสถานการณ์ (Situation control) ฟีลเดอร์ได้กำหนดให้สถานการณ์ประกอบด้วย 3

ตัวแปร ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่ง

2.1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member relations) ได้แก่ ระดับของการให้ความนับถือ ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจที่ผู้ตามมีต่อผู้นำ สะท้อนการยอมรับในตัวผู้นำ

2.2) โครงสร้างของงาน (Task structure) กล่าวคือ งานที่มีโครงสร้างชัดเจนต้องระบุภารกิจชัดเจนมีวิธีทำงานเพียงวิธีเดียว มีวิธีแก้ปัญหาที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอนโดยแต่ละคนทราบบทบาทหน้าที่แน่นอนว่าต้องทำอะไร แน่แน่นอนว่าต้องทำอะไร ทำด้วยวิธีใด เป็นต้น ตรงกันข้ามกรณีที่โครงสร้างของงานไม่ชัดเจน ได้แก่ งานมีเป้าหมายคลุมเครือ มีวิธีทำงานหลายวิธี ขาดวิธีแก้ปัญหาที่แน่นอน ดังนั้น ถ้าโครงสร้างงานชัดเจน ผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทางการทำงานของกลุ่มได้ง่ายขึ้น

2.3) อำนาจในตำแหน่ง (Position power) หมายถึง อำนาจที่มาพร้อมตำแหน่งที่ผู้ดำรงตำแหน่งอยู่อย่างเป็นทางการดูได้จากการที่ผู้นั้นมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการให้คุณให้โทษด้วยตนเอง หรือต้องเสนอการให้คุณให้โทษกับลูกน้องต่อผู้บังคับบัญชาของตน รวมไปถึง

การโยกย้าย แต่งตั้ง การดำรงตำแหน่งของลูกน้องต่อผู้บังคับบัญชาของตนได้มากเพียงใด สิ่งเหล่านั้นบ่งชี้ถึงอำนาจในตำแหน่ง ฟิเดลอร์ได้นำองค์ประกอบในการควบคุมสถานการณ์ ทั้ง 3 ด้าน แต่ละด้านแบ่งเป็นด้านดี และด้านไม่ดี ทั้งหมด 6 ด้านดังนี้

- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกแบ่งเป็น ดี กับ ไม่ดี
- โครงสร้างของงาน แบ่งเป็น ชัดเจน กับ ไม่ชัดเจน
- อำนาจในตำแหน่ง แบ่งเป็น มาก กับ น้อย จากตัวแปรทั้งหมดนี้เมื่อนำมาคูณกันจะได้สถานการณ์เฉพาะขึ้นมา 8 สถานการณ์ ผู้นำสามารถควบคุมได้ตั้งแต่ระดับง่าย และยากดังที่แสดงในตารางต่อไปนี้

3) ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำกับ สถานการณ์ ในการหาคำตอบว่าผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิผลในสถานการณ์ใดนั้น ฟิเดลอร์ ได้รวบรวมข้อมูลจากการศึกษาไม่น้อยกว่า 800 กลุ่ม ตลอดระยะเวลา 10 ปี โดยแต่ละกลุ่มจะหาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่มจากนั้นนำมาเขียนเป็นกราฟโดยใช้มัธยฐาน (Median) ของค่าสหสัมพันธ์ในแต่ละสถานการณ์

จากผลการวิจัย ฟิเดลอร์ สามารถสรุปสาระสำคัญของทฤษฎีสถานการณ์ของเขาไว้ดังนี้

- 1) สถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งมั่น (แอลพีซีต่ำ) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์
- 2) สถานการณ์ที่ต้องควบคุมปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (แอลพีซีสูง) มีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน
- 3) สถานการณ์ที่ควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงาน (แอลพีซีต่ำ) มีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

2.1.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย Transactional leadership Theories (1970's)

วิธีการนี้จะเน้นความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มุ่งเน้นไปที่ผลประโยชน์ร่วมกันที่ได้มาจากรูปแบบของ 'สัญญา' ผ่านการเป็นผู้นำให้สิ่งที่เป็นรางวัลหรือได้รับการยอมรับในการตอบแทนสำหรับความมุ่งมั่นหรือความภักดีของผู้ตามที่เป็นผู้นำกฏเกณฑ์

2.1.6 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป Transformational Leadership Theories (1970s)

แนวความคิดนี้คือการเปลี่ยนแปลงและบทบาทของการเป็นผู้นำในการออกแบบและการดำเนินการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงานขององค์กร แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีการ

ศึกษาวิจัยมากในช่วง ตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือการที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ และสามารถที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่มั่นคงที่ส่งผลให้เปอร์เซ็นต์สูงของความไว้วางใจในภายหลังว่าจะมีผลในการเพิ่มขึ้นของแรงจูงใจที่ทั้งภายในและภายนอกทั้งใน ผู้นำและผู้ติดตาม

สาระสำคัญของ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปคือการที่ผู้นำเปลี่ยนผู้ตามของพวกเขาผ่านทางธรรมชาติในการสร้างแรงบันดาลใจ และบุคลิกอันทรงเสน่ห์ กฏระเบียบและข้อบังคับที่มีความยืดหยุ่น ซึ่งนำโดยบรรทัดฐานกลุ่ม คุณสมบัติเหล่านี้ให้ความรู้ลึกของการเป็นเจ้าของสำหรับผู้ตาม พวกเขาสามารถระบุกับผู้นำและจุดประสงค์ของมัน เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการอิทธิพลได้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับจุลภาคระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคล ไปจนถึงระดับมหภาคระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์การ ตลอดจนทั้งระบบวัฒนธรรม แม้ว่าโดยบทบาทหลักของผู้นำเชิงปฏิรูปคือ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขึ้นในองค์กรก็ตาม ตลอดกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันกันอย่างต่อเนื่องมั่นคง ทฤษฎีนี้ได้รับการยอมรับว่า มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา มากกว่าทฤษฎีอื่น

James MacGregor Burns (Burns, 1978) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำเชิงปฏิรูป โดยเบอร์นอธิบายภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปว่า “เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยกระดับของคุณธรรม และแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น” ผู้นำดังกล่าวมองหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูความสนใจมาสู่อุดมการณ์ ละคำนิยามทางศีลธรรมที่ดีงาม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และความมีมนุษยธรรม เป็นต้น และพ้นจากสิ่ง ชั่วช้าทางอารมณ์ เช่น ความกลัว ความโลภ ความอิจฉาริษยา หรือความเกลียดชัง เป็นต้น ผู้ตามถูกยกระดับความคิดจาก “ทำพอแค่วันนี้” ไปสู่ “ทำเพื่อความดีงามที่ดีกว่าของวันพรุ่งนี้” ตามแนวคิดของเบอร์น ตามแนวคิดของเบอร์นใครก็ได้ในองค์กรอยู่ในตำแหน่ง หรืออยู่ในองค์กรแบบใดก็ตามสามารถแสดงพฤติกรรม ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ อีกทั้งยังสามารถเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไปได้เช่นกัน

เบอร์นยังอธิบายถึงความแตกต่างระหว่าง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leaders) กับ ภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional leaders) ผู้นำในรูปแบบเชิงปฏิรูปจูงใจผู้ตามของตนด้วยการดึงดูความสนใจให้มาอยู่ที่ผลประโยชน์ส่วนตน สำหรับภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย พูดเกี่ยวกับเรื่องค่านิยมเช่นกัน แต่เป็นค่านิยมที่สอดคล้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange process)

พัฒนาการของแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผู้วิจัยได้ทำศึกษานั้น สะท้อนให้เห็นวิธีการในการจัดการ การให้ความสำคัญของผู้นำในแต่ละยุคที่มีแนวคิดในการศึกษาที่แตกต่างกัน แนวคิดพื้นฐานในยุคแรกให้ความสำคัญในตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำมาจากภายใน ยุคถัดมาในการศึกษาตั้งอยู่บนพื้นฐานของพฤติกรรมที่แสดงออกมาของผู้นำเหล่านั้น ในการปฏิบัติต่อผู้ตาม ลูกน้องของตน ผู้นำในแต่ละยุคจะมีความแตกต่างกันออกไป ในการให้ความสำคัญกับลูกน้องตน ถัดมาภาวะความเป็นผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำหรือพฤติกรรมของผู้นำเพียงอย่างเดียว ยังพิจารณาถึงปัจจัยอื่นประกอบทั้งในเรื่องของทักษะของผู้นำ พิจารณาพฤติกรรมเป็นพื้นฐาน และการให้ความสำคัญกับลูกน้องเริ่มเข้ามามีบทบาทในการศึกษาวิจัยในแนวคิดนี้ จะเห็นได้ว่าวิวัฒนาการในการศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะความเป็นผู้นำเรื่อยมาจนถึงปัจจุบันนี้ให้ความสำคัญในเชิงพฤติกรรม และผู้นำสามารถสร้างได้โดยอาศัยการเรียนรู้ ระยะเวลา และปัจจัยรอบข้าง จากการศึกษาวิจัยในแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันจะเห็นว่าภาวะผู้นำมีบทบาทมากต่อบุคคลรอบข้าง สามารถให้คุณและโทษแก่ลูกน้องได้ อีกทั้งยังเป็นแนวทางในการพัฒนาของผู้ที่มีความสนใจที่จะพัฒนาในเรื่องนี้ให้มีแนวทางในการพัฒนาด้านภาวะผู้นำแต่ละประเภทที่แตกต่างกันออกไป เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละองค์กรได้

2.2 แนวความคิดและทฤษฎีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Based Learning)

ผลจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Based Learning) หรือ Action Learning มีนักวิจัยมากมายนำเอาแนวคิดนี้มาพัฒนาต่อยอดจนถึงปัจจุบัน ในเรื่องของการเรียน การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้อีกประเภทหนึ่งที่ได้รับ ความนิยมในองค์กรในปัจจุบัน สำหรับต้นกำเนิดของแนวความคิดนี้เริ่มต้นจาก Reginald "Reg" William Revans ซึ่งเป็นหนึ่งของผู้เชี่ยวชาญอันดับต้นๆ ในอังกฤษ ที่มีความชำนาญพิเศษในการจัดการต่อความหมดหวัง Revans ค้นพบวิธีการในการจัดการปัญหาจากประสบการณ์ที่เขาพบเจอ ในช่วงชีวิตของเขา Revans ไม่ได้ให้คำจำกัดความว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีความหมายว่าอย่างไร เพียงแต่บอกว่าสิ่งใดไม่ใช่เท่านั้น ภายหลังจากการค้นพบแนวคิดทฤษฎีนี้ มีนักวิจัยหลายท่านนำแนวคิดนี้มาศึกษาต่อผ่านกรณีศึกษาต่างๆ มากมาย นักวิจัยที่นำมาศึกษาต่อเช่น Michael J. Marquardt (1996), Pedler (2001) นักวิจัยเหล่านี้ต่างนำเสนอสมการที่พัฒนามาจากสมการเกี่ยวกับการเรียนรู้ของ Revans ที่ไม่เน้นแค่การเรียนรู้ ยังหมายรวมขั้นตอนหลังจากการเรียนรู้คือการให้คำแนะนำจากโค้ช (Coach)

2.2.1 ความหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ หมายถึงการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติที่แต่ละบุคคลเรียนรู้ร่วมกันในการวิเคราะห์ปัญหา ผ่านกระบวนการของการเรียนรู้ และการสะท้อนกลับอย่างต่อเนื่อง โดยการทำงานบนปัญหาจริง และสะท้อนกลับบนประสบการณ์ของตนเอง เสนอแนวทางแก้ปัญหา และนำแนวทางแก้ปัญหาที่ผ่านการพิจารณาแล้วไปปฏิบัติ

2.2.2 ขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

จากการศึกษาขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติของผู้เชี่ยวชาญต่างๆ ที่ได้นำเสนอมา นั้น สามารถสรุปขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติได้ออกมาเป็น 6 ขั้นตอนได้ดังนี้

1. กำหนดประเด็นปัญหา โดยปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน หรือเป็นสิ่งที่มิใช่เพื่อพัฒนาบุคลากร และองค์กรให้ก้าวหน้า
2. การค้นหาแนวทางที่ทำความเข้าใจกับปัญหา สาเหตุของปัญหามีการสะท้อนกลับด้านความคิด แนวคิดประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีตเพื่อค้นหาคำตอบที่จะเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
3. การวางแผนแนวทางการแก้ไขปัญหา ด้วยการศึกษาค้นคว้า เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่มีความเป็นไปได้และวางแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ
4. การนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติจริง
5. การตรวจสอบความก้าวหน้า โดยมีการนำเสนอความก้าวหน้าของวิธีการแก้ไขปัญหาที่ได้ปฏิบัติไประยะหนึ่งเพื่อตรวจสอบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และเหตุการณ์
6. ประเมินผลและสรุปผลจากการปฏิบัติ และนำมาปรับปรุงอีกครั้งเพื่อสรุปเป็นแนวทางที่ดีที่สุด

จากการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้จากการปฏิบัตินั้นสามารถสรุปสาระสำคัญคือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization) โดยต้องมีการสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamics) ให้เกิดขึ้น ซึ่งต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม บุคลากรมีความกระตือรือร้นสนใจ ใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบ มีแบบแผนทางความคิด ไม่ยึดติดกับความเชื่อที่สืบทอดเดิม มองโลกอนาคต บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการสนทนาเป็นที่เปิดเผย มีรูปแบบการเรียนรู้หลายรูปแบบ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนา กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจบริหาร อสังหาริมทรัพย์ โดยมีรายละเอียดและวิธีการดำเนินงาน เรียงลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ส่วนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจบริหาร อสังหาริมทรัพย์ จำนวน 1 ท่าน ซึ่งผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ โดยการสุ่มตัวอย่างแบบ เฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคคลที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง ผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

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

3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)

3.2.1.1 ลักษณะเด่น ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดสรรการทำงานของ The Work Behavior Inventory (WBI)

- ลักษณะงาน WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่าง ๆ ทุกคำถามเป็นเครื่องวัดที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งสิ้น

- มาตรการการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบทดสอบ

- ความครอบคลุมของลักษณะงาน WBI ใช้ได้กับบุคคลทั่วไป ทั้งไม่เคยทำงานมาก่อนหรือกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

- มาตรฐานของคะแนน WBI ค่าเฉลี่ยจะแสดงในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพด้วยกัน

- ง่ายต่อการทำ ผู้ตอบแบบทดสอบระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที

3.2.1.2 คุณลักษณะเด่นที่สำคัญของ The Work Behavior Inventory (WBI)

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรต่างทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า The Work Behavior Inventory (WBI) สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะ ดังนี้

- 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 มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นก็จะเป็นที่ประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

- ความสัมพันธ์กับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง WBI นี้มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่นๆที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย

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

- สถิติปัญญาทางอารมณ์ในรายงานบรรยายสรุปของ WBI จะมีเรื่องวัดคะแนนรวมในเรื่องของสติปัญญาทางอารมณ์ “Emotional Intelligence” ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรืออาชีพ

3.2.1.3 ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ The Work Behavior Inventory (WBI)

จากการทำวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้องและแม่นยำ ในเรื่องต่อไปนี้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลใดที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร

- ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่ได้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลใดที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทการทำงานที่เป็นลูกน้อง ไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ระบุชี้ว่าบุคคลใดที่จะมีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า

- วินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการไปให้ถึงจุดสูงสุดในอาชีพการงานของบุคคลนั้น ๆ

- มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพ และพยายามที่จะให้คำแนะนำปรึกษาต่อพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว

3.2.1.4 มาตรฐานวัดของแบบประเมิน (Work Behavior Inventory Scales)

WBI มี 40 มาตรฐานวัดที่หลากหลายซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ทำงานดังนี้

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

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 ผู้ทำแบบทดสอบต้องอ่านบทความที่กำหนดและ

เลือกคำตอบที่ถูกต้อง เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวินิจฉัย และหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ การทดสอบนี้ประเมินการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

- ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) คือการประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด ในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟ วงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ทำแบบทดสอบได้เข้าใจถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อำนวยาให้ ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็นการประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณทางงบประมาณ สิ้นค้าคงคลัง 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) นั้นเป็นการนำคะแนนมาเปรียบเทียบกับกลุ่มข้อมูลบรรทัดฐานที่ได้จากผลการทดสอบความสามารถ

ของกลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการและมืออาชีพจากหลากหลายสาขา ในอุตสาหกรรมต่างๆซึ่งผลคะแนนจะอยู่ในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์ โดยผู้ประเมินผลการทำแบบทดสอบสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบความสามารถของผู้ทำแบบทดสอบนั้นกับผลการทดสอบของผู้สมัครงานรายอื่นๆในตำแหน่งเดียวกันได้อย่างชัดเจน

3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะเป็นแบบประเมินซึ่งใช้เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาของผู้ทำการประเมิน 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 ข้อ โดยอ้างอิงจากมาตราวัดของ 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 และการทำงานหลายๆอย่างด้วยความมุ่งมั่น โดยไม่หยุดยั้ง
- 5) ความร่วมมือ (Cooperation) แสดงออกถึง การชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม
- 6) ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) แสดงออกถึง ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้น ที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วง ใยผู้อื่น
- 7) ความชำนาญการทูต (Diplomacy) แสดงออกถึง การใช้วาจาสุภาพ อ่อนน้อม ทำให้แน่ใจว่า สุภาพและน่านับถือต่อบุคคลที่ยากและให้ความเคารพผู้อื่น
- 8) การปรับตัว (Adaptability) แสดงออกถึง ความสามารถในการปรับตัว พยายามแสวงหา ทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่

9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) แสดงออกถึง การมีจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิมไปสู่ทางใหม่

10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) แสดงออกถึง ความมีเหตุผลและสร้างรูปแบบใน การคิดวิเคราะห์และสังเกตวิธีการดำเนินการ

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 การให้ความสำคัญต่อรายละเอียด ตรวจสอบ งานอีกครั้ง เพื่อความถูกต้องและป้องกันความผิดพลาด

16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) แสดงออกถึง มีความเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ ทำงานทัน ตามกำหนดเสมอ

17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) แสดงออกถึง ระมัดระวังต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา

18) การควบคุมตนเอง (Self-Control) แสดงออกถึง ความแสดงอารมณ์โกรธ หรืออาการ อารมณ์เสีย ใจเย็นต่อการตอบสนอง

19) การอดกลั้น (Stress Tolerance) แสดงออกถึง การอดทนต่อความเครียด ทำงานได้ดีในสถานการณ์ เครียด อดทน อดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองได้อย่างดี

20) การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) แสดงออกถึง มีความมั่นใจในตนเอง ไม่รู้สึกต่อ ข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน

21) การตระหนักต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) แสดงออกถึง การรับรู้ เข้าใจและ จัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตนเองได้ดี

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย มีขั้นตอน ดังนี้

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

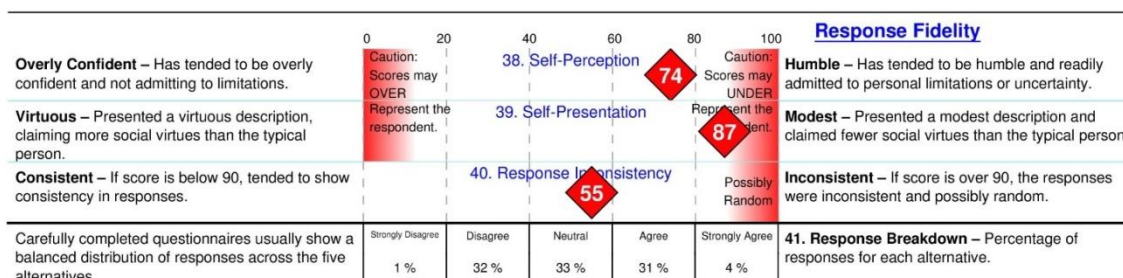


บทที่ 4

ผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจบริหารอสังหาริมทรัพย์” ผ่านเครื่องมือแบบประเมินทาง Work Behavior Inventory (WBI) แบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจ Applied Reasoning Test -Managerial & Professional (ART-MP) และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan; DAP) สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ โดยเนื้อหาและรายละเอียด มี 2 ส่วน ดังนี้คือ

4.1 ข้อมูลจากการประเมินโดยใช้เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI)



รูปภาพ 4.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)

4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity) เป็นส่วนแรกของการพิจารณาความเที่ยงตรงในการตอบแบบสอบถามเพื่อให้สามารถนำผลการตอบแบบสอบถามในส่วนที่เหลือไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเที่ยงตรง

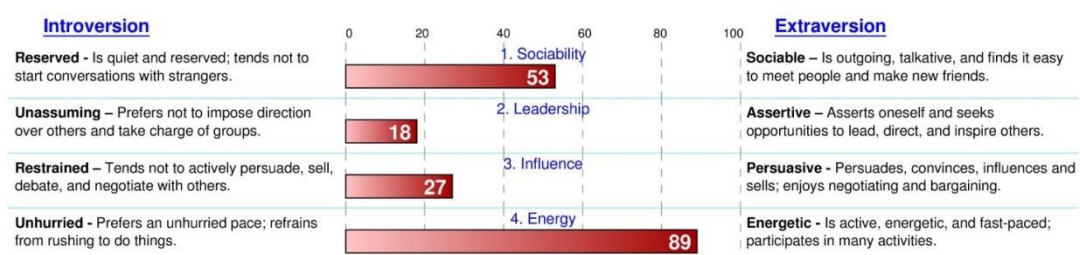
4.1.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบคำถาม (Responses Inconsistency) ระดับคะแนนอยู่ที่ 55 เปอร์เซ็นไทล์ (รูปภาพ 4.1) ระดับคะแนน อยู่ในเกณฑ์ที่มีความเที่ยงตรง เกณฑ์ระดับคะแนนในส่วนนี้ต้องแสดงผลไม่เกิน 90 เปอร์เซ็นไทล์ หากเกินกว่าที่เกณฑ์กำหนดถือว่าข้อมูลมีความขัดแย้งกัน ไม่สามารถนำข้อมูลในส่วนอื่นมาใช้ในการวิเคราะห์ผลได้ในด้านข้อมูล

ไม่มีความสอดคล้องกัน ทั้งนี้แล้วจากรูปภาพ 4.1 แสดงให้เห็นว่าผลการตอบแบบสอบถามผู้รับการประเมินสามารถนำข้อมูลในส่วนอื่นๆ มาใช้ในการวิเคราะห์ได้โดยไม่มีความขัดแย้งในข้อมูล

4.1.1.2 การรับรู้เกี่ยวกับตนเองของผู้ประเมิน (Self-Perception) ผลคะแนนแสดงที่ 74 เปอร์เซ็นไทล์ จากผู้เข้าร่วมทำแบบทดสอบทั้งหมดทั่วโลก คะแนนแสดงผลให้เห็นว่าผู้รับการประเมิน เป็นผู้ที่ประเมินสมรรถนะตนเองต่ำกว่าความเป็นจริง กล่าวคือจะมองตนเองแบบถ่อมตน การชื่นชมหรือให้คำชมเชยกับผู้อื่นลักษณะนี้จะแสดงความถ่อมตนออกมาเป็นพฤติกรรมแรก อีกทั้งประเมินว่าตนมีสมรรถนะที่จำกัด ไม่แสดงตนเกินกว่าความเป็นจริง มีความคิดที่อ่อนน้อม

4.1.1.3 การนำเสนอเกี่ยวกับตนเอง (Self-Presentation) คะแนนในส่วนนี้ผู้รับการประเมินผลคะแนนอยู่ที่ 87 เปอร์เซ็นไทล์ จากผู้เข้าร่วมทำแบบทดสอบทั้งหมดทั่วโลก ผลแสดงออกมาว่าเป็นคนที่มีลักษณะในการนำเสนอตัวเองในแบบที่อ่อนน้อมถ่อมตน เห็นได้จากผลคะแนนข้อก่อนหน้าในส่วนของความคิดเห็นนั้นจะประเมินสมรรถนะที่ต่ำกว่าความเป็นจริง การแสดงตัวตนของผู้รับการประเมินจะไม่แสดงออกมาอย่างโอ้อวด หรือเกินกว่าความเป็นจริง ประมาณตนต่ำกว่าความเป็นจริงเสมอ ไม่แสดงออกทั้งหมดที่ตนเป็น

4.1.2 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) ผลการรายงานในมาตราวัดหมวดหมู่นี้ ลักษณะพฤติกรรมในการสมาคม การเป็นผู้นำ ความสามารถในการพูดเพื่อจูงใจผู้อื่น และผลของมาตราวัดนี้ยังรวมไปถึงการมีพลังใจในการทำงาน



รูปภาพ 4.2 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

4.1.2.1 การชอบสมาคม (Sociability) ผลคะแนนที่ได้คือ 53 เปอร์เซ็นไทล์ของ จากผู้เข้าร่วมทำแบบทดสอบทั้งหมดทั่วโลก คะแนนดังกล่าวสะท้อนถึงแนวโน้มของผู้รับการประเมินชอบเข้าสังคม คะแนนอยู่ในเกณฑ์ที่ถ้าผู้รับการประเมินต้องเผชิญในสถานการณ์ที่ต้องทำความรู้จักกับคนใหม่ๆ หรือที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน ในสถานการณ์แบบนี้จะไม่ใช่ว่าเรื่องยากสำหรับผู้รับการประเมินเลยที่จะทำความรู้จัก โดยจะไม่ลังเลเลยที่จะเข้าไปอยู่ในสถานการณ์เช่นนั้น

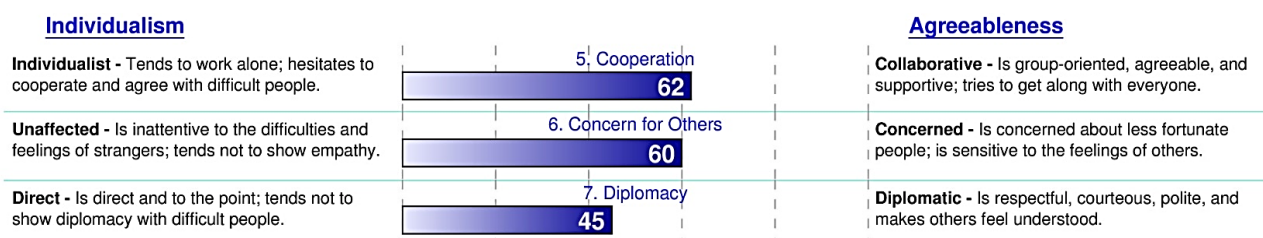
อีกทั้งไม่สถานการณ์ไม่ส่งผลต่อความรู้สึกที่ทำให้ผู้รับการประเมินมีความรู้สึกอึดอัด เมื่อต้องตกอยู่ในสถานการณ์เช่นนั้นแต่อย่างไร

4.1.2.2 การเป็นผู้นำ (Leadership) ระดับผลคะแนนแสดงอยู่ที่ 18 เปอร์เซ็นไทล์จากผู้เข้าร่วมทำแบบทดสอบทั้งหมดทั่วโลก ในมาตรวัดนี้ผู้รับการประเมิน ยินดีที่จะเป็นผู้นำมากกว่าที่จะเป็นผู้นำในแต่ละสถานการณ์ ยินดีที่จะคอยให้ความช่วยเหลือหรือให้การสนับสนุน หากสามารถเลือกปฏิบัติได้ ในความเป็นจริงแล้วคะแนนส่วนนี้ไม่ได้แสดงว่าผู้รับการประเมินไม่มีภาวะความเป็นผู้นำอยู่ในตัว เห็นได้จากในการแสดงออกของผู้รับการประเมินเองนั้น แท้ที่จริงสามารถที่จะเป็นผู้นำได้ในทุกสถานการณ์ แต่หากมีทางเลือกให้กับผู้รับการประเมิน จะเลือกเป็นฝ่ายสนับสนุน หรือให้ความช่วยเหลือมากกว่า ซึ่งภาวะความเป็นผู้นำในตัวผู้รับการประเมินยังมีอยู่ แม้ว่าจะมีการเสนอให้เป็นผู้นำในเรื่องใดก็จะไม่ขอรับในเรื่องเหล่านั้นที่ได้รับมอบหมายมา

4.1.2.3 การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินได้คะแนนในส่วนนี้อยู่ที่ 27 เปอร์เซ็นไทล์จากผู้เข้าร่วมทำแบบทดสอบทั้งหมดทั่วโลก ผลคะแนนไม่ได้ต่ำมาก สามารถพูดโน้มน้าวจูงใจผู้อื่นได้ แต่เลือกที่จะพูดโน้มน้าวจูงใจผู้อื่นโดยดูตามความเหมาะสม หากเมื่อใดที่มีทางเลือกให้ไม่พูด หรือต้องจูงใจใครก็ตามก็เลือกที่จะไม่พูดมากกว่า แต่กรณีนี้ก็ไม่อยู่ในระดับที่จะไม่ทำเลย เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์นี้

4.1.2.4 พลังใจในการทำงาน (Energy) หรือความกระตือรือร้น คะแนนของผู้รับการประเมินออกมาอยู่ที่ 89 เปอร์เซ็นไทล์จากผู้เข้าร่วมทำแบบทดสอบทั้งหมดทั่วโลก คะแนนอยู่ในระดับที่สูงสื่อให้เห็นว่าผู้รับการประเมินมีความกระตือรือร้นมาก มีลักษณะของพฤติกรรมที่ชอบทำอะไรเร็ว ไม่ชอบทำอะไรช้า ยินดีเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ กิจกรรมที่เลือกทำจะเน้นกิจกรรมที่ตอบจิตของตนที่มีจังหวะค่อนข้างเร็ว ส่วนที่ต้องรอหรือขั้นตอนที่ช้าจะหลีกเลี่ยงการพบปะกับสิ่งเหล่านั้น

4.1.3 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) มาตรวัดส่วนนี้แสดงถึงความชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือการทำอะไรโดยไม่ตามใคร มีความเป็นปัจเจกนิยม ความร่วมมือ หรือการทำงานร่วมกัน พฤติกรรมความห่วงใยผู้อื่น พฤติกรรมการแสดงออก



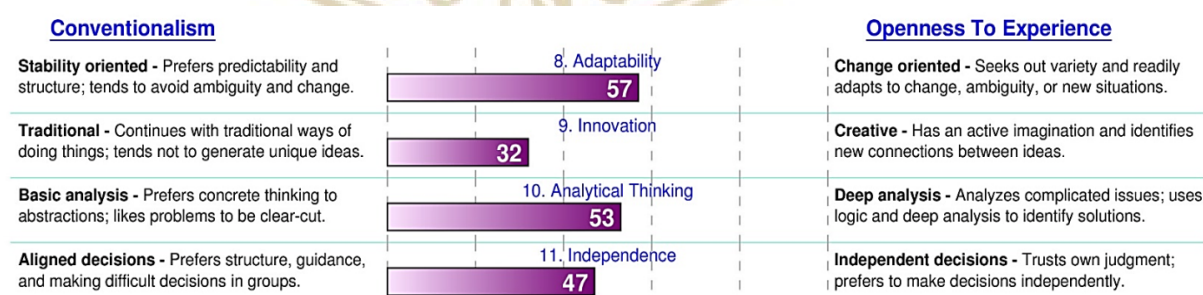
รูปภาพ 4.3 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

4.1.3.1 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินได้คะแนนอยู่ที่ 62 เปอร์เซ็นต์ จากผู้เข้าร่วมทำแบบทดสอบทั้งหมดทั่วโลก สะท้อนถึงพฤติกรรมมีแนวโน้มที่จะเป็นมิตร การร่วมมือในลักษณะกลุ่มเป็นการร่วมมือที่ผู้รับการประเมินยินดีที่จะทำงานด้วยภายใต้เงื่อนไขนี้ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

4.1.3.2 ความเห็นใจผู้อื่น (Concern for Others) อยู่ในข้อ 6 มาตรฐานนี้ ผู้รับการประเมินมีผลคะแนน 60 เปอร์เซ็นต์ จากผู้เข้าร่วมทำแบบทดสอบทั้งหมดทั่วโลก ผลคะแนนเกินกว่าครึ่งหนึ่งแสดงให้เห็นถึงลักษณะพฤติกรรมของผู้รับการประเมินที่มีความเห็นใจผู้อื่นค่อนข้างมาก ความรู้สึกของคนรอบข้างมีผลค่อนข้างมากกับการตัดสินใจของผู้รับการประเมิน หากต้องให้ความช่วยเหลือจะยินดีให้ความช่วยเหลือโดยทันที จะไม่ได้ถามเพื่อหาเหตุผล พร้อมเต็มใจช่วยเหลือ เหตุผลในการให้ความช่วยเหลือมีผลน้อยกว่าความรู้สึกที่ตนเองอยากช่วย

4.1.3.3 การชำนาญการทูต (Diplomacy) ผลคะแนนคือ 45 เปอร์เซ็นต์ จากผู้เข้าร่วมทำแบบทดสอบทั้งหมดทั่วโลก ระดับคะแนนอยู่เกณฑ์ตรงกลางค่อนข้างออกไปทางแสดงออกตรงๆ แสดงถึงพฤติกรรมของผู้รับการประเมินที่ไม่ได้มีความอ่อนน้อมถ่อมตนมากนัก แท้ที่จริงในตัวของผู้รับการประเมินมีความอ่อนน้อมถ่อมตน แต่ถ้าเลือกให้แสดงพฤติกรรม โดยส่วนใหญ่จะแสดงออกมาตรงๆ ตรงประเด็นที่ต้องการสื่อสาร ในบางที่มีลักษณะไม่สุภาพเท่าใด เนื่องจากมีความเถรตรงมาก บุคลิกจึงกลายเป็นไม่ใส่ใจผู้อื่น แต่ในความเป็นจริงแล้วไม่เป็นเช่นนั้น

4.1.4 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) มาตรฐานในกลุ่มนี้เป็นการวัดในเรื่องการปรับตัวในแต่ละสถานการณ์ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ การคิดในเชิงวิเคราะห์ และความเป็นอิสระในสถานการณ์ต่างๆ



รูปภาพ 4. 4 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness Experience)

4.1.4.1 พฤติกรรมในการปรับตัว (Adaptability) ผลคะแนนคือ 57 เปอร์เซ็นต์ จากผู้เข้าร่วมทำแบบทดสอบทั้งหมดทั่วโลก เกินกว่าครึ่งหนึ่งของเปอร์เซ็นต์ทั้งหมด ผล

คะแนนให้น้ำหนักในทางการปรับตัวที่สามารถรับมือกับสถานการณ์ใหม่ พร้อมรับมือกับความท้าทาย หรือสถานการณ์ใหม่ๆ มากกว่าเหตุการณ์ที่สามารถคาดการณ์ได้ตลอด อีกทั้งไม่ปฏิเสธเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง พร้อมปรับเปลี่ยน และรับมือ

4.1.4.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) มาตรฐานวัดในข้อ 9 ผลคะแนนของผู้รับการประเมินอยู่ที่ 32 เปอร์เซ็นไทล์ จากผู้เข้าร่วมทำแบบทดสอบทั้งหมดทั่วโลก คะแนนไม่เกินกว่ากึ่งหนึ่งของผู้ทำแบบสอบถามทั่วโลก เป็นที่สะท้อนถึงพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน มีการคิดสร้างสรรค์ เพียงแต่อาจไม่มากเท่ากับผู้ร่วมทำแบบทดสอบท่านอื่น สามารถที่จะแสดงความคิดสร้างสรรค์ได้ หากแต่ทางเลือกลำดับแรกของผู้รับการประเมินจะเน้นไปที่การคิดตามกรอบที่มีแต่เก่าก่อน การคิดนอกกรอบถือเป็นเรื่องใหม่ที่หากต้องให้ทางผู้รับการประเมินเลือกอาจไม่ใช่ทางเลือกนั้น

4.1.4.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ระดับผลคะแนนของผู้รับการประเมินคือ 53 เปอร์เซ็นไทล์ จากผู้เข้าร่วมทำแบบทดสอบทั้งหมดทั่วโลก ระดับคะแนนไม่ได้แสดงว่าผู้รับการประเมินมีหรือไม่มีระบบความคิดเชิงวิเคราะห์แต่หากเป็นการแสดงถึงการคิดเชิงวิเคราะห์ที่มีมากหรือน้อยในตัวบุคคลน้อยที่จะเลือกนำมาใช้ในแต่ละสถานการณ์ หากแต่ระดับคะแนนที่เกินกว่ากึ่งหนึ่งสะท้อนว่ามีการคิดเชิงวิเคราะห์ที่ค่อนข้างสูง เลือกที่จะพูดคุยโดยการใช้เหตุผลเป็นพื้นฐานสำคัญ เน้นการใช้ตรรกะในการคิดวิเคราะห์เชิงลึกในการพิจารณาปัญหาผลคะแนนที่น้อยคือเลือกที่จะใช้การคิดวิเคราะห์เหตุผลบ้างแต่ไม่มากหรือไม่เป็นการคิดวิเคราะห์เชิงลึกดังเช่น ผู้ที่ได้ระดับผลคะแนนที่เกินกว่ากึ่งหนึ่ง การพูดคุยกับผู้ที่ได้ระดับคะแนนเบื้องต้นเน้นการใช้เหตุผล การเข้าหาจะไม่สามารถใช้อารมณ์หรือความรู้สึกเป็นพื้นฐานในการพูดคุยในบทสนทนาเหล่านั้นได้

4.1.4.4 ความเป็นอิสระ (Independence) ความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ ระดับคะแนนของผู้รับการประเมินคือ 47 เปอร์เซ็นไทล์ แสดงถึงลักษณะของการตัดสินใจที่เชื่อมั่นสามารถที่จะมอบหมายงานใดหรือการตัดสินใจให้คนลักษณะเช่นนี้ได้ เนื่องจากมีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนเองอยู่แล้ว

4.1.5 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) มาตรฐานวัดในหมวดหมู่นี้ เป็นตัววัดที่เกี่ยวกับการบรรลุผลสำเร็จ มีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติยากหรือง่ายอย่างไร มีความคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ๆ ความพยายามทำงานให้สำเร็จหรือความละเอียดรอบคอบในการทำงาน ความน่าเชื่อถือ และการปฏิบัติตามกฎ

Casualness		Conscientiousness	
Present oriented - Prefers to enjoy self now and have reachable goals that require moderate effort.	12. Achievement 68	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.	13. Initiative 69	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.	14. Persistence 66	Persistent - Keeps working to overcome obstacles; doesn't leave projects unfinished.	
Undetailed - Tends to dislike detailed work and may miss small details for accuracy.	15. Attention to Detail 44	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.	16. Dependability 55	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.	17. Rule Following 23	Rigid compliance - Carefully follows all rules and is quite strict about right and wrong.	

รูปภาพ 4.5 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

4.1.5.1 การกำหนดเป้า (Achievement Orientation) ผลคะแนนคือ 68 เปอร์เซ็นไทล์ จากผู้เข้าร่วมทำแบบทดสอบทั้งหมดทั่วโลก ผลคะแนนดังกล่าวสะท้อนผู้รับการประเมินมีผลคะแนนสูง การทำงานเมื่อได้รับมอบหมายงานใด ที่มีเป้าหมายจะไม่ได้กำหนดแค่เป้าหมายที่ได้รับมาเท่านั้น แต่จะกำหนดเป้าหมายให้สูงเข้าไป เน้นความท้าทายหรือยากเข้าไปก่อนที่จะลงมือทำ ไม่เคยทำอะไรที่แค่เพียงตามเป้าหมายที่มา บางครั้งจะทำให้เยาะเข้าไป แม้จะไม่ได้มีการร้องขอ คิดเพื่อไว้เสมอ เน้นเป้าหมายเป็นสำคัญ

4.1.5.2 การเริ่มต้นใหม่ (Initiative) ผลคะแนนจากการทำแบบทดสอบอยู่ที่ 69 เปอร์เซ็นไทล์ จากผู้เข้าร่วมทำแบบทดสอบทั้งหมดทั่วโลก สะท้อนเรื่องของการเริ่มต้นสิ่งใหม่ หากต้องเริ่มต้นจากผู้รับการประเมินเป็นคนแรกก็มีความยินดีที่จะผู้ริเริ่มสิ่งเหล่านั้น ยินดีรับกับหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ จะไม่ลังเลเลยหากต้องรับผิดชอบหน้าที่ใหม่

4.1.5.3 การยืนกราน (Persistence) หรือความพยายามทำให้สำเร็จ ผลคะแนนจากการทำแบบทดสอบอยู่ที่ 66 เปอร์เซ็นไทล์ จากผู้เข้าร่วมทำแบบทดสอบทั้งหมดทั่วโลก ผู้รับการประเมินมีความแน่วแน่ในการนำพาหน้าที่ หรืองานที่รับผิดชอบไปจนสำเร็จ ไม่มีย่อท้อต่ออุปสรรคที่ต้องเผชิญ อีกทั้งไม่ละทิ้งงานเหล่านั้นกลางคัน จะไม่ปล่อยให้งานไม่ไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ง่ายๆ แม้ว่าจะมีอุปสรรคใดๆ ก็ตาม

4.1.5.4 ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผลคะแนนของผู้รับการประเมินอยู่ที่ 44 เปอร์เซ็นไทล์จากผู้เข้าร่วมทำแบบทดสอบทั้งหมดทั่วโลก น้อยกว่ากึ่งหนึ่งไม่ได้แสดงผลว่าจะไม่มีความละเอียด แต่ไม่ชอบที่จะทำงานลงรายละเอียดมากๆ งานที่ต้องใช้ความละเอียดจะเป็นงานที่ผู้ที่มีลักษณะเหมือนผู้รับการประเมินจะไม่เลือกทำ จะไม่มีการตรวจทานซ้ำหรือวางแผนเพื่อการตรวจสอบเกิดขึ้นกับบุคคลในลักษณะเดียวกันกับผู้รับการประเมิน

4.1.5.5 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ระดับผลคะแนนคือ 55 เปอร์เซ็นไทล์จากผู้เข้าร่วมทำแบบทดสอบทั้งหมดทั่วโลก สะท้อนความไว้วางใจที่คนรอบข้างสามารถไว้วางใจกับบุคคลที่ได้ผลคะแนนประมาณดังกล่าวว่าสามารถไว้วางใจมอบหมายงานให้บรรลุไปจนถึงเป้าหมาย สำเร็จตามกำหนดเวลาได้

4.1.5.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผลคะแนนของผู้รับการประเมินคือ 23 เปอร์เซ็นไทล์ คือเลือกที่จะไม่ปฏิบัติตาม เปลี่ยนแปลงไม่ทำตามกฎของสถานการณ์ แม้ว่าผลคะแนนจะน้อย แท้ที่จริงแล้วผลคะแนนสะท้อนว่าผู้รับการประเมินเน้นมองที่เป้าหมายเป็นสำคัญ

4.1.6 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) ในมาตรวัดส่วนนี้จะอธิบายถึงความมั่นคงทางอารมณ์ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ หรืออาการที่แสดงออกมา มีความระมัดระวังในการแสดงออกมากน้อยเพียงใด

Emotional Spontaneity		Emotional Stability
Emotionally expressive - Openly expresses both positive and negative emotions.	18. Self-Control 60	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.	19. Stress Tolerance 73	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.	20. Self Confidence 63	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.	21. Emotional Awareness 35	Aware of emotions - Is aware of emotions and their cause; knows how to manage them.

รูปภาพ 4. 6 เสถียรภาพทางอารมณ์(Emotional Stability)

4.1.6.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผลคะแนนที่ผู้รับการประเมินอยู่ที่ 60 เปอร์เซ็นไทล์ ผู้รับการประเมินสามารถควบคุมอารมณ์ แทบที่จะไม่แสดงอาการที่สื่อให้เห็นถึงความกตัญญู หรืออารมณ์เสียออกมาให้เห็น แม้ในความเป็นจริงแล้วผู้รับการประเมินจะมีอารมณ์โกรธ หรือ โมโหอยู่ก็ตาม แต่ก็สามารถควบคุมอาการดังกล่าวไม่ให้สื่อสารออกมาให้บุคคลรอบข้างสังเกตเห็นได้ มีความตระหนักรู้ในความรู้สึกของตนเองอยู่เสมอ ควบคุมอาการปฏิกิริยาที่จะแสดงมาให้บุคคลรอบข้างเห็นได้ หรือในบางที่สามารถจัดการกับอารมณ์ดังกล่าวได้โดยเลือกทำที่ที่ใช้ในการแสดงออกมาได้

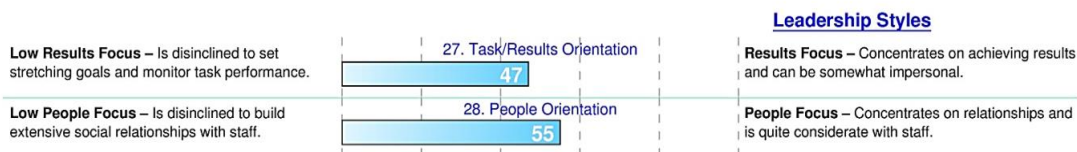
4.1.6.2 การอดกลั้น (Stress Tolerance) ระดับผลคะแนนของผู้รับการประเมินแสดงอยู่ที่ 73 เปอร์เซ็นไทล์ คะแนนที่มากกว่ากึ่งหนึ่งในมาตรวัดนี้แสดงถึงความสามารถ

ที่ผู้รับการประเมินแสดงออกเมื่อต้องอยู่ในสถานการณ์ที่มีความกดดันว่าเหตุการณ์ดังกล่าวสามารถส่งผลกระทบต่อผู้รับการประเมินมากน้อยเพียงใด ซึ่งคะแนนที่สูงของผู้การประเมิน สะท้อนให้เห็นว่าผู้รับการประเมินสามารถรับมือกับแรงกดดันได้ดี เมื่อต้องตกในสภาพที่มีแรงกดดันมาก ผู้รับการประเมินสามารถรับมือกับสิ่งเหล่านั้นได้ เปรียบเสมือนฟองน้ำที่สามารถรับมือกับความกดดันที่เสมือนน้ำได้ ดูซับความกดดันที่มีเข้ามาได้ ข้อ

4.1.6.3 การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) ระดับคะแนนของผู้รับการประเมินแสดงผลที่ 63 เปอร์เซ็น ใกล้เคียงจากผู้เข้าร่วมทำแบบทดสอบทั้งหมดทั่วโลก ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตัวเอง เชื่อมั่นในพฤติกรรมที่แสดงออกมา แม้ว่าจะต้องเผชิญกับการถูกปฏิเสธ หรือเจอกับความล้มเหลว สิ่งเหล่านี้ไม่ส่งผลกระทบต่อมุมมองของผู้รับการประเมินแต่อย่างใด เลือกลงในมุมที่ดีหรือแตกต่างจากที่เป็นไป โดยจะไม่รู้สึกเสียใจไปกับความล้มเหลวหรือเหตุการณ์ที่ผิดหวังเหล่านั้น

4.1.6.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผลคะแนนของผู้รับการประเมินคือ 35 เปอร์เซ็น ใกล้เคียงจากผู้เข้าร่วมทำแบบทดสอบทั้งหมดทั่วโลก สะท้อนถึงผู้รับการประเมินสามารถตระหนักรู้ในอารมณ์ที่เกิดขึ้น แต่ไม่สามารถที่จะควบคุมอารมณ์คือแสดงอาการที่ตนเองรับทราบออกมาทั้งหมดโดยไม่มีปิดบังแต่อย่างใด ผู้รับการประเมิน มีความตระหนักรู้ในการกระทำของตนเองอยู่เสมอ สามารถเลือกที่จะแสดงหรือไม่แสดงสิ่งที่ตนรู้ออกมาให้คนรอบข้างได้ทราบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพิจารณาของผู้รับการประเมิน

4.1.7 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Style) แสดงถึงลักษณะของผู้นำที่ผู้รับการประเมินเป็น หรือผลคะแนนที่ผู้รับการประเมินได้นั้นแสดงถึงลักษณะของผู้นำที่ผู้รับการประเมินอาจแสดงออกหรือเป็นไปตามคำมาตรวัด ผลคะแนนที่ผู้รับการประเมิน ได้มานั้นเป็นผู้นำที่เน้นทั้งผลของการปฏิบัติงาน เน้นที่ผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ แต่ก็ไม่ทิ้งในเรื่องของการเห็นคุณค่าของความเป็นคนยังให้ความสำคัญในเรื่องของสัมพันธภาพ หรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ไม่มองคนเป็นเหมือนเครื่องจักร มุ่งทั้งคนและงานเป็นสำคัญ เนื่องจากผลคะแนนของผู้รับการประเมินทั้งสองส่วนไม่มีความแตกต่างกันมากจนเกิดเป็นนัยยะสำคัญ แต่ผู้รับการประเมินจะทำงานหนักกว่าผู้นำในรูปแบบที่ให้ความสำคัญในด้านใดด้านหนึ่ง ไปเลยเนื่องจากต้องให้ความสำคัญกับทั้งคนและงาน ฉะนั้นจึงต้องเข้าไปคลุกคลีกับทั้งสองส่วนด้วยตนเอง

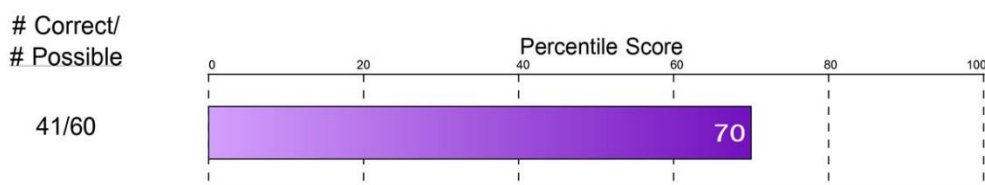


รูปภาพ 4. 7 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Style)

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

แบบประเมินที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับลักษณะ 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) และทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) โดยการกำหนดเหตุผลและการแก้ปัญหาทั้งสามส่วนเข้าด้วยกัน รายงานนี้แสดงถึงความสามารถในการคิดและเหตุผลที่จำเป็นต่อผลการปฏิบัติงาน การคิดการให้เหตุผล และการแก้ปัญหา การเรียนรู้ในสิ่งใหม่ และความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

คะแนนโดยรวม



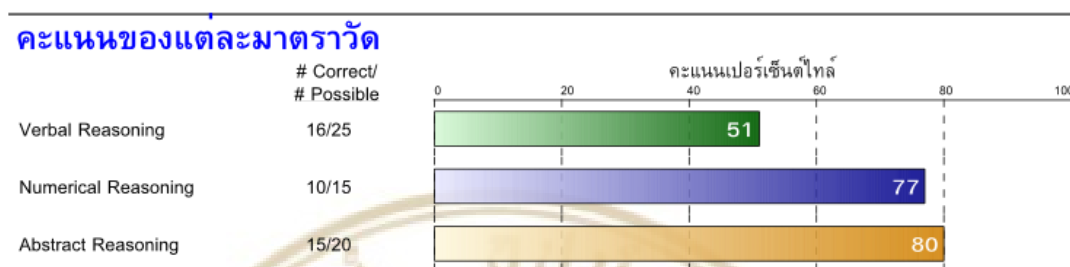
รูปภาพ 4. 8 ผลการประเมินความสามารถด้านการรับรู้และความเข้าใจโดยรวมของ ART-MP

4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม

ผู้รับการประเมินได้ผลคะแนนรวม 70 เปอร์เซนต์ของกลุ่มบรรทัดฐานจากการบริหารจัดการ การเป็นมืออาชีพ ถือว่าระดับคะแนนที่ได้อยู่ในระดับสูง ผลคะแนนแสดงให้เห็นถึงความสามารถส่วนบุคคลในเรื่องของระดับการคิด การให้เหตุผล การแก้ปัญหา เมื่อวิเคราะห์ในแต่ละมาตราวัดผลสรุปได้ดังต่อไปนี้

ความสามารถในการแก้ปัญหาด้านการใช้ภาษา (Verbal Reasoning) เป็นการประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning) ภาพรวมในส่วน

ของการให้เหตุผล คะแนนที่ได้ออกมาแสดงถึงทักษะที่เกี่ยวข้องกับ ทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ โดยแบบสอบถามกำหนดให้ผู้รับการประเมินจำเป็นต้องอ่านบทความที่กำหนดมาให้ ทั้งนี้ต้องเลือกคำตอบที่ถูกต้อง เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวินิจฉัย และหาข้อมูลสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ



รูปภาพ 4.9 ผลการประเมินความสามารถด้านการรับรู้และความเข้าใจแต่ละด้านของ ART-MP

4.2.2 ความสามารถในการให้เหตุผล และการแก้ปัญหา

โดยการใช้ข้อมูลทางภาษา และแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด (Verbal Reasoning) คะแนนในส่วนนี้ผู้รับการประเมินได้อยู่ที่ 51 เปอร์เซ็นต์ไทล์ อยู่ในระดับปานกลาง แสดงถึงความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวินิจฉัย และหาข้อมูลสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ การใช้เหตุผลและการแก้ปัญหาสามารถทำได้ในระดับปานกลาง

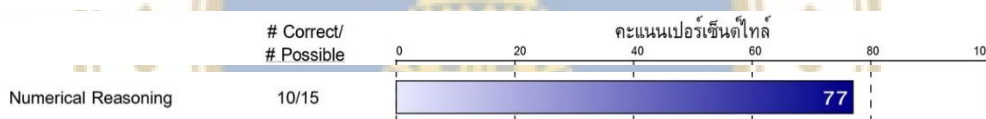


รูปภาพ 4.10 ผลการประเมินด้านความสามารถในการใช้เหตุผล จากแบบประเมิน WBI

เมื่อเทียบกับค่าคะแนนจาก WBI แล้วนั้นคะแนนในส่วนของ Analytical Thinking อยู่ในระดับคะแนน ที่ 53 เปอร์เซ็นต์ไทล์ สอดคล้องกับผลของ ART ในส่วนของการเลือกใช้เหตุผลในการพูดคุยกับคนอื่น ดังเช่นในเรื่องของการทำงานในปัจจุบันผู้รับการประเมินเลือกใช้การคุยกับผู้ที่มิเหตุผลในการพูดคุยมากกว่าที่จะคุยกับผู้ที่ใช้ความรู้สึกเป็นสำคัญ และชอบที่จะใช้เหตุผลในการอธิบาย หรือในเรื่องของการทำงานจะเน้นการอธิบายโดยเลือกใช้เหตุผลในการอธิบายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ชอบสนทนา หรือฟังเหตุผลของผู้พูดมากกว่า

4.2.3 ความสามารถด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลตัวเลข

การตีความ และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning) ผู้รับการประเมินมีผลคะแนนอยู่ที่ 77 เปอร์เซ็นไทล์อยู่ในระดับสูง ถือได้ว่านอกจากจะสามารถหาคำตอบจากตัวเลขแล้ว ยังรวมถึงมีความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลข ได้อีกเช่นกัน สามารถนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้กับส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวกับตัวเลขในการทำงาน เมื่อเทียบกับการคิดวิเคราะห์ของ WBI ยังถือว่าสอดคล้องอยู่ในเรื่องของการใช้เหตุผลในการคิดและเข้าใจเหตุผลต่างๆ ชอบการวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงมาเป็นตัวเลข กราฟ หรือ บนพื้นฐานของการคิดแบบคณิตศาสตร์ขั้นพื้นฐาน เป็นไปตามที่ผลการทดสอบออกมา เมื่อดูจากการทำงานในปัจจุบันของผู้รับการประเมิน ในรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบงานของผู้รับการประเมินนั้นจะมีส่วนของการคำนวณ ประมาณการค่าใช้จ่ายของแผนกให้กับทางผู้บริหาร หรือต้องคำนวณ ใช้กราฟที่ต้องนำเสนอกับทางผู้บริหาร เพื่อให้สามารถอธิบายให้กับทางผู้บริหารเข้าใจได้ง่ายที่สุด ดังนั้นระดับคะแนนที่สูงทำจึงตรงกับการทำงานที่ส่งผลให้ผู้รับการประเมินรู้สึกสนุกที่ได้คำนวณ หรือมีส่วนในการคิดวิเคราะห์ในเรื่องเหล่านี้บ้างในการทำงาน ไม่ลำบากใจถ้าต้องมีการคำนวณเกิดขึ้น และถ้ามีให้ทำบ้างในงานก็สามารถทำได้



รูปภาพ 4. 11 ผลการประเมินด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลตัวเลข

4.2.4 ความสามารถในการใช้เหตุผลเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม ผู้รับการประเมินได้ระดับคะแนนอยู่ที่ 80 เปอร์เซ็นไทล์อยู่ในระดับสูง กล่าวคือผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการคิดวิเคราะห์ ประเมินผลข้อความตามที่ได้มา ได้สูง สะท้อนให้เห็นว่าสามารถจัดโครงการและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้เป็นอย่างดี และสามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการทดสอบดังกล่าวมีคะแนนระดับสูง เป็นไปตามที่ในชีวิตการทำงาน โดยปกติที่จะได้รับให้เข้าไปร่วมอยู่ในโครงการต่างๆ ในบริษัทที่เกิดขึ้น โดยตลอด หากต้องมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้นภายในองค์กร จะได้รับมอบหมายให้เข้าร่วมเป็นหนึ่งในทีมงานที่จะวางแผนในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หรือเป็นส่วนในเรื่องของการประสานงานกับองค์กรภายนอก หรือ ทีมงานอื่นๆ ในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ สามารถบรรลุไปได้ ตลอดไปจนถึงโครงการใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับสายงานที่ตนเองทำงานอยู่

เมื่อเทียบกับข้อมูล WBI ที่ผลคะแนนในเรื่องของการปรับตัว Adaptability อยู่ในคะแนนที่ 57 เปอร์เซ็น ใกล้เคียงอยู่ในระดับปานกลาง พร้อมรับการปรับตัวใหม่ หรือโครงการใหม่ หากมีโครงการใหม่ๆ เข้ามาเลือกที่จะปรับตัวไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น



รูปภาพ 4.12 ผลการประเมินด้านความสามารถในการปรับตัว จากแบบประเมิน WBI

ดังนั้นจากผลการทดสอบทั้ง WBI และ ART แสดงให้เห็นถึงผู้รับการประเมินมีความสามารถในการเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ ได้ในระดับที่ดี ทำให้เห็นถึงตัวตนที่แท้จริงของผู้รับการประเมินที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องของการคิดวิเคราะห์ การให้เหตุผล และการแก้ปัญหาโดยใช้เหตุผลเป็นหลักและเมื่อนำไปใช้มองในลักษณะนิสัยส่วนตัวก็สามารถทำให้เข้าใจมากยิ่งขึ้นมีเหตุอันใดที่ทำให้เลือกทำหรือไม่เลือกทำสิ่งเหล่านั้น ทั้งในเรื่องของการให้เหตุผล และการคิดวิเคราะห์ การเปลี่ยนแปลงที่พร้อมรับมืออยู่เสมอเหมือนกัน

4.3 วิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนภายใต้ผลการประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

ผลคะแนนมาตรฐานวัดภายใต้เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) สะท้อนให้เห็นถึงระดับคะแนนที่สามารถนำมาวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ได้ดังนี้

4.3.1 การพิจารณาจุดแข็งที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ ตามผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI)

4.31.1 พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินสามารถมีพลังในการทำงานในสภาพแวดล้อมการทำงานที่รวดเร็ว และทำงานหลายอย่างด้วยความมุ่งมั่น ไม่หุ่ยคยยังผู้รับการประเมินมีความทำทหายในการทำงานที่เน้นเป้าหมายงาน สามารถเริ่มงานได้ในทันที

4.3.1.2 การอดทน (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการอดทนต่อความเครียดได้เป็นอย่างดี สามารถทำงานในสถานการณ์ที่ตึงเครียดดังประหนึ่งฟองน้ำที่ดูดซับน้ำ มีความอดทนต่อความเครียด และสามารถควบคุมการแสดงออกได้ดี ผู้รับการประเมินจะพยายามหาทางออกที่เหมาะสมในสถานการณ์ตึงเครียดได้

4.3.1.3 การคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้รับการประเมินสามารถริเริ่มในสิ่งใหม่ได้ทันทีโดยไม่ต้องมีการร้องขอ หรือย้าให้ต้องมีการเริ่มเมื่อใด พร้อมรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น

โดยไม่มีข้อสงสัย ในหลายๆครั้ง เรียกได้ว่าผู้รับการประเมินกลายเป็นอาสาสมัครในการรับงานใหม่ๆ เช่นกัน

4.3.1.4 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement orientation) ผู้รับการประเมินจะกำหนดเป้าหมายงานที่ได้รับมอบหมาย หรือต้องรับผิดชอบสูงกว่าที่ได้รับมอบหมายมาเสมอ เป็นการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างจริงจังในทุกความรับผิดชอบ โดยมุ่งแสวงหาความก้าวหน้าในอาชีพ

4.3.2 การพิจารณาส่วนที่ต้องพัฒนา มาตรฐานผลการประเมินของผู้รับการประเมินสะท้อนมาตรฐานวัดบางตัวที่สามารถนำมาใช้เพื่อการพัฒนาผู้รับการประเมินดังนี้

4.3.2.1 การเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้รับการประเมินมีภาวะความเป็นผู้นำไม่มาก สามารถเป็นผู้นำได้ในระดับหนึ่ง แต่หากเจอสถานการณ์ที่หลากหลาย หรือความท้าทายมาก การเป็นผู้นำตามสถานการณ์อาจยังทำได้ไม่ดีนัก

4.3.2.2 การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินยังไม่สามารถพูดเพื่อสร้างแรงจูงใจให้คนให้ความร่วมมือได้อย่างเต็มที่จริง ทักษะที่ใช้พูดมีไม่มาก และหลากหลายกับสถานการณ์

4.3.2.3 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินมีความคิดสร้างสรรค์ในระดับหนึ่ง แต่หากต้องเผชิญกับงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ และต้องได้รับผิดชอบงานนั้นๆ จะหลีกเลี่ยง ยินดีทำงานในรูปแบบเดิมมากกว่าแบบใหม่

4.3.2.4 ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินมีความรอบคอบไม่มากนัก งานบางประเภทเลือกที่จะมองผลของงานมากกว่าลงไปรายละเอียดของงาน

4.3.2.5 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินเลือกมองที่เป้าหมาย ในบางครั้งมองข้ามการทำตามกฎ หรือลำดับขั้นตอนที่มี โดยหากมีโอกาสข้ามขั้นตอนเพื่อให้งานสำเร็จก็ยินดีทำ

4.3.2.6 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้รับการประเมินมีความตระหนักรู้ในอารมณ์ของตน สามารถควบคุมและรับรู้ความรู้สึกของตน ณ เวลานั้นๆ ได้ แต่ยังไม่มากนัก อาจมีบางครั้งแสดงอาการออกมา หรือไม่รู้ตนในพฤติกรรมที่ตนเองกระทำมา

4.4 วิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนเพื่อการพัฒนาอาชีพในปัจจุบัน

เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลรอบด้าน ในมาตราวัดที่จะนำข้อมูลมาใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาให้กับผู้รับการประเมิน ในส่วนของการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนเพื่อการพัฒนาในอาชีพปัจจุบัน จึงต้องมีการให้ความเห็นสะท้อนกลับของผู้ที่สามารถให้ความเห็นในส่วนของการทำงานจริงที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาใช้ร่วมกับข้อมูลส่วนเบื้องต้น ได้อย่างรอบด้าน

4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินภายใต้ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา

4.4.1.1 การชอบสมาคม (Sociability) ในการทำงาน และการประสานงาน ภายใต้การรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชา สื่อถึงการประสานงานและสามารถทำงานร่วมกับบุคคลแปลกหน้า หรือผู้ที่ไม่เคยรู้จักมาก่อน ได้สมัครใจ ไม่มีความวิตกกังวลหรือมีกำแพงกั้น จนก่อให้เกิดความล่าช้า ไม่ต้องใช้เวลาการปรับตัวที่กินระยะเวลาที่ค่อนข้างยาวนาน จนส่งผลให้การทำงานล่าช้า ความคิดเห็นผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินสามารถจัดการกับสถานการณ์เบื้องต้นได้อย่างดี ไม่มีอุปสรรคหรือข้อกั้งขาในเรื่องของการเข้าสังคม

4.4.1.2 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้รับการประเมินสามารถใช้ความคิดใช้เชิงวิเคราะห์ มีเหตุผลในการอธิบาย รูปแบบหรืองานต่างๆ มีหลักการคิดที่ชัดเจน สามารถอธิบายได้ เป็นเหตุให้ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินมีความคิดเชิงวิเคราะห์ ในการนำเสนอ หรือสนทนาในเรื่องของการทำงานจะมีหลักการคิดที่ชัดเจน และยึดหลักเป็นสำคัญ

4.4.1.3 ความเป็นอิสระ (Independence) ในความเห็นของผู้บังคับบัญชา คือการที่ผู้รับการประเมินสามารถรับผิดชอบงานที่มอบหมายได้อย่างดี สามารถบริหารจัดการเวลาได้ สามารถทำงานได้เกินกว่าที่คาดหวังเสมอ อีกทั้งมีอิสระในการคิดในงานที่มอบหมาย ลำดับขั้นตอนไม่เป็นสาระสำคัญสำหรับการทำงานนี้ เน้นที่ผลการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

4.4.1.4 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นสะท้อนในเรื่องของความสามารถในการมอบหมายงานที่กำหนดไปนั้น ไม่จำเป็นต้องมีความกังวลใจในเรื่องของงานที่ไม่สำเร็จ สามารถทำงานได้เกินกว่าที่กำหนด โดยมีการคิดต่อยอดหรือเกินกว่าที่มอบหมายเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าเสมอ มีความน่าเชื่อถือในเรื่องของความรับผิดชอบต่องานว่าจะไม่ละทิ้ง และงานต้องสำเร็จ

4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินภายใต้ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา

4.4.2.1 ความเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้รับการประเมินยังมีประสบการณ์ในเรื่องของการทำงานในระดับที่ต้องใช้ภาวะผู้นำไม่มาก ประสบการณ์หรือผู้บังคับบัญชาใช้คำว่า

“ชั่วโม่งบิน” ยังไม่มาก จึงเป็นสาเหตุให้ความเป็นผู้นำในตัวผู้รับการประเมินยังมีไม่มาก อาจต้องใช้
เวลาในการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้เรียนรู้ความหลากหลายของการเป็นผู้นำในแต่ละสถานการณ์

4.4.2.2 การทูต (Diplomacy) ผู้บังคับบัญชาขามองว่าการใช้คำพูดบางคำ
อาจยังไม่เหมาะกับบางสถานการณ์ หรือบางสถานที่ บางวัฒนธรรม จึงเป็นเหตุให้มองว่า วาทศิลป์
ยังไม่ดีพอ อาจต้องเลือกคำพูดให้สื่อถึงความอ่อนน้อมต่อมคนต่อคนบางกลุ่มให้มากขึ้นกว่าแต่ก่อน
เพื่อให้เกิดความเคารพซึ่งกันและกัน







บทที่ 5 ผลเพื่อการใช้งาน

จากผลคะแนนของการประเมินผ่านเครื่องมือในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้คือ แบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ รวมถึงแบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) จำนวน 2 แบบประเมินคือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test – MP (ART-MP) ทั้งสองส่วนแสดงถึงสมรรถนะในแต่ละด้านที่ผู้รับการประเมิน มาตรการที่สามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาสมรรถนะให้ เพื่อให้การพัฒนาตนเองสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้ จึงต้องมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกับหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงเพื่อให้แผนพัฒนาดังกล่าวสามารถดำเนินต่อไปได้ อีกทั้งก่อนประโยชน์ให้กับตัวผู้รับการประเมินในส่วนของการได้รับความเห็นสะท้อนกลับในแต่ละกิจกรรม หรือการพัฒนาในแต่ละมาตรการภายใต้กรอบเวลาที่กำหนดไว้ได้ โดยแผนพัฒนานี้สามารถสนับสนุนหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป บทนี้ได้ทำการแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

1. เป้าหมายการพัฒนา และความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน
2. แผนการพัฒนาตนเอง

5.1 เป้าหมายการพัฒนา และความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

5.1.1 เป้าหมายของผู้รับการประเมิน

เป้าหมายที่วางไว้ในการพัฒนาในเรื่องของการทำงานในองค์กรผู้รับการประเมินได้เข้ามาอยู่ในองค์กรที่เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงในหลายๆส่วน ซึ่งหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนั้นคือความพร้อมของพนักงานในองค์กรที่ผู้รับการประเมินทำงานอยู่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นต้องการองค์ประกอบหนึ่งที่เสริมให้การเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินไปได้จนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง สิ่งนั้นคือความพร้อมในการรับมือของบุคลากรในองค์กรเพื่อรับมือกับการ

เปลี่ยนแปลง เพื่อให้บุคลากรในองค์กรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตนั้น การสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรเหล่านั้น เป็นเหตุให้ต้องอาศัยการพูดเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรเหล่านั้นเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง และสร้างความร่วมมือเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง โดยหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้รับการประเมินทำหน้าที่ร่วมกับทีมงาน โครงการที่จะเปลี่ยนแปลงแต่ละ โครงการเพื่อดำเนินการเรื่องของการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการสร้างความพร้อมของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้พร้อมรับกับเทคโนโลยี หรือมีความรู้พื้นฐานในการรับการเปลี่ยนแปลง โดยองค์กรที่ผู้รับการประเมินทำงานอยู่นั้นมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารชุดใหม่เข้ามาทำงาน และต้องการการสื่อสารที่ก่อให้เกิดความร่วมมือเป็นหลัก ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในการเข้ามาด้วย อีกทั้งในหลายๆ ส่วนงานของบริษัทไม่เคยมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนจึงต้องมีการปรับปรุงระบบการทำงานให้มีขั้นตอนชัดเจน ถูกต้องตามที่กฎหมายกำหนด เมื่อต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายและครั้งใหญ่ทำให้อาจเกิดการต่อต้านของพนักงานที่ไม่มีความพร้อมหรือความเข้าใจในการทำงานในครั้งนี้ ผู้บริหารจึงเล็งเห็นความสำคัญของการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง และการมีผู้นำที่สามารถนำพาการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้จริง และเกิดความเหมาะสม ลดการสูญเสียทรัพยากรหรือ ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ การต่อต้านให้น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

5.1.2 จุดแข็งที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเอง

ตามผลการทดสอบและผลการประเมินเบื้องต้น ผลสะท้อนถึงจุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งเป็นจุดที่น่าสนใจนำมาศึกษา โดยกำหนดออกมาเป็นแผนพัฒนา ทั้งนี้จากผลเบื้องต้นนั้นเองนำไปสู่การทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้รับการประเมิน และผู้ประเมินในจุดแข็งดังต่อไปนี้

5.1.2.1 พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินสามารถมีพลังในการทำงานในสภาพแวดล้อมการทำงานที่รวดเร็ว และทำงานหลายอย่างด้วยความมุ่งมั่นไม่หยุดยั้ง ผู้รับการประเมินมีความทำทหายในการทำงานที่เน้นเป้าหมายงาน สามารถเริ่มงานได้ในทันที

5.1.2.2 ความเป็นอิสระ (Independence) ผู้รับการประเมินมองว่าตนเองมีอิสระทางด้าน ความคิด กล้าคิดกล้าตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ โดยเชื่อมั่นว่าสามารถมอบหมายงานมาและได้ผลของงานที่ออกมาตามที่กำหนด สามารถพึ่งพาได้

5.1.2.3 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement orientation) ผู้รับการประเมินจะกำหนดเป้าหมายงานที่ได้รับมอบหมาย หรือต้องรับผิดชอบสูงกว่าที่ได้รับมอบหมายมาเสมอ เป็นการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างจริงจังในทุกความรับผิดชอบ โดยมุ่งแสวงหาความก้าวหน้าในอาชีพ

5.1.2.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ (Emotional Self-Awareness) ผู้รับการประเมินรับรู้และเข้าใจ และสามารถจัดการต่ออารมณ์ความรู้สึกที่มีอยู่ได้ดี เหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่ออารมณ์ของผู้รับการประเมิน ผู้รับการประเมินสามารถรับรู้ถึงความรู้สึกเหล่านั้นได้เป็นอย่างดี รับรู้ว่าการตระหนักรู้อารมณ์ของตนในแต่ละสถานการณ์ได้

เมื่อพิจารณาจุดแข็งของผู้รับการประเมินแล้วผู้บังคับบัญชา ในที่นี้คือผู้ประเมิน ได้มีความเห็นที่ตรงกับผู้รับการประเมินจำนวน 1 ข้อคือความเป็นอิสระ (Independence) ผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมินให้แนวความเห็นเห็นว่า ผู้รับการประเมินสามารถทำงานที่มอบหมายได้ดีโดยไม่ต้องคอยติดตามผลงานแต่อย่างใด งานที่มอบหมายให้สามารถไว้วางใจให้สามารถตัดสินใจได้มีความน่าเชื่อถือในการตัดสินใจเหล่านั้นเนื่องจากสามารถให้เหตุและผลในการตัดสินใจนั้นได้

5.1.3 จุดอ่อนที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเอง

ผู้รับการประเมิน และผู้ประเมินได้ทำความเข้าใจร่วมกันในเรื่องของส่วนที่ยังต้องพัฒนาของผู้รับการประเมิน และได้ผลสรุปที่มีความเห็นตรงกัน และแตกต่างกันดังนี้

5.1.3.1 การเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้รับการประเมินเห็นว่าตนเองยังไม่มีภาวะความเป็นผู้นำในตนเองมากเพียงพอที่จะสามารถสร้างให้ผู้อื่นเกิดความเชื่อถือในตนเองได้ หรือแม้กระทั่งการสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามได้ ความเป็นผู้นำในตนเองของผู้รับการประเมินยังไม่สามารถนำพาให้ไปถึงเป้าหมายของการทำงานได้ หรือแม้กระทั่งการเป็นผู้นำที่ให้การสนับสนุนก็ยังคงมีไม่มากพอในการทำงาน

5.1.3.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินมีความเห็นว่าตนเองยังมีความคิดสร้างสรรค์ไม่มาก ด้วยลักษณะงานที่บางครั้งต้องการความคิดสร้างสรรค์ไม่ว่าเป็นเรื่องโครงการ แนวทางใหม่ๆ ในการสนับสนุนโครงการเหล่านั้น หรือมุมมองใหม่ๆ ที่ใช้ในการสนับสนุน อาจมีบ้างแต่ไม่สามารถคิดนอกกรอบซึ่งในบางครั้งผู้รับการประเมินไม่สามารถสร้างความแตกต่างในงาน โครงการจนก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ ทำให้ไม่สามารถก้าวทันความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

5.1.3.3 การยืนกราน (Persistence) ผู้รับการประเมินเห็นว่าตนเองยังไม่สามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างแท้จริง ในบางครั้งผู้รับการประเมินจะมีความรู้สึกละทิ้งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ไม่ใช่การทำงานที่ไม่เสร็จแต่ไม่สามารถพาให้งานที่ได้รับมอบหมายดำเนินไปอย่างเต็มที่ มีบางครั้งละทิ้งกลางทางเพราะรู้สึกท้อ เบื่อ เกิดอารมณ์คิดปิ่นในตัวเอง มีความรู้สึกไม่อยากทำ ในความคิดจะมีเรื่องที่ตนเองสนใจมากกว่าเข้ามาแทรกกลางทาง และ

ทำให้หยุดการทำงานนั้นแล้วไปให้ความสำคัญกับเรื่องที่น่าสนใจในตอนนั้นในบางครั้ง ทำให้เรื่องของการนำพาความสำเร็จของงานอาจไม่เต็มทีตลอดการได้รับมอบหมายมา

เมื่อพิจารณาการรับรู้ตนเองของผู้รับการประเมินและเทียบกับ จุดอ่อน ภายใต้ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา มีส่วนที่ตรงกันคือผู้บังคับบัญชาเห็นว่าการเป็นผู้นำ (Leadership) ส่วนที่เห็นต่างคือ การทูต (Diplomacy) ที่ผู้บังคับบัญชามองว่าเป็นจุดอ่อนของผู้รับการประเมิน

5.1.4 การนำข้อมูลการรับรู้ตนเองของผู้รับการประเมินไปกำหนดในแผนพัฒนาภาวะผู้นำ

ผลการประเมินในข้อมูลในหลายแหล่ง และการรับรู้ตนเองของผู้รับการประเมิน เห็นได้ว่าผู้รับการประเมินมีศักยภาพบางด้านที่สามารถเลือกขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเป้าหมายในการกำหนดแผนพัฒนาภาวะผู้นำได้โดยเป็นศักยภาพที่ทางผู้บังคับบัญชาเห็นพ้องต้องกันกับผลการประเมินด้วย เครื่องมือทางจิตวิทยาเบื้องต้นมาประกอบ ทั้งนี้ผู้รับการประเมินมีความประสงค์ที่จะเลือกสมรรถนะขึ้นมา 2 ด้านเพื่อนำมาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้รับการประเมิน สามารถลำดับได้ดังนี้

5.1.4.1 การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินเห็นถึงตัวชี้วัดหลักขององค์กรที่เน้นเรื่องของการทำงานเป็นทีม และในหน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ต้องรับผิดชอบในเรื่องของการนำเรื่องการเปลี่ยนแปลงเข้ามาในองค์กร การจูงใจให้ผู้ที่ทำงานร่วมกัน หรือคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความเข้าใจในรายละเอียดงาน หรือการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น รวมไปถึงการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการทำงานเป็นทีม ได้ก็สามารถนำพาองค์กรไปถึงเป้าหมายหลักได้ ส่วนนี้ถือเป็นการตอบ โจทย์ตัวชี้วัดหลักขององค์กร ได้ อีกทั้งยังมีคุณประโยชน์ในชีวิตประจำวันของผู้รับการประเมิน เนื่องจากผู้รับการประเมินเล็งเห็นว่าตนเองยังต้องประสบปัญหาในเรื่องของอายุที่ยังน้อย แต่ต้องใช้เวลาทศปีในการเจรจาพูดคุย การสามารถแรงจูงใจให้คนรอบข้างสามารถทำได้บรรลุเป้าหมายได้ถือว่าการความสัมพันธ์ที่ดีอีกทางเช่นกัน เหตุที่ผู้รับการประเมินเลือกตัวนี้อีกเหตุผลหนึ่งเนื่องจากเห็นว่าจะช่วยสนับสนุนด้านการเป็นผู้นำในสมรรถนะถัดไปได้

5.1.4.2 ความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นความเห็นที่ตรงกันถึงแหล่งคือผู้รับการประเมิน ผู้บังคับบัญชาและผลการประเมิน WBI ที่ได้ผลมาว่าสมรรถนะด้านนี้เป็นด้านที่ต้องนำมาพัฒนา เนื่องจากในเรื่องของภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่สามารถใช้ในการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน หน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่ผู้รับการประเมินรับผิดชอบอยู่ งานที่มีเรื่องของการเปลี่ยนแปลง จำเป็นเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้ภาวะความเป็นผู้นำเข้ามาช่วยในการนำให้ทุกคนในองค์กร หรือเริ่มจากทีมงานของตนไปให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

5.2 แผนพัฒนารายบุคคลของผู้รับการประเมิน

5.2.1 แผนพัฒนารายบุคคลของผู้รับการประเมิน ฉบับที่ 1

ผู้รับการประเมินนำเรื่อง การจูงใจ (Influence) มาเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนาภาวะผู้นำ การจูงใจในที่นี้ผู้รับการประเมินเห็นถึงความสำคัญเนื่องจากผู้รับการประเมินเริ่มมีบทบาทในงานโครงการต่างๆ มากมาย อีกทั้งต้องประสานงานกับบุคคลที่ไม่มีความเข้าใจในงานที่ต้องปฏิบัติ ทำให้ต้องมีการจูงใจให้บุคคลเหล่านั้น เข้าใจถึงการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานดังกล่าวสำเร็จลุล่วงไปได้ หรืออย่างน้อยที่สุดคือสามารถลดแรงต้านที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานนั้น

5.2.1.1 เป้าหมายในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้รับการประเมินวางเป้าหมายในการพัฒนาภาวะผู้นำครั้งที่ 1 นี้เพื่อสร้างแรงจูงใจ โดยการพูด เพื่อเพิ่มศักยภาพในการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ เริ่มตั้งแต่ในเรื่องของการจัดลำดับการพูด เนื้อหาในการพูดที่สามารถสื่อให้ผู้ฟังเห็นถึงคุณประโยชน์ จนนำไปสู่การลงมือปฏิบัติและการบริหารงานภายใต้ความร่วมมือ และนำมาซึ่งผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้

5.2.1.2 สิ่งที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้เข้ารับการประเมินคาดหวังว่าในเรื่องของการเรียนรู้ พัฒนาบุคลิกภาพที่สามารถส่งเสริมภาวะความเป็นผู้นำ จนสามารถเสริมสร้างความสำเร็จในชีวิตการทำงาน เนื่องจากผู้รับการประเมินมีความเห็นว่าสมรรถนะด้านนี้เป็นสมรรถนะพื้นฐานที่มีความรุนแรงมากพอที่จะส่งเสริมสมรรถนะด้านอื่นๆ ได้

5.2.1.3 สิ่งที่คาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ผู้รับการประเมินชี้แจงถึงสมรรถนะหลักขององค์กรตัวหนึ่งคือการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน ซึ่งองค์กรที่ผู้รับการประเมินทำงานอยู่นั้นเน้นในเรื่องของการพร้อมรับมือในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หากผู้รับการประเมินสามารถจูงใจให้พนักงานพร้อมรับมือ และเล็งเห็นความสำคัญในทุกการเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกันแล้วนั้น องค์กรจะได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กรหากเกิดการเปลี่ยนแปลงใด องค์กรสามารถปรับปรุงแนวทางในการทำงาน และวิธีการในการทำงานตามที่องค์กรตั้งเป้าเอาไว้ได้ เนื่องจากบุคลากรมีความเข้าใจและให้ความร่วมมือ และเสริมให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างยั่งยืนอีกด้วย

5.2.1.4 กิจกรรมสำหรับการพัฒนา

5.2.1.4.1 จัดทำสื่อเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบที่บริษัทวางไว้

5.2.1.4.2 ดู Video ในเรื่องของการพัฒนาทักษะการพูดเพื่อสร้างแรงจูงใจ

5.2.1.4.3 สื่อสารกับผู้จัดการฝ่ายที่มีข้อสงสัยในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

และทำให้เขาเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง หรือระบบงานใหม่ ที่จะเกิดขึ้น

5.2.1.4.4 ฝึกการให้ความเห็นกลับ (Feedback) กับเพื่อนร่วมชั้นเรียน

5.2.1.4.5 เข้าร่วมทีม Implement ระบบ IT ที่จะเข้ามาช่วยสนับสนุนการทำงาน

โดยทำหน้าที่เป็นตัวแทนสื่อสารข้อมูลจากองค์กรไปถึงพนักงานที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง

5.2.1.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

5.2.1.5.1 ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมิน ในที่นี้คือผู้ที่มีความประสงค์ที่จะพัฒนาในสมรรถนะที่ตนเองสนใจ และมีส่วนสำคัญในการพัฒนา โดยผู้รับการประเมินเป็นหัวใจสำคัญ และมีความเป็นเจ้าของในการพัฒนานี้ ผู้รับการประเมินอาศัยความมุ่งมั่น แรงผลักดันจากภายในเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนา

5.2.1.5.2 ผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชา เป็นบุคคลที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนา เพื่อให้การพัฒนาสามารถดำเนินต่อไปได้ ผู้บังคับบัญชาถือเป็นตัวขับเคลื่อนให้การพัฒนาเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง และเป็นตัวสนับสนุนให้การพัฒนาที่มีความสมบูรณ์อย่างแท้จริง

5.2.1.5.3 เพื่อนร่วมงาน และพนักงาน

เพื่อนร่วมงาน และพนักงาน เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การพัฒนาสามารถเกิดขึ้นจริง เสริมสร้างทักษะที่ได้ลงมือปฏิบัติในแต่ละกิจกรรม

5.2.1.5.4 เพื่อนที่เรียนปริญญาโท มีส่วนในการให้ความเห็นกลับใน

กิจกรรมที่ปฏิบัติไปเป็นความเห็นที่ช่วยนอกเหนือจากเรื่องงานประจำ

5.2.1.6 การวัดผล

5.2.1.6.1 วัดจากการกระทำที่เกิดขึ้นจริง

5.2.1.6.2 วัดจากการสรุปข้อคิดเห็นที่ได้จากสื่อ

5.2.1.6.3 วัดจากแผนงานการดำเนินการ

5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

ในแต่ละกิจกรรมมีการกำหนดระยะเวลา ความถี่ในการลงมือปฏิบัติแต่ละกิจกรรมแตกต่างกันออกไป ระยะเวลาที่กำหนดมีดังนี้

5.2.1.7.1 ทุกวันที่มีเรียน

5.2.1.7.2 สัปดาห์ละ 1 ครั้ง

5.2.1.7.3 ทุกวันทำงาน

5.2.1.7.4 รายเดือน

5.2.1.8 สิ่งที่เราคิดว่าจะเป็นอุปสรรคในการพัฒนา

5.2.2 พัฒนาการของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

แผนพัฒนาที่จัดทำขึ้นได้กำหนดให้มีการตรวจสอบ และติดตามผลพร้อมทั้งการให้ความเห็นกลับในแต่ละกิจกรรม โดยกำหนดระยะเวลาในแต่ละฉบับเป็นช่วงเวลา 1 เดือนเพื่อติดตามและประเมินผลได้ในเวลาที่เหมาะสม ผลจากการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้นั้นสามารถสรุปได้ดังนี้

5.2.2.1 จัดทำสื่อเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบที่บริษัทวางไว้

กิจกรรมที่เกิดขึ้น

ในกิจกรรมหลักข้อนี้ผู้รับการประเมินได้ทำกิจกรรมที่หลากหลายคือ เน้นการสื่อสารออกไปในลักษณะของการสื่อสารอื่นๆ นอกเหนือจากการใช้คำพูด ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารออกทางประกาศ ผ่านการเขียนจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Email) เพื่อสื่อสารข้อมูลที่ต้องการสื่อสารออกไปให้กับบุคคลที่สาม หรือผู้รับสารที่ผู้รับการประเมินต้องการสื่อสารด้วย โดยที่เป้าหมายหลักคือการทำให้กลุ่มคนเหล่านั้นรับรู้และเข้าใจในการสื่อสารที่ต้องการสื่อออกไป และมีความเข้าใจไปจนถึงสามารถลงมือปฏิบัติตามได้ โดยช่วงเดือนแรกผู้รับการประเมินได้จัดทำสื่อเช่น ประกาศเกี่ยวกับข้อบังคับต่างๆ ขั้นตอนการทำงานใหม่ หรือเอกสารชี้แจงเกี่ยวกับเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่อยากขอร้องให้บุคลากรในองค์กรให้รับทราบและปฏิบัติตาม ภายหลังจากเดือนแรกก็ได้มีการลงมือทำกิจกรรมเป็นครั้งคราว อาจมีบางเดือนที่ไม่ครบตามกำหนดที่วางเอาไว้ เนื่องจากหน้าที่ความรับผิดชอบที่เพิ่มมากขึ้นในงาน โครงการอื่นๆ ในเดือนที่สาม ถึง เจ็ดเน้นการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในการสื่อสารข้อมูลต่างๆ ให้กับพนักงานเนื่องจากทางบริษัทที่ผู้รับการประเมินทำงานอยู่นั้นได้มีแผนงานในกานาเทคโนโลยีทางด้าน IT เข้ามาใช้เสริมในการทำงาน ดังนั้นเพื่อเตรียมความพร้อมพนักงานให้มีความรู้และความคุ้นชินกับการใช้คอมพิวเตอร์ ทางผู้รับการประเมินจึงใช้วิธีการสื่อสารทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ทดแทนการตีพิมพ์เพื่อเป็นการปรับ

ความคุ้นชินให้เกิดขึ้นกับพนักงานไปด้วย ความรู้สึกที่ลงมือปฏิบัตินั้นในช่วงแรกกิจกรรมที่ลงมือปฏิบัติสร้างความลำบากใจให้ผู้รับการประเมินเป็นอย่างมากเนื่องจากผู้รับการประเมิน เริ่มเข้ามาร่วมงานกับที่ทำงานปัจจุบันได้ไม่นาน แต่ต้องมารับผิดชอบเรื่องของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ส่งผลให้ความสัมพันธ์ที่ยังมีไม่มาก เป็นที่กังวลใจของผู้รับการประเมินที่ต้องเข้าไปสื่อสารสิ่งเหล่านั้น เปรียบเสมือนเข้าไปลดผลประโยชน์ หรือดึงบุคลากรเหล่านั้นออกมาจากสภาวะแวดล้อมที่เขามีอยู่

ผลจากการปฏิบัติ

ในการดำเนินกิจกรรมผู้รับการประเมินได้พัฒนาทักษะของการสร้างแรงจูงใจให้กับคนรอบข้างได้โดยผู้รับการประเมินรับทราบการให้ความร่วมมือในหลายๆ ที่ผู้รับการประเมินได้สื่อสารออกไป อาจไม่เป็นการให้ความร่วมมือในครั้งแรกตลอด แต่ท้ายที่สุดภายหลังจากหมดข้อสงสัย หรือข้อกังขาเหล่านั้น บุคคลเหล่านั้นต่างก็ให้ความร่วมมือในการประกาศออกไปเป็นอย่างดี แม้ว่าการดำเนินกิจกรรมจะไม่ดำเนินอย่างต่อเนื่องในระดับที่ใช้ความถี่ตามตัววัดที่ตั้งไว้ แต่ก็ไม่ได้ถึงขั้นที่หยุดกิจกรรมนั้นไปในทันที นอกจากจะช่วยส่งเสริมสมรรถนะของผู้รับการประเมินให้มีทักษะในการสร้างแรงจูงใจในด้วยวิธีการที่หลากหลายแล้ว ยังเพิ่มความสัมพันธ์อันดีที่ผู้รับการประเมินมีต่อบุคลากรในองค์กร

แผนดำเนินการถัดไป

เนื่องจากกิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานจริงในปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงวางแผนที่ยังคงดำเนินการต่อเพื่อไม่ให้เกิดการขาดช่วงในการพัฒนา นอกจากจะเป็นประโยชน์กับผู้วิจัยแล้ว ยังส่งผลดีกับองค์กรที่ช่วยในเรื่องของการสื่อสารให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงใดในอนาคตพนักงานสามารถพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากมีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องนี้มาก่อน

5.2.2.2 กิจกรรมดู Video ในเรื่องของการพัฒนาทักษะการพูดเพื่อสร้างแรงจูงใจ

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

กิจกรรมที่เลือกมาทำคือ ดู Video ในเรื่องของการพัฒนา ทักษะการพูดเพื่อสร้างแรงจูงใจ โดยกิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่ช่วยพัฒนาในเรื่องของความรู้ในตัวเองก่อนที่จะไปสื่อสารกับคนอื่น เป็นการศึกษาในเรื่องของรูปแบบในการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ ซึ่งกิจกรรมนี้เลือกขึ้นมาโดยนำมาใช้วัดจากการดำเนินการจริง ทั้งนี้โดยมีเพื่อนร่วมงานเข้ามาช่วยในเรื่องของการนำเรื่องราวเกี่ยวกับการพัฒนาไปสื่อสารให้กับเพื่อนร่วมงานเข้าใจ และรู้สึกอยากพัฒนาตาม มีช่วงเวลามาช่วยในการกำหนดคือสุดส์ปดาห์ โดยให้เพื่อนร่วมงานวัดจากการสรุปเนื้อหา

สาระสำคัญที่ได้จากการดู Video ที่เราดูมาแล้ว ไปเล่าให้เพื่อนร่วมงานฟังเพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานต่อไปได้หรือไม่ ช่วงเดือนแรกของการลงมือปฏิบัติได้นำเรื่องราวจาก Video ที่ดูมาแล้วให้เพื่อนที่ร่วมงานฟัง แต่ภายหลังกิจกรรมนี้ถูกลดบทบาทลง เนื่องจากผู้รับการประเมินให้เหตุผลว่า มีงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มมากขึ้น ทำให้ความถี่ในการทำกิจกรรมลดลงจนท้ายที่สุดผู้รับการประเมินไม่ได้นำสิ่งที่ตนไปเก็บข้อมูลมาเล่าให้เพื่อนร่วมงานฟังแต่อย่างใด

ผลจากการปฏิบัติ

กิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่างผู้รับการประเมินและผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการนำไปสู่การสร้างแรงจูงใจ การสร้างความสัมพันธ์พื้นฐานและสร้างแรงจูงผ่านความสัมพันธ์จะช่วยส่งเสริมให้การสร้างแรงจูงใจง่ายขึ้น เห็นได้จากการที่ผู้รับการประเมินเริ่มทำกิจกรรมนี้และทำการเล่าเรื่องที่ตนได้เก็บข้อมูลมาให้เพื่อนร่วมงานฟัง เพื่อนร่วมงานได้เกิดความสนใจในข้อมูลเหล่านั้น ทั้งที่เป็นเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาตนเองขึ้นมา หรือการให้ความรู้ในเรื่องทั่วไปให้เพื่อนรู้จักตระหนักถึงคุณค่าในเรื่องราวเหล่านั้น ไปจนกระทั่งการเล่าเรื่องราวเพียงหัวข้อที่น่าสนใจและชักจูงในเพื่อนร่วมงานกลับไปติดตามเรื่องราวเหล่านั้นต่อด้วยตนเองได้

แผนดำเนินการถัดไป

กิจกรรมที่ดำเนินการอยู่ต้องอาศัยผู้ฟังที่พร้อมรับฟังเรื่องราว เป็นกิจกรรมที่อาศัยบุคคลอื่นเพื่อให้ความเห็นกลับ บุคคลเหล่านั้นมีงานประจำที่ทำอยู่ส่งผลให้กิจกรรมที่ผู้รับการประเมินจะส่งผลกระทบต่อกับงานหลักเหล่านั้น อาจทำให้ความร่วมมือหรือความสนใจที่จะรับฟังเรื่องราวเหล่านั้นลดน้อยลง เนื่องจากทุกคนต้องให้ความสนใจในงานหลักของตนก่อนเสมอ กิจกรรมนี้ถือว่าเหมาะกับการฝึกเพื่อสรุปจับใจความสำคัญ และฝึกการร้อยเรียงเรื่องราวเพื่อให้คนที่ฟังมีความเข้าใจและสนใจในเรื่องเหล่านั้นให้ได้ อาจปรับมาใช้ในชีวิตประจำวัน โดยฝึกที่จะร้อยเรียงเรื่องราวก่อนการสื่อสาร ทำให้เมื่อผู้รับการประเมินสามารถลำดับเรื่องราว สร้างความน่าสนใจของเรื่องราวเหล่านั้นได้ ก็สามารถชักจูงให้คนมาฟังได้ ต้องอาศัยระยะเวลาในการฝึกฝน อาจฝึกให้บ่อยขึ้น เปลี่ยนเรื่องราวให้สั้นและเป็นเรื่องที่ผู้รับการประเมินสนใจ จะยิ่งกระตุ้นให้ผู้รับการประเมินอยากที่จะเก็บเรื่องราวมาเล่าต่อได้

5.2.2.3 สื่อสารกับผู้จัดการฝ่ายที่มีข้อสงสัยในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และทำให้เขาเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง หรือระบบงานใหม่ ที่จะเกิดขึ้น

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

กิจกรรมที่ผู้รับการประเมินลงมือปฏิบัติมี ทั้งในส่วนของการประสานงานกับผู้จัดการฝ่ายทั้งในส่วนของการให้ข้อมูล การรับข้อมูล และการประสานงานในเรื่อง

ที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ตามเป้าหมายที่วางไว้สามารถดำเนินไปได้จริง ทั้งในเรื่องของสวัสดิการพนักงาน การเข้าร่วมประชุมกับแผนกต่างๆ ออกแบบข้อบังคับใหม่ และดำเนินการใช้งานข้อบังคับเหล่านั้นให้เกิดขึ้นจริงเป็นรูปธรรม โดยกิจกรรมที่เน้นที่ต้องการความร่วมมือจากพนักงานทั้งองค์กรเพื่อให้พวกเขาเหล่านั้นเปลี่ยนแปลง และปฏิบัติตามจะใช้วิธีการประสานงานกับผู้จัดการฝ่ายก่อน ผู้รับการประเมินเห็นว่าหากสามารถพูดคุยกับผู้จัดการฝ่ายและทำให้เขาเหล่านั้นยอมรับ หรืออย่างน้อยที่สุดคือเห็นด้วยไม่เกิดแรงต่อต้านจากผู้จัดการฝ่ายได้ ถือเป็นใบเบิกทางที่ดีในการที่จะนำพากิจกรรมอื่นๆ ให้บรรลุเป้าหมายไปได้ หรืออย่างน้อยพนักงานส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือกับกิจกรรมที่ผู้รับการประเมินต้องดำเนินการ โดยส่วนใหญ่กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงจะเป็นลักษณะของการเข้าไปพูดคุยให้ข้อมูลกับผู้จัดการฝ่าย เก็บข้อมูลและพูดโน้มน้าวให้ผู้จัดการฝ่ายเปิดทางให้ทีมงานของผู้รับการประเมินสามารถดำเนินการได้สะดวกมากยิ่งขึ้น

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี กิจกรรมนี้ส่งผลให้การดำเนินการในโครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายใต้หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้รับการประเมินสำเร็จลุล่วงไปได้ บทบาทหน้าที่ของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้จัดการฝ่ายที่มีต่อผู้รับการประเมินเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น จากช่วงแรกที่ผู้รับการประเมินมาเริ่มงานได้ไม่นานไม่เป็นที่รู้จัก เมื่อมีการพูดคุยถือเป็นการให้เกียรติกับผู้จัดการฝ่ายเหล่านั้นที่ทำงานมาก่อนหน้าผู้รับการประเมิน ทำให้ผู้จัดการฝ่ายมีความเชื่อใจ และวางใจมากขึ้น ภาพลักษณ์ของผู้รับการประเมินในมุมมองผู้จัดการฝ่ายเปลี่ยนแปลงไปในเรื่องของความน่าเชื่อถือในหน้าที่การทำงาน อุปสรรคของความน่าเชื่อถือคือความรู้ที่มีในงานถูกประจักษ์ด้วยการกระทำที่ผู้รับการประเมินลงมือปฏิบัติ องค์กรได้รับในส่วนที่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในเรื่องของการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน การได้รับความร่วมมือจากพนักงานทำให้นำพาไปสู่เป้าหมายสำเร็จ และสร้างองค์กรตามที่ตั้งเป้าไว้ได้

แผนดำเนินการถัดไป

สำหรับการดำเนินการในกิจกรรมนี้สามารถช่วยให้งานที่ผู้รับการประเมินทำอยู่บรรลุไปได้ด้วยดี กิจกรรมนี้ผู้รับการประเมินยังคงลงมือปฏิบัติให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนการทำงาน กิจกรรมนี้พยายามสอดแทรกเข้าไปในขั้นตอนงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

5.2.2.4 ฝึกการให้ข้อติชม (Feedback) กับเพื่อนร่วมชั้นเรียน

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

กิจกรรมที่เกิดขึ้นมีทั้งที่เกิดในห้องเรียนในการให้คำติชมเพื่อในเรื่องของการนำเสนอผลงานหน้าชั้นเรียน แสดงความคิดเห็น และให้คำแนะนำ ช่วยให้เกิดการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เรียบเรียงคำพูดก่อนการให้คำแนะนำและคำติชมได้ มีการปรับเปลี่ยนเพื่อลด

ข้อจำกัดในเรื่องของเวลา และสถานที่ รวมถึงกลุ่มคนที่ให้ข้อคิดชม ที่ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงชั้นเรียนวิชาต่างๆ แต่เพิ่มการพูดคุยกับเพื่อนเพื่อให้ข้อคิดชม สร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้เพื่อนร่วมชั้นเรียนเกิดความกระตือรือร้นมากยิ่งขึ้น

ผลจากการปฏิบัติ

กิจกรรมนี้ในระยะแรกผลที่ได้ไม่แตกต่างกันนักเนื่องจากการเป็นการให้คำติชมปกติที่ผู้รับการประเมินดำเนินกิจกรรมนี้อยู่แล้ว ไม่มีการเพิ่มความแตกต่างเข้าใจที่สามารถสร้างแรงจูงใจได้ แต่เมื่อเกิดข้อจำกัดในการให้คำติชม โดยการเพิ่มขอบข่ายในการให้คำติชมที่ไม่ได้จำกัดแค่เวลาเรียนและเวลาทำงาน ผู้รับการประเมินได้แสดงศักยภาพในการพูดเพื่อสร้างแรงจูงใจได้จนทำให้เพื่อนเกิดความกระตือรือร้นและเป็นผู้นำกลุ่มในการทำงานจนกลายเป็น Talent ประจำกลุ่มไปได้

แผนดำเนินการถัดไป

ผู้รับการประเมินยังคงดำเนินกิจกรรมนี้ต่อไปในอนาคตทุกครั้งที่มีโอกาสหรือมีผู้ที่สนใจเข้ามาพูดคุย

5.2.2.5 เข้าร่วมทีมงานมาใช้ของระบบ IT ที่จะเข้ามาช่วยสนับสนุนการทำงาน โดยทำหน้าที่เป็นตัวแทนสื่อสารข้อมูลจากองค์กรไปถึงพนักงานที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินเข้าร่วมทีมงานมาใช้ของระบบ IT เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนเพื่อพัฒนา และการนำร่องการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เตรียมแผนเพื่อเตรียมความพร้อมในการใช้คอมพิวเตอร์ให้กับพนักงาน และแผนระยะเวลาในการนำร่องระบบ IT เข้าไปใช้ในแต่ละสาขา บางกิจกรรมถูกพักเอาไว้เนื่องจากอยู่ในช่วงทดลองระบบ ผู้รับการประเมินจึงเปลี่ยนการดำเนินการเป็นการอบรมให้ความรู้เพื่อเตรียมความพร้อม และพบปะพูดคุยกับกลุ่มคนที่จะได้รับผลกระทบเพื่อสื่อสารเรื่องของการเปลี่ยนแปลง

ผลจากการปฏิบัติ

ตลอดการดำเนินกิจกรรมผู้รับการประเมินได้พบปะพูดคุยกับผู้ที่ต้องเข้ามามีส่วนร่วม ช่วยให้ได้สร้างภาพลักษณ์ที่ดีกับผู้รับการประเมิน สามารถสร้างแรงจูงใจให้คนเหล่านั้นเปิดรับกับเทคโนโลยีใหม่ที่จะนำเข้ามาใช้ได้ อีกทั้งลดแรงต่อต้านจากพนักงาน ทักษะที่ดีไม่ติดกับการนำเทคโนโลยีที่จะนำเข้ามาใช้จึงลดลงตามไปด้วย ด้านองค์กรได้รับผลตอบรับที่ดีสามารถดำเนินการได้ตามแผน อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงระบบนี้จะช่วยให้ผู้บริหารได้ข้อมูลที่ทันต่อเวลาเพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาเป้าหมายขององค์กรต่อไป

ตาราง 5.1 แผนพัฒนารายบุคคลของผู้รับการประเมินฉบับที่ 1

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report	
Name	XXXX
Position	XXXXXX
Direct Supervisor Name	XXXXXXXXXX
Direct Supervisor's Position	XXXXXXXXXXXX
Organization's Competency :	
Influence / รับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน	
Development Objective:	
ต้องการพัฒนาความสามารถเพื่อสร้างแรงจูงใจ (Influence) เพื่อศักยภาพในการสื่อสาร ให้มีประสิทธิภาพ ทั้งในเรื่องของการจัดลำดับการพูด สามารถพูดเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ฟังเห็นประโยชน์ และคุณค่าในสิ่งที่พูด เพื่อไปใช้ในการปฏิบัติและการบริหารงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือ และผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้	
Expected benefit to me:	
เรียนรู้เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพสร้างภาวะความเป็นผู้นำ สร้างความสำเร็จในชีวิตการทำงาน	
Expected benefit to my organization :	
องค์กรได้รับความร่วมมือจากพนักงานในการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงแนวทางการทำงาน และวิธีการทำงานในการนำเอา IT เข้ามาช่วยในการทำงานในองค์กร โดยที่พนักงานให้ความร่วมมือ และงานมีประสิทธิภาพ	
Resources/ Support:	
พนักงานทุกคน . เพื่อนร่วมงาน, เพื่อนที่เรียนปริญญาโท ที่ CMMU , หัวหน้างาน	
Potential obstacles which can prevent development :	
1. เวลาที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรม 2. ความขี้เกียจ 3. งานที่กะทันหันแทรกเข้ามา	

ตาราง 5.2 แผนพัฒนารายบุคคลของผู้บริการประเมินฉบับที่ 1 เดือน 1-2

Action Plan	First month (March 16 - April 15, 2015)	Second month (April 16-May 15, 2015)
<p>1) จัดทำสื่อเพื่อให้บริการพัฒนาปฏิบัติงานให้</p>	<p>จัดทำประกาศเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการจ่ายเงินค่าล่วงเวลา พักการเขียนเพื่อให้นักงานเข้าใจ ซึ่งพนักงานทราบ และเมื่อมีข้อสงสัยเพิ่มเติมติดต่อสอบถามโดยตรงกับทางแผนกการสื่อสารในเรื่องของการประกาศโดยมีการเขียน ถือว่า ได้ผล ค่าตัววางดำเนินการนี้ต่อไป พร้อมกับเพิ่มกิจกรรมในเรื่องของการพูดคุยต่อสมาชิกพนักงานที่เกิดขึ้น</p>	<p>ไม่ได้ดำเนินการเนื่องจากต้องรับผิดชอบส่วนงานเพิ่มเติมในการดูแลพนักงานบริษัทในเครืออีก 9 สาขาเพิ่มเติม จึงต้องปรับไปทำในเรื่องของการวางแผนงานเพื่อรวมเอางานที่เกี่ยวข้องฝ่ายที่ฝากอยู่ในแต่ละบริษัทและไม่ให้มีผู้รับผิดชอบจากงานฝ่ายโดยตรง จึงนำกลับมารวมอยู่ที่ส่วนกลาง จึงต้องจัดทำขึ้นเดือนในการดำเนินการเสียก่อน</p>
<p>2) ดู VDO ในเรื่องของการพัฒนาทักษะการพูดเพื่อสร้างแรงจูงใจ</p>	<p>การดู VDO และนำมาถ่ายทอดเรื่องราวเพื่อเล่าประสบการณ์และความรู้ใหม่ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับเพื่อนร่วมงาน ไม่ได้มาจากการ์ด VDO อย่างเดียวจากกรอ่านบทความและนำมาเล่าให้เพื่อนร่วมงานฟัง ดำเนินการเพียงแค 3 ครั้ง เนื่องจากช่วงที่ผ่านมา มีปัสสาวะเรื่องของการเปลี่ยนงานประจำที่อายุ ทำให้ไม่สามารถเล่าเรื่องราวที่เป็นเรื่องยาวได้ แต่ได้ปรับให้เป็นบทความสั้นๆ จากกรอ่านข่าวหรือบทความแทน กิจกรรมนี้อาจปรับให้มีความเหมาะสมกับกรทำงาน โดยลดความถี่ให้เหลือเดือนละ 2 ครั้ง</p>	<p>ทำได้เพียง 1 ครั้ง คือ นำวีดิโอเรื่องของวิดีโอที่มีการพูดถึงเรื่องเรียนออนไลน์ที่ดีที่สุด มาเล่าให้เพื่อนร่วมงานฟัง เล่าให้เห็นถึงแรงบันดาลใจในการสร้างโรงเรียนและไม่เปิดประโยชน์ต่อเด็กอย่างแท้จริง ยังคงทำกิจกรรมนี้ต่อไป โดยต้องเพิ่มความถี่ในการพูดคุย</p>
<p>3) สื่อสารกับผู้จัดการฝ่ายที่มีข้อสงสัยในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและทำให้เขาเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง หรือระบบงานใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น</p>	<p>1. มีการกำหนดนโยบายใหม่เรื่องเงื่อนไขการแจกเครื่องแบบพนักงาน ประชุมร่วมกันในเรื่องของการกำหนดเงื่อนไขให้เป็นรูปธรรม 2. ประชุมประจำเดือน เสนอแบบฟอร์มเกี่ยวกับสวัสดิการต่างๆที่เกิดขึ้น เช่นค่าล่วงเวลา ค่าอาหาร ค่าเงินพิเศษ ที่เกิดขึ้น และรวมประเมินถึงมีจ่าย และแนวโน้มนอนาคด 3. สื่อสารกับผู้จัดการแผนกเกี่ยวกับปัญหาเกี่ยวกับกรมาทำงาน และลาป่วย และลาโดยไม่ได้รับอนุญาต โดยการพูดคุยให้แนวทาง หรืออาจเป็นการตอบ Email เพื่อตอบข้อสงสัยเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ของ บริษัท ทั้งสามกิจกรรมช่วยฝึกให้มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการสื่อสารอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพมากขึ้น กิจกรรมเหล่านี้จะเกิดขึ้นในเกือบทุกวันทำงาน อาจมีบ้างในบางวันทำงานที่ไม่มีการปฏิบัติงานเข้ามา กิจกรรมนี้จะดำเนินต่อไปโดยปรับในเรื่องของเวลาให้เป็นไปตามสถานการณ์จริง กำหนดเป็นช่วงเดือน มี.ค. - ก.ย.</p>	<p>ประสานงานกับผู้จัดการสาขา แต่ละแห่งในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบของกรทำงานในนางตำแหน่ง โดยสื่อสารลงไปในเรื่องของงาน HR ที่จะเข้ามาช่วยในการทำงาน และการเริ่มใช้ระบบกรสื่อสารออนไลน์เข้ามาช่วยในการทำงาน เนื่องจากทางบริษัทมีระบบในการทำงานมาก่อน และไม่เคยมีฝ่ายบุคคลมาก่อน</p>
<p>4) มีการให้ Feedback กับเพื่อนร่วมงานที่เรียน</p>	<p>การแสดงความคิดเห็น ในชั้นเรียนวิชา strategic management ในการนำเสนอรายงานของกลุ่มเพื่อน เพื่อตอบข้อสงสัย และให้คำแนะนำ ช่วยให้เกิดการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เริ่มเรียงคำพูดก่อน และเริ่มเข้าสู่ช่วงของการสอบถามปลายกร จึงทำให้กิจกรรมหยุดลง แต่ยังคงทำต่อไปเนื่องจากใกล้เปิดเทอม ถัดไปแล้ว ก็จะสามารถกลับมาทำกิจกรรมนี้ได้ โดย เน้นไปที่คุณภาพของการฝึกให้คำแนะนำเพื่อนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p>	<p>ไม่ได้ ลงมือปฏิบัติ เนื่องจากอยู่ในช่วงปิดภาคเรียน จะเริ่มปฏิบัติอีกครั้งในวันเปิดภาคเรียนถัดไป</p>
<p>5) เข้าร่วมทีม Implement ระบบ IT ที่เข้ามาช่วย Support โดยกรสื่อสารจากองค์กรไปยังพนักงานถึงการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>เนื่องจากกร Implement ระบบ อยู่ในช่วงของการทดสอบว่าเมื่อ Transaction ที่เกิด เมื่อครบ Cycle ของการทำงานในระบบที่ได้นำมาปรับปรุงใช้มีประสิทธิภาพจริง จึงทำให้กร Implement ระบบ ในสาขาลดไปถูกเลื่อนออกไปก่อน จะเริ่มกรเข้าโปรแกรมระบบ เมื่อถึงเดือน มิถุนายน ในช่วงระหว่างนี้จะเป็นการเข้าไปพูดคุย เพื่อรับทราบถึงทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างกรใช้งานระบบ เพื่อติดตามผล</p>	<p>การ Implement ระบบ อยู่ในระหว่างรอตรวจสอบความถูกต้องของระบบ ก่อนที่จะเริ่ม Implement ในสาขาลดไป มีเพียงกรสื่อสารเรื่องกรนำ Email เข้ามาใช้ในการทำงาน สอนกรใช้ Email ให้กับพนักงานเท่านั้น</p>

ตาราง 5.3 แผนพัฒนารายบุคคลของผู้รับการประเมินฉบับที่ 1 เดือน 3-4

Action Plan	Third month (May 16 - June 15, 2015)	Fourth month (June 16-July 15, 2015)
<p>1) จัดทำสื่อเพื่อให้นักพัฒนาปฏิบัติตามกฎระเบียบที่บริษัทวางไว้</p>	<p>การจัดทำสื่อผ่านทาง Email เพื่อประกาศในเรื่องของกฎระเบียบ และวิธีการเพื่อให้พนักงานสามารถใช้งานได้โดยไม่ต้องไปเรียนในภาคเรียนมากนัก สร้างความคุ้นเคยในการทำงานผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานในการใช้ Email มามากขึ้น ส่วนใหม่มาใช้ ทำให้สะดวกในการใช้ Email มากขึ้น พนักงานเข้าใจในสาระสำคัญของสื่อสื่อสารและมีการโต้ตอบกลับมาตามแผนทันเวลาไว้</p>	<p>ใช้ email ในการสื่อข้อมูลต่างๆ ออกไป ส่งข้อมูลความรู้ต่างๆ ไปจำกัดเพียงแต่ต้องเป็นกฎหมายบริษัท แต่เป็นเรื่องของความรู้ใหม่ที่ใช้ในการสื่อสารกับพนักงาน ข้อมูลสิทธิประโยชน์ต่างๆ เช่น เรื่องของกองทุน TF RMF ที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข ในการคำนวณภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา โดยกิจกรรมดำเนินการไปโดยที่ไม่แจ้งให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคำนวณข้อมูลภาษีเพิ่มเติมได้ ซึ่งก็มีพนักงานเข้ามาสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมหลังจากได้ข้อมูลเหล่านั้น ถือว่าเป็นกิจกรรมที่ได้รับความร่วมมือจากอาสาสมัครต่างๆ ว่างงาน ว่างงานให้พนักงานในงานในการที่จะให้พนักงานกล้าเข้ามาสอบถามข้อมูลข้อสงสัยที่พนักงานยังมีปัญหาได้ กิจกรรมนี้ยังคงดำเนินต่อไป เพื่อสร้างความคุ้นเคยให้กับพนักงาน</p>
<p>2) ดู VDO ในเรื่องการพูด การพัฒนา ทักษะการพูด เพื่อสร้างแรงจูงใจ</p>	<p>สรุปข้อคิดที่ได้จากรายการ British got talent เป็นการแสดงของเด็กหญิงอายุเพียง 9 ขวบ ที่แต่งให้เรียนบิลเลียดตั้งแต่ 3 ขวบ แต่เธอ ไม่ชอบบิลเลียด จึงหันมาเอาดีในเรื่องร้องเพลง ซึ่งพ่อแม่ก็ให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี และพาเธอมาเข้าประกวดแข่งขันครั้งนี้ โดยที่ไม่มีใครคิดว่าเธอจะไม่ได้เป็นตัวแทนทางฮิลล์ และเล่าให้เพื่อนฟังด้วย เรื่องราวแรงบันดาลใจให้เพื่อนที่ทำงานฟัง มีทั้งส่งกำลังใจมาให้เพื่อนที่ตั้งใจเอาใจ เพื่อสร้างแรงจูงใจในเรื่องของการโปรโมตตัวเองใหม่ๆ ที่ไม่ใช่วางแผนไว้แต่อย่างใด ทำให้เห็นวัฒนธรรมของคนในชาติดีขึ้น ซึ่งสามารถเอามาปรับใช้ในการทำงานได้ ยังคงทำกิจกรรมนี้ต่อไป แต่อาจต้องทำให้น้อยขึ้นเรื่อยๆ มากกว่าที่ตั้งเป้าไว้</p>	<p>เพิ่มการดู VDO เป็น งานเสวนาของ TEDx ที่เมืองจันทบุรีไทยครั้งแรก และมีนักพูดหลายๆ ท่านมาบรรยายในหลายหัวข้อที่น่าสนใจ เช่น นักออกแบบคอนเสิร์ต ที่สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งๆ ความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบ ที่มีขั้นตอนที่เราไม่เคยรู้มาก่อน และอีกหลายๆ หัวข้อ มีโอกาสให้นำมาเล่าให้เพื่อนที่เรียนฟัง และทำให้เพื่อนสนใจที่จะไปหาดูเพิ่มเติม แต่ยังไม่ได้ออกไปเล่าให้ที่ทำงานฟังรู้สึกเสียใจ แต่วางแผนไว้ว่าจะนำไปเล่าให้ฟังในช่วงเวลาต่อไป</p>
<p>3) สื่อสารกับผู้จัดการฝ่ายที่มีข้อสงสัยในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และทำให้เขาเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง หรือระบบงานใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น</p>	<p>มีการแก้ไขขั้นตอนการทำงานของผู้ดูแล โดยแต่เดิมบริษัทในธุรกิจโรงรับจำนำ ไม่เคยมีฝ่ายดูแล เอกสารที่ยื่นส่งกับทางราชการ ก็เป็นพนักงานทั่วไปส่ง เช่น ประกันสังคม และ ภาษีบุคคลธรรมดา ทำให้ข้อมูลที่ไม่ส่ง ไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง จึงมีการแก้ไขขั้นตอนของการออกเอกสารทั้งหมดต้องมาจากสำนักงานใหญ่เท่านั้น จึงได้มีการนำเอา Email เข้ามาช่วยในการทำงาน จึงได้มีส่วนในการติดต่อกับผู้จัดการสาขาทั้งหมดในเครือข่าย 9 แห่งในการสื่อสารในเรื่องของประโยชน์ของการนำ IT เข้ามาใช้งาน และบทบาทหน้าที่การทำงานของ HR ที่จะเข้าไปช่วยให้การสนับสนุน ไม่ใช่การเข้าไปเบียดเบียนพนักงานทำงานทำให้พนักงานไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน โดยผลคือตลอด 1 เดือนที่ผ่านมาได้กระตุ้นให้ทุกสาขา ใช้ email ในการสื่อสารกับสำนักงานใหญ่ ได้อย่างส่ง Email ได้ตามธรรมชาติ ซึ่งพนักงานให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี และมี การโต้ตอบทาง Email เป็นหลักแล้ว จึงคิดว่าวิธีการสื่อสารให้เขาเห็นประโยชน์ และทราบถึงบทบาทของ HR รวมถึงงาน HR นั้น ทำให้พนักงานเข้าใจและให้ความร่วมมือมากขึ้น ยังคงดำเนินการต่อไป</p>	<p>ประสานงานกับผู้จัดการฝ่ายในเรื่องของการแจ้งรายละเอียดรายได้เพื่อนำส่งสรรพากร และการส่งเอกสารให้ทางราชการเพื่อทำการเสียภาษีถูกต้อง ซึ่งแน่นอน ในไม่ และในช่วงเวลาที่ผ่านมามีการปรับโบนัส แต่ไม่มีการแจ้งเป็นเงินได้พนักงาน จึงต้องมีการปรับ ตามการประมาณการการเสียภาษีที่ทางฝ่ายบุคคลคำนวณให้กับทางผู้บริหารไป แต่ด้วยเป็นการเปลี่ยนแปลง และกระทบกับพนักงานอย่างชัดเจน เนื่องจากต้องเสียภาษีในส่วนนี้เพิ่มขึ้น จึงต้องมีการประสานไปกับผู้จัดการแต่ละโรงรับจำนำ เพื่ออธิบายให้ทุกโรงรับจำนำเข้าใจ และให้ดำเนินการตามขั้นตอนที่ทางฝ่ายบุคคลกำหนดเพื่อให้ถูกกฎหมาย โดยได้รับความร่วมมืออย่างดี แม้จะมีคำถามกลับมาบ้าง แต่ก็สามารถส่งเอกสารทางราชการส่งไปได้อย่างรวดเร็ว ได้โดยไม่ต้องแก้ไขอื่นใด ถือว่าการสื่อสารประสบความสำเร็จได้รับความร่วมมือ และความเข้าใจจากแต่ละสาขามากขึ้น เมื่อมีโอกาสจากทางราชการที่เกี่ยวข้องงานฝ่ายบุคคล ก็ได้ทำการส่งต่อมาให้ฝ่ายบุคคลดำเนินการ โดยไม่ดำเนินการเองโดยพลการเหมือนแต่ก่อน ยังคงดำเนินการนี้ต่อไป เนื่องจากได้รับความเชื่อถือมากขึ้น ดูได้จากผลการปฏิบัติงาน</p>
<p>4) ฝึกการให้ Feedback กับเพื่อนร่วมงาน</p>	<p>ไม่ได้ลงมือปฏิบัติ เป็นช่วงเริ่มเปิดเทอม และช่วงที่ผ่านมาก class เริ่มถูก cancel บ่อยๆ รวมทั้งเนื้อหาเป็นลักษณะของการสื่อสารของอาจารย์ไม่มีการประเมินผล หรือทำ Workshop ที่จะมีโอกาสในการฟังเพื่อนร่วมงานและให้ Feedback ได้ เรื่องของความต่อเนื่องขาดไปทำให้กำลังพิจารณาอยู่ว่าจะดำเนินการนี้ต่อไปหรือไม่</p>	<p>กิจกรรมนี้ปรับเปลี่ยนเป็นการพูดกับเพื่อนเพื่อสร้างแรงจูงใจ ให้เพื่อนรู้สึกขยัน หรือเมื่อมีการนัดรวมกลุ่มเพื่อทำรายงานก็จะเป็นการพูดเพื่อกระตุ้นให้เพื่อนกระตือรือร้นมากขึ้น เริ่มลงมือทำกิจกรรม ยึดถือว่าไม่มีความเต็มหน้า จะลงทำต่ออีก 1 ช่วงและดูผลตอบรับอีกที</p>
<p>5) เข้าร่วมทีม Implement ระบบ IT ที่จะเข้ามาช่วย Support โดยการสื่อสารจากองค์กรไปยังพนักงานถึงการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>นำ Email เข้ามาช่วยในเรื่องของเทคโนโลยีต่างๆ ในธุรกิจโรงรับจำนำ โดยกลุ่มคนเหล่านี้ ไม่เชี่ยวชาญเรื่องเทคโนโลยี โดยในการทำงาน จึงเริ่มมีการสื่อสารเพื่อให้พนักงานได้เริ่มต้นใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน ส่วนทีมการ Implement รวมอยู่อยู่ในส่วนตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลไปรษณีย์ของโรงงาน และความถูกต้องของบัญชี และด้วยทางทีมที่ดูแลมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรภายในทีมจึงเป็นตัวแปรที่ทำให้การ Implement ของโครงการเริ่มต้นไป โดยทั้งหมดนี้แผนงานของการ implement เป้าหมายอยู่ที่อีก 3 โรงรับจำนำ</p>	<p>มีการปรับแผนงานวางระบบ เนื่องจากโปรแกรมที่ใช้มีปัญหามากมายอยู่ในช่วงทดลองใช้จริง ซึ่งไม่สามารถนำไป Implement ต่อกับสาขาอื่นได้ ได้จึงชะลอการดำเนินการเรื่องระบบ IT นี้ไป แต่ยังคงดำเนินการในเรื่องของการสร้างความคุ้นเคยกับระบบ IT ในการทำงาน เอกสารที่คุ้นเคยจากฝ่ายส่งผ่าน Email เป็นหลัก และพนักงานที่มีหน้าที่หลักในงาน Admin แต่ละสาขาก็คุ้นเคยกับการใช้ email มีเพียง 1 สาขาที่ไม่ใช่ email โดยให้เหตุผลว่างานส่งไปวาง จะต้องค่อยๆ ปรับพฤติกรรม และสร้างแรงจูงใจใหม่ โดยอาจใช้ peer pressure ในการกระตุ้น โดยการส่ง Email ให้ทุกสาขา และหากใครตอบ Email ก่อนมีการได้รับคำชมเชย หรือถูกกล่าวถึงมากขึ้น เพื่อให้เห็นว่าการใช้ Email ก่อนมีการพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง ยังคงดำเนินการนี้ต่อไปเพื่อให้พนักงานหันมาใช้ email มากขึ้นให้ได้</p>

ตาราง 5.4 แผนพัฒนารายบุคคลของผู้รับการประเมินฉบับที่ 1 เดือน 4-5

Action Plan	Fifth month (July 16-August 15, 2015)	Sixth month (August 16-Sep 15, 2015)
<p>1) จัดทำสื่อเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบบริษัทหรือระเบียบที่บริษัทวางไว้</p>	<p>ไม่มีการจัดทำสื่อใหม่เพิ่มเติม แผนงานที่วางไว้เริ่มเข้าระบบ เรื่องของข้อบังคับหรือประกาศใหม่ๆ ยังไม่มี จึงไม่มีกิจกรรมนี้เกิดขึ้น ทั้งนี้อาจเพิ่มเรื่องของการสื่อสารที่มีกับพนักงาน และแผนพัฒนาไม่มีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากไม่มี Value added ในเรื่องที่ทำ เป็นงานसानเตอ</p>	<p>จัดทำคู่มือพนักงานให้กับพนักงานทั่วๆ ไป เรียบกฎประชมเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในกรณีที่มีพนักงานเสพยาเสพติดในระหว่างปฏิบัติงานเพื่อชี้แจงให้พนักงานเข้าใจถึงวินัยในการทำงาน และขอความร่วมมือให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และพนักงานมีความปลอดภัยในการทำงาน กิจกรรมนี้ จะเกิดขึ้นเมื่อเกิดเหตุการณ์สำคัญๆ ทุกเดือนจะมีเรื่องที่ต้องประชุมชี้แจง</p>
<p>2) ๑ VDO ในเรื่องของการทำงานที่รวดเร็วทันใจ การพัฒนาทักษะการพูดเพื่อสร้างแรงจูงใจ</p>	<p>กิจกรรมนี้ไม่ได้ทำเลยอยู่ในช่วงส้อมปลายภาค และหน้าที่ความรู้รับผิดชอบของงานเริ่มกลับมาปริมาณที่มาก ทั้งเรื่องตามในเรื่องการสรรหาพนักงานเพื่อทดแทนให้ทันเวลา แผนงาน Talent Management ที่ทางผู้บริหารมีความสนใจในโครงการนี้จึงต้องหาข้อมูลเพื่อนำไปนำเสนอให้กับผู้บริหารว่าควรพิจารณาหรือไม่ หรือไม่เก็บการทำโครงการนี้ เดือนหน้าจะกลับมาเริ่มหา วิดีโอ ที่น่าสนใจมาเล่าให้ฟังอีกครั้ง</p>	<p>กิจกรรมนี้ถือว่าไม่ได้ปฏิบัติตามเลยหลังจากที่ทีมงาน adhoc เข้ามา พนักงานส่วนใหญ่อยู่นกับการเปลี่ยนแปลงระบบในองค์กร และเร่งรีบรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงไม่มีการทำกิจกรรมนี้เกิดขึ้น</p>
<p>3) สื่อสารกับผู้จัดการฝ่ายที่มีชื่อเสียงในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการทำให้เขาเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง หรือระบบงานใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น</p>	<p>การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรต่อเนื่องไปในเดือนทำงานในระบมงานใหม่ในช่วงเดือนที่ 2 แล้ว ดังนั้นเรื่องใหม่ๆ ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงมีเพิ่มเรื่องของการรับพนักงาน Part time ในสาขาที่ไม่มีการจ้างงานอย่างสา่งมากใหญ่ เพราะผู้จัดการสามารถมองว่าเป็นเพียงการจ้างพนักงานชั่วคราว ไม่ต้องมีการแจ้งเข้าประจำตัว หรือแจ้งเสียภาษี แต่ในความเป็นจริงทางสำนักงานใหญ่ต้องทราบเพื่อบันทึกเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ผู้จัดการ และผู้ประสานงานที่ถูกต้อง พร้อมอธิบายเหตุผลประกอบเพื่อให้ผู้จัดการ และผู้ประสานงานเข้าใจด้วย การเปลี่ยนแปลงที่สื่อสารกับผู้จัดการนั้น ถือว่าเป็นที่ราบรื่น อาจมีข้อสงสัยบ้างทำให้เราต้องมีการเตรียมข้อมูล มาเพื่ออธิบาย และเรียนรู้ที่จะหาวิธีอธิบายในคำศัพท์ที่เป็นวิชาการในบุคคลทั่วไป เข้าใจยังงี้ ยังคงทำกิจกรรมนี้ต่อไป</p>	<p>การประสานงานในเรื่องข้อบังคับ กฎระเบียบในการควบคุมดูแล ทลวงโทษทางวินัยกับพนักงานที่กระทำผิด ให้กับผู้จัดการฝ่าย ได้ทราบรวมทั้งเรื่องของการระงับเหตุการณ์ในการจัดการที่เหมาะสม โดยการออกหนังสือเป็น incident report คือรายงานเหตุการณ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสื่อสารให้กับผู้จัดการฝ่าย ได้ทราบว่ามีเหตุเกิดเหตุการณ์ในลักษณะที่คล้ายคลึงกันในอนาคต ผู้จัดการจะมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร กิจกรรมนี้ถือว่าสอดคล้องกับงานที่ทำเนื่องจาก มีปัญหาในองค์กรให้แก้ใขอยู่เสมอ ส่งผลให้ต้องสื่อสารกับผู้จัดการฝ่ายเพื่อแก้ไข หรือป้องกันปัญหาที่จะเกิดในอนาคต</p>
<p>4) ฝึกการให้ Feedback กับเพื่อนร่วมชั้นเรียน</p>	<p>มีการพูดคุยกับเพื่อนในเรื่องของการสร้างแรงจูงใจ ต่อมาแนวทางในการทำงานเนื่องจากมีเพื่อนมาปรึกษาในเรื่องปัญหาของการทำรายงานกลุ่มและเกิดปัญหาเรื่องของการสื่อสารในการทำงานเนื่องจากคิดงานไม่ออก จึงช่วยเสนอแนวทางในการทำงาน และนำเสนอแนวคิดในการหาข้อมูลเกี่ยวกับวิชาชีพในใจเพื่อนไป ถือว่าดี เนื่องจากเพื่อนคิดงานได้รับคำต่อมรับชมกลับมาด้วยความกระตือรือร้นในการทำงานวิชาที่ จนกลายเป็นคนคุยอวดในเพื่อนในการทำรายงานได้ ยังคงทำกิจกรรมนี้ต่อไป</p>	<p>ปรับการให้ Feedback มาเป็นการพูดคุยกับเพื่อนในเรื่องของปัญหาในการทำงานกลุ่มที่เพื่อนในกลุ่มอื่นประสบความสำเร็จในการทำงานที่คล้ายๆ กัน ทำให้ต้องมาแรงในภายหลัง มีการพูดคุยถึงแนวทางในการแก้ปัญหาดังกล่าวจะทำให้เพื่อนที่ Energy ต่ำ กลายเป็น Talent ได้ ในรายกลุ่มวิชาอื่น มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับกลุ่มดังกล่าว เป็นการให้คำแนะนำเกี่ยวกับเรื่องการปรับแบบของการกลุ่มที่เหมาะสมกับตัวสมาชิก และวิธีการในการระมัดระวังข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากกลุ่มปัญหา และมีปัญหาให้คำแนะนำเห็นว่าปัญหาของกลุ่มคืออะไรเนื่องจาก ทางตัวเราสนิทกับสมาชิกในกลุ่ม และมองเห็นเหตุการณ์ของกลุ่มชัดเจน</p>
<p>5) เข้าร่วมทีม Implement ระบบ IT ที่จะเข้ามาช่วย Support โดยการสื่อสารจากองค์กรไปยังพนักงาน ซึ่งการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>การใช้ IT ในการทำงาน ณ ตอนนี้อย่างไรได้เริ่มโครงการในสาขาใหม่ อยู่ในช่วงตรวจสอบความถูกต้องของโปรแกรมใน Module สุดท้าย ได้ โดยสาส์นสุดท้ายคือ สร้างให้พนักงานสามารถดู Email และ Computer ได้ โดยสาส์นสุดท้ายคือไม่เคยใช้ และยังคงไม่ใช้ จนเมื่อสิ้นเดือนก่อนหน้า ได้เริ่มใช้ Computer เรียบร้อยแล้ว ไม่มีข้อสงสัยเนื่องจากพนักงานมีความรู้เกี่ยวกับการใช้งานเบื้องต้นอยู่แล้ว เหลือเพียงให้การสนับสนุนการใช้งานของผู้ใช้งานต่อไป</p>	<p>อยู่ในช่วงของการปรับปรุงระบบโปรแกรมให้เกิดความถูกต้องเนื่องจากเมื่อลองใช้จริงในบาง Module ไม่สามารถดึงรายงานได้ตามจริง ข้อมูลยังไม่ถูกต้อง การร่วม Implement จึงทำได้ในส่วนของการทำงานกับทางสาขาในเรื่องของการใช้คอมพิวเตอร์ และให้ข้อมูลต่างๆ ที่พนักงานสงสัย อาจมีในส่วนของการทำงานปรับปรุงขั้นตอนการทำงานเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงถ้าในอนาคตนำไปโปรแกรมเข้ามาใช้ในการทำงานจริง</p>

ตาราง 5.5 แผนพัฒนารายบุคคลของผู้รับการประเมินฉบับที่ 1 เดือน 7

Action Plan	Seventh month (Sep 16 - Oct 15, 2015)		Rated by participant		Rated by direct boss	
			Score before DAP implementation (1-10)		Score before DAP implementation (1-10)	
1) จัดทำสื่อเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบที่บริษัทวางไว้		เรื่องกฎระเบียบใหม่อะไรเปลี่ยนแปลงหรือต้องปรับใหม่ กิจกรรมที่สิ่งไม่ได้ลงมือทำ แต่ก็ยังเป็นวิธีการที่จะถูกนำกลับมาใช้ในอนาคต	8		9	
2) ดู VDO ในเรื่องของการพัฒนาทักษะการพูดเพื่อสร้างแรงจูงใจ		กิจกรรมนี้ยังไม่ได้เริ่มทำเพราะทุกแผนกอยู่กับแผนงานหน้า อาจยกเล็ก กิจกรรมนี้ไป แต่ก็รู้สึกดีว่าการแบ่งปันข้อมูลความรู้ผ่านทาง Line Group เช่น ภาษี หรือ LTF เป็นเสียเวลาแต่เมื่อใดใครเจออะไรใหม่ก็มีการแบ่งปันกัน	5		5	
3) สื่อสารกับผู้จัดการฝ่ายที่มีข้อสงสัยในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และทำให้เขาเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง หรือระบบงานใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น		การพูดคุยผู้จัดการในเรื่องของการบริหารจัดการทีม หรือความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนาองค์กรในอนาคต เป็นผลจากกิจกรรมนี้เมื่อครั้งที่ผ่านๆ มาผู้จัดการรับทราบแล้วว่ากฎระเบียบมีสิ่งใดบ้าง เมื่อผู้บังคับบัญชาของพวกเขาเข้ามาข้อสงสัยจะกลับมามีการศึกษาเองจากมีความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทฝ่ายมากขึ้น เป็นที่ยอมรับในกลุ่มพนักงาน	8		8	
4) ฝึกการให้ Feedback กับเพื่อนร่วมชั้นเรียน		การพูดเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เพื่อนในกลุ่มขยันทำงานก็ยังคงดำเนินต่อไปไม่ได้ลดลง เพื่อนๆ เริ่มกระตือรือร้นเพราะเรื่องนี้ รายงานนำเสนอหน้าชั้นมีทุกสัปดาห์ ทำให้ทุกคนมีแรงมากขึ้น	8		8	
5) เข้าร่วมทีม Implement ระบบ IT ที่จะเข้ามาช่วย Support โดยการสื่อสารจากองค์กรไปยังพนักงานถึงการเปลี่ยนแปลง		การ Implement มีการเริ่มปรับระบบการทำงานของพนักงานสาขาเริ่มจากฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดำเนินการในการจัดประชุมเพื่อให้พนักงานสาขากับฝ่ายบัญชีได้พบปะและพูดคุยเพื่อปรึกษาปัญหา หรือการปรับกระบวนการ ดังนั้นจึงมีการจัดประชุมเกิดขึ้น จะเริ่มดำเนินการตามแผนงาน implement สัปดาห์	8		8	

5.2.3 แผนพัฒนารายบุคคลของผู้รับการประเมิน ฉบับที่ 2

ตามผลการปฏิบัติของแผนพัฒนารายบุคคลของผู้รับการประเมินฉบับที่ 1 ประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี และผู้วิจัยสังเกตเห็นว่าผู้รับการประเมินยังคงมีสมรรถนะด้านอื่นๆ ที่น่าสนใจที่จะดึงขึ้นมาเพื่อพัฒนาจนก่อให้เกิดภาวะผู้นำได้ นั่นคือในสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ (Leadership) โดยสมรรถนะด้านนี้เป็นสมรรถนะตัวหนึ่งของผู้รับการประเมิน ผู้บังคับบัญชา และผลทดสอบ WBI แสดงผลออกมาในทิศทางเดียวกันว่าผู้รับการประเมินยังมีสมรรถนะในด้านนี้ไม่มากนัก นอกเหนือจากนั้นตัวชี้วัดหลักขององค์กรในระดับผู้ช่วยผู้จัดการขึ้นไปยังระบุในเรื่องของการเป็นผู้นำให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงตัดสินใจนำเสนอให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลในเรื่องของการเป็นผู้นำขึ้นมา เพื่อเพิ่มศักยภาพในด้านดังกล่าว

5.2.3.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาสมรรถนะในเรื่องการเป็นผู้นำ เพื่อให้สามารถเรียนรู้ และเพิ่มในเรื่องของความรับผิดชอบในที่ทำงานให้เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากผู้นำแท้ที่จริงแล้วมีผู้นำที่หลากหลายรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์เหล่านั้นว่าต้องการผู้นำแบบใด การพัฒนาการเป็นผู้นำยังช่วยเพิ่มโอกาสในการทำงานต่อไปได้

5.2.3.2 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับ

การพัฒนาสมรรถนะในเรื่องการเป็นผู้นำหากผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาในสมรรถนะนั้นได้ ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าสมรรถนะนี้จะช่วยส่งผลให้สามารถสร้างศักยภาพในตนเองให้สูงขึ้น การทำงานร่วมกันเป็นทีมกับผู้อื่น ได้อย่างราบรื่น การเป็นผู้นำสามารถช่วยเพิ่มความไว้วางใจจากคนรอบข้าง และมีความน่าเชื่อถือ จนก่อให้เกิดความร่วมมือจากคนรอบข้างด้วยความเต็มใจ ซึ่งหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะเพิ่มโอกาสในการทำงานขึ้น นอกจากนั้นยังช่วยส่งเสริมให้มีความเข้าใจในคนรอบข้างในการสื่อสารกับผู้อื่นมากยิ่งขึ้น จนนำไปสู่การสร้างภาวะความเป็นผู้นำในตัวผู้รับการประเมิน

5.2.3.3 สิ่งที่เราคาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

เนื่องจากองค์กรที่ผู้รับการประเมินทำงานอยู่เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในในหลากหลายเรื่อง ความคาดหวังของการพัฒนาสมรรถนะด้านนี้คือการเป็นผู้นำจะช่วยให้พนักงานมีความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิด การเป็นผู้นำที่เป็นตัวอย่างและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านี้ จะช่วยนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้านการเปลี่ยนแปลงที่วางไว้ได้

5.2.3.4 กิจกรรมสำหรับการพัฒนา

5.2.3.4.1 ให้คำปรึกษากับคนรอบข้าง เพื่อเป็นการพัฒนาในเรื่องของทักษะของการสื่อสารที่ดี และเปิดโอกาสให้คนอื่นได้แสดงความคิดเห็น มีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น

5.2.3.4.2 ให้ความช่วยเหลือพนักงานในเรื่องของการใช้ Internet และ email หรือข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของแผนก โดยการให้คำแนะนำทางโทรศัพท์ ตอบข้อสงสัย เพื่อสนับสนุนส่งเสริมศักยภาพของพนักงาน

5.2.3.4.3 ปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดีในการเป็นผู้นำ (Lead by example) เน้นการลงมือทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง

5.2.3.4.4 การคำพูดเชิงบวกเป็นการถามเพื่อขอความช่วยเหลือมากกว่าการสั่ง (Ask more than tell) เพื่อการขอความช่วยเหลือ

5.2.3.4.5 บันทึกตารางรูปแบบวิธีการการเป็นผู้นำที่ผู้รับการประเมินเป็นและที่ คาดหวัง เพื่อเก็บเป็นข้อมูลในเรื่องของการเป็นผู้นำในแต่ละรูปแบบที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในอนาคต

5.2.3.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

5.2.3.5.1 ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมิน ในที่นี้คือผู้ที่มีความประสงค์ที่จะพัฒนาในสมรรถนะที่ตนเองสนใจ และมีส่วนสำคัญในการพัฒนา โดยผู้รับการประเมินเป็นหัวใจสำคัญ และมีความเป็นเจ้าของในการพัฒนานี้ ผู้รับการประเมินอาศัยความมุ่งมั่น แรงผลักดันจากภายในเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนา

5.2.3.5.2 ผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชา เป็นบุคคลที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนา เพื่อให้การพัฒนาสามารถดำเนินต่อไปได้ ผู้บังคับบัญชาก็เป็นตัวขับเคลื่อนให้การพัฒนาเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง และเป็นตัวสนับสนุนให้การพัฒนามีความสมบูรณ์อย่างแท้จริง

5.2.3.5.3 เพื่อนร่วมงาน และพนักงาน

เพื่อนร่วมงาน และพนักงาน เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การพัฒนาสามารถเกิดขึ้นจริง เสริมสร้างทักษะที่ได้ลงมือปฏิบัติในแต่ละกิจกรรม

5.2.3.5.4 ผู้จัดการฝ่าย ผู้รับการประเมินต้องประสานงานกับผู้จัดการฝ่ายต่างๆ เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ผู้จัดการฝ่ายมีส่วนช่วยในการให้ข้อมูลความเห็นในกิจกรรมต่างๆ

5.2.3.6 การวัดผล

กิจกรรมที่กำหนดขึ้นมาวัดผลจากการกระทำที่เกิดขึ้น และการให้ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

5.2.3.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มตั้งแต่เดือนมีนาคม 2558 และสิ้นสุดเดือนสิงหาคม 2558

5.2.3.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

กิจกรรมที่กำหนดขึ้นมานั้นอาศัยการวัดผลจากการกระทำที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งต้องอาศัยบุคคลอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ส่วนหนึ่งนี้อาจส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินกิจกรรมได้เต็มที่ คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเวลาว่างไม่ตรงกับผู้รับการประเมิน หรือการที่ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายที่เปลี่ยนแปลงในบางครั้ง เช่น มีงานโครงการเข้ามาให้รับผิดชอบ และสุดท้ายคือผลจากงานที่ได้รับมอบหมายที่มีในบางช่วงเวลาที่มากจนล้นมือ

5.2.4 พัฒนาการของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

ในส่วนของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 ภายหลังจากที่ได้ร่วมกันกำหนดกิจกรรม และปัจจัยต่างๆ ที่ใช้สำหรับการกำหนดแผนพัฒนาตนเองแล้วนั้น สามารถสรุปรายละเอียดของแผนพัฒนาตนเองได้ดังนี้

5.2.4.1 ให้คำปรึกษากับคนรอบข้าง เพื่อเป็นการพัฒนาในเรื่องของทักษะของการสื่อสารที่ดี และเปิดโอกาสให้คนอื่นได้แสดงความคิดเห็น มีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น
กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

การให้คำแนะนำในเรื่องของกระบวนการประสานงาน วิธีการทำงานที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ การอบรมพนักงานที่แผนกอื่นต้องเป็นผู้ให้ความรู้กับพนักงานอื่นๆเอง ให้คำปรึกษาและรับฟังพนักงานมากขึ้น เพื่อให้การประสานงานเป็นไปอย่างราบรื่นเน้นไปที่การฟังเป็นหัวใจสำคัญ

ผลจากการปฏิบัติ

ในระยะเวลาทั้งหมด 3 เดือนของการปฏิบัติกิจกรรมนี้ เสริมให้ผู้รับการประเมินพัฒนาทักษะในการรับฟังผู้อื่นมากขึ้น ทำให้มีข้อมูลในรอบด้านเพื่อไปใช้การพัฒนาองค์กร นอกจากจะพัฒนาการเป็นผู้นำแบบรับฟังแล้วยังสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรได้ อีกทั้งความไว้วางใจของพนักงานที่มีต่อตัวผู้รับการประเมินมีความไว้วางใจมากขึ้น นอกเหนือไปจากเป้าหมายหลักที่วางไว้เรื่องของการพัฒนาเรื่องการรับฟังแล้วยังได้ผลลัพธ์ที่เหนือเป้าหมายที่วางไว้คือ ความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น ในส่วนขององค์กรได้ประโยชน์จากกิจกรรมนี้คือมีข้อมูลมากขึ้นในเรื่องของความคิดเห็นของพนักงาน สร้างวัฒนธรรมขององค์กรในเรื่องของการเปิดรับ ทั้งในเรื่องของการ

รับฟังความคิดเห็น เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม พนักงานได้ผลลัพธ์เรื่องของกล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้น

แผนดำเนินการถัดไป

ผลจากการดำเนินกิจกรรมประสบความสำเร็จในระดับที่น่าพึงพอใจ ผู้วิจัยและผู้รับการประเมินมีความเห็นว่าควรดำเนินกิจกรรมนี้ต่อ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นเพียงหัวข้องาน หรือภายในสำนักงาน แต่สามารถนำไปปรับใช้ในชีวิตประจำวัน โดยหากสามารถที่จะปรับให้เกิดการฟังมากขึ้น จะกระตุ้นในส่วนสมองในการพัฒนาด้านคิดต่อจากการรับรู้เหล่านั้นได้ แผนจึงขยายขอบเขตของการให้คำปรึกษาไปจนถึงในชีวิตประจำวัน

5.2.4.2 ให้ความช่วยเหลือพนักงานในเรื่องของการใช้ internet และ email หรือข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของแผนก โดยการให้คำแนะนำทางโทรศัพท์ ตอบข้อสงสัย เพื่อสนับสนุนส่งเสริมศักยภาพของพนักงาน

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

กิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นกิจกรรมที่ให้การสนับสนุน คอยช่วยเหลือให้ผู้ร้องขอเข้ามาสามารถบรรลุเป้าหมายด้วยตนเอง โดยลดสิ่งที่เป็นอุปสรรคหรือปัญหาที่จะขัดขวางการทำงานของเขาเหล่านั้นลงไป ผู้รับการประเมินดำเนินการในเรื่องของการให้ความรู้เกี่ยวกับการในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องเทคโนโลยีที่เป็นข้อสงสัยของพนักงาน หากตอบไม่ได้จะใช้วิธีการประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางให้เข้ามาช่วยแก้ปัญหา หรือตอบข้อสงสัยเหล่านั้น

ผลจากการปฏิบัติ

กิจกรรมที่ดำเนินตลอดระยะเวลา 3 เดือน ส่งผลให้ผู้รับการประเมินได้รับความไว้วางใจในการทำงานมากขึ้น ความน่าเชื่อถือในการทำงานมีเพิ่มมากขึ้น โดยผู้รับการประเมินวัดจากการทำงานที่ได้รับความร่วมมือ โดยลดกำแพงระหว่างพนักงานได้เมื่อมีนโยบายใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การขอความร่วมมือเป็นเรื่องที่ได้รับความร่วมมือกลับมาอย่างเต็มที่จากพนักงาน

แผนดำเนินการถัดไป

ผู้วิจัย และผู้รับการประเมินเล็งเห็นถึงผลลัพธ์ในอนาคตหากยังดำเนินกิจกรรมนี้ เนื่องจากเมื่อผู้รับการประเมินเปลี่ยนบทบาทวิธีการเป็นผู้นำให้เป็นการให้คอยสนับสนุนมากกว่าการสั่งการเพียงอย่างเดียว ส่งผลให้ความร่วมมืออันดีจึงเกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงวางแผนที่จะดำเนินกิจกรรมนี้ต่อไปเรื่อยๆ เนื่องจากเล็งเห็นแล้วว่าวิธีการสนับสนุนยังคงมีอีกหลากหลายสถานการณ์เป็นตัวกำหนด ในแต่ละสถานการณ์มีการสนับสนุนที่แตกต่างกันออกไป เป็นที่น่าสนใจว่าจะเลือกอย่างไรว่าการสนับสนุนนี้ได้ผลอย่างแท้จริง

5.2.4.3 ปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดีในการเป็นผู้นำ (Lead by example) เน้นการลงมือทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

กิจกรรมที่เกิดขึ้นคือผู้รับการประเมินลงมือปฏิบัติในกิจกรรมที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานโดยไม่ร้องขอ แต่ทำให้พนักงานเห็นเป็นตัวอย่างว่าเพียงลงมือปฏิบัติเท่านั้นงานก็จะสำเร็จ ลงมือปฏิบัติโดยไม่ต้องร้องขอ เริ่มต้นทำเป็นตัวอย่าง ปฏิบัติในที่ประชุมในการเตรียมความพร้อมก่อนการประชุม และมีส่วนร่วมในที่ประชุม ตอบข้อซักถามในที่ประชุม และแสดงความคิดเห็นทุกครั้งที่สามารถทำได้ โดยเน้นการทำอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นตัวอย่างในการลงมือปฏิบัติ

ผลจากการปฏิบัติ

กิจกรรมที่ดำเนินการตลอดระยะเวลา 3 เดือนนั้นส่งผลให้พนักงานปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน สังเกตเป็นตัวอย่างในบางครั้งอาจไม่ได้ทำตามที่เราทำเป็นตัวอย่างไว้ แต่เป็นที่ยอมรับว่าหากมีข้อสงสัยในเรื่องงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกับที่เคยปฏิบัติไปแล้วนั้น พนักงานจะกระตือรือร้นมากขึ้น ผู้รับการประเมินจะเป็นบุคคลแรกที่สามารถเป็นที่ปรึกษาในเรื่องราวเหล่านั้นได้

แผนดำเนินการถัดไป

ผู้รับการประเมินวางแผนจะปรับเปลี่ยนกิจกรรมให้เกิดความเหมาะสมมากขึ้น โดยการกำหนดให้ชัดเจน หากไม่กำหนดให้ชัดเจนจะไม่สามารถแยกจากพฤติกรรมทั่วไปว่าสิ่งใดเป็นกิจกรรมเพื่อพัฒนา เมื่อกิจกรรมไม่ชัดเจน การวัดผลสำเร็จของกิจกรรมนั้นก็ไม่สามารถวัดได้เช่นกัน

5.2.4.4 การคำพูดเชิงบวกเป็นการถามเพื่อขอความช่วยเหลือมากกว่าการสั่ง (Ask more than tell) เพื่อการขอความช่วยเหลือ

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินเปลี่ยนบทบาทสนทนาที่ใช้ในการสื่อสารในการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้มีลักษณะเป็นการตั้งคำถาม ในการตั้งคำถามนั้นจะเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้รับสารไปสามารถนำมาคิดไตร่ตรองได้เอง ในช่วงแรกกิจกรรมนี้อาจยังไม่สามารถสื่อสารกับกลุ่มคนที่ไม่สามารถพิจารณาได้ด้วยตนเอง อาจต้องเลือกวิธีการสื่อสารนี้ให้เป็นไปตามลักษณะของแต่ละบุคคล การขอความช่วยเหลือ หรือการมอบหมายงาน การติดตามทวงถามผลงานจากทีมงาน เปลี่ยนวิธีการเป็นการตั้งคำถามทั้งหมด เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันว่ายังคงห่วงใยและคอยถามไถ่ในเรื่องราวความคืบหน้า มากกว่าการสั่งการแบบเดิมที่เป็นมา

ผลที่ได้จากการปฏิบัติ

การสนทนาที่เปลี่ยนแปลงไปเพิ่มบรรยากาศที่ดีในการทำงานมากยิ่งขึ้น ความร่วมมือในการทำงานมากขึ้น ช่วยฝึกกระบวนการคิดหาคำตอบ และคอยกระตุ้นให้ผู้ฟังคอยคิดตามเสมอ ทำให้ผู้รับการประเมินมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ องค์กรได้พนักงานที่มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น กระบวนการในการทำงานเป็นการติดตามผล มากกว่าการสั่งการมองที่ผลของงานไม่ต้องคอยติดตามงานแบบกระชั้นชิดเหมือนดังเดิม

แผนดำเนินการถัดไป

ตลอดระยะเวลา 3 เดือนในการทำกิจกรรม ช่วยเพิ่มแนวกระบวนการการคิดให้กับพนักงานได้อย่างดี แต่ผู้รับการประเมินต้องมองให้ละเอียดถี่ถ้วน และพิจารณาให้มากขึ้น เนื่องจากบางสถานการณ์ไม่สามารถตั้งคำถามได้เสมอไป ในสถานการณ์ที่สำคัญบางครั้งยังคงใช้คำสั่งหรือการติดตามทวงถามในบุคคลที่ไม่มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ หรือคนที่ติดตามไม่ทันเหล่านั้น

5.2.4.5 บันทึกตารางรูปแบบวิธีการการเป็นผู้นำที่ผู้รับการประเมินเป็น และที่ คาดหวัง เพื่อเก็บเป็นข้อมูลในเรื่องของการเป็นผู้นำในแต่ละรูปแบบที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในอนาคต

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินวางแผนในการทำกิจกรรมนี้ไว้แต่ในความเป็นจริงแล้ว มีการจดบันทึกเป็นครั้งคราว และเป็นการจดบันทึกที่ไม่เป็นทางการ ในตลอดระยะเวลาของการดำเนินกิจกรรม ผู้รับการประเมินขาดความเอาใจใส่ และความกระตือรือร้น กอปรกับเป็นคนที่ไม่ชอบจดบันทึกเท่าใด จึงทำให้กิจกรรมนี้ไม่ได้ดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ตลอดระยะเวลาที่กำหนด

ผลที่ได้จากการปฏิบัติ

แม้ว่ากิจกรรมนี้จะไม่ได้ลงมือปฏิบัติตามแผน แต่ผลที่ได้คือผู้รับการประเมินได้ทราบศักยภาพของตนเองในเรื่องนี้ว่าไม่มีความสามารถในเรื่องของวินัยในการทำตามแผนที่วางไว้ ไม่สามารถทำตามแผนที่กำหนดได้

แผนดำเนินการถัดไป

ตามที่แผนไม่สามารถดำเนินการได้ตามที่ระบุไว้นั้น ทำให้ต้องมีการพิจารณาแผนที่วางเอาไว้ อาจเป็นการยุติกิจกรรมนี้ โดยพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมกว่านี้ อาจเป็นการเลือกหรือสรรหากิจกรรมใหม่ ที่สอดคล้องกับความชอบส่วนบุคคลของผู้รับการประเมิน เพื่อเป็นแรงผลักดันให้ผู้รับการประเมินมีความกระตือรือร้นมากยิ่งขึ้น

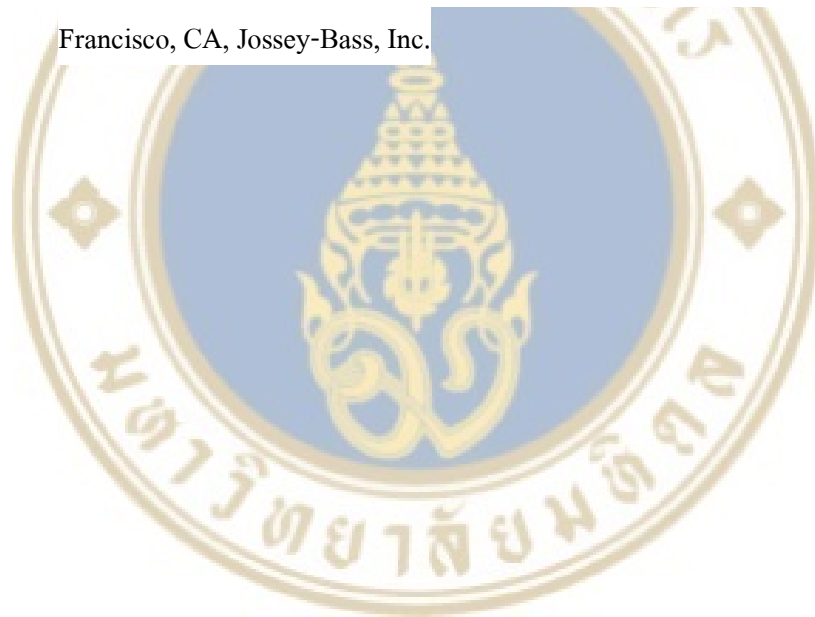
ตาราง 5.6 แผนพัฒนารายบุคคลของผู้รับการประเมินฉบับที่ 2

Development Action Plan # 2 (DAP # 2) : Progress Report						
Name		xxxxxx				
Position		xxxxxx				
Direct Supervisor Name		xxxxxx				
Direct Supervisor's Position		xxxxxx				
Organization's Competency : Leadership ภาวะความเป็นผู้นำให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นตลอดเวลา						
Development Objective: เพื่อพัฒนาคุณลักษณะเป็นผู้นำในตัวเองให้ เพื่อไปสานกรเรียนรู้ และเพิ่มในเชิงของความสัมพันธ์ในทีมงานมากขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสในการทำงาน						
Expected benefit to me: พฤติกรรมเป็นผู้นำจะช่วยให้ 1. สร้างศักยภาพในตัวเองได้ยิ่งขึ้น 2. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้น 3. เพิ่มความไว้วางใจจากคนรอบข้างได้มากขึ้น 4. การได้รับความร่วมมือจากคนรอบข้างด้วยความเต็มใจ 5. เพิ่มโอกาสในการทำงานมากขึ้น 6. เข้าใจในคนรอบข้างมากยิ่งขึ้น ในทางสื่อสารกับผู้อื่น 7. สร้างภาวะความเป็นผู้นำมากขึ้น						
Expected benefit to my organization : สามารถช่วยนำพาทีมงานเข้าสู่ถึงการเปลี่ยนแปลงได้ เป็นตัวอย่างและให้การสนับสนุนเพื่อนร่วมงานที่เปลี่ยนแปลงในองค์กรให้เกิดขึ้นได้จริง จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร						
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning		
				First month	Second month	Third month
				July 16 - August 15, 2015	August 16-Sep 15, 2015	Sep 16 - Oct 15, 2015
1) ให้ความสำคัญคนอื่น คอยรับฟังและให้คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงาน หรือน้องในทีมงาน หรือที่เรียน เพื่อให้การพัฒนาในเรื่องของทักษะของการสื่อสารที่ดี และเปิดโอกาสให้คนอื่นได้แสดงความคิดเห็น มีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น	1.เพื่อนที่เรียน 2. เพื่อนที่ทำงาน 3. กลุ่มเพื่อน	วัดโดยการกระทำที่เกิดขึ้นจริง	สัปดาห์ละ 3 วัน	รับฟังความคิดเห็นจากคนต่าง ในเรื่องของปัญหาในการทำงาน และฟังความคิดเห็นหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาของแต่ละคน เช่นผ่านวิทยุกับการเข้ามาของทีมงานในที่ต้องเข้ามาเริ่มต้นด้วยระบบตั้งวิทยุและต้องแจ้งทั้งปัญหาความไม่พร้อมของแผนกอื่นๆ ในการขอเอกสาร และข้อมูลไม่เพียงพอเป็นข้อมูลให้ได้ว่า กิจกรรมที่ฝึกทำให้เข้าใจปัญหาเร็วขึ้น เมื่อต้องคุยเรื่องขอแนวทางของ HR ทุกครั้งที่คุยกับกรรมการผู้จัดการ จะสามารถชี้ประเด็นได้ทันที และหาทางนำเข้าไปใจอีกของมากขึ้น	มีการเปิดรับฟังกันเอง เพิ่มมากขึ้นโดยเป็นการออกไปทำกิจกรรมหรือไปรับบริการกลับบ้าน เพื่อให้มีเวลาออกเวลาทำงานได้พูดคุยกันมากขึ้น ทำให้เขาตั้งใจที่จะทำ แต่เป็นลักษณะของการฟังมากกว่าที่จะคอยถามว่าคืออะไร แล้วจึงนำปัญหามาพูดคุยกับผู้บริหารเพื่อนหาแนวทางป้องกัน กิจกรรมที่ทำทุกครั้งที่ไปโอกาส บางครั้งอาจมากกว่าสัปดาห์ละ 3 วัน	แนะนำเรื่องการยอมรับระบบไปตรงหน้าวิทยุ ให้กับวิทยุเพื่อเตรียมแผนงานการส่งมอบงานพนักงานสาขา โดยยอมรับฟังแนวความคิดของน้อง และเปิดโอกาสให้น้องในทีมวิทยุเสนอแนวทางและแผน เป็นการให้คำแนะนำ และเสริมแผนที่เขาได้แล้ว บริบทให้คำแนะนำแบบน้อง ปล่อยให้เขาเห็นที่ดี มีการกลับมาขอความคิดเห็นซ้ำ เช่น โอกาสที่ดีได้พูดคุยกับพนักงานมากขึ้น ยังคงดำเนินการต่อไป เพื่อให้การเป็นผู้นำแบบที่เปิดรับความคิดเห็น ฟังมากขึ้น
2) ให้ความช่วยเหลือพนักงานในเรื่องของการใช้ internet และ email หรือข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคล โดยการให้คำแนะนำทางโทรศัพท์ คอยช่วยเหลือ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมศักยภาพของพนักงาน	พนักงาน / ผู้จัดการฝ่าย หรือหัวหน้างาน	วัดโดยการกระทำที่เกิดขึ้นจริง	สัปดาห์ละ 3-5 วัน	คอยให้ความช่วยเหลือทางโทรศัพท์เกี่ยวกับปัญหาต่างๆที่เข้ามา แต่เป็นลักษณะในการประสานงานไปยังฝ่ายที่ดูแลโดยตรง จะดำเนินการต่อไป เพราะพนักงานยังคงต้องการความช่วยเหลือ	ใช้ Email เป็นปกติ โดยใช้เป็นหลักในการสื่อสารกับแต่ละสาขา บางสาขาอาจคอมเม้นบ้าง หรือไม่ตอบเลย ก็ไม่มีการตอบ โดยทาง Email มียออื่น มีการโทรศัพท์เพื่อช่วยส่งไฟล์แล้ว ทำให้พนักงานสาขาเข้าใจในหน้าที่มากขึ้น และเมื่อพบปัญหาในการทำงานก็รายงานกลับมาในทันที	เดือนนี้ไม่มีการดำเนินการใดเพิ่มเติม แต่พนักงานสาขามีมีการเปลี่ยนแปลงโดยโทรกลับถามหาข้อสงสัยหรือถ้าพบความผิดปกติจะทำการรายงานกลับมาทันทีทราบเพื่อขอคำแนะนำ เป็นผลดีหลังจากการรับทำ ยังคงสื่อสารต่อไป
3) เป็นตัวอย่างที่ดีในการเป็นผู้นำ (Lead by example) เน้นการลงมือทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง เช่น เรื่องของการขาดลาตามสาย เช่นจากการเป็นตัวอย่างในการไม่มาสายให้น้องๆ ทำตามขั้นตอนนโยบายบริษัทให้เห็นโดยไม่ต้องคอยบอก เพื่อให้น้องๆในออฟฟิศ เขาเข้าใจได้เอง	พนักงาน / ผู้จัดการฝ่าย หรือหัวหน้างาน	ข้อเสนอนะหรือความเห็น	ทุกครั้งที่มีโอกาสหรืออย่างน้อย สัปดาห์ละ 2 ครั้ง	เห็นในการลาแต่ละครั้งจะพนักงานลาบ่อยครั้งคอยเตือนให้เขียนในลายมือหลังจากกลับมา แต่ปัจจุบันทุกคนจะวางเองโดยอัตโนมัติ ไม่ต้องถามหาใบลาเพื่อบันทึกลงในข้อมูล ยังคงดำเนินการต่อไป ทำตัวเป็นตัวอย่าง	ใช้การสื่อสารในการประชุมมากขึ้นในเรื่องของการพูดคุยในระหว่างปัญหาเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร เชื่อมโยงเนื่องจากครั้งที่ไม่มีปัญหาความไม่เข้าใจในการทำงาน จะเน้นเข้าไปคุยกับ Manager ในทันทีโดยเน้นไปที่พูดคุยเพื่อขอคำชี้แจงจากผู้จัดการแทนที่ยาวนานในแนวความคิดในการแก้ปัญหาเหล่านี้อย่างไร เมื่อมองในหน้าที่ที่กล่าวถึงจะเข้ามาพูดคุยด้วยมากขึ้น มีอะไรในรายงานที่พบเจอสรุปพูดคุยในทันที	รับพูดคุยถึงความคุ้นเคยในเกิดในระหว่างการประชุมประจำสัปดาห์แต่ละครั้ง คอยเตือนหรือข้อที่ตนเองพูด โดยให้เวลาส่งสรปรายงานการประชุมก่อนเข้าประชุม และไม่มีมีการ Print เอกสารเพื่อลดการใช้กระดาษ ช่วงแรกพนักงานสงสัย และเข้าใจไม่ได้ แต่พอเวลาผ่านไปสองสัปดาห์การประชุมทุกคนเตรียมข้อมูลเพื่อตอบคำถามผู้บริหารได้ทันที
4) เน้นคำพูดเชิงบวกเป็นการถามเพื่อขอความช่วยเหลือมากกว่าการสั่ง (Ask more than tell) เพื่อการขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานหรือ น้องในทีมงาน โดยการตั้งคำถามจะช่วยให้มีความช่วยเหลือรู้สึกดีว่าไม่ใช่เป็นการสั่งให้ทำแต่เป็นการขอความร่วมมือ เพื่อให้ได้รับความร่วมมือจากทีม	พนักงาน / ผู้จัดการฝ่าย หรือหัวหน้างาน	ข้อเสนอนะหรือความเห็น	สัปดาห์ละ 3-5 ครั้ง	ทุกครั้งที่มีการขอความช่วยเหลือ หรือถามความคิดเห็นของงานจะเป็นลักษณะของการถามเช่น อ่าสิ่งจ่ายเช็คสรรหากร ก็ไปส่งเป็น เป็น ก่เหตุการจ่ายเช็คเมื่อไหร่คะ ตามเป็นลักษณะของการขอความช่วยเหลือจะภูมิใจที่มีข้อมูลครบได้ เพราะเป็นหน้าที่ของเขา กิจกรรมที่ทำได้ข้อมูลมากขึ้น ยังคงทำต่อไป	เนื่องจากเรื่องของคนในทีมงานเป็นเรื่องที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ ผู้บริหารจึงเรียกเข้าไปคุยอยู่ เพื่อฟังความเห็นจากทางเราที่ใกล้ชิดกับพนักงานมากกว่า เราจึงเป็นเหมือนตัวกลางในการสื่อสารที่สรุบทามเห็นของพนักงานให้ผู้บริหารได้รับทราบ ทุกครั้งที่ประชุมปัญหาที่จะเป็นลักษณะคำถามที่ว่า แต่เป็นอย่างไรต่อมากกว่า หรือว่าเรามีความคิดเห็นอย่างไรเพื่อให้เข้าใจพนักงานมากขึ้น	ปัจจุบันเวลาถามข้อมูล หรือประสานงานขอความช่วยเหลือจะสั่งคำถามเป็นปกติ หากต้องการให้ผู้จัดการฝ่ายคอยแบบข้อมูล จานในเชิงว่าตำแหน่งที่เปิดตัวใหม่ มีการทำแบบทดสอบหรือไม่ก็จะได้รับข้อมูลกลับมา เป็นลักษณะนี้โดยตลอด ก็จะได้รับข้อมูลช่วยเหลือเป็นอย่างดี และจะเปลี่ยนคำพูดให้เป็นเชิงการถามมากกว่าการขอให้ทำ
5) ทำตารางบันทึกรูปแบบวิธีการการเป็นผู้นำที่ตนเองมีอยู่ และที่ตนเองคาดหวัง เพื่อเป็นข้อมูลในเรื่องของการเป็นผู้นำในแต่ละรูปแบบที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในอนาคต	ตนเอง	วัดโดยการกระทำที่เกิดขึ้นจริง	สัปดาห์ละ 2 ครั้ง	ไม่ได้ทำเท่าที่นึกเป็นลักษณะฝึกเขียน แต่จะเริ่มทำในเดือนที่ต่อไป	ทำได้เพียงสัปดาห์ละ 1 ครั้งเป็นการคิดบันทึกสิ่งสิ่งที่ผู้บริหาร ตีจรรยาหรือตัดสินใจ หรือการแสดงออกถึงความดีเห็นที่ผู้บริหารและเหตุการณ์ต่างๆที่เห็นว่ากรณีดีเป็นสิ่งที่สำคัญ และบางเหตุการณ์การตัดสินใจในทันที หรือการตัดสินใจที่ไม่ดีซ้ำขอ นามายังปัญหาที่ตามมา การมีข้อมูลที่ไม่เพียงพอเป็นสาเหตุที่อาจนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาดได้ เราจึงต้องมีข้อมูลที่มาทบทวนระยะเวลาที่เหมาะสมในการตัดสินใจ	ตารางบันทึก กิจกรรมนี้ไม่เคยทำเลย เพราะขี้เกียจ และสิ่งง่าย ๆ ทำให้เป็นข้ออ้างในการไม่ลงมือทำ กิจกรรมนี้ และรู้สึกไปเองว่าถึงมือทำได้อยู่แล้วไม่ต้องจดบันทึก
Resources/ Support: เพื่อนร่วมงาน, หัวหน้างาน, ผู้จัดการฝ่ายที่เกี่ยวข้อง						
Potential obstacles which can prevent development : 1.เพื่อนร่วมงานไม่มีเวลา 2. หน้าที่ความรับผิดชอบเปลี่ยนแปลง 3. งานล้นมือ						

บรรณานุกรม

- คงรัฐ นวลแปง (2554). การพัฒนารูปแบบการสอนที่ส่งเสริมจิตแห่งวิทยาการ จิตแห่งการสังเคราะห์ และจิตแห่งการสร้างสรรคสำหรับนิสิตปริญญาตรี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน
- วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย. (2548). การพัฒนาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม สำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Ashton, S. (2006). Where's the action? The concept of action In Action Learning, Action Learning: Research & Practise, 3 (1) April, 5-29.
- Chang, R., Gray, K., Jansz-Senn, A., Sendziuk, P., & Radloff, A. (2003). Action learning as an approach to staff development in tertiary education. In 43rd Annual Conference of Adult Learning Australia, Sydney (pp. 27-30).
- Dotlich, D. L., & Noel, J. L. (1998). Action learning: How the world's top companies are re-creating their leaders and themselves. San Francisco, CA: Jossey-Bass, Incorporated.
- Fawad Latif, K., & Baksh Baloch, Q. (2012). Action Learning: 3 Way Benefit Model, How Positive impact on individuals facilitates the Management and the Organization Abasyn University Journal of Social Sciences, 5(1).
- Gawith, G. (2000). The Development and Evaluation of a Constructivist Framework for Designing Information Literacy Learning in the Context of the New Zealand Curriculum. University of New England.
- Leonard, H. S., & Marquardt, M. J. (2010). The evidence for the effectiveness of action learning. Action Learning: Research and Practice, 7(2), 121-136.
- Letrud, K. (2012). A rebuttal of NTL Institute's learning pyramid. Education, 133(1), 117-124.
- Lewis, L. H., & Williams, C. J. (1994). Experiential learning: Past and present. New Directions for Adult and Continuing Education, 1994(62), 5-16.

- Lussier, R., & Achua, C. (2004). *Leadership: Theory, application, skill development* (2nd Ed.). Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Marquardt, M. (2010). The evidence for effectiveness of Action Learning, Presentation to International Action Learning Conference, Henley Business School, UK, 30 March.
- McGill, I., & Beaty, L. (2001). *Action Learning: a guide for professional, management & educational development*, London: Kegan, Psychology Press.
- Pedler, M. (2011). *Action learning in practice*. Lobdon, Gower Publishing, Ltd
- Pedler, M., & Abbott, C. (2013). *Facilitating Action Learning: A Practitioner's Guide*, UK, McGraw-Hill Education
- Rothwell, W. J., & Cookson, P. S. (1997). *Beyond Instruction. Comprehensive Program Planning for Business and Education*. Jossey-Bass Business and Management Series. San Francisco, CA, Jossey-Bass, Inc.



ภาคผนวก ก

แบบประเมิน Work Behavior Inventory Scales WBI

แบบประเมินทางจิตวิทยาที่ชื่อว่า Work Behavior Inventory Scales WBI มีการกำหนดมาตราวัด เพื่อระบุพฤติกรรมของบุคคล โดยมีทั้งหมด 40 มาตราวัด ที่หลากหลาย ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับ สถานการณ์ทำงานดังนี้

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

กาสนับสนุนด้านความคิด(Agreeableness)

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

การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

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

การมีสามัญสำนึก(Conscientiousness)

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

เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

- การควบคุมตนเอง (Self - Control)
- การอดกลั้น (Stress Tolerance)

- การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence)
- การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)

คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)

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

ลักษณะของผู้ผู้นำ (Leadership Styles)

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

ลักษณะของนักขาย และมีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

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

Behavioral Growth Potential

- Behavioral Growth Potential

สิ่งชี้วัดความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

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

ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

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