

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา
ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง
กรณีศึกษา พนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ.2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก อาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ อาจารย์ผู้สอนประจำรายวิชาที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและแบบประเมินความสามารถในการเรียนรู้ และแผนพัฒนาตนเอง ซึ่งอาจารย์ได้ให้ความรู้อย่างตั้งใจอบรมสั่งสอน คอยให้คำปรึกษาในสิ่งต่างๆที่ผู้รับการประเมินมองข้ามไปและยังชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองได้อย่าง ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์ท่านนี้เป็นอย่างยิ่งและกราบขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบคุณ อาจารย์มณฑลดี สระภูณ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ อาจารย์พรเกษม กันตามระ ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แนวคิดต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ เป็นแรงกระตุ้นในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองสืบต่อไป

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

ขอขอบคุณผู้รับการประเมิน และกรณีศึกษา (Case Study) ต่างๆ และเพื่อนร่วมรุ่น HO 17A ทุกคน ที่ได้ร่วมกันศึกษาหาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนประสานงานในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ

คุณงาม ความดีทั้งหลาย อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบแต่ คณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้ให้ความช่วยเหลือทั้งทางตรงและทางอ้อม จนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใดเกิดขึ้น ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัยไว้ ณ ที่นี้

สุญญาณี เจริญโกคราช

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษา พนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT, COGNITIVE ABILITY ASSESSMENT AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF ADMINISTRATIVE OFFICER IN STATE ENTERPRISE

ศุภญาณี เจริญโกคราช 5750102

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์มณฑลดี สระฐาน, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ph.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานรัฐวิสาหกิจ แห่งหนึ่งด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ (2) เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา บุคคลที่เกี่ยวข้อง และผลการวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆกับผลของแบบประเมินและทดสอบทางจิตวิทยา (3) เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาศักยภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพ โดยอาศัยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ได้กรณีศึกษาที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา ซึ่งประกอบด้วย The Work Behavior Inventory และ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

จากผลการวิจัยพบว่าจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินทางจิตวิทยาสามารถนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองภายในกรอบระยะเวลาที่ตนเองกำหนดได้

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา/ ภาวะผู้นำ / การพัฒนาภาวะผู้นำ/ แผนพัฒนาตนเอง

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตการวิจัย	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	4
2.1.1 แนวคิดผู้นำตามคุณลักษณะ (Trait Theory)	4
2.1.2 แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)	5
2.1.3 แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situation Approach)	7
2.1.4 แนวคิดผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership)	10
2.1.5 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในศตวรรษที่ 21	11
2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ	12
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	18
3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง	18
3.2 เครื่องมือที่ใช้การวิจัย	18
3.2.1 The Work Behavior Inventory	19
3.2.2 Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	22
3.2.3 การประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ	24
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	26

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 4 ผลการวิจัย	27
4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)	27
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน	27
4.1.2 ลักษณะของผู้นำ	28
4.1.3 สิ่งซึ่งนำความสำเร็จในอาชีพ	28
4.1.4 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง	29
4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม	29
4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ	30
4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด	30
4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่	31
4.1.9 การมีส่วนร่วมสำนึกในการทำงาน	32
4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์	33
4.1.11 บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ	34
4.2 ผลการประเมินของ Applied Reasoning Test (ART)	34
4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม	34
4.2.2 ความสามารถในการแก้ปัญหาด้านการใช้ภาษา	35
4.2.3 ความสามารถในการให้เหตุผลด้านตัวเลข	35
4.2.4 ความสามารถในการให้เหตุผลเชิงนามธรรม	36
4.3 วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งเพื่อการพัฒนาอาชีพในปัจจุบัน	36
4.3.1 สิ่งที่เป็นจุดแข็งในมุมมองของผู้รับการประเมิน	36
4.3.2 สิ่งที่เป็นจุดอ่อนในมุมมองของผู้รับการประเมิน	37
4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชา	38
4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	38
4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	38
บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน	40
5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	40

สารบัญ (ต่อ)

5.1.1	เป้าหมายระยะยาวของผู้รับการประเมิน	40
5.1.2	จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	41
5.1.3	จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	41
5.1.4	จุดอ่อนที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตัวเอง	42
5.1.5	จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	43
5.1.6	การนำความรับรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ	43
5.2	แผนการพัฒนาคณะ	44
5.2.1	แผนพัฒนาคณะฉบับที่ 1	45
5.2.2	การติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาคณะฉบับที่ 1	49
5.2.3	แผนพัฒนาคณะฉบับที่ 2	54
5.2.4	การติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาคณะฉบับที่ 2	58
บรรณานุกรม		63
ภาคผนวก		64
ภาคผนวก ก		64
ภาคผนวก ข		73
ประวัติผู้วิจัย		78

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การแข่งขันในโลกธุรกิจนั้นเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างรวดเร็ว และรุนแรง ซึ่งผู้นำขององค์กรก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จ หรือ อาจสร้างความล้มเหลวให้กับองค์กร ซึ่งจากคำกล่าวของ ชาร์ล ดาร์วิน ที่ว่า “ผู้ที่อยู่รอด มิใช่เป็นสายพันธุ์ที่แข็งแรงที่สุดหรือฉลาดที่สุด หากแต่เป็นผู้ที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีที่สุดต่างหาก” แสดงให้เห็นว่าเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น การพัฒนาตนเองหรือปรับเปลี่ยนตัวเองเป็นสิ่งที่สำคัญ เช่นเดียวกันกับบริบทของผู้นำองค์กร

การพัฒนาภาวะผู้นำในปัจจุบันเป็นสิ่งที่หลายๆองค์กรให้ความสำคัญโดยเน้นไปที่การดึงศักยภาพหรือจุดแข็งที่มีอยู่ในตัวของบุคลากรออกมาใช้ในการทำงานให้ได้มากที่สุด พร้อมทั้งปรับปรุงจุดอ่อนที่มีอยู่ ผู้นำที่เก่งย่อมทำให้องค์กรพัฒนาไปได้ไกล พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสถานะต่างๆ ทั้งจากปัจจัยภายนอกที่มาระทบและการเปลี่ยนแปลงจากภายในเพื่อให้องค์กรพัฒนาอย่างไม่สิ้นสุด ประกอบกับทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดขององค์กร แม้ว่าองค์กรจะมีการจัดวางระบบงาน หรือกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความสามารถหรือความชำนาญไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน หรือมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานย่อมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดี รวมทั้งบุคลิกภาพ ซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และผู้บังคับบัญชาที่เป็นปัจจัยที่สำคัญในการนำความรู้ และ ประสบการณ์ในการทำงานของตนไปถ่ายทอดและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิด การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำประกอบไปด้วยหลายแนวทาง เช่น การสั่งสมประสบการณ์เรียนรู้จากการทำงาน ผ่านบทเรียนของการทำงานจริง แก้ปัญหากับสิ่งที่เกิดขึ้น การฝึกอบรมและพัฒนาในหลักสูตรต่างๆ และการใช้ระบบพี่เลี้ยงและตัวแบบ เป็นต้น

ซึ่งในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความสนใจไปที่ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan : DAP) ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากกรณีปฏิบัติซึ่งเป็นหนึ่งในแนวทางการ

พัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร โดยเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการเรียนรู้ มีพื้นฐานมาจากแนวคิดที่ว่าไม่มีการเรียนรู้ใดที่ไม่มีการลงมือทำ และไม่มีการกระทำใดที่ไม่มีการเรียนรู้

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ด้วยแบบประเมินและทดสอบทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ
- เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาบุคคลที่เกี่ยวข้อง และผลการวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆกับผลของแบบประเมินและทดสอบทางจิตวิทยา
- เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาบุคลิกภาพและพฤติกรรม ซึ่งเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมและสนับสนุนที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพ และสร้างภาวะผู้นำเพื่อการเติบโตในสายอาชีพ
- เพื่อนำผลการวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆมาพัฒนาบุคลิกภาพและสมรรถนะของตนเองให้มีศักยภาพและสามารถเติบโตในสายอาชีพ

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาการวิเคราะห์ถึงสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งศึกษาลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการทำงาน ณ ปัจจุบัน โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) แบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART) เพื่อประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ โดยกรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานรัฐวิสาหกิจ ในองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง จำนวน 1 คน

1.4 ประโยชน์คาดว่าจะได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผลของการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้รับการประเมินทำให้มีความเข้าใจบุคลิกลักษณะของตนเอง สามารถรับรู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง และนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางเพื่อวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งจะเป็นผู้นำเพื่อขับเคลื่อนองค์กรในอนาคต



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้ประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง กรณีศึกษา พนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา รวบรวมแนวคิด และทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

- 2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ

2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าทฤษฎีภาวะผู้นำ เป็นสมมติฐานที่ได้รับการตรวจสอบและทดลองหลายครั้งจนสามารถอธิบายข้อเท็จจริง สามารถคาดคะเนทำนายเหตุการณ์ โดยทั่วไปได้ โดยทฤษฎีภาวะผู้นำมีด้วยกัน 4 แนวคิดหลัก ที่ใช้ในการอธิบายเรื่องภาวะผู้นำ ได้แก่ แนวคิดผู้นำตามคุณลักษณะ (Trait Theory) แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situation Approach) และ แนวคิดผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเพิ่มเติมในแนวคิดเรื่องผู้นำในศตวรรษที่ 21 ด้วย

2.1.1 แนวคิดผู้นำตามคุณลักษณะ (Trait Theory)

โดยการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ตั้งอยู่บนสันนิษฐานที่ว่า “ผู้นำกำเนิดขึ้นไม่ได้พัฒนาขึ้นมา” โดยนักวิจัยต้องการที่จะระบุถึงกลุ่มคุณลักษณะที่สร้างความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ตาม จึงได้ศึกษาคุณลักษณะทางกายภาพ ทางจิตใจ โดยงานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่จะค้นหากลุ่มคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จซึ่งคุณลักษณะที่ทำการศึกษา ได้แก่ สติปัญญา ค่านิยม ความเชื่อมั่น หรือลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูงและน้ำหนัก หรือคุณลักษณะทางสังคม เช่น ทักษะและสถานภาพระหว่างบุคคล เป็นต้น แนวคิดนี้ถูกเรียกว่า “แนวคิดมหาบุรุษ” (Great Man Approach)

อย่างไรก็ตามจากงานวิจัยหลายชิ้น ทฤษฎีนี้ยังไม่สามารถตอบคำถามบางเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ หรือไม่สามารถพิสูจน์ได้อย่างชัดเจนว่า คุณลักษณะใดที่มีความเกี่ยวข้องหรือเชื่อมโยงกับการเป็นผู้นำ ซึ่งทำให้ความสนใจเกี่ยวกับทฤษฎีนี้ลดน้อยลงไป

2.1.2 แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)

ในช่วงปี ค.ศ.1950 นักวิจัยทางด้านภาวะผู้นำมุ่งเน้นการศึกษาจากเรื่องคุณลักษณะของผู้นำไปสู่เรื่องพฤติกรรม เพื่อค้นหารูปแบบการเป็นผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ โดยนักวิจัยพยายามที่จะระบุถึงความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามอีกด้วย

แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) มีแนวคิดที่สำคัญด้วยกัน 4 แนวคิด ได้แก่ การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio state studies) การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan studies) และ ดาข่ายพฤติกรรม (Leadership grid) (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2552) ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดดังนี้

2.1.2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา

ครูด เลวิน และคณะจากมหาวิทยาลัยไอโอวา ทำการศึกษารูปแบบความเป็นผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้ตาม ซึ่งสามารถแบ่งรูปแบบของผู้นำได้ 3 ประเภท (Lussier, 2006; Phillips & Gully, 2012 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557) ได้แก่

- รูปแบบผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership Style) โดยเป็นผู้นำที่รวบอำนาจการตัดสินใจ สั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา และควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

- รูปแบบผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style) โดยเป็นผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ปล่อยให้มีโอกาสในการทำงานไม่เข้าไปควบคุมใกล้ชิด

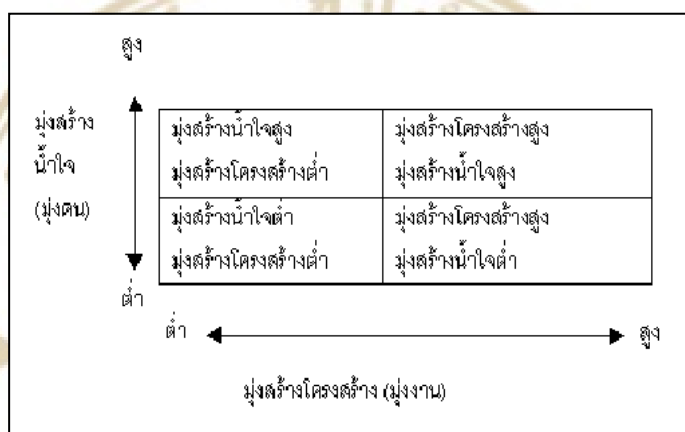
- รูปแบบผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laisser-faire Leadership Style) โดยเป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามลำพัง โดยไม่มีการติดตามผลการทำงานแต่อย่างใด

2.1.2.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio state studies)

ในช่วงปี ค.ศ. 1945 นักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ทำการศึกษาและวิจัย ซึ่งจากการศึกษาของโอไฮโอพบว่า ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 กลุ่ม คือ

- พฤติกรรมที่มุ่งเน้นคน (Consideration) เป็นพฤติกรรมผู้นำสนใจความรู้สึกนึกคิดของผู้ตาม เน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน มีการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือนกัน ผู้นำจะเป็นมิตรและนำคบหา ทำให้พนักงานเกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ ยอมรับนักถือในผู้บังคับบัญชา

- พฤติกรรมมุ่งเน้น โครงสร้าง (Initiating Structure) เน้นการกำหนดบทบาทหน้าที่งานต่างๆ ให้ชัดเจนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสร็จตามกำหนด การจัดทำมาตรฐานงาน วางแผนกำหนดการทำงาน และตารางเวลางานที่ชัดเจน เน้นการทำงานให้เป็นไปตามขั้นตอนการทำงานที่เป็นแบบอย่างเดียวกัน



ภาพที่ 2.1 แสดงผลลัพธ์ของพฤติกรรมผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

2.1.2.3 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan studies)

โดยการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนมีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดรูปแบบของพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยนักวิจัยได้ศึกษา รวบรวมข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ห้อภิปรัชผล โดยระบุถึงรูปแบบของพฤติกรรมไว้ 2 ลักษณะ ได้แก่

- พฤติกรรมที่มุ่งเน้นงาน (Job-Centered) ผู้นำสนใจในเรื่องการปฏิบัติงานถึงแม้ว่าผู้นำจะไม่ได้วางเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้สูงก็ตาม แต่ก็พยายามสร้างแรงกดดันให้เกิดแก่พนักงานเพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง โดยพยายามดูแลหรือตรวจสอบการทำงานอย่างใกล้ชิด ความสนใจหลักอยู่ที่งานเป็นสำคัญ

- พฤติกรรมที่มุ่งเน้นคน (People-Centered) ผู้นำพยายามที่จะสร้างกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพและเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สูง สิ่งที่ผู้นำให้ความสนใจคือคน หรือระบบสังคมในแต่ละส่วนงาน

ซึ่งนักวิจัยทางภาวะผู้นำบางกลุ่มชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มุ่งคนมีแนวโน้มที่จะไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าผู้นำที่มุ่งเน้นแต่เรื่องงาน

2.1.2.4 ตาข่ายพฤติกรรม (Leadership grid)

ในปี ค.ศ.1960 ดร.โรเบิร์ต อาร์ เบลค (Robert R. Blake) และ ดร.เจน เอส มูทอน (Jane S. Mouton) ได้พัฒนารอบพฤติกรรมของผู้นำ โดยจัดทำเป็นช่องตารางโดยกำหนดคสเกลวัดตั้งแต่ 1 ถึง 9 โดยแกนของตารางได้แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ (1) การมุ่งเน้นงาน (2) การมุ่งเน้นคน โดยได้แบ่งผู้นำออกเป็น 5 แบบ ได้แก่

- 1) เน้นคนน้อย เน้นงานน้อย (1,1) หรือ ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย
- 2) เน้นงานมาก คนน้อย (9,1) หรือ ผู้นำแบบเผด็จการ
- 3) เน้นงานน้อย คนมาก (1,9) หรือ ผู้นำแบบมุ่งคน
- 4) เน้นคนและงานในระดับกลางๆ (5,5) หรือ ผู้นำแบบประนีประนอม
- 5) เน้นงานมากและเน้นคนมากด้วย (9,9) หรือ ผู้นำแบบทีม

ในปัจจุบันได้แบ่งผู้นำออกเป็น 7 ประเภท จากเดิมที่กล่าวไปแล้ว 5 ประเภท โดยเพิ่มเติมอีก 2 แบบ ได้แก่

- 6) แบบ 9+9 คือผู้นำที่เอาตนเองเป็นที่ตั้งโดยเป็นทั้ง (9,1) และ (1,9) ในคนเดียวกัน บางทีก็เน้นคนสูง บางทีก็เน้นงานสูง เรียกได้ว่าเป็นผู้นำแบบพ่อบรรจงลูก
 - 7) แบบนักแสวงโอกาส (Opportunism) เข้าได้กับทุกสถานการณ์ เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ผู้นำแบบนี้จะเก่งและมีความสามารถในการปรับตัวสูง
- ถึงอย่างไรก็ตาม เบลคและมูทอนเชื่อว่าคนเราจะมีครบทั้ง 7 แบบ แต่จะมีรูปแบบหลักที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของบุคคลนั้นและรูปแบบรองและมีน้ำหนักต่อพฤติกรรมของคนแตกต่างกันออกไปตามสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

2.1.3 แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situation Approach)

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์มีมุมมองว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เผชิญหน้าโดยผู้นำ

2.1.3.1 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ (Fielder's Contingency Theory of Leadership)

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ถูกพัฒนาจากการพิจารณาคูณลักษณะของผู้นำและคุณลักษณะของสถานการณ์ ทฤษฎีนี้สันนิษฐานว่าผู้นำมีแนวโน้มที่จะ

เป็นไปในรูปแบบหรือกลุ่มของพฤติกรรมที่มีลักษณะเฉพาะ ได้แก่ ผู้นำที่เป็นทั้งบุคคลที่มุ่งงาน (Task-oriented leaders) และมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented leaders)

ทฤษฎีของฟิลด์เลอร์สันนิษฐานว่า การโน้มเอียงไปกับรูปแบบของการเป็นผู้นำเป็นเรื่องที่เปลี่ยนได้ยาก เนื่องจากความผันผวนของส่วนประกอบทั้ง 3 อัน ได้แก่ ความสัมพันธ์ของผู้นำกับสมาชิก (Leader-member relations) โครงสร้างของงาน (Task structure) และอำนาจจากตำแหน่ง (Position power)

2.1.3.2 ทฤษฎีวงจรชีวิต (Life Cycle Theory)

ทฤษฎีนี้พัฒนาโดย เฮอร์เชย์ และ แบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) ทฤษฎีจะให้ความสำคัญกับผู้ตาม โดยผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องเลือกรูปแบบความเป็นผู้นำให้เหมาะสมไปตามความพร้อม หรือวุฒิภาวะของผู้ตาม

(1) รูปแบบของผู้นำ แบ่งออกได้เป็น 4 แบบ ได้แก่

-Telling คือ บอกรหัสสั่งให้ทำงานอย่างชัดเจน ควบคุมใกล้ชิดเนื่องจากผู้ตามยังขาดความสามารถ ขาดความมั่นใจ ความเต็มใจที่จะทำงาน

-Selling คือ ผู้นำยังเน้นงานแต่จะอธิบายคำสั่งและแนวทางการทำงานต่างๆให้เข้าใจ และชักจูงให้ทำงาน เนื่องจากผู้ตามยังไม่มีความสามารถแต่เริ่มมีความเข้าใจและอยากที่จะทำงานมากขึ้น

-Participating คือ ผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ตามและเน้นการทำงานร่วมกันออกความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจ เนื่องจากผู้ตามมีความสามารถและมีความเต็มใจที่จะทำงานด้วย

-Delegating คือ ผู้นำแบบมอบหมายงาน เนื่องจากผู้ตามมีความสามารถแล้ว และไม่อยากที่จะทำงานตามคำสั่งเนื่องจากผู้ตามนั้นเก่งแล้ว มีความสามารถมากขึ้นแล้ว จึงต้องการใช้ความสามารถนั้นต้องการโอกาส ต้องการอิสระ มีความมั่นใจ และเต็มใจที่จะทำงาน ผู้นำจึงควรมอบหมายให้และให้ตัดสินใจเอง ให้รับผิดชอบภายในกรอบที่เหมาะสม

(2) ปัจจัยสถานการณ์

- วุฒิภาวะของผู้ตาม ในแง่ความสามารถในการทำงานและวุฒิภาวะในการทำงาน และความเต็มใจในการทำงาน ซึ่งเป็นวุฒิภาวะทางจิตใจ ซึ่งจะมียู่ 4 ระดับ

M1 : คือ ยังไม่มีความสามารถ และไม่เต็มใจที่จะทำงาน

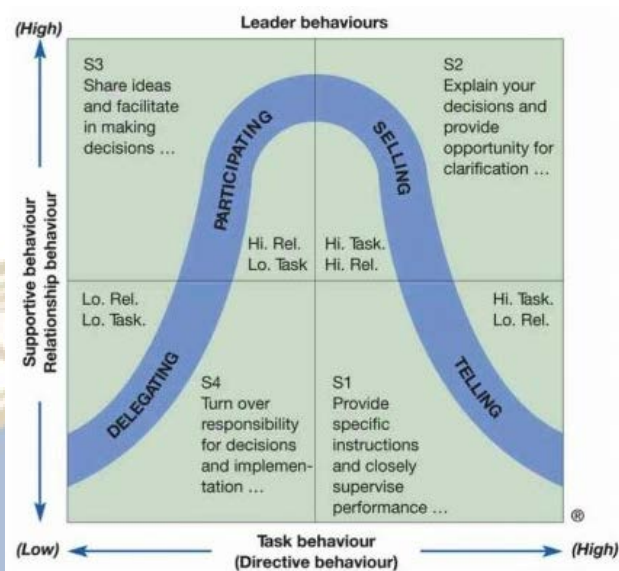
M2 : คือ ยังไม่มีความสามารถ แต่เต็มใจทำงาน

M3 : คือ มีความสามารถ แต่เต็มใจทำงาน

M4 : คือ มีความสามารถ และเต็มใจทำงาน

- ความต้องการของพนักงาน เช่น ความต้องการของพนักงานตามทฤษฎีของมาสโลว์ เป็นต้น

-สถานการณ์ในเรื่องของงาน เช่น ความเร่งด่วนของงาน เป็นต้น



ภาพที่ 2.2 แสดงแนวคิดตามทฤษฎีทฤษฎีวงจรชีวิต (Life Cycle Theory) ของเฮอริเชย์ (Ivancevich J. and Matteson M.,2002)

2.1.3.3 ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย (Path Goal Theory)

ทฤษฎีนี้พัฒนาโดย โรเบิร์ต เฮาส์ ทฤษฎีนี้มองว่า บทบาทของผู้นำเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความตั้งใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา ผู้นำสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น โดยการให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

พฤติกรรมของผู้นำในทฤษฎีนี้กล่าวถึง รูปแบบของพฤติกรรมผู้นำไว้ 4 แบบ ได้แก่ (1) ผู้นำแบบสั่งการ (Directive) จะบอกหรือสั่งเป้าหมายที่ต้องการ บอกแนวทางที่ต้องทำ กฎระเบียบ ข้อบังคับ (2) ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive) จะเป็นพฤติกรรมเปิดเผย และอบอุ่น ในการสนับสนุน ห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชา สนใจความต้องการ สร้างบรรยากาศของความร่วมมือเป็นกันเอง ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดีและเท่าเทียม (3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) ให้ความสำคัญกับการปรึกษาหารือ รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมให้ข้อคิดเห็น ให้คำแนะนำในการตัดสินใจ (4) ผู้นำเน้นความสำเร็จ (Achievement-Oriented) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมเน้นความสำคัญของเป้าหมาย จะช่วยผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย และแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา จะช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุง

ผลการปฏิบัติงาน และเน้นการให้รางวัลกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

2.1.3.4 ทฤษฎีการตัดสินใจ (Normative Decision Theory)

ทฤษฎีนี้เสนอโดยวิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom) และ ฟิลลิป เจ็ตตัน (Philip Yetton) ซึ่งเน้นการศึกษาไปที่รูปแบบการตัดสินใจของผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ ประกอบด้วย โดยรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำแบบออกเป็น

- ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) รูปแบบ AI ผู้นำจะแก้ปัญหาโดยการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น รูปแบบ AII ผู้นำจะหาข้อมูลเพิ่มเติมจากลูกน้องแล้วแก้ปัญหาและตัดสินใจเอง โดยให้ลูกน้องมีบทบาทเพียงผู้ให้ข้อมูล ไม่ใช่ผู้ชี้แนวทางแก้ไขปัญหา

(2) ผู้นำแบบที่ปรึกษา (Consultative) รูปแบบ CI ผู้นำจะไปพูดคุยกับลูกน้องที่เกี่ยวข้องกับปัญหาทีละคนไปรับฟังข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะลูกน้องแต่ละคน แล้วจึงตัดสินใจ รูปแบบ CII ผู้นำจะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับลูกน้องเป็นกลุ่ม รับฟังข้อเสนอแนะจากกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง

(3) ผู้นำแบบกลุ่ม (Group Consensus) รูปแบบ GII ผู้นำจะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับกลุ่มของลูกน้อง โดยจะร่วมกันคิดแก้ไขปัญหาและพยายามหาข้อสรุปข้อยุติที่เป็นความคิดเห็นจากกลุ่มหรือข้อคิดเห็นที่กลุ่มเห็นด้วยและสนับสนุน

2.1.4 แนวคิดผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ

- การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership : II หรือ CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงาน

- การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้

ความหมายและทำท่ายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

- การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆมาแก้ปัญหในองค์กร เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

- การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน

2.1.5 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในศตวรรษที่ 21

จากบทความและการศึกษาเรื่อง Leadership in the private sector: Yesterday versus Tomorrow โดย Gary P. Latham and Cynthia D. McClauley ซึ่งได้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในภาคเอกชน กล่าวว่าในศตวรรษที่ 21 พฤติกรรมของผู้นำเปลี่ยนแปลงไป โดยสามารถทำนายรูปแบบที่จะเกิดขึ้น 6 ประการเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 (Gilley A., 2003) ได้ดังนี้

- ให้ความสำคัญกับความฉลาดเชิงปฏิบัติจริง (Practical Intelligence) มากกว่า โดยความเชื่อเดิมที่ว่าชนชาติ ประชาชน ขนบธรรมเนียม ประเพณีของ เชื้อชาติของตนนั้น ดีเลิศกว่าชนชาติอื่นนั้นจะถูกลดทอนลงไป สถานะทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับศาสนา การเมือง หรือ มโนคติที่แตกต่างกันและทำให้เกิดความขัดแย้งจะน้อยลง ดังนั้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้อง ดำรงความฉลาดเชิงปฏิบัติจริง (Practical Intelligence) เพื่อก่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางกลุ่มคนที่ มีความแตกต่าง ส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีร่วมกันของคนภายในองค์กร เพื่อสามารถสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์กรได้

- ผู้นำจะใช้มุมมองแบบบูรณาการหรือมองปัญหาอย่างรอบด้าน เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น ไม่ได้เกิดขึ้นในส่วนงานใดส่วนงานหนึ่งเท่านั้น ดังนั้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องเข้าใจจุดรวมที่เกิดขึ้นระหว่างกันโดยต้องมองปัญหาอย่างองค์รวม

- องค์กรในอนาคตจะประกอบไปด้วยพนักงานที่มีการศึกษาคดี มีแรงผลักดันในตนเองสูง และมีความคาดหวังต่อองค์กร ดังนั้น เพื่อดึงเอาความสามารถและศักยภาพของพนักงานออกมา

อย่างสูงสุด ผู้นำจะต้องหมั่นตั้งคำถาม และสามารถบอกพนักงานเกี่ยวกับภาพรวมของงานและองค์กรเพื่อสร้างความท้าทาย และกระตุ้นให้พนักงานสามารถทำงานอย่างเต็มศักยภาพได้มากที่สุด

- ภาวะผู้นำในอนาคตจะต้องหลอมรวมองค์การเข้าไว้ด้วยกัน องค์การระดับโลกจะต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและเป็นรูปแบบที่แปลกประหลาดมากยิ่งขึ้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงต้องสามารถสร้างความเป็นหนึ่งเดียว โดยการร่วมแบ่งปันความรู้สึกและพันธะสัญญาร่วมกัน ไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์ และเสริมสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับทั้งองค์กร

- ผู้นำจะต้องส่งเสริมอุดมการณ์สร้างค่านิยมวัฒนธรรมที่หลากหลายหรือพหุวัฒนธรรม โดยทุกคนยังคงรักษาวัฒนธรรมเดิมของตนไว้ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงต้องส่งเสริมการอยู่ร่วมกันโดยไม่ทำลายความเป็นอัตลักษณ์ของแต่ละบุคคล

- ผู้นำจะต้องเรียนรู้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์ ซึ่งทำให้องค์กรในอนาคตจะเป็นองค์แบบเสมือนจริง (virtual community) การติดต่อสื่อสารต่างๆ หรือการสร้างเครือข่ายอยู่บนพื้นฐานจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Five-Factor Model) เป็นการจัดโครงสร้างบุคลิกภาพของบุคคลตามพื้นฐานของทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) โดย อัลพอร์ต (Allport, 1937) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะ (Trait) เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงลักษณะประจำของสิ่งหนึ่งที่แตกต่างกันอีกสิ่งหนึ่ง ซึ่งหากเป็นคุณลักษณะของบุคคล คุณลักษณะจะหมายถึงโครงสร้างของระบบจิตประสาทเฉพาะของแต่ละบุคคล รวมถึงลักษณะนิสัยและความเคยชิน ที่จะทำให้การรับรู้ต่อสิ่งเร้าต่างๆ มีความสมดุล โดยจะเป็นตัวเริ่มทำให้เกิดการปรับตัว และแสดงออกของพฤติกรรม กล่าวคือ บุคลิกภาพถูกกำหนดมาจากคุณลักษณะที่ไม่ตายตัวในแต่ละบุคคล

โดยนอร์แมน (Norman, 1967 อ้างถึงใน สกนธ์ อภากาศสกุล, 2547) ได้ทำการศึกษาโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) กับคุณลักษณะมูลฐาน และได้สรุปว่ามีองค์ประกอบที่อธิบายบุคลิกภาพได้ครอบคลุมเพียง 5 องค์ประกอบ คือ แบบแสดงตัว (Extraversion) แบบประนีประนอม (Agreeableness) แบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) แบบมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) และแบบวัฒนธรรม (Culture) และได้เริ่มต้นเรียกว่าบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ หรือ FFM (Five-Factor Model)

ต่อมา ไอแซก ได้ศึกษาบุคลิกภาพในส่วนของคุณลักษณะมูลฐานว่าบุคลิกภาพมี 2 ลักษณะ คือ

1. บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extrovert) มีลักษณะชอบสังคม ชอบงานสร้างสรรค์ เข้าสังคม มีเพื่อนมาก ไม่ชอบการศึกษาด้วยตนเอง ชอบความตื่นเต้น แสวงหาโอกาสใหม่ๆ ชอบการเปลี่ยนแปลง เสนอตัวเข้ายุ่งเกี่ยว ไม่ค่อยชอบความวิตกกังวล เรียบง่าย มองโลกในแง่ดี ชอบกิจกรรม ไม่ชอบเก็บความรู้สึก

2. บุคลิกภาพแบบเก็บตัว (Introvert) มีลักษณะเงียบขรึม ชอบอยู่ตามลำพัง คิดถึงตัวเองเป็นหลัก มีเพื่อนน้อย คิดก่อนทำ ไม่ชอบเสี่ยง จริงจังกับชีวิต เก็บความรู้สึก

ซึ่งบุคลิกภาพแบบแสดงตัวและเก็บตัว มีความแตกต่างกันในเรื่องความรวดเร็ว ความละเอียดถี่ถ้วน และความเพียรพยายาม จากการมีส่วนร่วมในสังคม การรับรู้ การทำกิจกรรม และการทำงาน

โดยไอแซกได้สรุปแนวคิดในการอธิบายคุณลักษณะทางบุคลิกภาพว่าประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบที่ตรงข้ามกัน คือ องค์ประกอบคู่ที่ 1 แบบเก็บตัว (Introverted) กับ การแสดงตัว (Extroverted) และองค์ประกอบคู่ที่ 2 แบบหวั่นไหว (Neuroticism) กับ แบบมั่นคงทางจิตใจ (Emotional Stability) โดยเรียกแนวคิดนี้ว่า “Big Two” โดยสามารถกำหนดคุณลักษณะบุคลิกภาพได้ 32 ลักษณะ ต่อมาไอแซกได้ทบทวนและแบ่งคุณลักษณะของบุคลิกภาพใหม่ออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ แบบแสดงตัว (Extroverted) แบบหวั่นไหว (Neuroticism) และแบบเก็บกด (Psychoticism) (ศิริเรื่อน แก้วกัญญา, 2551)

คอสตา และ แมคเกร (Costa and McCrae, 1992) ได้ทำการศึกษาแนวคิดบุคลิกภาพที่มี 3 องค์ประกอบ ของไอแซก ร่วมกับแนวคิดบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ ของนอร์แมน มาร่วมพิจารณาด้วย และได้สรุปว่าบุคลิกภาพมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (Neuroticism) บุคลิกภาพแบบเปิดเผย (Extroversion) และบุคลิกภาพแบบเปิดรับ (Openness to experience) และต่อมาในปี 1985 ได้เพิ่มองค์ประกอบของบุคลิกภาพอีก 2 องค์ประกอบ คือ บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) และ บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) จึงกลายเป็นทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (The Big Five) ในที่สุด

คุณลักษณะของบุคลิกภาพตามทฤษฎี 5 องค์ประกอบนี้ เปรียบเสมือนตะกร้าที่บรรจุกลุ่มของคุณลักษณะประจำของมนุษย์ที่มักเกิดขึ้นด้วยกัน โดยตะกร้าแต่ละใบจะอธิบายถึงส่วนสำคัญของคุณลักษณะเหล่านั้นที่ประกอบกันเป็นองค์ประกอบของบุคลิกภาพนั่นเอง (สกันธ์ อภาภรณ์สกุล, 2547)

องค์ประกอบของบุคลิกภาพตามทฤษฎี 5 องค์ประกอบนี้ สามารถนำตัวอักษรนำหน้าชื่อของแต่ละองค์ประกอบมาจัดเรียง เพื่อให้สะดวกแก่การจดจำว่า “OCEAN” โดยแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

1. บุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง (Openness) คือองค์ประกอบบุคลิกภาพของบุคคลในด้านการสนองต่อสิ่งรอบๆตัวบุคคลเพื่อรับประสบการณ์ใหม่ๆ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นคุณลักษณะย่อยได้ ดังนี้

- เป็นคนช่างฝัน (Fantasy) คือ คุณลักษณะของผู้ที่มีความใฝ่ฝัน มีความคาดหวัง และเห็นความสำคัญของอนาคต

- มีความสุนทรีย์ (Aesthetics) คือ คุณลักษณะของผู้ที่มีความหวั่นไหวกับสิ่งรอบตัว และซาบซึ้งถึงคุณค่าของสิ่งนั้น

- รับรู้ความรู้สึกตัวเอง (Feelings) คือ คุณลักษณะของผู้ที่สามารถรับรู้อารมณ์ ความรู้สึกที่แท้จริงของตัวเอง และให้ความสำคัญกับทุกอารมณ์ที่เกิดขึ้น

- ชอบปฏิบัติในสิ่งใหม่ๆ (Actions) คือ คุณลักษณะของผู้ที่ชอบความแปลกใหม่ ชอบความหลากหลาย

- มีความคิดสร้างสรรค์ (Ideas) คือ คุณลักษณะของผู้ที่มีจินตนาการ ความสร้างสรรค์ใหม่ๆ และยึดมั่นในเหตุผล

- ยอมรับค่านิยมอื่นๆ (Values) คือ คุณลักษณะของผู้ที่พร้อมต่อการพิจารณา และแลกเปลี่ยนค่านิยมต่างๆ ทั้งทางสังคม การเมือง วัฒนธรรม และศาสนา โดยจะไม่ยึดติดเฉพาะกฎเกณฑ์ค่านิยมของตนเอง

บุคคลที่มีองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างในระดับสูง เป็นผู้ที่สนใจต่อสิ่งต่างๆ รอบตัวอย่างหลากหลาย กว้างขวาง แต่ไม่เจาะลึกลงไป ในรายละเอียด ส่วนบุคคลที่มีองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบเปิดกว้างในระดับต่ำ จะเป็นผู้ที่ให้ความสนใจศึกษาบางอย่างเท่านั้น โดยจะสนใจศึกษาอย่างลึกซึ้งจริงจังในสิ่งนั้น

2. บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) คือองค์ประกอบบุคลิกภาพของบุคคลในด้านการมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นคุณลักษณะย่อยได้ ดังนี้

- ความสามารถในการจัดการกับตัวเอง (Competence) คือ คุณลักษณะของผู้ที่มีความสามารถในการจัดการตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ความเป็นระเบียบ (Order) คือ คุณลักษณะของผู้ที่ชอบความเป็นระเบียบเรียบร้อย และเป็นระบบ

- รับผิดชอบต่อหน้าที่ (Dutifulness) คือ คุณลักษณะของผู้ที่ปฏิบัติตาม คำมั่นสัญญาที่ให้ไว้ และรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

- ความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Striving) คือ คุณลักษณะของผู้ที่มุ่งทำงานอย่างหนัก และจริงจัง เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

- ความมีวินัยต่อตัวเอง (Self-Discipline) คือ คุณลักษณะของผู้ที่เชื่อตรงต่อแนวทางปฏิบัติ หรือแบบแผนของตัวเอง เพื่อให้เกิดความสำเร็จล่วง แม้ว่าจะเป็นการอุปสรรคหรือเต็มไปด้วยความเบื่อหน่ายก็ตาม

- ความคิดที่สามารถปฏิบัติได้ (Deliberation) คือ คุณลักษณะของผู้ที่มีความรอบคอบในการปฏิบัติ และมีความคิดที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และได้ผลตามเป้าหมาย

บุคคลที่มีองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกในระดับสูง เป็นผู้ที่มุ่งมั่นหมาย และมีความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมายนั้น ส่วนบุคคลที่มีองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกในระดับต่ำ จะเป็นผู้ที่มีเป้าหมายหลากหลาย ไม่แน่นอนและไม่จริงจังกับการปฏิบัติให้ได้เป้าหมายมากนัก และอาจเกิดความไขว้เขวในการกำหนดเป้าหมายของตนเอง แต่สามารถปรับตัวได้ดี

3. บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion) คือ องค์ประกอบบุคลิกภาพของบุคคลในด้านสัมพันธภาพของบุคคลกับบุคคลอื่น ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นคุณลักษณะย่อยได้ ดังนี้

- ความอบอุ่นเป็นมิตรกับบุคคลอื่น (Warmth) คือ คุณลักษณะของผู้ที่สามารถมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างสนิทสนม มีความรัก และเป็นมิตรกับผู้อื่นอย่างแท้จริง

- การชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น (Gregariousness) คือ คุณลักษณะของผู้ที่ชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่นเป็นหมู่คณะ ชอบเข้าสังคม

- กล้าแสดงออก (Assertiveness) คือ คุณลักษณะของผู้ที่มีความเป็นผู้นำ โดยกล้าแสดงออกต่อตัวสังคมอย่างมั่นใจ

- ชอบกิจกรรม (Activity) คือ คุณลักษณะของผู้ที่มีความว่องไว กระฉับกระเฉง กระตือรือร้น มีความต้องการทำกิจกรรมอยู่เสมอ

- ชอบความตื่นเต้น (Excitement Seeking) คือ คุณลักษณะของผู้ที่ชอบแสวงหาความตื่นเต้น ความท้าทาย ชอบสิ่งแวดล้อมที่มีสีสันสดใส

- มองโลกในแง่ดี (Positive Emotions) คือ คุณลักษณะของผู้ที่มีอารมณ์ทางบวก มองโลกในแง่ดี ร่าเริง

บุคคลที่มีองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบแสดงตัวในระดับสูง เป็นผู้ที่มีส่วนใหญ่นิยมใช้เวลาอยู่ในสังคม มีความเป็นผู้นำ ชอบแสดงออกต่อหน้าบุคคลอื่น มั่นใจในตัวเองสูง ส่วนบุคคลที่มี

องค์ประกอบบุคลิกภาพแบบแสดงตัวในระดับต่ำ จะเป็นผู้ที่ชอบเก็บตัว สงบเงียบ ชอบทำอะไรคนเดียว

4. บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) คือ องค์ประกอบบุคลิกภาพของบุคคลในด้านการกำหนดบรรทัดฐานหรือต้นแบบในแต่ละส่วนของการดำเนินชีวิตของบุคคล เช่น บรรทัดฐานหรือต้นแบบในการทำงาน การใช้ชีวิต การเรียน ศาสนา เป็นต้น ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นคุณลักษณะย่อยได้ ดังนี้

- การไว้วางใจผู้อื่น (Trust) คือ คุณลักษณะของผู้ที่มีความซื่อสัตย์ เจตนาดีต่อผู้อื่น เชื่อใจผู้อื่น

- ตรงไปตรงมา (Straight Forwardness) คือ คุณลักษณะของผู้ที่มีความจริงใจต่อผู้อื่น ตรงไปตรงมา ไม่คดโกง

- มีความเอื้อเฟื้อ (Altruism) คือ คุณลักษณะของผู้ที่มีความห่วงใย ชอบช่วยเหลือผู้อื่น

- ยอมตามผู้อื่น (Compliance) คือ คุณลักษณะของผู้ที่มีลักษณะอ่อนโยน ตอบสนองต่อการกระทำของผู้อื่นอย่างสุ่ม

- สุภาพถ่อมตน (Modesty) คือ คุณลักษณะของผู้ที่มีความก้าวร้าว ชอบชมผู้อื่น และคิดว่าตนเองเหนือกว่า

- จิตใจอ่อนโยน (Tender Mindedness) คือ คุณลักษณะของผู้ที่เห็นความสำคัญของผู้อื่น ได้รับความรู้สึกของผู้อื่นได้ดี

บุคคลที่มีองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบประนีประนอมในระดับสูง เป็นผู้ที่มีความสามารถในการปรับตัว มีแนวโน้มในการทำตามความต้องการหรือบรรทัดฐานของคนส่วนใหญ่ ส่วนบุคคลที่มีองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบประนีประนอมในระดับต่ำ จะเป็นผู้ที่ชอบทำตามใจตนเอง ไม่สนใจความรู้สึกผู้อื่น เผด็จการ

5. บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (Neuroticism) คือ องค์ประกอบบุคลิกภาพของบุคคลในด้านอารมณ์และการตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่างๆ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นคุณลักษณะย่อยได้ ดังนี้

- ความวิตกกังวล (Anxiety) คือ คุณลักษณะของผู้ที่มีความว้าวุ่น หวาดกลัววิตกกังวลต่อสิ่งต่างๆรอบตัว กระสับการส่าย ตึงเครียด

- หงุดหงิดง่าย (Angry Hostility) คือ คุณลักษณะของผู้ที่มีแนวโน้มโกรธง่าย รวดเร็วและรุนแรง

- ซึมเศร้า (Depression) คือ คุณลักษณะของผู้ที่มีความรู้สึกผิด โทษตัวเอง สิ้นหวัง ท้อแท้

- คำนึงถึงแต่ตัวเอง (Self-Consciousness) คือ คุณลักษณะของผู้ที่รู้สึก
ไม่สบายใจที่มีผู้อื่นแวดล้อม หวาดระแวงความรู้สึกของผู้อื่น และสังคม

- แรงกระตุ้นในตัวเองสูงจนควบคุมไม่ได้ (Impulsiveness) คือ
คุณลักษณะของผู้ที่ไม่สามารถควบคุมแรงกระตุ้นและความต้องการของตนเองได้ เอาใจแต่ใจตนเอง

- อารมณ์เปราะบาง (Vulnerability) คือ คุณลักษณะของผู้ที่เผชิญกับ
ความเครียดไม่ได้ ตื่นตระหนกเมื่อประสบกับสถานการณ์ฉุกเฉิน ต้องพึ่งพาผู้อื่น

บุคคลที่มีองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบหวั่นไหวในระดับสูง เป็นผู้ที่มักมีปฏิกิริยาและ
ความรู้สึกเชิงลบต่อสิ่งเร้า ฟุ้งพ้อใจในชีวิตตนเองน้อย มีความกังวลใจสูง ส่วนบุคคลที่มี
องค์ประกอบบุคลิกภาพแบบหวั่นไหวในระดับต่ำ จะเป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่น ไม่วิตกกังวลโดยไม่มี
เหตุผล



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง กรณีศึกษา พนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง โดยมีรายละเอียดและวิธีการดำเนินการ เรียงลำดับดังนี้

- ส่วนที่ 1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง
- ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย
- ส่วนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง จำนวน 1 คน ซึ่งผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคคลที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

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

3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)

3.2.1.1 ลักษณะเด่น ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการสรรกรการทำงานของ The Work Behavior Inventory (WBI)

- ลักษณะงาน WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่างๆ ทุกคำถามเป็นเครื่องวัดที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งสิ้น

- มาตรการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบทดสอบ

- ความกว้างขวางของลักษณะงาน WBI ใช้ได้กับบุคคลทั่วไป ทั้งไม่เคยทำงานมาก่อนหรือกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

- มาตรฐานของคะแนน WBI ค่าเฉลี่ยจะแสดงในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพด้วยกัน

- ง่ายต่อการทำ ผู้ตอบแบบทดสอบระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวตนมากที่สุด 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 คุณลักษณะดังนี้

- ความน่าเชื่อถือ (Reliable) WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถือสูงกว่าแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นๆ (WBI ความน่าเชื่อถือ .85 ในขณะที่แบบทดสอบอื่นอยู่ที่ .75)

- ความตรงเชิงทำนาย (Predictive Validity) WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ

- ความสัมพันธ์กับทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five) WBI ถูกจัดเป็นกลุ่มตามหลักฐานที่มีเหตุผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นก็จะเป็นการวัดที่ไม่สามารถที่จะประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

- ความสัมพันธ์กันกับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง WBI นี้มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่นๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย

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

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

3.1.2.3 ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ The Work Behavior Inventory (WBI)

จากการทำวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้องและแม่นยำ ในเรื่องต่อไปนี้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลใดที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร

- ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่ได้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลใดที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทการทำงานที่เป็นลูกน้อง ไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ระบุชี้ว่าบุคคลใดที่จะมีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า

- วินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการไปให้ถึงจุดสูงสุดในอาชีพการงานของบุคคลนั้นๆ

- มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพ และพยายามที่จะให้คำแนะนำปรึกษาต่อพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว

3.2.1.4 มาตรฐานวัดของแบบประเมิน (Work Behavior Inventory Scales)

WBI มี 40 มาตรฐานวัดที่หลากหลายซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานะการทำงานดังนี้

-การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

- 1) การชอบสมาคม (Sociability)
- 2) การเป็นผู้นำ (Leadership)
- 3) การจูงใจ (Influence)
- 4) พลังใจในการทำงาน (Energy)

- การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

- 5) ความร่วมมือ (Cooperation)
- 6) ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others)
- 7) ความชำนาญการทูต (Diplomacy)

-การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

- 8) การปรับตัว (Adaptability)
- 9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)
- 10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- 11) ความเป็นอิสระ (Independence)

- การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

- 12) การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)
- 13) การคิดริเริ่ม (Initiative)
- 14) การยืนกราน (Persistence)
- 15) ความรอบคอบ (Attention to Detail)
- 16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability)
- 17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)

- เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

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

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) และ

ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) โดยรวมการกำหนดเหตุผล และการแก้ปัญหาทั้ง 3 ส่วนเข้าด้วยกัน ดังนี้

- ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) คือการประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ ผู้ทำแบบทดสอบต้องอ่านบทความที่กำหนดและเลือกคำตอบที่ถูกต้อง เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวินิจฉัย และหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ การทดสอบนี้ประเมินการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

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

- ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือการประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของ หลักตรรกวิทยาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กันกับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

3.2.2.2 ระเบียบและวิธีการทำแบบทดสอบ

ผู้รับการประเมินจะได้ทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการเลือกคำตอบที่ตนเองคิดว่าถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ในแต่ละข้อ แบบทดสอบนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยการทำแบบทดสอบในแต่ละส่วนจะมีการจำกัดเวลาในการทำและกฎเกณฑ์ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) 10 นาที

ส่วนที่ 2 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) 10 นาที สามารถใช้เครื่องคิดเลขได้

ส่วนที่ 3 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) 10 นาที

3.2.2.3 ผลที่ได้จากการทำแบบทดสอบ ART-MP

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

3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

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

โดยแบบประเมินจะระบุลักษณะพฤติกรรมและให้ผู้บังคับบัญชาเลือกตอบว่าพฤติกรรมในข้อใดเป็นจุดเด่นและข้อควรปรับปรุงของผู้รับการประเมิน โดยลักษณะของพฤติกรรมทั้ง 21 ข้อ โดยอ้างอิงจากมาตราวัดของ Work Behavior Inventory Scales ดังนี้

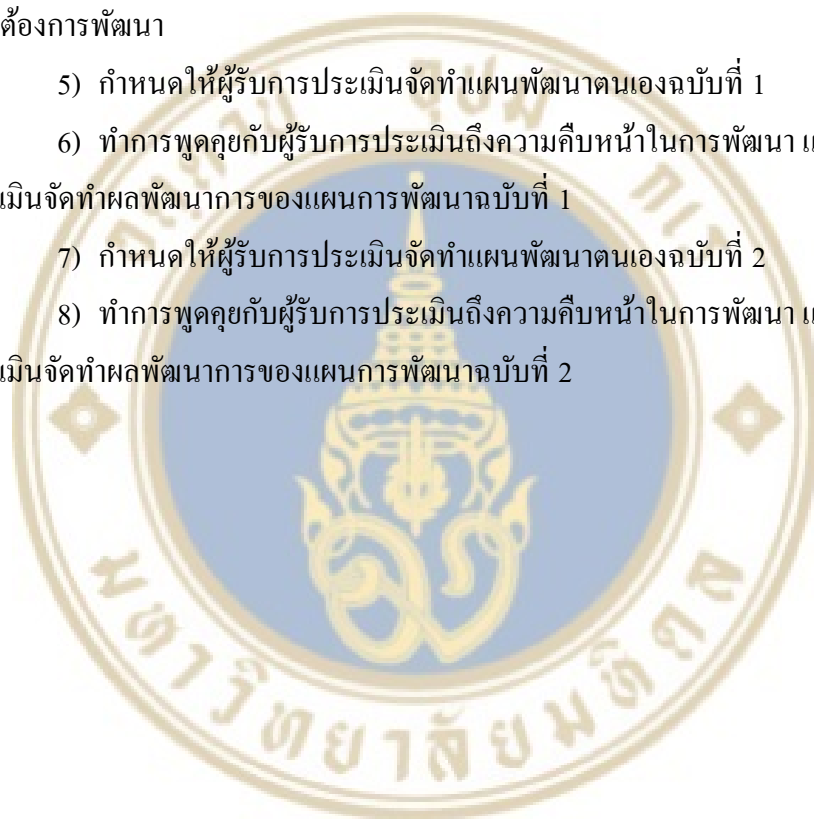
- 1) การชอบสมาคม (Sociability) แสดงออกถึง การช่างพูดและชอบพบปะสังสรรค์ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่
- 2) การเป็นผู้นำ (Leadership) แสดงออกถึง ความมุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และบันดาลใจผู้อื่น ในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ
- 3) การจูงใจ (Influence) แสดงออกถึง การชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น
- 4) พลังใจในการทำงาน (Energy) แสดงออกถึง การชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็ว และการทำงานหลายๆอย่างด้วยความมุ่งมั่นโดยไม่หยุดยั้ง
- 5) ความร่วมมือ (Cooperation) แสดงออกถึง การชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม
- 6) ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) แสดงออกถึง ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้น ที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น

- 7) ความชำนาญการทูต (Diplomacy) แสดงออกถึง การใช้วาจาสุภาพ อ่อนน้อม ทำให้
แน่ใจว่า สุภาพและน่านับถือต่อบุคคลที่ยากและให้ความเคารพผู้อื่น
- 8) การปรับตัว (Adaptability) แสดงออกถึง ความสามารถในการปรับตัว พยายาม
แสวงหา ทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่
- 9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) แสดงออกถึง การมีจินตนาการ ความคิด
สร้างสรรค์ทำสิ่ง ใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิมไปสู่ทางใหม่
- 10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) แสดงออกถึง ความมีเหตุผลและสร้าง
รูปแบบใน การคิดวิเคราะห์และสังเกตวิธีการดำเนินการ
- 11) ความเป็นอิสระ (Independence) แสดงออกถึง ความมีอิสระด้านความคิด และการ
ตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้
- 12) การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) แสดงออกถึง การบรรลุผลสำเร็จ
มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างจริงจัง แสวงหาความก้าวหน้าทางอาชีพ
- 13) การคิดริเริ่ม (Initiative) แสดงออกถึง การปฏิบัติลงมือทำโดยไม่ต้องร้องขอ
ยินดีและยอมรับ ต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่
- 14) การยืนกราน (Persistence) แสดงออกถึง การทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ละทิ้ง
โครงการ หรือภาระหน้าที่
- 15) ความรอบคอบ (Attention to Detail) แสดงออกถึง การให้ความสนใจต่อ
รายละเอียด ตรวจสอบ งานอีกครั้ง เพื่อความถูกต้องและป้องกันความผิดพลาด
- 16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) แสดงออกถึง มีความเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ
ทำงานทัน ตามกำหนดเสมอ
- 17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) แสดงออกถึง ระมัดระวังต่อการปฏิบัติตาม
กฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา
- 18) การควบคุมตนเอง (Self-Control) แสดงออกถึง ความไม่ค่อยแสดงอารมณ์โกรธ
หรืออาการ อารมณ์เสีย ใจเย็นต่อการตอบสนอง
- 19) การอดกลั้น (Stress Tolerance) แสดงออกถึง การอดทนต่อความเครียด ทำงานได้ดี
ในสถานการณ์ เครียด อดทน อดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองได้อย่างดี
- 20) การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) แสดงออกถึง มีความมั่นใจในตนเอง ไม่ค่อย
รู้สึกต่อ 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 และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำผลพัฒนาการของแผนการพัฒนาฉบับที่ 1
- 7) กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2
- 8) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำผลพัฒนาการของแผนการพัฒนาฉบับที่ 2



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษา พนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง” ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยาโดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) และการวัดความสามารถและทักษะทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการทำความเข้าใจการให้เหตุผลทางด้านภาษา (Verbal Reasoning) ทักษะการทำความเข้าใจด้านตัวเลข (Numerical Reasoning) และทักษะในการแก้ปัญหาเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) โดยใช้เครื่องมือ Applied Reasoning Test (ART) ตามวิธีการที่กล่าวมาแล้วในบทที่ 3 โดยการประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

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

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อการพัฒนาอาชีพในปัจจุบัน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

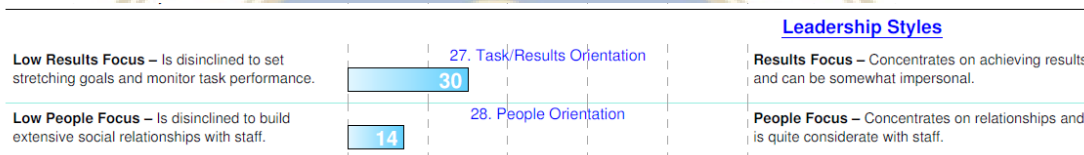
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Range Fidelity)

		Percentile					Response Fidelity	
		0	20	40	60	80	100	
Overly Confident – Has tended to be overly confident and not admitting to limitations.	Caution: Scores may OVER Represent the respondent.			38. Self-Perception		78	Caution: Scores may UNDER Represent the respondent.	Humble – Has tended to be humble and readily admitted to personal limitations or uncertainty.
Virtuous – Presented a virtuous description, claiming more social virtues than the typical person.				39. Self-Presentation		89		Modest – Presented a modest description and claimed fewer social virtues than the typical person.
Consistent – If score is below 90, tended to show consistency in responses.				40. Response Inconsistency			Possibly Random	Inconsistent – If score is over 90, the responses were inconsistent and possibly random.
Carefully completed questionnaires usually show a balanced distribution of responses across the five alternatives.		Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree		41. Response Breakdown – Percentage of responses for each alternative.
		3 %	21 %	30 %	39 %	7 %		

ภาพที่ 4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Range Fidelity)

ในการวิเคราะห์ผลการประเมินทางจิตวิทยา ต้องพิจารณาเรื่องความเที่ยงตรง(Range Fidelity) ในการตอบแบบประเมินของผู้รับการประเมิน ซึ่งผลคะแนนคิดเป็นรูปแบบเปอร์เซ็นต์ โดยค่าความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมินจากประกอบด้วย การประเมินความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบประเมิน (Responses Inconsistency) คะแนนไม่ควรเกินเปอร์เซ็นต์ที่ 90 ซึ่งความเที่ยงตรงในการตอบคำถามของผู้รับการประเมินมีค่าเปอร์เซ็นต์อยู่ที่ 36 ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่มีความน่าเชื่อถือ ไม่ตอบแบบทดสอบแบบเดาสุ่ม ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ผลการรับรู้เกี่ยวกับตนเอง (Self-Perception) และด้านนำเสนอเกี่ยวกับตนเอง (Self-Presentation) ผู้รับการประเมินมีค่าเปอร์เซ็นต์ที่ 78 และ 89 ตามลำดับนั้น แสดงว่าผู้รับการประเมินเป็นคนที่แสดงออกอย่างมีความระมัดระวังและค่อนข้างถ่อมตัว และประเมินตนเองต่ำกว่าความเป็นจริง ผลคะแนนในแบบทดสอบอาจจะต้องเพิ่มในช่วง 5 -10 คะแนน เพื่อสะท้อนความเป็นจริงของผู้รับการประเมินมากขึ้น

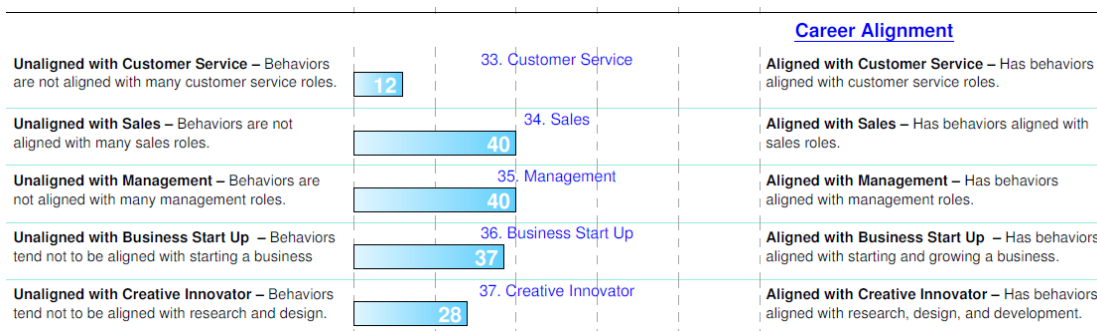
4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Style)



ภาพที่ 4.2 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ(Leadership Style)

ในด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Style) ผลการประเมินตีความได้ว่าผู้รับการประเมินมีลักษณะผู้นำแบบเน้นงาน (Task Result Orientation) ค่าเปอร์เซ็นต์ที่ 30 มากกว่าเน้นคน(People Orientation) ค่าเปอร์เซ็นต์ที่ 14 ผู้รับการประเมินเป็นคนที่มุ่งมั่นกับการทำงาน และผลสำเร็จของงานมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนบุคคล

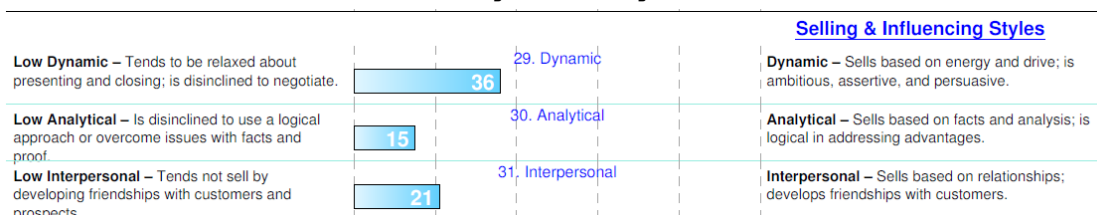
4.1.3 สิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Career Alignment)



ภาพที่ 4.3 ผลการประเมินด้านสิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Career Alignment)

ผลประเมินในส่วนนี้บอกถึงลักษณะของผู้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสมกับอาชีพทางด้านใดใน 5 อาชีพ ซึ่งจากผลการประเมินพบว่าผู้รับการประเมินมีผลคะแนนเปอร์เซ็นต์ที่ 40 เท่ากันใน อาชีพนักขาย (Sales) และอาชีพทางด้านบริหารงาน (Management) ซึ่งหากประกอบอาชีพในลักษณะนี้ผู้รับการประเมินจะสามารถทำงานออกมาได้ดี

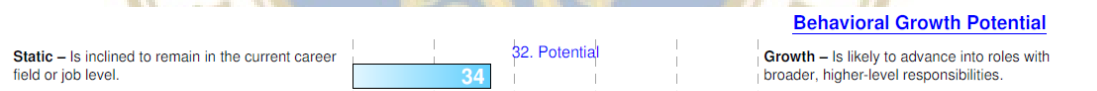
4.1.4 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Selling and Influencing Styles)



ภาพที่ 4.4 ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Selling and Influencing Styles)

ลักษณะการทำงานของผู้รับการประเมินนั้น มักทำให้ผู้อื่นสนใจหรือคล้อยตามด้วยความสามารถของตนเอง มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้น พยายามที่จะชักจูงผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

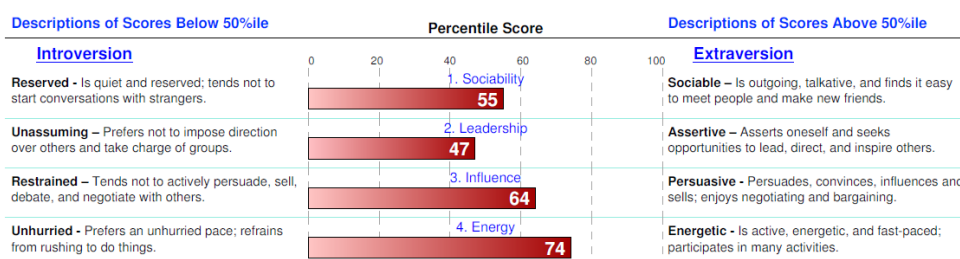
4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)



ภาพที่ 4.5 ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

ด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรมนั้น ผู้รับการประเมินสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ แต่อาจจะไม่ได้เรียนรู้หรือพัฒนาอย่างก้าวกระโดด จำเป็นต้องใช้เวลา ชอบที่จะเจริญเติบโตอย่างเป็นลำดับขั้นมากกว่า

4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)



ภาพที่ 4.6 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

ในด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธ์ภาพ(Extraversion) ผู้รับการประเมินเป็นคนที่ค่อนข้างเปิดเผยตัว ชอบเข้าสังคมหาเพื่อนใหม่ๆ มีความเป็นผู้นำ ชอบพูดจาเกลี้ยกล่อมโน้มน้าวใจคน และเป็นคนที่ชอบทำอะไรรวดเร็ว มากกว่าเป็นบุคลิกภาพแบบเก็บตัว (Introversion) โดยผลการประเมินจะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกภาพของผู้รับการประเมินเพิ่มเติมได้อย่างชัดเจนมากขึ้น ดังนี้

4.1.6.1 การชอบสมาคม (Sociability) ผู้รับการประเมินเป็นที่ชอบเข้าสังคม สามารถสร้างเพื่อนใหม่ๆ ในสังคมกลุ่มต่างๆ ได้ดี ชอบที่จะอยู่เป็นกลุ่มมากกว่าอยู่คนเดียว ซึ่งเป็นบุคลิกที่สนับสนุนการทำงานในปัจจุบันของผู้รับประเมิน

4.1.6.2 การเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้รับการประเมินสามารถนำผู้อื่นและแบ่งงาน มอบหมายงาน สั่งการ รวมทั้งจูงใจผู้อื่นให้ทำตามได้เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง

4.1.6.3 การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินมีความสามารถที่จะเกลี้ยกล่อมโน้มน้าวใจผู้อื่น สามารถทำให้ผู้อื่นคล้อยตามได้ง่าย

4.1.6.4 พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่มีพลังในการทำงานสูง มีความคล่องตัวในการทำงาน โดยเป็นผู้ที่ทำงานรวดเร็ว สามารถทำงานหลายๆอย่างไปพร้อมกัน มากกว่าที่จะทำงานแบบเรื่อยๆเพียงอย่างเดียว

4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

Individualism			Agreeableness
Individualist - Tends to work alone; hesitates to cooperate and agree with difficult people.	19	5. Cooperation	Collaborative - Is group-oriented, agreeable, and supportive; tries to get along with everyone.
Unaffected - Is inattentive to the difficulties and feelings of strangers; tends not to show empathy.	13	6. Concern for Others	Concerned - Is concerned about less fortunate people; is sensitive to the feelings of others.
Direct - Is direct and to the point; tends not to show diplomacy with difficult people.	14	7. Diplomacy	Diplomatic - Is respectful, courteous, polite, and makes others feel understood.

ภาพที่ 4.7 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

ในด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) เป็นการวัดลักษณะบุคลิกภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้รับการประเมินผลจะได้คะแนนส่วนนี้ไม่มากนัก โดยผลการประเมินจะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกภาพของผู้รับการประเมินเพิ่มเติมได้อย่างชัดเจนมากขึ้น ดังนี้

4.1.7.1 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินชอบที่จะทำงานคนเดียวมากกว่าเป็นทีม เมื่อทำงานคนเดียวจะรู้สึกทำงานได้ดีกว่าแบบกลุ่ม อาจไม่ค่อยไว้วางใจให้คนอื่นทำงานในขอบเขตของตน

4.1.7.2 ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) ผู้รับการประเมินได้คะแนนส่วนนี้ค่อนข้างน้อย โดยก่อนจะให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นผู้รับการประเมินจะมองหา

เหตุผล และความเป็นไปได้ก่อนช่วยเหลือบุคคลเหล่านั้นก่อน ไม่ช่วยเหลือหรือเห็นอกเห็นใจในทันที

4.1.7.3 ความชำนาญการทูต (Diplomacy) ผู้รับการประเมินจะมีการพูดจาที่ค่อนข้างตรงไปตรงมา ไม่อ้อมค้อม บางครั้งอาจเป็นการแสดงออกในการพูดจาอาจไม่ระวัง ระวังในการใช้คำหรือเรียบเรียงประโยคที่ดี อาจสะท้อนถึงความไม่เคารพ ไม่สุภาพได้

4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

<u>Conventionalism</u>		<u>Openness To Experience</u>
Stability oriented - Prefers predictability and structure; tends to avoid ambiguity and change.	8. Adaptability 40	Change oriented - Seeks out variety and readily adapts to change, ambiguity, or new situations.
Traditional - Continues with traditional ways of doing things; tends not to generate unique ideas.	9. Innovation 39	Creative - Has an active imagination and identifies new connections between ideas.
Basic analysis - Prefers concrete thinking to abstractions; likes problems to be clear-cut.	10. Analytical Thinking 55	Deep analysis - Analyzes complicated issues; uses logic and deep analysis to identify solutions.
Aligned decisions - Prefers structure, guidance, and making difficult decisions in groups.	11. Independence 55	Independent decisions - Trusts own judgment; prefers to make decisions independently.

ภาพที่ 4.8 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

ในด้านการสนับสนุนด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) เป็นส่วนที่แสดงถึงความพร้อมในการปรับเปลี่ยน การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การใช้เหตุผลในการคิดวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบและความเป็นอิสระในการทำงานได้ด้วยตนเอง โดยผลการประเมินจะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกภาพของผู้รับการประเมินเพิ่มเติมได้อย่างชัดเจนมากขึ้น ดังนี้

4.1.8.1 การปรับตัว (Adaptability) ผู้รับการประเมินมีบุคลิกภาพที่สามารถเปิดรับประสบการณ์ใหม่ๆ ได้ง่าย หากมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นก็พร้อมและยอมรับและปรับตัวอย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่น

4.1.8.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม จินตนาการใหม่ๆ อยู่ในระดับปานกลางๆ ไม่สูงมากนักหรือน้อยจนเกินไป

4.1.8.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้รับการประเมินชอบใช้เหตุผลในการคิดวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบ และชอบคิดแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน ประกอบกับผู้รับการประเมินทำงานในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการเงิน และตัวเลข ทำให้บุคลิกภาพส่วนนี้สนับสนุนการทำงานได้เป็นอย่างดี

4.1.8.4 ความเป็นอิสระ (Independence) ผู้รับการประเมินมีอิสระในการตัดสินใจค่อนข้างสูง เชื่อในการตัดสินใจของตัวเอง รับฟังความเห็นของผู้อื่นบ้าง แต่มักจะตั้งธงไว้ในใจอยู่แล้ว ชอบคิดแก้ปัญหาด้วยตัวเองมากกว่าขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น

4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

Casualness		Conscientiousness
Present oriented - Prefers to enjoy self now and have reachable goals that require moderate effort.	12. Achievement 38	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 24	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 9	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 1	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 12	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 6	Rigid compliance - Carefully follows all rules and is quite strict about right and wrong.

ภาพที่ 4.9 ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

ในด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) เป็นส่วนที่เน้นการมุ่งผลสำเร็จ การอดทนเพียรพยายามเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ รวมถึงการใส่ใจในรายละเอียดของงานการรักษา กฎระเบียบ ปฏิบัติตามขั้นตอนที่วางไว้ โดยผลการประเมินจะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกภาพของผู้รับการประเมินเพิ่มเติมได้อย่างชัดเจนมากขึ้น ดังนี้

4.1.9.1 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่ไม่ค่อยกำหนดเป้าหมายไว้ยากเกิน หรือตั้งเป้าหมายแบบที่มีความท้าทายสูงมากนัก เป็นผู้ที่พึงพอใจในระดับการทำงานของตนเอง มุ่งเน้นผลของงานต่ำ

4.1.9.2 การคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้รับการประเมินไม่ค่อยคิดริเริ่มมากนัก แต่ถ้ามีความสนใจหรือไม่มีผู้อื่นริเริ่มงานนั้นๆเลยก็จะเป็นผู้คิดริเริ่มทำงานนั้น

4.1.9.3 การยืนกราน (Persistence) หรือการอดทนทำงานนั้นๆ ให้ประสบความสำเร็จ ผู้รับการประเมินได้คะแนนต่ำ มองว่าผู้รับการประเมินเมื่อทำงานบางอย่างไปแล้ว เมื่อรู้สึกไม่พึงพอใจ หรือเจออุปสรรค ผู้รับการประเมินมักจะย่อท้อ ไม่อดทนต่ออุปสรรคเพื่อทำให้งานนั้นๆบรรลุผลเท่าใดนัก

4.1.9.4 ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินได้คะแนนส่วนนี้ต่ำที่สุดในคุณลักษณะทั้งหมด ซึ่งตีความได้ว่าผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่มองภาพกว้างของงานเป็นหลัก ละเลยที่จะใส่ใจกับรายละเอียดของงาน อาจทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้

4.1.9.5 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ผู้รับการประเมินมีผลคะแนนค่อนข้างต่ำ โดยปกติผู้รับการประเมินมักไม่ส่งงานก่อนล่วงหน้า มักส่งงานตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ หรือบางชิ้นงานส่งล่าช้ากว่าเวลาที่กำหนดไว้ การบริหารจัดการในเรื่องการจัดสรรเวลาได้ไม่ดี

4.1.9.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) การเคารพต่อกฎและระมัดระวังตนเองให้ปฏิบัติตามกฎอยู่เสมอ ผู้รับการประเมินได้คะแนนส่วนนี้ต่ำ อาจมีบางครั้งที่ละเลยกฎปฏิบัติ หรือยืดหยุ่นต่อกฎเกณฑ์ต่างๆ เพื่อทำให้งานบรรลุได้ง่ายขึ้น

4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

Emotional Spontaneity			Emotional Stability
Emotionally expressive - Openly expresses both positive and negative emotions.	14	18. Self-Control	Emotionally controlled - Controls emotions and seldom gets upset or shows irritation.
Affected by stress - Tends not to be resilient in stressful situations; worries or becomes anxious.	29	19. Stress Tolerance	Unaffected by stress - Works well in stressful situations and quickly recovers from setbacks.
Unsure of success - Becomes discouraged after negative feedback; needs time to recover.	28	20. Self Confidence	Confident of success - Remains confident after failure or rejection; is optimistic for success.
Unaware of emotions - Tends to be unaware of emotions, their cause, and how to manage them.	49	21. Emotional Awareness	Aware of emotions - Is aware of emotions and their cause; knows how to manage them.

ภาพที่ 4.10 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ในด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) บุคลิกภาพที่เน้นการเข้าใจและตระหนักรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเอง การควบคุมการแสดงออกและความสามารถในการทนต่อสภาวะตึงเครียดต่างๆ ได้ โดยผลการประเมินจะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกภาพของผู้รับการประเมินเพิ่มเติมได้อย่างชัดเจนมากขึ้น ดังนี้

4.1.10.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินไม่สามารถไม่สามารถเก็บอารมณ์ได้ มักจะแสดงออกมากกว่าที่จะเก็บไว้ เช่น เมื่อรู้สึกโมโหหรือหงุดหงิด จะแสดงออกทางสีหน้า และน้ำเสียง เพื่อให้คู่สนทนาหรือบุคคลรอบข้างรับรู้ว่าคุณรู้สึกอย่างไร

4.1.10.2 การอดกลั้น (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินมีความอดทนอดทนต่อความเครียดไม่สูงมากนัก บางครั้งอาจไม่สามารถจัดการกับความเครียดได้ดีเท่าที่ควร

4.1.10.3 การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตัวเองไม่สูงมาก บางครั้งมีการกังวลและแสดงออกถึงความพะวง หรือความไม่มั่นใจอยู่บ้าง

4.1.10.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่ตระหนักรู้ในอารมณ์ของตัวเองอยู่มาก เช่น โกรธก็จะรู้ว่าตัวเองโกรธ แต่ไม่สามารถควบคุมอาการที่แสดงออกมาได้ เป็นต้น

4.1.11 บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (Big 5 Factors)

Descriptions of Scores Below 50%ile	Percentile Score	Descriptions of Scores Above 50%ile
Introversion – Is reserved and unhurried; tends not to direct or sell to others.	22. Extraversion 62	Extraversion – Seeks the company of others, asserts self, and is persuasive and energetic.
Individualism – Prefers working alone; is direct, uncompromising, and detached from feelings.	23. Agreeableness 12	Agreeableness – Is team-oriented, supportive, and cooperative; works well with everyone.
Traditionalism – Prefers structure, traditional ideas, concrete thinking, and guided decisions.	24. Openness To Experience 46	Openness – Seeks change, is creative, analyzes issues, and makes own decisions.
Casualness – Is relaxed about goals, deadlines, persisting, checking details, or following rules.	25. Conscientiousness 9	Conscientiousness – Is goal-oriented, persistent, detail oriented, and follows rules.
Emotional Spontaneity – Tends not to control emotions; is affected by stress or criticism.	26. Emotional Stability 26	Emotional Stability – Understands and controls emotions, is confident, and resists stress.

ภาพที่ 4.11 ผลการประเมินตามทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (Big 5 Factors)

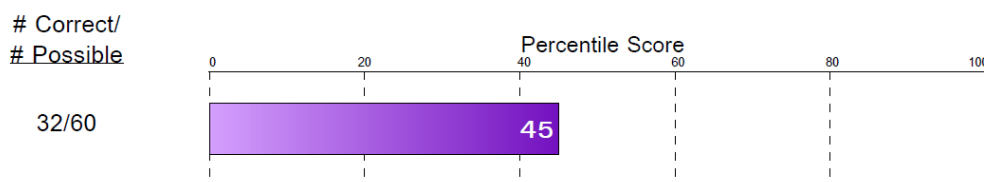
จากผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI) นั้น ผู้รับการประเมินมีความโดดเด่นในบุคลิกลักษณะแบบเปิดเผยตัว (Extraversion) และเป็นผู้ที่ยอมรับประสบการณ์ใหม่ๆ (Openness To Experience) ส่วนลักษณะที่ได้ผลคะแนนต่ำลงมาก็คือ บุคลิกแบบมีเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) บุคลิกภาพแบบการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) และบุคลิกภาพแบบมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) ซึ่งผู้รับการประเมินจะนำไปพัฒนาตนเองต่อไป

4.2 ผลการประเมินของ Applied Reasoning Test (ART)

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม

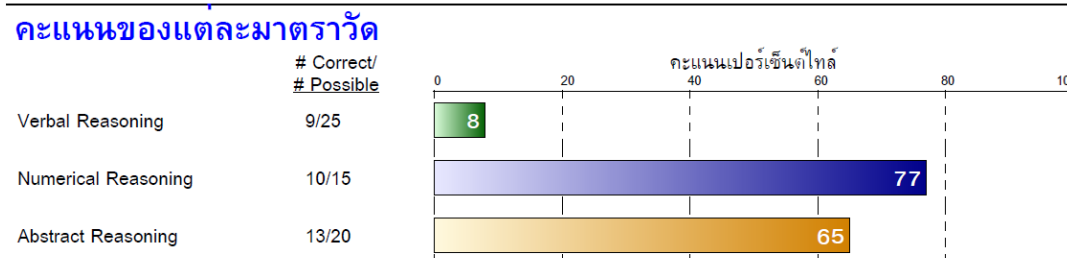
คะแนนโดยรวม



ภาพที่ 4.12 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test (ART)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินโดยรวมอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 45 ของกลุ่มบรรทัดฐานที่ประกอบด้วยผู้จัดการ ผู้บริหารมืออาชีพ และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ

เมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพ ผลการประเมินของผู้รับการประเมินจัดอยู่ในอันดับปานกลาง ผู้รับการประเมินอาจจะเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ดีกว่าคนส่วนใหญ่ และมีแนวโน้มว่าจะปฏิบัติได้คืออย่างมีประสิทธิภาพ ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะทำงานตามที่ได้รับมอบหมายและทำโครงการต่างๆ ได้เสร็จสมบูรณ์เหมือนผู้จัดการส่วนใหญ่ นอกจากนี้มีแนวโน้มและข้อสรุปที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ



ภาพที่ 4.13 ผลการประเมินแต่ละมาตราวัดของ Applied Reasoning Test (ART)

4.2.2 ความสามารถในการแก้ปัญหาด้านการใช้ภาษา (Verbal Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 8 เมื่อเทียบกับผู้บริหาร หรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มาในระดับน้อยกว่าค่าเฉลี่ย โดยมีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินไม่สามารถแสดงแนวคิดหรือชี้แจงความแตกต่างที่ผู้บริหารส่วนใหญ่บอกได้ และในการวิเคราะห์ข้อมูลหรือประเมินความหมายของบทความยังมีความผิดพลาดอยู่ ซึ่งผู้รับการประเมินเองประสบปัญหาในการเรียน หรือการทำงานในการจับประเด็นใจความสำคัญอยู่บ้าง เช่น เมื่อมีหน่วยงานต่างๆ ส่งจดหมายมาขอความช่วยเหลือหรือสั่งการ ก็อาจจะทำตามคำขอไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ เป็นต้น

4.2.3 ความสามารถในการให้เหตุผลด้านตัวเลข (Numerical Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 77 เมื่อเทียบกับผู้บริหาร หรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มาในระดับค่อนข้างสูง โดยมีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลขได้เร็ว ประเมินผลของข้อมูลในตาราง กราฟ หรือแผนภูมิได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากกว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ โดยผู้รับการประเมินมีพื้นฐานในการเรียนด้านคณิตศาสตร์และมีประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน ทำให้ได้พัฒนาทักษะด้านนี้มาโดยตลอด ซึ่งความสามารถในการให้เหตุผลด้านตัวเลขจะสอดคล้องกับการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ในข้อที่ 4.1.8.3 เห็นได้ว่าผู้รับการประเมินมีความคิดอย่างเป็นระบบและเป็นเหตุผล

4.2.4 ความสามารถในการให้เหตุผลเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 65 เมื่อเทียบกับผู้บริหาร หรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มาในระดับปานกลาง โดยมีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินจะสามารถจัดสรรโครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพพอสมควร และสามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาเชิงนามธรรมได้ โดยในการวิเคราะห์เชิงนามธรรมสามารถนำไปเชื่อมโยงกับทักษะทางด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (Innovation) ในข้อ 4.1.8.2 ซึ่งผู้รับการประเมินได้คะแนนที่ไม่สูงนัก แสดงว่าผู้รับการประเมินยังไม่ได้จินตนาการ หรือสามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆที่แปลกไปกว่าเดิมได้นัก เนื่องจากผู้รับการประเมินจะเน้นความเป็นเหตุเป็นผลความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้นจริงมากกว่า

4.3 วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อการพัฒนาอาชีพในปัจจุบัน

ปัจจุบันผู้รับการประเมินประกอบอาชีพเป็น พนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ในฝ่ายงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่รับผิดชอบส่วนงานการบริหารผลตอบแทนของพนักงาน ซึ่งหลังจากการทำแบบประเมิน ผู้วิจัยได้ให้ผู้รับการประเมิน ทำการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง โดยผู้รับการประเมินมีมุมมองดังต่อไปนี้

4.3.1 สิ่งที่เป็นจุดแข็งในมุมมองผู้รับการประเมิน

4.3.1.1 พลังใจในการทำงาน (Energy) ในการทำงานของผู้รับการประเมินนั้นมีความทำทหายในเรื่องของเวลาอยู่มาก ดังนั้นผลดีของการที่มีพลังใจในการทำงานจะทำให้งานที่มีความบีบรัด เร่งด่วน และกดดันต่างๆสามารถเสร็จได้ทันภายในระยะเวลาที่กำหนด และผู้รับการประเมินสามารถทำงานได้หลายอย่างพร้อมๆกันได้ แต่ในบางครั้งงานที่ทำเสร็จเร็วนั้นอาจบกพร่องในรายละเอียดเล็กน้อย มองภาพรวมเป็นสำคัญ จึงต้องระมัดระวังด้วยเช่นเดียวกัน

4.3.1.2 การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินเป็นคนที่สามารถพูดจา โน้มน้าวและมีทักษะการพูดให้คนอื่นคล้อยตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ซึ่งจากการทำงานของผู้รับการประเมินจะต้องมีการติดต่อเจรจากับพนักงานให้เข้าใจ รวมถึงอธิบายสิทธิประโยชน์ที่พนักงานในองค์กรจะได้รับอยู่บ่อยครั้ง หรือเจรจาเพื่อจูงใจให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้จนประสบความสำเร็จ ทำให้การมีบุคลิกลักษณะการจูงใจนั้นถือเป็นจุดแข็งที่

ส่งเสริมการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามการจูงใจเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามหรือคล้อยตามนั้นหากมีมากเกินไป อาจทำให้มีบุคลิกที่ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

4.3.1.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) เนื่องจากผู้รับ การประเมินงานที่ใช้ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ และการทำงานด้านตัวเลข ข้อมูลต่างๆ เป็น ส่วนมาก ดังนั้นบุคลิกภาพส่วนนี้จึงสนับสนุนการทำงาน เนื่องจากการคิดวิเคราะห์ต้อง ความสามารถในการเชื่อมโยง หาเหตุผล และใช้ความคิดอย่างมีตรรกะ แต่หากมุ่งเน้นทางด้าน เทคนิคหรือทฤษฎีมากเกินไปจะทำให้การคิดวิเคราะห์นั้นไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จริงในการ ดำเนินงาน

4.3.1.4 การชอบสมาคม (Sociability) ผู้รับการประเมินชอบพูดจาหรือ พบปะผู้คนและสร้างสัมพันธ์ต่อผู้อื่นได้โดยไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นเรื่องยากหรืออึดอัดที่จะต้องพูดคุยกับ ผู้คนใหม่ๆ ซึ่งในการทำงานบุคลิกนี้จะส่งเสริมการสร้างบริการที่ดีให้เป็นที่ประทับใจต่อพนักงาน ด้วยกันเอง ทำให้รู้สึกสบายใจเมื่อได้ปรึกษากับผู้รับการประเมินเพราะมีความเป็นกันเองสูง

4.3.2 สิ่งที่เป็นจุดอ่อนในมุมมองผู้รับการประเมิน

4.3.2.1 ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินมองการ ทำงานในภาพกว้าง และเป็นผู้ที่ทำงานอย่างรวดเร็วเนื่องจากมีพลังใจในการทำงานสูงด้วย ดังนั้นจึง เกิดข้อผิดพลาดในการทำงานอยู่บ่อยครั้ง เช่น การพิมพ์สะกดคำตกหล่น การพิมพ์ประโยคเดิมซ้ำ 2 ครั้ง โดยผู้รับการประเมินไม่ใส่ใจในการตรวจทานงาน ทบทวนงานซ้ำ จึงก่อให้เกิดความผิดพลาด ในรายละเอียดเล็กๆน้อยๆ ส่งผลให้การทำงานผู้บังคับบัญชามักจะส่งงานกลับมาแก้บ่อยครั้ง

4.3.2.2 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับประเมินไม่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎมากนัก เป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่นค่อนข้างสูง รวบรวมงานบางขั้นตอน เพื่อที่จะให้งานสำเร็จลุล่วงและมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการทำงานในองค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจเป็นการ ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ เช่น การแต่งกายถูกระเบียบ การมาทำงานให้ตรงเวลา เป็นเรื่องที่สำคัญ โดยผู้รับการประเมินมีความเห็นว่ายังทำได้ไม่ดีนัก

4.3.2.3 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ในการทำงานผู้รับการประเมิน มองว่าความน่าเชื่อถือที่ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน รวมถึงพนักงานที่มาขอความช่วยเหลือ ขอ คำปรึกษานั้นเป็นส่วนสำคัญต่อการเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน ซึ่งผู้รับการประเมินยังไม่ สามารถมีบุคลิกในส่วนนี้ที่ดีมากนัก เช่น การส่งงานให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องบางครั้งผู้รับการประเมินก็ ส่งงานล่าช้าไม่ตรงตามระยะเวลาที่กำหนด หรือเมื่อผู้ประเมินเห็นว่างานดังกล่าวไม่มีผู้มาทวงถามก็

จะไม่ลงมือทำงานกว่าจะมีผู้บังคับบัญชา หรือผู้อื่นมาทวงถาม เป็นต้น ซึ่งทำให้ระดับความน่าเชื่อถือ นั้นยังไม่เป็นที่น่าพึงพอใจนัก

4.3.2.4 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ลักษณะงานที่ผู้รับการประเมิน ได้รับนั้น ส่วนหนึ่งจะต้องมีการติดต่อประสานงานกับพนักงาน หรือส่วนงานอื่นๆด้วย การควบคุม อารมณ์เป็นส่วนสำคัญในการทำงาน บางครั้งผู้รับการประเมินยังไม่สามารถควบคุมอารมณ์ได้โดย การแสดงพฤติกรรม หรือคำพูดที่ไม่ดีออกไป ทำให้เกิดความพอใจให้กับผู้ติดต่อบ้าง จึงถือว่าการ ควบคุมตนเองยังเป็นจุดอ่อนที่สำคัญของผู้รับการประเมินอย่างยิ่ง

4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.1.1 การเป็นผู้นำ (Leadership) โดยผู้บังคับบัญชามีมุมมองว่าผู้รับการ ประเมินมีความมุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และบันดาลใจผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ ในการทำงานเสมอ

4.4.1.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) โดยผู้บังคับบัญชามีมุมมอง ว่าผู้รับการประเมินมีจินตนาการ ความคิด สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิมไปสู่ทาง ใหม่

4.4.1.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) โดยผู้บังคับบัญชามี มุมมองว่าผู้รับการประเมินมีเหตุผลและสร้างรูปแบบในการคิดวิเคราะห์และสังเกตวิธีการ ดำเนินการเป็นอย่างดี

4.4.1.4 การยืนกราน (Persistence) โดยผู้บังคับบัญชามีมุมมองว่าผู้รับการ ประเมินมักจะทำงานจนกว่าจะเสร็จ และไม่ละทิ้งงานหรือภาระหน้าที่

4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.2.1 พลังใจในการทำงาน (Energy) โดยผู้บังคับบัญชามีมุมมองว่า ชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายๆพร้อมกัน แต่ยังไม่สามารถบริหาร จัดการเรื่องเป็นเวลา และประสิทธิภาพของผลงานออกมาได้ดีนัก

4.4.2.2 ความรอบคอบ (Attention to Detail) โดยผู้บังคับบัญชามีมุมมอง ว่า ผู้รับการประเมินขาดการให้ความสนใจต่อรายละเอียด ไม่ชอบที่ตรวจทานงานอีกครั้ง เพื่อ

ป้องกันความผิดพลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการกับงานเอกสารยังขาดความเป็นระเบียบเรียบร้อย

4.4.2.3 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) โดยผู้บังคับบัญชาที่มีมุมมองว่า ผู้รับการประเมินหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบวินัยขององค์กร เช่น ระเบียบการปฏิบัติงาน มักจะทำไม่ครบทุกข้อ ชอบต่อรองในการทำงานเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ

4.4.2.4 การอดทน (Stress Tolerance) โดยผู้บังคับบัญชาที่มีมุมมองว่า ผู้รับการประเมิน ยังไม่สามารถที่จะทำงานได้ดีในสถานการณ์เครียด มีความอดทนต่ำ และไม่สามารถอดทนต่อความเครียด และควบคุมอารมณ์ได้น้อย



บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน

จากการประเมินตนเองจากเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) ผู้รับการประเมินมีหน้าที่นำผลลัพธ์ที่วิเคราะห์ได้ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan) โดยจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาอย่างชัดเจน และยังคงต้องเป็นเป้าหมายที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาด้วย ทั้งนี้เพื่อให้การทำแผนการพัฒนาตนเองมีประสิทธิภาพแก่ผู้รับการประเมินเพื่อให้เกิดภาวะผู้นำอย่างแท้จริงตามกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งเนื้อหาในบทนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาตนเอง

5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

5.1.1 เป้าหมายระยะยาวของผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมินมีความต้องการที่จะเป็นผู้นำและที่ปรึกษาทางด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคล ให้กับองค์กร โดยคิดวิเคราะห์วางแผนกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา หรือสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร รวมทั้งสื่อสารและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ผ่านกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้นั้น ผู้รับการประเมินจะต้องมีสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ในด้านความรู้นั้นผู้รับการประเมินจะต้องพัฒนาความรู้ทางด้านบริหารทรัพยากรบุคคลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กรเพิ่มเติมด้วย ในการพัฒนาทักษะ ผู้รับการประเมินควรจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถให้คำปรึกษาที่ดีได้ มีทักษะการคิดวิเคราะห์แยกแยะปัญหาอย่างเป็นระบบ สามารถเจรจาต่อรองและโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นยอมรับการเปลี่ยนแปลง สามารถทำงานเป็นทีม รวมทั้งการทำให้ผู้อื่นเชื่อถือในความสามาร

และไว้วางใจตัวเรา ดังนั้นผู้รับการประเมินจะต้องพัฒนาตนเองเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่อยู่ภายในซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ยากให้สำเร็จ โดยผู้รับการประเมินจะต้องเป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้

5.1.2 จุดแข็งที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเอง

จากการวิเคราะห์และการทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับผลประเมินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมิน ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเองและสามารถระบุจุดแข็งได้ดังนี้

- ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้รับการประเมินมองว่าในการทำงาน ผู้รับการประเมินมีเหตุผลและสร้างรูปแบบในการคิดวิเคราะห์และสังเกตวิธีการดำเนินการที่ดี
- การปรับตัว (Adaptability) ผู้รับการประเมินมองว่าตนมีความสามารถในการปรับตัวพยายามแสวงหาทางออกพร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ๆ ด้วยความเต็มใจและสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว
- ความเป็นอิสระ (Independence) ผู้รับการประเมินมองว่าตนเองมีอิสระด้านความคิด การตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้ในการทำงาน โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ชอบที่จะขอรับคำปรึกษามากกว่าเมื่อเกิดประเด็นปัญหา
- การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน กล้าที่จะสอบถาม หรือหาข้อมูลเองจากบุคคลอื่นๆ และกล้าแสดงออกเมื่อมีความคิดเห็นในเรื่องต่างๆที่ผู้รับการประเมินมีความรู้ ความเข้าใจ

5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้รับการประเมินที่แสดงออกในการทำงานทำให้ทราบมุมมองด้านจุดแข็งของผู้รับการประเมินทั้งที่เหมือนและแตกต่างจากการรับรู้ตนเองของผู้รับการประเมิน ดังนี้

สิ่งที่เห็นตรงกัน ได้แก่

- **ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)** โดยผู้บังคับบัญชามีมุมมองว่าผู้รับการประเมินมีเหตุผลและสร้างรูปแบบในการคิดวิเคราะห์และสังเกตวิธีการดำเนินการเป็นอย่างดี เนื่องจากในการทำงานในปัจจุบันเมื่อมีปัญหาที่เข้ามา ผู้รับการประเมินนั้นสามารถใช้ความรู้ที่มีและประสบการณ์ที่ผ่านมา ประยุกต์ใช้ในการคิดวิเคราะห์ แยะแยะ และแก้ไขปัญหาที่เข้ามา ให้ผ่านลุล่วงไปได้ รวมทั้งเมื่อมีงานใหม่ๆเข้ามาผู้รับการประเมินจะใช้เวลาในการคิดวิเคราะห์และหาหนทางใน

การพัฒนางานนั้นๆ ให้ได้ผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยอาจจะใช้เวลาค่อนข้างนานก่อนจะลงมือปฏิบัติจริง

สิ่งที่เห็นต่างกัน ได้แก่

- **การเป็นผู้นำ (Leadership)** โดยผู้บังคับบัญชามีมุมมองว่าผู้รับการประเมินมีความมุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และบันดาลใจผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการทำงานเสมอ โดยสามารถนำบุคคลในทีมงานให้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ โดยไม่ชอบที่จะรอให้ผู้บังคับบัญชาสั่งการ หรือบอกกล่าวก่อน

- **การสร้างสรรคสิ่งใหม่ (Innovation)** โดยผู้บังคับบัญชามีมุมมองว่าผู้รับการประเมินมีจินตนาการ ความคิด สร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิมไปสู่ทางใหม่ เนื่องจากผู้รับการประเมินมักจะเสนอหนทางในการพัฒนางานใหม่ๆ ให้เกิดการลดกระบวนการขั้นตอน หรือชอบที่จะนำเอาระบบสารสนเทศมาใช้ในการทำงานให้มากขึ้นกว่าเดิมที่หน่วยงานถือปฏิบัติมา อีกทั้งผู้รับการประเมินชอบเสนอแนวความคิดเพื่อไปประกวดในงานเรื่องนวัตกรรมขององค์กรด้วย

- **การยืนกราน (Persistence)** โดยผู้บังคับบัญชามีมุมมองว่าผู้รับการประเมินมักจะทำงานจนกว่าจะเสร็จ และไม่ละทิ้งงานหรือภาระหน้าที่ เนื่องจากเวลาการทำงานผู้รับการประเมิน เมื่อถูกมอบหมายงานชิ้นใดแล้วมักจะมีคามรับผิดชอบ และไม่ว่าเนื้องานจะยาก หรือใช้เวลานาน ก็มีความเพียรพยายามทำงานชิ้นนั้นจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเอง

จากการวิเคราะห์และการทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับผลประเมินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมิน ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเองและสามารถระบุจุดอ่อนได้ดังนี้

- **ความรอบคอบ (Attention to Detail)** ผู้รับการประเมินมองการทำงานในภาพกว้าง และเป็นผู้ที่ทำงานอย่างรวดเร็วเนื่องจากมีพลังใจในการทำงานสูงด้วย ดังนั้นจึงเกิดข้อผิดพลาดในการทำงานอยู่บ่อยครั้ง เช่น การพิมพ์สะกดคำตกหล่น การพิมพ์ประโยคเดิมซ้ำ 2 ครั้ง โดยผู้รับการประเมินไม่ใส่ใจในการตรวจทานงาน ทบทวนงานซ้ำ จึงก่อให้เกิดความผิดพลาดในรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ ส่งผลให้การทำงานผู้บังคับบัญชามักจะส่งงานกลับมาแก้บ่อยครั้ง

- **การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)** โดย ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบวินัยขององค์กร เช่น ระเบียบการปฏิบัติงานมักจะทำไม่ครบทุกข้อ ขอบต่อรองในการทำงานเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ ซึ่งผู้รับการประเมินมีความยึดหยุ่นในกฎระเบียบสูงเกินไป เป็นบุคลิกที่ไม่ส่งเสริมกับหน้าที่การทำงานในปัจจุบัน

- **ความน่าเชื่อถือ (Dependability)** โดยผู้รับการประเมินมองว่า ผู้รับการประเมินยังขาดความเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ ซึ่งส่วนใหญ่ผู้รับการประเมินมักจะทำงานทันกำหนดเวลาไว้บ้าง แต่จะมีงานบางอย่างไม่ทันกำหนดเวลาส่งงาน ผู้รับการประเมินมักจะทำงานที่อยากทำก่อน ไม่ใส่ใจในเรื่องของความสำคัญของงานและความเร่งด่วนของงาน ทำงานตามอารมณ์มากเกินไป

- **การควบคุมตนเอง (Self-Control)** โดยผู้รับการประเมินมองว่า ผู้รับการประเมินยังไม่สามารถการควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีนัก มักแสดงอารมณ์โกรธ หรืออาการอารมณ์เสีย ไม่สามารถวางกริยานิ่งเฉยหรือใจเย็นในการตอบสนองได้ ซึ่งบางครั้งก็ได้รับคำตักเตือนจากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานอยู่บ้าง

5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้รับการประเมินที่แสดงออกในการทำงานทำให้ทราบมุมมองด้านจุดอ่อนของผู้รับการประเมินทั้งที่เหมือนและแตกต่างจากการรับรู้ตนเองของผู้รับการประเมิน ดังนี้

สิ่งที่เห็นตรงกัน ได้แก่

- **ความรอบคอบ (Attention to Detail)** โดยผู้บังคับบัญชามีมุมมองว่า ผู้รับการประเมินขาดการให้ความสนใจต่อรายละเอียด ไม่ชอบที่ตรวจทานงานอีกครั้ง เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการกับงานเอกสารยังขาดความเป็นระเบียบเรียบร้อย

- **การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)** โดยผู้บังคับบัญชามีมุมมองว่า ผู้รับการประเมินหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบวินัยขององค์กร เช่น ระเบียบการปฏิบัติงานมักจะทำไม่ครบทุกข้อ ชอบต่อรองในการทำงานเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ

สิ่งที่เห็นต่างกัน ได้แก่

- **พลังใจในการทำงาน (Energy)** โดยผู้บังคับบัญชามีมุมมองว่าชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายๆพร้อมกัน แต่ยังไม่สามารถบริหารจัดการเรื่องเป็นเวลาและประสิทธิภาพของผลงานออกมาได้ดีนัก

- **การอดกลั้น (Stress Tolerance)** โดยผู้บังคับบัญชามีมุมมองว่า ผู้รับการประเมินยังไม่สามารถที่จะทำงานได้ดีในสถานการณ์เครียด มีความอดทนต่ำ และไม่สามารถอดกลั้นต่อความเครียด และควบคุมอารมณ์ได้น้อย

5.1.6 การนำความรับรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

5.1.6.1 ด้านการทำงาน

เมื่อผู้รับการประเมินทราบถึงลักษณะบุคลิกภาพของตนเองจากการทำแบบประเมิน WBI ร่วมกับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาแล้ว ทำให้ทราบมุมมองจากผู้บังคับบัญชามากขึ้น สะท้อนตัวตนของผู้รับการประเมินอย่างชัดเจน เพื่อที่จะได้นำเอามุมมองจากการประเมินตนเองร่วมกับผู้บังคับบัญชามาใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยรักษาจุดแข็งให้คงอยู่อย่างยั่งยืน และพัฒนาจุดอ่อนให้ดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้สนับสนุนความพร้อมในการก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ผู้รับการประเมินวางไว้

5.1.6.2 ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว

เนื่องจากจุดอ่อนของผู้รับการประเมิน จากการทำแบบประเมิน WBI ร่วมกับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาแล้ว ผู้รับการประเมินส่วนใหญ่มีจุดอ่อนในด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) และเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) ซึ่งผู้รับการประเมินตระหนักว่าหากพัฒนาจุดอ่อนแล้วนำมาใช้ในชีวิตประจำวัน ได้ก็จะเป็นประโยชน์ต่อทั้งตัวเอง และผู้อื่นที่อยู่รอบข้างด้วย เช่น เรื่องการบริหารจัดการเวลา การควบคุมอารมณ์ เป็นต้น

5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

จากการวิเคราะห์ผลการประเมินตนเองจากเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) นั้นพบสัดส่วนคะแนนที่ค่อนข้างต่ำในหลายประเด็น เช่น ความรอบคอบ (Attention to Detail) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) การควบคุมตนเอง (Self-Control) ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่สำคัญที่ส่งผลกับการทำงานและการใช้ชีวิตประจำวัน

ผู้รับการประเมินร่วมกับผู้บังคับบัญชาเห็นควรแล้วที่จะทำแผนพัฒนาตนเองในเรื่องความน่าเชื่อถือ (Dependability) และ การควบคุมตนเอง (Self-Control) มาเป็นหัวข้อในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในอนาคตที่จะก้าวไปเป็นผู้นำขององค์กร อีกทั้งยังสนับสนุนการทำงานในปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้นอีกด้วยทั้งในแง่การบริหารจัดการ และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งแผนพัฒนาตนเองได้แบ่งออกเป็น 2 แผน

- แผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 เรื่องความน่าเชื่อถือ (Dependability) นั้น ใช้ระยะเวลาตั้งแต่เดือนมีนาคม-ตุลาคม พ.ศ.2558 รวมเป็นระยะเวลา 7 เดือน

- แผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 เรื่อง การควบคุมตนเอง (Self-Control) นั้น ใช้ระยะเวลาตั้งแต่เดือนกรกฎาคม-ตุลาคม พ.ศ.2558 รวมเป็นระยะเวลา 3 เดือน

โดยผู้รับการประเมินคาดหวังว่า การพัฒนาตนเองครั้งนี้ จะช่วยให้ผู้รับการประเมินมีความน่าเชื่อถือ และได้รับความไว้วางใจในการทำงานจากผู้อื่นมากขึ้น และยกระดับการควบคุมทางอารมณ์ของตนเองให้ดีกว่าในปัจจุบัน

5.2.1 แผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

ผู้รับการประเมินนำเรื่อง ความน่าเชื่อถือ (Dependability) มาเป็นหัวข้อหลักในการพัฒนาตนเองในแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

5.2.1.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง (Development Objective)

ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาตนเอง ให้มีความน่าเชื่อถือ และได้รับความไว้วางใจในการทำงานจากผู้อื่นมากขึ้น โดยบริหารจัดการกับกระบวนการคิดและการวางแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว อนึ่งการพัฒนาตนเองนั้นยังสอดคล้องกับสมรรถนะขององค์กร (Organization's Competency) ในเรื่องการรับผิดชอบหน้าที่ (Responsibility) โดยอุทิศตน มุ่งมั่นในการทำงานด้วยความรับผิดชอบ มีวินัย มุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ และเรื่องการบริหารเวลา (Time Management)

5.2.1.2 สิ่งที่คาดว่าจะได้รับต่อตนเอง (Expected benefit to me)

ผู้รับการประเมินมีความคาดหวังตามแผนพัฒนาตนเองฉบับนี้ จะช่วยให้ผู้รับการประเมินสามารถบริหารจัดการการทำงานของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลผลิตจากการทำงานมีคุณค่าและทำให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจในศักยภาพการทำงานของผู้รับการประเมิน โดยผู้รับการประเมินจะมีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น เกิดความเป็นระเบียบวินัยในตนเอง สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้ และทำงานเสร็จทันกำหนดเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน (Career Goal) ที่วางไว้ในอนาคต

5.2.1.3 สิ่งที่คาดว่าจะประโยชน์ต่อองค์กร (Expected benefit to My Organization)

ผู้รับการประเมินมีความคาดหวังต่อการปฏิบัติตามตนเองว่าจะส่งผลดีต่อองค์กร โดยองค์กรจะได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของส่วนงานให้บรรลุเป้าหมาย KPIs ที่ผู้บริหารกำหนดไว้

5.2.1.4 กิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเอง (Action to Take)

จากการตั้งเป้าหมายในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารประเมิน โดยต้องการพัฒนาในส่วนของความน่าเชื่อถือ (Dependability) โดยจากเดิมที่ผู้บริหารประเมิน ปฏิบัติตนไม่เป็นระเบียบวินัย ทำงานตามใจตนเอง ไม่จัดลำดับความสำคัญของงาน ทำให้ผลผลิต ของการทำงานยังออกมาไม่เต็มประสิทธิภาพ ดังนั้นกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเองที่กำหนดขึ้น เพื่อให้ ผู้บริหารประเมินบริหารการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในเรื่องของระเบียบวินัยในการทำงาน และจัดสรรเวลาในการทำงาน เพื่อให้เกิดความผลงานที่มีดีมีคุณภาพและเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ จนกลายเป็นกิจวัตร โดยผู้บริหารประเมินกำหนดกิจกรรมไว้ ดังนี้

1. จัดบันทึกตารางเวลานัดหมาย และสรุปรงานที่ได้รับมอบหมายอย่างย่อ ลงในสมุดบันทึกอย่างเป็นระบบระเบียบ เพื่อป้องกันสูญหายของข้อมูลและรวมข้อมูลต่างๆไว้ใน แหล่งเดียวกัน เช่น ฝ่ายการบัญชี ขอรายงานผลประโยชน์จ่ายให้กับผู้บริหารไตรมาสที่ 1 ส่งภายใน วันที่ 15 เมษายน 2558 เป็นต้น เนื่องจากเดิมผู้บริหารประเมิน ไม่ให้ความสำคัญกับการจัดบันทึกและ การวางแผนการทำงานล่วงหน้า ทำให้เมื่อผู้บังคับบัญชามอบหมายงาน หรือแผนกอื่นขอข้อมูลมายัง ผู้บริหารประเมิน ผู้บริหารประเมินมักจะลืมทำงานชิ้นนั้นๆหรือ ส่งงานล่าช้ากว่ากำหนด

2. จัดทำ To-Do-List และจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานในแต่ละวัน เช่น A คือสำคัญมากเร่งด่วนมาก B คือสำคัญมากเร่งด่วนน้อย C คือไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน เป็นต้น และเพื่อให้ทราบว่าในขณะนั้นมีงานที่อยู่ในความรับผิดชอบทั้งหมดกี่ชิ้น และวางแผนบริหาร จัดการเวลาในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ประชุมตอนเช้าทุกวันเพื่อสรุปรงานที่จะต้องทำในแต่ละวันหรือ รายงานความคืบหน้างานที่อยู่ในความรับผิดชอบเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทราบ และรับคำติชม คำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเพื่อนำมาพัฒนางานต่อไป

4. ถ่ายทอดงานที่ได้รับมอบหมายให้เพื่อนร่วมงานฟัง และเพื่อนร่วมงาน สามารถเข้าใจได้ตรงประเด็น เพื่อถ่ายโอนความรู้และทักษะต่างๆแก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างให้ กระบวนการทำงานที่ดีภายในทีม

5. เข้าทำงานตรงเวลา 8.00 น. อย่างน้อยสัปดาห์ละ 3 วัน เพื่อสร้าง ระเบียบวินัยของตนเอง และทำให้การบริหารจัดการเวลาดีขึ้น รวมทั้งทำให้งานที่วางแผนไว้ไม่ ล่าช้าเนื่องจากการไม่ตรงต่อเวลาของผู้บริหารประเมินเอง เนื่องจากเดิมผู้บริหารประเมินมาทำงาน ไม่ตรงต่อเวลาเลย ทำให้ความน่าเชื่อถือลดลงไปเนื่องจากผู้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจในการ มอบหมาย หรือนัดหมายงานในช่วงเวลาเช้า

6. จัดทำแผนงานในการพัฒนากระบวนการทำงานและนำระบบ สารสนเทศมาใช้ในการทำงานมากขึ้น เพื่อความรวดเร็วและเพิ่มความถูกต้องของงาน ลดการทำงาน

ประจำ เพื่อนำเอาเวลาที่ไ้จากการทำงานประจำ มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น เช่น การวางแผนกลยุทธ์ของส่วนงานให้ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เป็นต้น

5.2.1.5 ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Involved Person)

– ผู้รับการประเมิน ผู้รับการประเมินจะต้องเป็นผู้ลงมือปฏิบัติในแต่ละกิจกรรมจริงจนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเกิดขึ้น

– ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชามีอำนาจในการสั่งงาน โดยตรงต่อผู้ประเมิน จะคอยเป็นผู้สังเกตและประเมินพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน พร้อมทั้งให้คำแนะนำและให้คำปรึกษา พร้อมทั้งติชมและให้ข้อมูลต่างๆ ที่มีประโยชน์เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน

– เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานมีส่วนช่วยผู้รับการประเมินในการร่วมกันวางแผนการทำงาน พร้อมทั้งยังคอยให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อใช้การพัฒนาตนเอง

5.2.1.6 การวัดผล (Measurement)

การกำหนดการวัดผลในการดำเนินกิจกรรมนั้น ผู้รับการประเมินกำหนดตัวชี้วัดจากการกระทำที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละกิจกรรม และระยะเวลาที่ส่งชิ้นงานที่ทำสำเร็จว่าตรงต่อเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อวิเคราะห์ถึงจุดบกพร่องในการพัฒนาตนเองเพื่อที่จะปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 16 มีนาคม 2558 และสิ้นสุด 15 ตุลาคม 2558 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 7 เดือน

5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

ผู้รับการประเมินแบ่งสิ่งที่เป็นอุปสรรคออกเป็น 2 ปัจจัย ปัจจัยแรกได้แก่ตัวผู้รับการประเมินเอง ในเรื่องของอารมณ์ และความเกียจคร้านของตนเองในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาตนเองที่กำหนดไว้ ปัจจัยที่สอง คือ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีงานที่ได้รับมอบหมายทั้งปริมาณและเนื้องานค่อนข้างมาก ทำให้มีเวลาจำกัดไม่มากนักในแต่ละวันที่จะคอยสังเกตพฤติกรรม ร่วมทำกิจกรรมตามที่ผู้รับการประเมินวางแผนไว้ หรือให้ข้อมูลและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์กับผู้รับการประเมิน

ตารางที่ 5.1 แผนพัฒนาตนเอง ฉบับที่ 1 (มีนาคม – ตุลาคม 2558)

Competency :	ความน่าเชื่อถือ (Dependability)	โดยรับผิดชอบต่อหน้าที่ อุตกิจ มุ่งมั่นปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ มีวินัย มุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ในงาน	Involved person	Measurement	Time Frame	
Development Objective: ต้องการพัฒนาตนเองให้มีความน่าเชื่อถือ และได้รับความไว้วางใจในการทำงานจากผู้อื่นมากขึ้น โดยจัดการกับความขัดแย้งและการวางแผนงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์งาน (Dependability)	Expected benefit (to me) - สร้างความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น - ก่อให้เกิดความเป็นระเบียบวินัย	Expected benefit to my organization - ออกรสามารถตั้งสังกัดภายใต้ชื่อในคำไปใช้เพื่อประโยชน์ของงานได้ดียิ่งขึ้น - ประสิทธิภาพ	หัวหน้างาน	วัดจากการกระทำจริง และผลงานเสร็จตรงตามเวลา	มี.ค. - ต.ค.	
	- สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้ และทำงานเสร็จทันกำหนดเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ	- ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของส่วนงานให้บรรลุเป้าหมาย KPIs ที่ผู้บริหารกำหนดไว้	1. จัดทำ To-Do-List และจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานในแต่ละวัน เพื่อให้ทราบว่าในขณะนั้นมีงานที่อยู่ในความรับผิดชอบทั้งหมดกี่ชิ้น และวางแผนบริหารจัดการเวลาในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. ประชุมตนเองทุกวันเพื่อสรุปงานที่จะต้องทำในแต่ละวันหรือรายงานความคืบหน้างานที่อยู่ในความรับผิดชอบเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทราบและรับคำติชม คำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเพื่อนำมาพัฒนาตนเองต่อไป	หัวหน้างาน	วัดจากการกระทำจริง และผลงานเสร็จตรงตามเวลา	มี.ค. - ต.ค.
				หัวหน้างาน	วัดจากการกระทำจริง	มี.ค. - ต.ค.
			4. ค่าของงานที่ได้รับมอบหมายให้เพื่อร่วมงานหนึ่ง และเพื่อร่วมงานสามารถเข้าใจได้ตรงประเด็น เพื่อถ่ายโอนความรู้และทักษะต่างๆแก่เพื่อนร่วมงาน อีกทั้งยังเป็นการสร้างให้กระบวนการทำงานที่ดีภายในทีม	เพื่อนร่วมงาน	วัดจากการกระทำจริง	มี.ค. - ต.ค.
			5. เข้าทำงานตรงเวลา 8.00 น. อย่างน้อยที่สุดที่ละ 3 วัน เพื่อสร้างระเบียบวินัยของตนเอง และทำให้การบริหารจัดการเวลาดีขึ้น รวมทั้งทำให้งานที่วางแผนที่ไว้ไม่ล่าช้าเนื่องจากการทำงานไม่ตรงต่อเวลาโดย ทำให้ความน่าเชื่อถือลดลงไปเนื่องจากผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจในการมอบหมาย	ตัวเอง / เพื่อนร่วมงาน	วัดจากจำนวนวันที่มาทำงานตรงเวลา	มี.ค. - ต.ค.
			6. จัดทำแผนงานในการพัฒนากระบวนการทำงานและปรับปรุงระบบสารสนเทศที่ใช้ในการทำงานมากขึ้น เพื่อความรวดเร็วและเพิ่มความถูกต้องของงาน ลดการทำงานประจำ เพื่อนำเวลาที่ว่างจากการทำงานประจำ มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น	หัวหน้างาน	วัดจากแผนงานที่นำเสนอต่อหัวหน้า	มี.ค. - ต.ค.
Who is involved: ตัวเอง, หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	Resources/ Support: สมุดจดบันทึกงานและตารางเวลา, G-mail Calendar, การสนับสนุนด้านงบประมาณจากผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาตนเอง					
Potential obstacles which can prevent development: 1. หัวหน้างานมีเวลาจำกัด ไม่มากนักในแต่ละวัน ในการพูดคุย 2. เพื่อนร่วมงานที่งานประจำและปริมาณงานที่มาก ทำให้บางครั้งที่ไม่มีเวลาที่จะมาคุยงาน 3. ความถี่ของครั้งของตัวเอง						

5.2.2 การติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

จากการทำแผนการพัฒนาตนเองนั้น ทำให้ผู้รับการประเมินได้รับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ตลอดระยะเวลาประมาณ 7 เดือน โดยมีรายละเอียดความก้าวหน้าของผู้รับการประเมิน ดังนี้

กิจกรรมที่ 1

จัดบันทึกตารางเวลานัดหมาย และสรุปงานที่ได้รับมอบหมายอย่างย่อลงในสมุดบันทึกอย่างเป็นระบบระเบียบ เพื่อป้องกันสูญหายของข้อมูลและรวมข้อมูลต่างๆ ไว้ในแหล่งเดียวกัน เช่น ฝ่ายการบัญชี ขอรายงานผลประโยชน์จ่ายให้กับผู้บริหาร ไตรมาสที่ 1 ส่งภายในวันที่ 15 เมษายน 2558 เป็นต้น เนื่องจากเดิมผู้รับการประเมินไม่ให้ความสำคัญกับการจัดบันทึกและการวางแผนการทำงานล่วงหน้า ทำให้เมื่อผู้บังคับบัญชามอบหมายงาน หรือแผนกอื่นขอข้อมูลมายังผู้รับการประเมิน ผู้รับการประเมินมักจะลืมทำงานชิ้นนั้นๆ หรือ ส่งงานล่าช้ากว่ากำหนด

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activities)

ผู้รับการประเมินจัดทำสมุดบันทึกงานขึ้นมาอย่างเป็นรูปธรรม โดยจัดบันทึกตารางนัดหมายและบันทึกงานที่จะต้องจัดส่งรวมถึงงานที่ได้รับมอบหมายต่างๆ อย่างเป็นระบบระเบียบมากขึ้น ในช่วงเดือนแรกของการทำกิจกรรมอาจจะยังทำการจัดบันทึกไม่สม่ำเสมอ ในบางครั้งมีการจดโน้ตย่อใส่เศษกระดาษบ้างเหมือนอุปนิสัยเดิม แต่ในช่วงกลางๆ ของระยะเวลาทำกิจกรรมผู้รับการประเมินมีการผลักดันให้ตนเองทำกิจกรรมนี้อย่างจริงจังและชัดเจนขึ้น อีกทั้งยังริเริ่มที่จะบันทึกตารางเวลาลงในแอปพลิเคชัน Google Calendar ของบริษัทอีกด้วย เพื่อสะดวกในการจดจำ และไม่ต้องพกพาสมุดบันทึกตลอดเวลา

ผลที่ได้รับภายหลังทำกิจกรรม

จากเดิมผู้รับการประเมินมีจุดอ่อนในเรื่องของความน่าเชื่อถือในการบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมาย และการบริหารจัดการเวลา การทำกิจกรรมนี้ส่งผลให้จากเดิมที่ผู้รับการประเมินส่งงานไม่ตรงเวลา ส่งงานให้กับฝ่ายงานอื่นล่าช้า ผู้รับการประเมินสามารถจัดสรรเวลาการทำงาน และส่งงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ภายในเวลาที่กำหนด บางครั้งทำเสร็จได้เร็วกว่าที่ผู้บังคับบัญชามีกำหนดส่ง ผู้รับการประเมินรู้สึกว่าคุณสามารถบริหารการทำงานได้ดีขึ้น รวมทั้งสามารถแบ่งเวลาที่เหลือจากการทำงานซึ่งจากเดิมมีน้อย มาใช้ในชีวิตส่วนตัวได้มากขึ้นอีกด้วย ผู้รับการประเมินรู้สึกภูมิใจกับการบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งกิจกรรมนี้ยังทำให้ผู้รับการประเมินได้รับโอกาสในการทำงานใหม่ๆ เนื่องจากสามารถบริหารจัดการเวลาได้ดีขึ้น ผู้บังคับบัญชาเล็งเห็นถึงศักยภาพในการทำงานของผู้รับการประเมินสูงขึ้น และมีความมั่นใจในตัวผู้รับการประเมินมากขึ้น

สิ่งที่จะทำต่อไป

รักษาการทำกิจกรรมนี้ให้เป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งแนะนำเพื่อนร่วมงานให้ทดลองทำกิจกรรมนี้ หรือแบ่งปันประสบการณ์จากกิจกรรมในระบบ Knowledge Management ของบริษัท พร้อมทั้งบอกถึงผลลัพธ์ที่ได้จากกิจกรรมนี้ โดยกิจกรรมนี้สามารถนำไปพัฒนาต่อในการทำ Action Plan ประจำปีของตนเอง เพื่อเป็นการกำหนดเป้าหมายการทำงานและการวางแผนงานในแต่ละปี

กิจกรรมที่ 2

จัดทำ To-Do-List และจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานในแต่ละวัน เช่น A คือสำคัญมากเร่งด่วนมาก B คือสำคัญมากเร่งด่วนน้อย C คือไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน เป็นต้น และเพื่อให้ทราบว่าในขณะนั้นมีงานที่อยู่ในความรับผิดชอบทั้งหมดกี่ชิ้น และวางแผนบริหารจัดการเวลาในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activities)

ผู้รับการประเมินได้จัดทำ To-Do-List การทำงานแต่ละวัน รวมถึงจัดความสำคัญของงานว่างานชิ้นไหน สำคัญมากและเร่งด่วนมาก สำคัญน้อยเร่งด่วนมาก และสำคัญมากเร่งด่วนน้อย ตามแนวคิดการบริหารจัดการงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน ในระยะเวลาแรกของกิจกรรมผู้รับการประเมินจัดทำ To-Do-List แบบรายวัน เมื่อทำงานชิ้นใดเสร็จเรียบร้อยแล้วก็จะขีดทิ้งจากรายการที่จัดบันทึกไว้ ในช่วงระยะหลังของการทำกิจกรรมผู้รับการประเมินได้พัฒนาการทำ To-Do-List เป็นแบบรายสัปดาห์ และรายเดือน เพื่อให้เห็นภาพรวมและมีการวางแผนการทำงานมากขึ้น

ผลที่ได้รับภายหลังทำกิจกรรม

ผู้รับการประเมินมีมุมมองที่ดีต่อการทำกิจกรรมนี้ ผู้รับการประเมินรู้สึกว่าการจัดทำ To-Do-List เป็นการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้ผู้รับการประเมินอย่างชัดเจน เมื่อผู้รับการประเมินมีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้ว ก็สามารถบริหารจัดการเวลาในการทำงานได้ดีมากยิ่งขึ้น ทูมเทเวลาก็ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด เมื่อทำงานเสร็จตามรายการที่จัดบันทึกไว้ ผู้รับการประเมินจะมีความรู้สึกภาคภูมิใจ อีกทั้งยังทำให้งานที่ค้างคาไว้ถูกทำให้เสร็จสิ้น งานต่างๆ มีความสมบูรณ์ในชิ้นงานมากขึ้น ความผิดพลาดเล็กๆ น้อยๆ ก็ลดลง ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ได้รับงานที่ทำหายใหม่ๆ มากขึ้น เช่น ผู้รับการประเมินได้รับโอกาสให้เข้าร่วมการเสนอโครงการร่วมใจจากก่อนเกษียณอายุ เพื่อนำเรื่องเข้าเสนอต่อกรรมการผู้จัดการใหญ่ เป็นต้น เมื่อได้มีโอกาสทำงานใหม่ๆ ผู้รับการประเมินก็จะได้รับประสบการณ์ที่มากขึ้น และได้เรียนรู้จากผู้คนกลุ่มใหม่ๆ ในวิธีการ รูปแบบการทำงานที่แตกต่างมากขึ้น

สิ่งที่ทำต่อไป

รักษากิจกรรมนี้ไว้เป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งเพิ่มเติมในส่วนการสรุปงานเป็นรายอาทิตย์ว่างานที่ทำเสร็จเรียบร้อยแล้ว และยังไม่เสร็จสิ้นมีงานขึ้นใดบ้าง มีปัญหาและข้อบกพร่องให้รับลงมือแก้ไข หรือขอปรึกษาผู้บังคับบัญชา

กิจกรรมที่ 3

ประชุมตอนเช้าทุกวันเพื่อสรุปงานที่จะต้องทำในแต่ละวันหรือรายงานความคืบหน้างานที่อยู่ในความรับผิดชอบเพื่อให้ผู้บังคับบัญชารับทราบ และรับคำติชม คำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเพื่อนำมาพัฒนางานต่อไป

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activities)

กิจกรรมนี้มีความคืบหน้าน้อยที่สุด เนื่องจากติดปัญหาเรื่องเวลาของผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมินที่มีเวลาว่างไม่ตรงกัน แต่อย่างไรก็ตามผู้รับการประเมินก็ใช้โอกาสที่ผู้บังคับบัญชว่างในช่วงก่อนกลับบ้าน หรือช่วงที่ผู้บังคับบัญชาเรียกเข้าพบเพื่อไปมอบหมายงานในการพูดคุย หรือขอคำปรึกษาในงานต่างๆ รวมทั้งรายงานความคืบหน้าในงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย ในช่วงเดือนหลังผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชาได้ร่วมกันในการกำหนดกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นของไตรมาสที่ 4 ปี 2558 และวางแผนกิจกรรมประจำปี 2559 ของส่วนงาน รวมทั้งได้มีการพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาเรื่องแผนการโอนย้ายเพื่อการเรียนรู้งานของผู้รับการประเมินด้วย

ผลที่ได้รับภายหลังทำกิจกรรม

เมื่อผู้รับการประเมินได้ประชุมหรือพูดคุยกับผู้บังคับบัญชามากขึ้นในเรื่องรายละเอียดและความคืบหน้าของชิ้นงาน และได้รับข้อเสนอแนะ คำติชมเพื่อนำมาพัฒนาจากผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน ทำให้ผู้รับการประเมินมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้นกว่าเดิม มีความใส่ใจในงานมากขึ้น เกิดความผูกพันกับการทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น และเกิดการบริหารงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมิน

สิ่งที่ทำต่อไป

รักษากิจกรรมนี้ไว้เป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งเพิ่มเติมในส่วนการประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็น และคำแนะนำต่างๆจากผู้บังคับบัญชาให้มีความถี่ขึ้นและนำมาปรับปรุงพัฒนาตนเองให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน

กิจกรรมที่ 4

ถ่ายทอดงานที่ได้รับมอบหมายให้เพื่อนร่วมงานฟัง และเพื่อนร่วมงานสามารถเข้าใจได้ตรงประเด็น เพื่อถ่ายโอนความรู้และทักษะต่างๆแก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างให้กระบวนการทำงานที่ดีภายในทีม

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activities)

การถ่ายทอดงานที่ได้รับมอบหมายให้เพื่อนร่วมงานฟังเพื่อถ่ายโอนความรู้ นั้น ผู้รับการประเมินส่วนใหญ่จะถ่ายทอดงานในเรื่องที่สำคัญเร่งด่วนก่อน เพื่อให้เพื่อนร่วมงานสามารถนำเอาความรู้ที่ได้ไปใช้ในการทำงาน หรือแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ผู้รับการประเมินถ่ายทอดงาน เช่น กระบวนการและขั้นตอนการสมัครสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การคำนวณภาษีรายได้บุคคลธรรมดา/ภาษีหัก ณ ที่จ่าย และ ถ่ายทอดความรู้และวัตถุประสงค์ในเรื่องโครงการร่วมใจจากก่อนเกษียณอายุที่ผู้รับการประเมินจัดทำขึ้น ให้แก่เพื่อนร่วมงานได้รับทราบ รวมทั้งวิธีการดำเนินงานและมีการวางแผนงานร่วมกัน เป็นต้น ในช่วงเดือนหลังๆ การทำกิจกรรมนี้ขยายมาในเรื่องการเรียนของผู้รับการประเมินด้วย โดยผู้รับการประเมินมีโอกาสในการถ่ายทอดความรู้จากการอบรมให้กับเพื่อร่วมชั้นเรียนได้รับรู้ เช่น เรื่องการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่กับงานทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

ผลที่ได้รับภายหลังทำกิจกรรม

กิจกรรมดังกล่าวเป็นการพัฒนาผู้รับการประเมินในการบริหารจัดการความคิด ให้เป็นระบบระเบียบ พร้อมทั้งพัฒนาทักษะการสื่อสารผ่านการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ ทำให้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น อีกทั้งผู้รับการประเมินยังรู้สึกถึงการสืบทอดกิจกรรมที่ผู้รับการประเมินอาจจะรับรู้ หรือ เข้าใจเพียงผู้เดียว ให้กับเพื่อนร่วมงานได้รับทราบ เมื่อในอนาคตมีการโอนย้ายงานกิจกรรมต่างๆของส่วนงานจะได้ดำเนินต่อไปอย่างราบรื่น

สิ่งที่จะทำต่อไป

กิจกรรมนี้ควรทำให้อยู่ในมาตรฐานตามที่วางแผนไว้ หรืออาจปรับปรุงวิธีการถ่ายทอดงานเนื่องจากเวลาในการทำกิจกรรมอาจจะไม่เอื้ออำนวย โดยใช้วิธีการเขียนคู่มือการทำงานต่างๆ แล้วนำเสนอต่อเพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา

กิจกรรมที่ 5

เข้าทำงานตรงเวลา 08.00 น. อย่างน้อยสัปดาห์ละ 3 วัน เพื่อสร้างระเบียบวินัยของตนเอง และทำให้สามารถการบริหารจัดการเวลาดีขึ้น รวมทั้งงานที่วางแผนไว้ไม่ล่าช้าเนื่องจากการไม่ตรงต่อเวลาของผู้รับการประเมินเอง เนื่องจากเดิมผู้รับการประเมินมาทำงานไม่ตรงต่อเวลาเลย ทำให้ความน่าเชื่อถือลดลงไปเนื่องจากผู้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจในการมอบหมาย หรือนัดหมายงานในช่วงเวลาเช้า

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activities)

การทำกิจกรรมนี้ผู้รับการประเมินมีเป้าหมายในการมาทำงานให้ตรงต่อเวลาอย่างน้อย 3 วัน ต่อสัปดาห์ ในช่วงระยะเวลาเริ่มต้นของการทำกิจกรรมผู้รับการประเมินยังไม่จริงจังกับการทำกิจกรรมดังกล่าวเลย เวลาต่อมาผู้รับการประเมินมีพัฒนาการมากขึ้นในการมาทำงานให้ตรงต่อเวลา และสามารถที่จะมาทำงานตรงต่อเวลาเช้างาน 08.00 น. บางครั้งผู้รับการประเมินก็มาก่อนเวลาเข้างาน เพื่อมาเตรียมตัวในการทำงานก่อนเวลาเริ่มงาน หรือใช้เวลาในการอ่านและตอบอีเมลล์ ในบางสัปดาห์ก็อาจจะมีบางวันที่ยังมาเข้าทำงานช้ากว่าเวลาเช้างานอยู่บ้าง แต่ในระยะเวลาเดือนหลังๆ ในการทำแผนพัฒนาตนเอง ผู้รับการประเมินก็สามารถที่จะทำกิจกรรมนี้จนกลายเป็นกิจวัตร ถือว่าผู้รับการประเมินประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมนี้ตามเป้าหมายที่วางแผนไว้

ผลที่ได้รับภายหลังทำกิจกรรม

กิจกรรมนี้เป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เห็นได้อย่างชัดเจนที่สุด เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่ฝังมาตั้งแต่เด็กจนถึงโต ผู้รับการประเมินมองว่ากิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่ทำทายนมากที่สุด เนื่องจากการเป็นบังคับจิตใจของตนเอง แต่เมื่อทำกิจกรรมนี้ประสบความสำเร็จ ผู้รับการประเมินรู้สึกมีความภาคภูมิใจในตนเอง และสามารถความประหลาดใจให้กับทั้งตัวเอง เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา โดยกิจกรรมนี้สามารถสร้างภาพลักษณ์ในการทำงานที่ดีให้กับผู้รับการประเมินได้

สิ่งที่ทำต่อไป

รักษาการทำกิจกรรมนี้ไว้เป็นมาตรฐานต่อไป

กิจกรรมที่ 6

จัดทำแผนงานในการพัฒนากระบวนการทำงานและนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการทำงานมากขึ้น เพื่อความรวดเร็วและเพิ่มความถูกต้องของงาน ลดการทำงานประจำ เพื่อนำเอาเวลาที่ไ้จากการทำงานประจำ มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น เช่น การวางแผนกลยุทธ์ของส่วนงานให้ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เป็นต้น

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activities)

กิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่ต้องใช้ระยะเวลาในการทำกิจกรรมให้เกิดขึ้นจริง เนื่องจากการผู้รับการประเมินต้องใช้การคิดวิเคราะห์กระบวนการทำงาน การวางแผนการทำงานในกระบวนการวางแผนระบบสารสนเทศ รวมทั้งผู้รับการประเมินต้องเขียนแผนพัฒนาระบบให้ออกมาเป็นชิ้นงานด้วย ซึ่งผู้รับการประเมินได้ทำการทบทวนกระบวนการทำงาน และนำระบบสารสนเทศมาช่วยในการทำงานมากขึ้น เช่น การจัดทำระบบจ่ายเงินสำหรับพนักงานที่เปิดให้บริการ 7 วัน ระบบจ่ายค่าเช่าบ้าน ระบบการขึ้นเงินเดือนประจำปี ระบบการออกหนังสือรับรอง

การทำงาน เป็นต้น โดยแผนการพัฒนาระบบสำเร็จไปบ้างแล้ว และบางส่วนยังอยู่ในระหว่างการดำเนินงาน

ผลที่ได้รับภายหลังทำกิจกรรม

ผู้รับการประเมินสามารถบริหารจัดการการทำงานได้ดีขึ้น เนื่องจากนำระบบสารสนเทศมาช่วยแบ่งเบาปริมาณงานที่เป็นงานประจำลงไปได้ โดยผู้รับการประเมินสามารถทำงานได้รวดเร็วมากขึ้น ประหยัดเวลา และทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งผลงานที่ออกมายังมีความถูกต้อง และน่าเชื่อถือสูงขึ้นเนื่องจากใช้ข้อมูลที่มาจากระบบส่วนกลางขององค์กร โดยจากการจัดทำระบบสารสนเทศทำให้เกิดเป็นรูปเป็นร่างขึ้นจริงและใช้งานได้จริงนั้น ทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานทั้งทีมดีขึ้น และนำเอาเวลาที่บริหารจัดการได้ดีขึ้นไปทำงานเชิงรุก

สิ่งที่จะทำต่อไป

รักษาการทำกิจกรรมนี้ไว้เป็นมาตรฐานต่อไป และให้เพื่อนร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมมากขึ้น เพื่อที่จะได้เป็นการระดมความคิดเพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.2.3 แผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

ผู้รับการประเมินนำเรื่อง การควบคุมตนเอง (Self-Control) มาเป็นหัวข้อหลักในการพัฒนาตนเองในแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

5.2.3.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง (Development Objective)

จากผลประเมินพบว่าคะแนนเรื่อง การควบคุมตนเอง (Self-Control) ยังเป็นจุดอ่อนที่ยังต้องพัฒนา ดังนั้นในแผนพัฒนาตนเองฉบับที่นี้จึงเลือกที่จะพัฒนาการควบคุมตนเอง โดยหมายถึงลักษณะของการแสดงอารมณ์ของตนเองต่อบุคคลรอบข้าง หรือการควบคุมอาการของตนเอง เนื่องจากผู้รับการประเมินมีการควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ได้ไม่ดีนัก อีกลักษณะเป็นคนใจร้อน ผู้รับการประเมินจึงต้องการยกระดับการควบคุมทางอารมณ์ของตนเองให้ดีกว่าปัจจุบัน ให้แสดงออกอย่างเหมาะสม และไม่ส่งผลกระทบต่อบุคคลรอบข้าง สามารถควบคุมการแสดงออกทางสีหน้า น้ำเสียง อารมณ์ ได้ในภาวะที่เผชิญกับความโกรธหรืออารมณ์เสียได้

5.2.3.2 สิ่งที่คุณคาดว่าจะได้รับต่อตนเอง (Expected benefit to me)

ผู้รับการประเมินมีความคาดหวังว่าการปฏิบัติตามแผนพัฒนาตนเองฉบับนี้ จะช่วยให้ผู้รับการประเมินสามารถควบคุมการแสดงอารมณ์ได้ในสถานการณ์ต่างๆ มีสติในการดำเนินชีวิต รู้จักการคิดไตร่ตรองก่อนแสดงพฤติกรรม อีกทั้งช่วยลดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นๆ การทำงานร่วมกับผู้อื่นก็จะราบรื่นขึ้น เพิ่มความร่วมมือในการทำงาน อีกทั้งเป็นการสร้างอารมณ์ที่ดีให้กับผู้รับการประเมินเองในทุกๆวันผ่อนคลายความเครียด ความกังวลในจิตใจลงไปได้

5.2.3.3 สิ่งที่คุณคาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร (Expected benefit to My Organization)

ผู้รับการประเมินมีความคาดหวังต่อการปฏิบัติตามแผนพัฒนาตนเองว่าจะส่งผลดีต่อองค์กร เนื่องจากการแสดงอารมณ์ของผู้รับการประเมินส่วนใหญ่อาจจะเป็นเชิงลบมากกว่า ทำให้เกิดความขัดแย้งกัน ไม่เข้าใจกัน ร่วมมือกันทำงานไม่เต็มที่ระหว่างผู้รับการประเมินกับเพื่อนร่วมงาน ฯลฯ หากสามารถควบคุมการแสดงอารมณ์ได้จะลดความขัดแย้งระหว่างกันในองค์กร เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีในการทำงาน เกิดบรรยากาศที่ดีในที่ทำงานขึ้น

5.2.3.4 กิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเอง (Action to Take)

จากการตั้งเป้าหมายในการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน โดยต้องการพัฒนาในส่วนของการควบคุมตนเอง (Self-Control) โดยจากเดิมที่ผู้รับการประเมินปฏิบัติตนยังมีการควบคุมตนเองได้ไม่ดีพอ ดังนั้นกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเองที่กำหนดขึ้น เพื่อให้ผู้รับการประเมินสามารถควบคุมตนเองได้ โดยกิจกรรมส่วนใหญ่เป็นการฝึกฝนจิตใจภายในตนเอง โดยผู้รับการประเมินกำหนดกิจกรรมไว้ ดังนี้

1. จัดบันทึกอารมณ์ของผู้รับการประเมินในแต่ละวัน พร้อมทั้งอาการที่แสดงออกไปในแต่ละสถานการณ์ เพื่อเป็นการทบทวนตนเองและเตือนตนเองให้มีสติและควบคุมการแสดงออกของผู้รับการประเมิน เมื่อมีสถานการณ์ที่ขุ่นเคืองใจหรือรู้สึกไม่พอใจ

2. นั่งสมาธิก่อนนอนเป็นเวลา 10 นาที หรือ กำหนดจิตกำหนดลมหายใจ ด้วยการยกนิ้วชี้วางไว้ที่ปากและหายใจเข้าทางจมูก กลั้นลมหายใจไว้สักพักและเป่าลมออกทางปากยาวๆ ให้นี้รับรู้ว่ามีลมผ่าน ประมาณ 20-40 ครั้ง /วัน เป็นวิธีที่ช่วยกำจัดความเครียด ฝึกการจดจ่อในการกำหนดลมหายใจ อย่างน้อยอาทิตย์ละ 3 ครั้ง

3. ลดการเล่นมือถือ หรือสังคมออนไลน์ (Social Network) โดยลดลงอย่างน้อยวันละ 2-3 ชั่วโมง เนื่องจากเป็นผู้รับการประเมินเป็นคนใจร้อน ไม่สามารถอยู่นิ่งเป็นเวลานานๆได้ และปัจจุบันยังติดสังคมออนไลน์ (Social Network) ยิ่งทำให้เป็นผู้รับการประเมินเป็นคนใจร้อน หงุดหงิดง่ายขึ้นมากกว่าเดิมเมื่อต้องรอคอนานๆ หรือถ้ารู้สึกไม่พอใจจะระบายออกใน

สังคมออนไลน์เลย ดังนั้นกิจกรรมนี้ทำให้ผู้รับการประเมินมีเวลาอยู่กับตนเองมากขึ้น ลดนิสัยที่ทำให้เขียนไม่เป็น รอไม่ได้ลงไป และควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์บนสื่อออนไลน์ด้วย

4. อ่านหนังสือ บทความ เกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์ตนเอง หรือ หนังสือธรรมะ เพื่อให้สอนใจ และเตือนสติตนเองอยู่เสมอ

5. ควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ การพูด ให้ช้าลง เพื่อให้มีเวลาคิดไตร่ตรองให้ดีก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมออกไป เพื่อลดโอกาสที่จะกระทบกระทั่งกับผู้อื่น เนื่องจากผู้รับการประเมินเป็นคนที่มีแสดงออกไว ดังนั้นการแสดงออก การพูด การกระทำจึงเป็นไปอย่างรวดเร็ว ขาดการยั้งคิด

6. ฟังฟังความคิดเห็นจากบุคคลรอบข้างทั้งทางด้านการทำงาน ด้านอารมณ์ และอื่นๆ เพื่อให้เกิดการยอมรับและเข้าใจ จนนำมาปรับปรุงและพัฒนาต่อให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยอาทิตย์ละ 1 ครั้ง

5.2.3.5 ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Involved Person)

– ผู้รับการประเมิน เนื่องจากต้องเป็นดำเนินกิจกรรมซึ่งส่วนใหญ่เป็นการควบคุมอารมณ์ที่เกิดขึ้นภายใน ดังนั้น ตนเองจะต้องตระหนักรู้และควบคุมอารมณ์ของตนให้ได้

– ผู้บังคับบัญชา และ เพื่อนร่วมงาน โดยในการพัฒนาตนเองนี้ต้องรับฟังข้อมูล คำติชม คำแนะนำต่างๆจากผู้บังคับบัญชา และ เพื่อนร่วมงาน เพื่อนำมาพัฒนาตนเองต่อไป

5.2.3.6 การวัดผล (Measurement)

วัดจากการกระทำจริง รวมทั้งวัดจากการฟังคำแนะนำ คำติชม และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ของเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่พัฒนาขึ้นและสิ่งที่จะต้องนำมาปรับปรุงแก้ไขต่อไป

5.2.3.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่วันที่ 16 กรกฎาคม 2558 ถึงสิ้นสุด 15 ตุลาคม 2558 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 3 เดือน

5.2.3.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

ผู้รับการประเมินแบ่งสิ่งที่เป็นอุปสรรคออกเป็น 2 ปัจจัย ปัจจัยแรกได้แก่ตัวผู้รับการประเมินเอง ในเรื่องจิตใจของตนเองนั้น ไม่มีความมั่นคงพอที่จะเปลี่ยนแปลงและสภาพร่างกายอ่อนล้าเนื่องจากการทำงานและการเรียน ส่งผลต่อสภาพจิตใจทำให้อารมณ์แปรปรวนง่าย และควบคุมได้ยาก ปัจจัยที่สอง คือ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีงานที่มีงานที่ได้รับมอบหมายค่อนข้างมากทั้งปริมาณและเนื้อหา ทำให้มีเวลาจำกัดไม่มากนักในแต่ละวันที่จะคอยสังเกตพฤติกรรม และให้ความคิดเห็นกับผู้รับการประเมินเพื่อนำมาพัฒนาตนเองต่อไป

ตารางที่ 5.2 แผนพัฒนาตนเอง ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ตุลาคม 2558)

Competency :	การควบคุมตนเอง Self-Control ลักษณะของ การแสดงอารมณ์ของคนเองต่อบุคคลรอบข้าง หรือการควบคุมอารมณ์ของตนเองให้เห็นชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาหงุดหงิด หรือ โกรธจะแสดงออกทั้งทางสีหน้าและน้ำเสียงอย่างชัดเจน					
Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement	Time Frame
<p>ผู้รับการประเมินต้องการยกระดับการควบคุมอารมณ์ของตนเองให้ดีกว่าปัจจุบัน ให้แสดงออกอย่างเหมาะสม และไม่ส่งผลกระทบต่อบุคคลรอบข้าง สามารถควบคุมการแสดงออกทางสีหน้า น้ำเสียง อารมณ์ได้ในภาวะที่เผชิญกับความโกรธหรืออารมณ์เสียได้</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ลดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นๆ - เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ในการทำงาน - เกิดบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ลดความขัดแย้งระหว่างกันในองค์กร - เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ในการทำงาน - เกิดบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดบันทึกอารมณ์ของผู้รับการประเมินในแต่ละวัน พร้อมทั้งอาการที่แสดงออกไปในแต่ละสถานการณ์ เพื่อเป็นการทบทวนตนเองและเตือนตนเองให้สติ และควบคุมการแสดงออกของผู้รับการประเมิน เมื่อมีสถานการณ์ที่บุคคลรอบข้างหรือผู้สื่กไม่พอใจ 2. บันทึกอารมณ์ก่อนเป็นเวลา 10 นาที หรือ กำหนดจิตกำหนดหมายใจด้วยการยกนิ้วชี้ข้างไว้ที่ปากและหายใจทางจมูก กลับลมหายใจไว้ที่อกพักและปามออกทางปากยาวๆ ให้ผู้รับประเมินผ่าน ประมาณ 20-40 ครั้ง /วัน เป็นวิธีที่ช่วยกำจัดความเครียด ศีลการตั้งอยู่ในการกำหนดลมหายใจอย่างอดิทยะ 3 ครั้ง 3. ลดการดื่มเนื้อื่อ หรือเครื่องดื่มออนไลน์ (Social Network) โดยลดอย่างน้อยวันละ 2-3 ชั่วโมง เนื่องจากเป็นผู้รับการประเมินเป็นคนใจร้อน ไม่สามารถอยู่เป็นเวลานานๆได้ และปัจจุบันยังติดสังคมออนไลน์ (Social Network) ยิ่งทำให้เป็นผู้รับการประเมินเป็นคนที่ใจร้อน หงุดหงิดง่ายซึ่งมากกว่าคิดเมื่อต้องรอคนมาหา หรือถ้ารู้สึกไม่พอใจจะระบายออกในสังคมออนไลน์ ดังนั้นกิจกรรมนี้ทำให้ผู้รับการประเมินมีเวลาอยู่กับตนเองมากขึ้น คนนิสัยที่ทำได้ยังไม่เป็น รอไม่ได้ลงไป และควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ด้วยตัวเองได้ไปด้วย 4. อ่านหนังสือ บทความ เกี่ยวกับควบคุมอารมณ์ตนเอง หรือ หนังสือธรรมะ เพื่อให้ตนเอง และเดือนสติตนเองอยู่เสมอ 5. ควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ การพูด ให้ชัดเจน เพื่อให้มีโอกาสได้ร้องไห้ดังก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมออกไป เพื่อลดโอกาสที่จะกระทบกระทั่งกับผู้อื่น เนื่องจากผู้รับการประเมินเป็นคนที่มีแสดงออกไป ดังนั้นการแสดงออก การพูด การกระทำจึงเป็น ไปอย่างรวดเร็ว ขาดการยั้งคิด 6. ศึกษาพิชชาภิตเห็นจากบุคคลรอบข้างซึ่งทางด้านการทำงาน ด้านอารมณ์ และอื่นๆ เพื่อให้ได้การยอมรับและเข้าใจ จนนำมาปรับปรุุงและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยอาทิตย์ละ 1 ครั้ง 	<p>ตนเอง</p> <p>ตนเอง</p> <p>ตนเอง</p>	<p>วัดจากการกระทำจริง และผลงานที่เสร็จ</p> <p>วัดจากการกระทำจริง</p> <p>วัดจากการกระทำจริง</p>	<p>ก.ค.-ค.ค.</p> <p>ก.ค.-ค.ค.</p> <p>ก.ค.-ค.ค.(ทุกวัน)</p>
Who is involved:						
ตนเอง,หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน						
Potential obstacles which can prevent development:						
1. จิตของตนเอง ไม่มีแรงพอที่จะเปลี่ยนแปลง 2.หัวหน้างาน/เพื่อนร่วมงานไม่เห็นเพื่อในการพูดที่ใช้ความคิดเห็นเพื่อนร่วมงานและเรียนหนัก ส่งผลต่อสภาพจิตใจทำให้ยอมรับแปรปรวนง่าย						
Resources' Support:						
สภาพแวดล้อมในการทำงาน,คนรอบข้างให้การสนับสนุนทั้งด้านคำปรึกษาและเวลา						

5.2.4 การติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

จากการทำแผนการพัฒนาตนเองนั้น ทำให้ผู้รับการประเมินได้รับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 ตลอดระยะเวลาประมาณ 3 เดือน โดยมีรายละเอียดความก้าวหน้าของผู้รับการประเมิน ดังนี้

กิจกรรมที่ 1

จดบันทึกอารมณ์ของผู้รับการประเมินในแต่ละวัน พร้อมทั้งอาการที่แสดงออกไปในแต่ละสถานการณ์ เพื่อเป็นการทบทวนตนเองและเตือนตนเองให้มีสติและควบคุมการแสดงออกของผู้รับการประเมิน เมื่อมีสถานการณ์ที่ขุ่นเคืองใจหรือรู้สึกไม่พอใจ

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activities)

ในช่วงเดือนแรกๆของการทำตามแผนพัฒนาตนเอง ผู้รับการประเมินยังไม่ได้มีการจดบันทึกอารมณ์ ความรู้สึก และการแสดงออก จะเป็นเพียงแค่การคิดทบทวนมากกว่า เกี่ยวกับเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน ในช่วงเดือนสุดท้ายผู้รับการประเมินมีการจดบันทึกอารมณ์ และการแสดงออกทางพฤติกรรมในแต่ละวัน แต่อาจไม่ได้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งอารมณ์ที่ยังไม่สามารถควบคุมได้ดีเท่าที่ควร เช่น อารมณ์หงุดหงิด และอารมณ์รำคาญ เป็นต้น

ผลที่ได้รับภายหลังทำกิจกรรม

การจดบันทึกอารมณ์และการแสดงออกทำให้ตระหนักถึงสิ่งที่ทำไปแล้ว ว่าเกิดผลดีและผลเสียอย่างไร และได้้นำเอามาปรับปรุงการควบคุมการแสดงออกให้มากขึ้น ทำให้เป็นการเตือนตนเอง และเพิ่มความระมัดระวังในการแสดงออกให้มากขึ้น

สิ่งที่จะทำต่อไป

ผู้รับการประเมินเห็นควรที่จะปรับปรุงการจดบันทึกจากเดิมที่จดเพียงแค่อารมณ์และการแสดงออก เพิ่มในส่วนของข้อดี ข้อเสีย ในการแสดงออกเพื่อเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี

กิจกรรมที่ 2

นั่งสมาธิก่อนนอนเป็นเวลา 10 นาที หรือ กำหนดจิตกำหนดลมหายใจด้วยการยกนิ้วชี้วางไว้ที่ปากและหายใจเข้าทางจมูก กลั้นลมหายใจไว้สักพักและเป่าลมออกทางปากยาวๆ ให้นี้รับรู้ว่ามีลมผ่าน ประมาณ 20-40 ครั้ง /วัน เป็นวิธีที่ช่วยกำจัดความเครียด ฝึกการจดจ่อในการกำหนดลมหายใจ อย่างน้อยอาทิตย์ละ 3 ครั้ง

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activities)

ผู้รับการประเมินยังไม่ได้มีการนั่งสมาธิก่อนนอนตามที่ระบุไว้ แต่มีการใช้กิจกรรมกำหนดจิตโดยลมหายใจแต่ยังไม่ได้เกิดเป็นประจำทุกวัน ส่วนใหญ่ผู้รับการประเมินจะใช้เมื่อรู้สึกเครียด หรือรู้สึกว่าไม่สามารถควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ได้ เช่น เมื่อลูกค้าโทรศัพท์เข้ามาไว้วาย หรือจุกจิกในรายละเอียดเรื่องต่างๆ เมื่อก่อนผู้รับการประเมินอาจจะไม่สามารถควบคุมการแสดงออกได้เลย มีการใช้อารมณ์ตอบโต้ไปบ้าง แต่กิจกรรมนี้ก็เข้ามาช่วยให้สามารถควบคุมการแสดงออกได้ ทำให้ใจเย็นลง มีสติมากขึ้น คิดไตร่ตรองมากขึ้น

ผลที่ได้รับภายหลังทำกิจกรรม

เมื่อปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวแล้ว ทำให้ผู้รับการประเมินมีสติมากขึ้น สามารถควบคุมการแสดงออกมากขึ้น บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น ลดโอกาสที่จะเกิดการกระทบกระทั่ง

สิ่งที่จะทำต่อไป

ทำกิจกรรมนี้ให้ได้ตามมาตรฐานที่วางแผนพัฒนาตนเอง โดยทำให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ จะทำให้สามารถควบคุมการแสดงออกได้ดีขึ้น

กิจกรรมที่ 3

ลดการเล่นมือถือ หรือสังคมออนไลน์ (Social Network) โดยลดลงอย่างน้อยวันละ 2-3 ชั่วโมง เนื่องจากเป็นผู้รับการประเมินเป็นคนใจร้อน ไม่สามารถอยู่นิ่งเป็นเวลานานๆ ได้ และปัจจุบันยังติดสังคมออนไลน์ (Social Network) ยิ่งทำให้เป็นผู้รับการประเมินเป็นคนใจร้อน หงุดหงิดง่ายขึ้นมากกว่าเดิมเมื่อต้องรอกอนานๆ หรือถ้ารู้สึกไม่พอใจจะระบายออกในสังคมออนไลน์เลย ดังนั้นกิจกรรมนี้ทำให้ผู้รับการประเมินมีเวลาอยู่กับตนเองมากขึ้น ลดนิสัยที่ทำให้เย็นไม่เป็น รอไม่ได้ลงไป และควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์บนสื่อออนไลน์ด้วย

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activities)

กิจกรรมนี้ยังไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำ ผู้รับการประเมินยังไม่ได้ปฏิบัติทุกวัน กิจกรรมที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ก็จะพยายามลดการใช้สังคมออนไลน์ลงไป งดการโพสต์ข้อความที่แสดงอารมณ์ความรู้สึกเชิงลบ เปลี่ยนเป็นการโพสต์รูปภาพแทน และหากิจกรรมอื่นๆมาทำเพื่อดึงความสนใจในสื่อออนไลน์ออกไป กิจกรรมที่ผู้รับการประเมินใช้ทดแทน เช่น ฟังเพลง ชมภาพยนตร์ เป็นต้น ทำกิจกรรมที่ผู้รับการประเมินรู้สึกสบายใจมากกว่า

ผลที่ได้รับภายหลังทำกิจกรรม

กิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่ทำให้ผู้รับการประเมินได้อยู่กับตนเองมากขึ้น คิดทบทวนมากขึ้น ก่อนที่จะระบายออกหรือแสดงออกทางสังคมออนไลน์ ทำให้ลดการกระทบกระทั่ง รวมทั้งไม่เสพยาเสพติดต่างๆ หรือความคิดเห็นจากคนอื่นๆมากเกินไป ผู้รับการประเมินรู้สึกสบายใจมากขึ้น

และได้ทำกิจกรรมอื่นที่มีประโยชน์มากกว่าการมือถือหรือสังคมออนไลน์ ให้ความสนใจกับสิ่งอื่นมากขึ้นทั้งการเรียน และการทำงานก็ดีขึ้นด้วย

สิ่งที่จะทำต่อไป

ทำกิจกรรมนี้ให้ได้ตามมาตรฐานที่วางแผนพัฒนาตนเอง โดยทำให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ

กิจกรรมที่ 4

อ่านหนังสือ บทความ เกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์ตนเอง หรือ หนังสือธรรมะ เพื่อให้สนใจ และเตือนสติตนเองอยู่เสมอ

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activities)

ผู้รับการประเมินมีการปฏิบัติโดยการอ่านหนังสือสวดมนต์ หรือ อ่านบทความออนไลน์ของครูอ้อย จิตินาถ เข้มทิศชีวิต โดยเป็นการเตือนตนเองให้ตระหนักรู้อยู่เสมอและแสดงออกอย่างระมัดระวัง อีกทั้งยังมีโอกาสในการไปอบรมเรื่อง The 7 Habits of Highly Effective People ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับแผนพัฒนาตนเองได้ เช่น อุปนิสัย Be Proactive เป็นการพูดหรือกระทำอย่างมีสติ เป็นต้น

ผลที่ได้รับภายหลังทำกิจกรรม

การปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงทำให้ผู้รับการประเมินได้เปิดการรับรู้ การเรียนรู้ใหม่ๆ มุมมองแนวคิดใหม่ๆ ทำให้ก่อนจะแสดงอะไรออกไปมีการยั้งคิดก่อนลงมือทำ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีขึ้นจากข้อคิดเตือนใจที่ได้รับจากบทความที่อ่าน

สิ่งที่จะทำต่อไป

รักษาการทำกิจกรรมนี้ไว้เป็นมาตรฐานต่อไป

กิจกรรมที่ 5

ควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ การพูด ให้ช้าลง เพื่อให้มีเวลาคิดไตร่ตรองให้ดี ก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมออกไป เพื่อลดโอกาสที่จะกระทบกระทั่งกับผู้อื่น เนื่องจากผู้รับการประเมินเป็นคนที่มีแสดงออกไว ดังนั้นการแสดงออก การพูด การกระทำจึงเป็นไปอย่างรวดเร็ว ขาดการยั้งคิด

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activities)

จากเดิมผู้รับการประเมินเป็นคนที่ย่อหย่อนขี้อาย ในบางวันก็จะพูดน้อยลง พูดช้าลงบ้าง เน้นการฟังสิ่งรอบข้างมากขึ้น และไม่โต้ตอบในทันที ไม่แสดงความเห็นไว้ก่อน รู้สึกว่าทำให้ควบคุมตัวเองได้ ไม่รู้สึกว่าเป็นการต่อความยาวสาวความยืด ไม่เกิดความเข้าใจผิดหรือกระทบกับผู้อื่น กิจกรรมที่ปฏิบัติ เช่น เวลารับโทรศัพท์จากพนักงานเมื่อก่อนผู้รับการประเมินจะคิดแทน และ

ตอบคำถามโดยการคาดเดาสิ่งที่เขาต้องการมากกว่าการฟังว่าเขาต้องการอะไร พอเปลี่ยนมาเป็นผู้ฟังมากขึ้น ก็มีเวลาคิดคำตอบที่ดี สื่อสารเข้าใจได้ง่ายขึ้น ตอบคำถามได้ตรงประเด็นมากขึ้น เป็นต้น

ในเดือนหลังมีกิจกรรมที่ได้ฝึกการควบคุมอารมณ์ และการแสดงออกทางอารมณ์ให้ช้าลงบ่อยขึ้น เช่น ผู้บังคับบัญชาจะส่งไปประชุมกับหน่วยงานอื่น ทำให้ได้ฝึกฝนการควบคุมการแสดงออก และการพูดให้พูดช้าลง เพื่อที่จะคิดทบทวนก่อนพูดหรือแสดงกริยา บางเวทีผู้รับการประเมินสามารถทำได้ดีแต่ในบางเวทีก็ยังไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ในการประชุมคุณภาพชีวิตกับตัวแทนสหภาพแรงงาน ผู้รับการประเมินรู้สึกหงุดหงิดมาก และยังไม่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี แต่ได้พยายามควบคุมการแสดงออก ไม่ให้แสดงออกทางน้ำเสียง หรือสีหน้ามากเกินไป แต่ก็ต้องปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น ไปอีก

ผลที่ได้รับภายหลังทำกิจกรรม

การปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงทำให้ผู้รับการประเมินได้ฝึกฝนการควบคุมตนเอง เปิดการรับรู้ การเรียนรู้ใหม่ๆ มุมมองแนวคิดใหม่ๆ ทำให้ก่อนจะแสดงพฤติกรรมออกไปมีการข้คิดก่อน ลงมือทำปฏิบัติจริง

สิ่งที่จะทำต่อไป

รักษากิจกรรมนี้ให้ดีขึ้นจนเกิดเป็นมาตรฐาน เพราะประโยชน์จากกิจกรรมนี้ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ในการเป็นผู้นำที่ดีในอนาคตด้วย

กิจกรรมที่ 6

ฝึกฟังความคิดเห็นจากบุคคลรอบข้างทั้งทางด้านการทำงาน ด้านอารมณ์ และอื่นๆ เพื่อให้เกิดการยอมรับและเข้าใจ จนนำมาปรับปรุงและพัฒนาต่อให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยอาทิตย์ละ 1 ครั้ง

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activities)

ผู้รับการประเมินรับฟังความเห็น หรือขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เวลาามีเหตุการณ์ต่างๆ เสียงส่วนใหญ่ที่ผู้รับการประเมินได้รับฟังบอกว่าผู้รับการประเมินยังชอบที่จะโต้เถียงกับคู่สนทนาอยู่บ้าง แม้จะมีทัศนคติที่ไม่ตรงกับคู่สนทนาแต่ก็ควรเก็บอารมณ์และการแสดงออกให้ดีขึ้น บางครั้งจะดูเป็นคนแสดงออกแบบโผงผาง ให้พยายามโต้ตอบน้อยลง ให้ควบคุมตนเองให้สงบให้ได้ ให้ดูเป็นมืออาชีพมากขึ้นกว่านี้ แต่มีข้อดีตรงที่มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นไป

ผลที่ได้รับภายหลังทำกิจกรรม

การปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงทำให้ตนเองได้เปิดการรับรู้ การเรียนรู้ใหม่ๆ มุมมองที่คนรอบตัวมองผู้รับการประเมิน ทำให้เกิดความระมัดระวังในการแสดงออก และส่งผลดีต่อตัวเราใน

การนำเอาคำแนะนำมาปรับปรุงตนเองให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งผู้รับการประเมินรู้สึกทำได้ดีกว่าแต่ก่อน ที่ใครพูดจาไม่ถูกใจก็จะสวนตอบกลับทันที แม้จะกิจกรรมจะประสบความสำเร็จบ้าง ไม่ประสบความสำเร็จบ้างในบางเหตุการณ์ แต่ก็ถือว่าเป็นสัญญาณที่ดีในการพัฒนาเรื่องการควบคุมตนเองของผู้รับการประเมิน

สิ่งที่จะทำต่อไป

รักษาการทำกิจกรรมนี้ไว้เป็นมาตรฐาน รวมทั้งปฏิบัติกิจกรรมนี้จนกว่าข้อมูลที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเห็นว่าการแสดงออกของผู้รับการประเมินสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีแล้ว



บรรณานุกรม

- ชัยเสถฐ์ พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำร่วมสมัย. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน
- ศรีเรือน แก่งกังวาล. (2551). ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ. กรุงเทพฯ : หมอชาวบ้าน
- สกนธ์ อากาศณ์สกุล, (2547) .ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพตามทฤษฎี 5 องค์ประกอบ (The Big Five) กับความพึงพอใจในงาน. กรุงเทพฯ:มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- Allport. (1937). Personality : A Psychological Interpretation. New York : Holt, Rinehart and Winston
- Costa, P.T., & McCrae, R.R. (1992). NEO personality inventory and NEO fivefactorinventory professional manual (Revised). Odessa, FL: Psychological assessmentresources, Inc.
- Gilley A., Callahan J. and Bierema L. (2003) Critical Issues in HRD: A New Agenda for the Twenty-first Century : New Perspectives in Organizational Learning, Performance, and Change. New York: Perseus
- Ivancevich J. and Matteson M. (2002). Organizational Behavior and Management. New York: McGraw-Hill



ภาคผนวก ก

การติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan : DAP)

Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning
	First month
	March 16 - April 15, 2015
1. จัดบันทึกตารางเวลานัดหมาย และสรุปงานที่ได้รับมอบหมายอย่างย่อลงในสมุดบันทึกอย่างเป็นระบบระเบียบ เพื่อป้องกันสูญหายของข้อมูลและรวมข้อมูลต่างๆไว้ในแหล่งเดียวกัน เนื่องจากเดิมผู้รับการประเมินไม่ให้ความสำคัญกับการจัดบันทึกและการวางแผนการทำงานล่วงหน้า ทำให้เมื่อผู้บังคับบัญชามอบหมายงาน หรือแผนอื่นขอข้อมูลมายังผู้รับการประเมิน ผู้รับการประเมินมักจะลืมทำงานชิ้นนั้นๆหรือ ส่งงานล่าช้ากว่ากำหนด	จากเดิมที่เคยจัดบันทึกงาน โดยใช้กระดาษจดงานที่ได้รับมอบหมายมาเป็นแผ่นๆ แล้วก็ทำกระดาษหายบ้าง เกิดการกระจายตัวของข้อมูลบ้าง ปัจจุบันมีสมุดบันทึกงานเรียบร้อยแล้ว ในช่วงแรกก็ยังบันทึกลงในสมุดบันทึกงานอย่างเป็นระเบียบ แต่ในระยะเวลาหลังเริ่มขาดการบันทึกและกลับไปใช้กระดาษจดเป็นแผ่นๆเหมือนเดิม ในส่วนของกรบันทึกตารางนัดหมาย และตารางการส่งงาน จากเดิมที่ส่งงานไม่ตรงเวลา ส่งงานให้กับฝ่ายงานอื่นล่าช้า ก็สามารรถแก้ปัญหาได้สำหรับงานบางชิ้น เช่น งานสรุปข้อมูลพนักงานสาย HR ให้กับฝ่ายสารสนเทศ แต่บางชิ้นก็ยังคงล่าช้าเหมือนเดิม เช่น สรุปข้อมูลส่งผู้บริหาร ซึ่งถือว่ากิจกรรมเพื่อใช้ในการพัฒนาตนเองนี้ยังทำได้ไม่เต็มที่
2. จัดทำ To-Do-List และจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานในแต่ละวัน เช่น A คือสำคัญมากเร่งด่วนมาก B คือสำคัญมากเร่งด่วนน้อย C คือไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน เป็นต้น และเพื่อให้ทราบว่าในขณะนั้นม้งานที่อยู่ในความรับผิดชอบทั้งหมดที่ขึ้น และวางแผนบริหารจัดการเวลาในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ในการจัดทำTo-do-list เพื่อเป็นการจัดลำดับความสำคัญของงานนั้น ได้มีการจัดทำแล้วแต่ยังเป็นลักษณะของรายสัปดาห์ ยังไม่ได้จัดทำแบบรายวัน และยังไม่ได้มีการแบ่งชัดเจนว่าชิ้นในสำคัญมากน้อย เร่งด่วนมากน้อย เมื่อทำแล้วรู้สึกว่ามีเป้าหมายในการทำงานมากขึ้น จัดการงานได้ดีขึ้น เมื่อทำงานเสร็จตาม To-do-list ที่เขียนไว้ รู้สึกภูมิใจในสิ่งที่ตนเองทำ และทำให้ไม่ลืมงานที่เป็นรายละเอียดเล็กๆน้อยๆ ทำให้งานสมบูรณ์มากขึ้น มีความผิดพลาดน้อยลง
3. ประชุมตอนเช้าทุกวันเพื่อสรุปงานที่จะต้องทำในแต่ละวันหรือรายงานความคืบหน้างานที่อยู่ในความรับผิดชอบเพื่อให้ผู้บังคับบัญชารับทราบ และรับคำติชมคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเพื่อนำมาพัฒนางานต่อไป	กิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่มีความคืบหน้าน้อยที่สุด เนื่องจากติดปัญหาด้านเวลาทั้งตัวเราเองและหัวหน้างาน ในการทำจริงให้เกิดขึ้นทุกวันเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยาก ส่วนใหญ่จะเป็นการพูดคุยเฉพาะงานที่ติดขัดมากกว่า หรืองานที่เป็นโปรเจ็ค สำหรับงานประเภท Routine Work นั้นไม่ค่อยได้นำมาพูดคุยมากนัก
4. ถ่ายทอดงานที่ได้รับมอบหมายให้เพื่อนร่วมงานฟัง และเพื่อนร่วมงานสามารถเข้าใจได้ตรงประเด็น เพื่อถ่ายโอนความรู้และทักษะต่างๆแก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างให้กระบวนการทำงานที่ดีภายในทีม	มีการถ่ายทอดงานให้เพื่อนร่วมงานฟัง เป็นระยะๆ แต่ยังไม่ได้ลงลึกในทุกงาน ส่วนใหญ่จะใช้การเล่าเรื่อง และเน้นถ่ายทอดเฉพาะงานที่จำเป็นต้องใช้และได้รับผลกระทบกับทุกคนในทีมก่อน เช่น การสมัครกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การคำนวณภาษี เนื่องจากติดปัญหาเรื่องเวลา และปริมาณงานทั้งตัวเพื่อนร่วมงานเอง และตัวเราในฐานะผู้ถ่ายทอด
5. เข้าทำงานตรงเวลา 8.00 น. อย่างน้อยสัปดาห์ละ 3 วัน เพื่อสร้างระเบียบวินัยของตนเอง และทำให้การบริหารจัดการเวลาดีขึ้น	ในช่วงเริ่มต้นของเดือน มี.ค. ทำกิจกรรมนี้สำเร็จตามเป้าหมายประมาณ 3 สัปดาห์ แต่หลังจากนั้นมาก็กิจกรรมนี้ก็ไม่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ยังคงไปทำงานตรงเวลาบ้าง ไม่ตรงเวลาบ้าง เนื่องจาก ตื่นสายและการจราจรในตอนเช้าติดขัด
6. จัดทำแผนงานในการพัฒนาระบบการทำงานและนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการทำงานมากขึ้น เพื่อความรวดเร็วและเพิ่มความถูกต้องของงาน ลดการทำงานประจำ เพื่อนำเอาเวลาที่ได้จากการทำงานประจำ มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น	กิจกรรมการจัดทำแผนงาน พัฒนาระบบการทำงาน และนำระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อปรับปรุงการทำงานนั้น เบื้องต้นยังไม่มีการจัดทำแผนงานใหม่ แต่มีแผนงานต่อเนื่องที่ทำมาก่อนหน้านี้ คือการจัดทำระบบจ่ายเงินสำหรับพนักงานที่ทำงานสาขาในห้างสรรพสินค้า ในเดือน เม.ย. ได้มีการทดสอบระบบนี้ และนำระบบนี้มาใช้ในการทำงาน รวมทั้งได้พัฒนา Excel เพื่อทำงานตรวจสอบความถูกต้อง ทำให้ทำงานได้ถูกต้องมากขึ้น และงานเสร็จก่อนเวลาที่กำหนดไว้

การติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาฉบับที่ 1 (เดือนที่ 1)

Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning
	Second month
	April 16-May 15, 2015
1. จัดบันทึกตารางเวลานัดหมาย และสรุปงานที่ได้รับมอบหมายอย่างย่อลงในสมุดบันทึกอย่างเป็นระบบระเบียบ เพื่อป้องกันสูญหายของข้อมูลและรวมข้อมูลต่างๆไว้ในแหล่งเดียวกัน เนื่องจากเดิมผู้รับการประเมินไม่ให้ความสำคัญกับการจัดบันทึกและการวางแผนการทำงานล่วงหน้า ทำให้เมื่อผู้บังคับบัญชามอบหมายงาน หรือแผนกอื่นขอข้อมูลมายังผู้รับการประเมิน ผู้รับการประเมินมักจะลืมทำงานชิ้นนั้นๆหรือ ส่งงานล่าช้ากว่ากำหนด	ในเดือนนี้มีการจัดบันทึกงานลงในสมุดเพื่อป้องกันการกระจายของข้อมูลอย่างจริงจังมากกว่าเดือนที่แล้ว เช่น เมื่อมีการรับงานใหม่จากผู้บังคับบัญชาจากเดิมจะใส่กระดาษ A4 เป็นแผ่นๆ แล้วกระดาษมักจะหายหรือกระจัดกระจาย ตอนนี้เมื่อรับงานใหม่ก็จะหยิบสมุดบันทึกของตนเองไปจัดบันทึกระหว่างการประชุมคุยกับผู้บังคับบัญชา หรือไปประชุมเมื่อก่อนอาจจะไม่พกสมุดไป ตอนนี้จะพกติดตัวตลอดเวลา ส่วนงานที่ต้องส่งรายงานต่อไปให้ฝ่ายอื่นก็จะมีกำหนดเวลาส่งอย่างชัดเจนมากขึ้นบันทึกลงในปฏิทินของตัวเอง ดังนั้นงานที่ต้องส่งให้ฝ่ายอื่นทำเสร็จได้ก่อนเวลากำหนดส่งไม่ล่าช้าเหมือนที่ผ่านมา ก่อนเริ่มทำ DAP และทำเวลาได้ดีกว่าเดือนที่ผ่านมา
2. จัดทำ To-Do-List และจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานในแต่ละวัน เช่น A คือสำคัญมากเร่งด่วนมาก B คือสำคัญมากเร่งด่วนน้อย C คือไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน เป็นต้น และเพื่อให้ทราบว่าในขณะนั้นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบทั้งหมดกี่ชิ้น และวางแผนบริหารจัดการเวลาในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	เนื่องจากมีการทำ To-Do-List จากเดือนที่แล้วทำให้งานที่ทำไม่ขาดตกบกพร่อง เก็บงานรายละเอียดเล็กๆน้อยๆได้ดีขึ้น ทำให้พอเริ่มมาเดือนนี้งานที่ค้างคาจากเดือนที่แล้วก็ลดลงและไม่เสียเวลาในการแก้งานที่ผิดพลาดจากเดือนที่ผ่านมาเหมือนอย่างเคย ทำให้มีเวลาในการทำงานมากขึ้นผู้บังคับบัญชาก็ให้โอกาสในการทำงานที่เป็นโปรเจกต์มากขึ้น เช่น ให้เสนอโครงการร่วมใจจากก่อนเกษียณอายุ โครงการ Paperless ของฝ่าย เป็นต้น ปัจจุบันตนเองก็ยังมีการจัดทำ To-do-list รายสัปดาห์อยู่ หรือบางวันที่มีงานรายละเอียดเยอะๆก็จะจัดทำเป็นรายวัน รู้สึกว่างานเสร็จเร็วขึ้น ช่วยให้การบริหารจัดการการทำงานได้ดีขึ้น
3. ประชุมตอนเช้าทุกวันเพื่อสรุปงานที่จะต้องทำในแต่ละวันหรือรายงานความคืบหน้างานที่อยู่ในความรับผิดชอบเพื่อให้ผู้บังคับบัญชารับทราบ และรับคำติชมคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเพื่อนำมาพัฒนางานต่อไป	กิจกรรมการประชุมตอนเช้าหรือพูดคุยกับหัวหน้างานนั้น อาจจะยังไม่ได้เกิดขึ้นทุกวัน ดิฉันมีปัญหาด้านเวลา และปริมาณงานของหัวหน้างาน จะเน้นเป็นการพูดคุยปัญหาในการทำงานมากกว่า หรือรายงานความก้าวหน้าของงานให้หัวหน้ารับทราบ อาจจะไม่ได้ทำทุกวันเหมือนอย่างที่ตั้งใจไว้ในตอนแรกมากนัก
4. ถ่ายทอดงานที่ได้รับมอบหมายให้เพื่อนร่วมงานฟัง และเพื่อนร่วมงานสามารถเข้าใจได้ตรงประเด็น เพื่อถ่ายโอนความรู้และทักษะต่างๆแก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างให้กระบวนการทำงานที่ดีภายในทีม	ในช่วงนี้ไม่ได้มีการถ่ายทอดงานกับเพื่อนร่วมงานอย่างจริงจังเท่าไรนัก แต่จะเป็นลักษณะการวางแผนงานร่วมกันมากกว่า หรือพัฒนางานร่วมกัน เช่น รูปแบบการนำเสนองานเรื่องค่าเช่าบ้าน การปรับปรุงหนังสือรับรอง หรือ การวางแผนงานร่วมกันว่าในแต่ละเดือนของปีหน้ามีงานอะไรบ้าง ใครเป็นผู้รับผิดชอบ เป็นต้น
5. เข้าทำงานตรงเวลา 8.00 น. อย่างน้อยสัปดาห์ละ 3 วัน เพื่อสร้างระเบียบวินัยของตนเอง และทำให้การบริหารจัดการเวลาดีขึ้น	เดือนนี้ทำกิจกรรมนี้สำเร็จตามเป้าหมาย คือ ไปทำงานตรงเวลาอย่างน้อย 3 ใน 5 วัน บางสัปดาห์ก็ไปทำงานตรงเวลาทุกวันอย่างสม่ำเสมอ รู้สึกการบริหารจัดการด้านเวลาได้ดีขึ้นกว่าเดิม และทำให้มีเวลาเคลียร์งานค้างๆหรือมีเวลาตอบอีเมลมากขึ้น บางครั้งยังได้ติดตามข่าวสารขององค์กรเพิ่มขึ้นอีกด้วย จากการที่ไปถึงทำงานก่อนเวลาเช้างาน
6. จัดทำแผนงานในการพัฒนากระบวนการทำงานและนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการทำงานมากขึ้น เพื่อความรวดเร็วและเพิ่มความถูกต้องของงาน ลดการทำงานประจำ เพื่อนำเอาเวลาที่ได้จากการทำงานประจำ มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น	กิจกรรมนี้ในเดือนนี้ยังไม่มีความคืบหน้ามากนัก แต่ได้มีการพูดคุยกับโปรแกรมเมอร์ที่จะพัฒนาระบบว่าแผนงานที่จะทำในปีนี้มีมีการพัฒนาระบบอะไรบ้าง เช่น ค่าเช่าบ้าน ขึ้นเงินเดือนประจำปี เป็นต้น

การติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาฉบับที่ 1 (เดือนที่ 2)

Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning
	Third month
	May 16 - June 15, 2015
1. จัดบันทึกตารางเวลานัดหมาย และสรุปงานที่ได้รับมอบหมายอย่างย่อลงในสมุดบันทึกอย่างเป็นระบบระเบียบ เพื่อป้องกันสูญหายของข้อมูลและรวมข้อมูลต่างๆไว้ในแหล่งเดียวกัน เนื่องจากเดิมผู้รับการประเมินไม่ให้ความสำคัญกับการจัดบันทึกและการวางแผนการทำงานล่วงหน้า ทำให้เมื่อผู้บังคับบัญชามอบหมายงาน หรือแผนกอื่นขอข้อมูลมายังผู้รับการประเมิน ผู้รับการประเมินมักจะลืมทำงานชิ้นนั้นๆหรือ ส่งงานล่าช้ากว่ากำหนด	มีการบันทึกการทำงาน การประชุม รวมถึงจัดทำรายงานการประชุมอย่างจริงจังมากขึ้น ทำให้เมื่อพูดคุยงานแล้ว ไม่มีการลืมทำงาน หรือลืมขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งงานที่มีกำหนดส่งตามกรอบระยะเวลาที่ทำส่งได้ตรงเวลามากขึ้น และให้ข้อมูลคนอื่นได้เร็วขึ้น รู้สึกว่าฝ่ายงานอื่นจะเชื่อใจและไว้วางใจให้เราทำงานมากขึ้นกว่าเดิม
2. จัดทำ To-Do-List และจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานในแต่ละวัน เช่น A คือสำคัญมากเร่งด่วนมาก B คือสำคัญมากเร่งด่วนน้อย C คือไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน เป็นต้น และเพื่อให้ทราบว่าในขณะนั้นมีงานที่อยู่ในความรับผิดชอบทั้งหมดกี่ชิ้น และวางแผนบริหารจัดการเวลาในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	จากการทำ To-Do-List ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตรงเวลา รวดเร็วขึ้น และไม่ขาดตกบกพร่องทำให้ส่งต่องานไปที่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รวดเร็ว รวมทั้งตนเองยังมีโอกาสในการทำงานโปรเจกต์มากขึ้น ได้มีโอกาสเข้าร่วมประชุม รวมทั้งเรียนรู้งานอื่นๆมากขึ้น
3. ประชุมตอนเช้าทุกวันเพื่อสรุปงานที่จะต้องทำในแต่ละวันหรือรายงานความคืบหน้างานที่อยู่ในความรับผิดชอบเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทราบ และรับคำติชมคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเพื่อนำมาพัฒนางานต่อไป	เริ่มมีการพูดคุยกับหัวหน้าถึงรายละเอียดและความคืบหน้าของงานที่ตนเองได้รับมอบหมายมากขึ้น เพื่ออธิบายให้หัวหน้าทราบถึงความก้าวหน้าของชิ้นงาน และปัญหาของงาน การรายงานหรือพูดคุยกับหัวหน้าทำให้รู้สึกว่าการสื่อสารหรือขั้นตอนในการทำงานมากขึ้น และมีความใส่ใจในงานมากขึ้น
4. ถ่ายทอดงานที่ได้รับมอบหมายให้เพื่อนร่วมงานฟัง และเพื่อนร่วมงานสามารถเข้าใจได้ตรงประเด็น เพื่อถ่ายโอนความรู้และทักษะต่างๆแก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างให้กระบวนการทำงานที่ดีภายในทีม	ในช่วงเดือนนี้มีการถ่ายทอดงานโครงการที่ตนเองได้รับมอบหมาย "โครงการร่วมใจจากก่อนเกษียณอายุ" ให้แก่เพื่อนร่วมงานได้รับทราบ ทั้งวิธีการดำเนินงาน และมีการวางแผนงานร่วมกัน
5. เข้าทำงานตรงเวลา 8.00 น. อย่างน้อยสัปดาห์ละ 3 วัน เพื่อสร้างระเบียบวินัยของตนเอง และทำให้การบริหารจัดการเวลาดีขึ้น	ในเดือนนี้ก็จรรยาณสำเร็จตามเป้าหมายและทำได้ดีกว่าเป้าหมายมากขึ้น โดยมาทำงานตรงเวลาทุกวัน รู้สึกว่าจัดการบริหารเวลาได้ดีขึ้นกว่าเดิมมาก
6. จัดทำแผนงานในการพัฒนาระบบการทำงานและนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการทำงานมากขึ้น เพื่อความรวดเร็วและเพิ่มความถูกต้องของงาน ลดการทำงานประจำ เพื่อนำเอาเวลาที่ได้จากการทำงานประจำ มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น	ในเดือนนี้มีการพูดคุยกับโปรแกรมเมอร์และหัวหน้างานเรื่องการปรับปรุงระบบจ่ายค่าล่วงเวลา เพื่อแก้ไขให้ตรวจสอบความถูกต้องได้มากกว่าเดิม รวมถึงมีการทดสอบระบบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพซึ่งเป็นระบบที่เคยเขียนแผนงานส่งไปก่อนหน้านี้แล้ว เพื่อเตรียมการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

การติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาฉบับที่ 1 (เดือนที่ 3)

Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning	
	Fourth month	Fifth month
	June 16-July 15, 2015	July 16-August 15, 2015
1. จัดบันทึกตารางเวลานัดหมาย และสรุปงานที่ได้รับมอบหมายอย่างย่อลงในสมุดบันทึกอย่างเป็นระบบระเบียบ เพื่อป้องกันสูญหายของข้อมูลและรวมข้อมูลต่างๆไว้ในแหล่งเดียวกัน เนื่องจากเดิมผู้รับการประเมินไม่ให้ความสำคัญกับการจัดบันทึกและการวางแผนการทำงานล่วงหน้า ทำให้เมื่อผู้บังคับบัญชามอบหมายงาน หรือแผนอื่นขอข้อมูลมายังผู้รับการประเมิน ผู้รับการประเมินมักจะลืมทำงานชิ้นนั้นๆหรือส่งงานล่าช้ากว่ากำหนด	จากการบันทึกงานและขั้นตอนการงานในสมุดจดงาน ปัจจุบันได้บันทึกลงในปฏิทิน และ บันทึกในอีเมลของ บริษัทด้วย และงานบางชิ้นได้จัดทำ SOP กระบวนการทำงาน เพื่อบันทึกลงในระบบของบริษัทด้วย	กิจกรรมการจัดบันทึกลงในสมุด เพื่อไม่ให้หลงลืมงาน ในปัจจุบันยังคงทำอย่างต่อเนื่อง ได้ผลลัพธ์จากการจดลงสมุดอย่างดีเนื่องจากสามารถทำงานให้เสร็จได้ทันเวลา และไม่ลืมงานสำคัญ อีกทั้งยังช่วยบริหารจัดการการวางแผนการทำงานให้ดีขึ้นมากอีกด้วย
2. จัดทำ To-Do-List และจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานในแต่ละวัน เช่น A คือลำดับความเร่งด่วนมาก B คือสำคัญมากเร่งด่วนน้อย C คือไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน เป็นต้น เพื่อให้ทราบว่าในขณะนั้นมีงานที่อยู่ในความรับผิดชอบทั้งหมดกี่ชิ้น และวางแผนบริหารจัดการเวลาในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	จากการจัดทำ To-Do-List นั้น ทำให้สามารถบริหารจัดการกับงาน รวมถึงเวลาได้ดีขึ้น ทำให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น งานเสร็จอย่างรวดเร็วและถูกต้องมากขึ้น จากเดิมที่ไม่ค่อยเขียน To-Do-List เลย ปัจจุบันเริ่มเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนขึ้นเป็นเขียนเกือบทุกวัน เพื่อกันตัวเองสิ่งงาน และวางแผนงานที่ต้องการให้เสร็จในแต่ละอาทิตย์ แต่ละเดือนได้ดียิ่งขึ้น	กิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่ชอบทำมากที่สุดในทุกกิจกรรม ทำทุกวันเพื่อเป็นการตรวจสอบตัวเองว่าค่างานอะไรบ้าง ขาดงานตรงไหนไปบ้าง อีกทั้งยังเป็นการบริหารตัวเองให้ทำงานให้เสร็จ ให้มีงานค่างานน้อยที่สุด จัดการงานที่ยังไม่เร่งด่วนแต่สำคัญได้ ทำให้มีเวลาคิดทบทวน หาวิธีการใหม่ๆกับการทำงานมากขึ้น
3. ประชุมตอนเช้าทุกวันเพื่อสรุปงานที่ต้องทำในแต่ละวันหรือรายงานความคืบหน้างานที่อยู่ในความรับผิดชอบเพื่อให้ผู้บังคับบัญชารับทราบ และรับคำติชม คำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเพื่อนำมาพัฒนางานต่อไป	มีการพูดคุยกับหัวหน้าบ้าง มีการวางแผนร่วมกันถึงงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งงานโปรเจกต์ งานประจำเดือน งานประจำปี รวมทั้งมีการพูดคุยถึงการโอนย้ายส่วนงานของตัวเองด้วย เพื่อเตรียมความพร้อมในการย้ายส่วนงานและพัฒนาตนเองให้มากขึ้นกว่าเดิม	มีการวางแผนร่วมกันทำงานกับหัวหน้ามากขึ้น ปัจจุบันมีการวางแผนงานในระหว่างเดือนที่เหลือจนถึงช่วงต้นปีหน้าเรียบร้อย เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมพร้อมต่างๆ เมื่อถึงการทำกิจกรรมที่วางแผนไว้เพื่อให้สามารถดำเนินการไปได้ด้วยดี
4. ถ่ายทอดงานที่ได้รับมอบหมายให้เพื่อนร่วมงานฟัง และเพื่อนร่วมงานสามารถเข้าใจได้ตรงประเด็น เพื่อถ่ายโอนความรู้และทักษะต่างๆแก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างให้กระบวนการทำงานที่ดีภายในทีม	เนื่องจากในเดือนนี้ทุกคนมีงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ไม่มีเวลาที่จะได้ทำกิจกรรมนี้เท่าไรนัก แต่อย่างไรก็ตามเมื่อเพื่อนร่วมงานมีปัญหา ก็จะช่วยแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและแนะนำวิธีปฏิบัติไปด้วยในคราวเดียวกันแทนการสอนงาน	ในเดือนนี้ไม่มีการถ่ายทอดงานให้กับเพื่อนร่วมงานฟัง แต่มีการถ่ายทอดความรู้ที่ธนาคารส่งไปอบรม ซึ่งเป็นหัวข้อที่น่าสนใจให้กับเพื่อนป.โทฟัง เกี่ยวกับเรื่อง Talent Analytic
5. เข้าทำงานตรงเวลา 8.00 น. อย่างน้อยสัปดาห์ละ 3 วัน เพื่อสร้างระเบียบวินัยของตนเอง และทำให้การบริหารจัดการเวลาดีขึ้น	ในเดือนนี้ส่วนใหญ่จะมาตรงเวลา เป็นเดือนที่พยายามจะรักษาระดับให้ดีขึ้น แต่ก็มี 1-2 วันที่มาสาย	กิจกรรมนี้ไม่ประสบความสำเร็จอย่างมาก เนื่องจากทำงานและเรียนค่อนข้างหนัก นอนดึกจึงทำให้ตื่นสายไม่ทันเวลา จึงควรที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นเหมือนเดือนที่ผ่านมา
6. จัดทำแผนงานในการพัฒนาระบบการทำงานและนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการทำงานมากขึ้น เพื่อความรวดเร็วและเพิ่มความถูกต้องของงาน ลดการทำงานประจำ เพื่อนำเอาเวลาที่ได้จากการทำงานประจำ มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น	กิจกรรมนี้ในเดือนนี้ยังไม่มีการเขียนแผนพัฒนาระบบใหม่ๆเกิดขึ้น แต่ได้ไปอบรมความรู้เพิ่มด้านการเขียน Macro บน Microsoft Excel และได้ความรู้ให้นำมาใช้ในการทำงาน ทำให้ทำงานได้รวดเร็วมากขึ้นประหยัดเวลา และงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	มีการพัฒนาระบบสารสนเทศมาใช้ในการออกหนังสือรับรอง สำหรับผู้ที่ออกจากการไป และมีการวางแผนทำระบบการขึ้นเงินเดือนประจำปี

การติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาฉบับที่ 1 (เดือนที่ 4-5)

Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning
	sixth month
	August 16-Sep 15, 2015
1. จัดบันทึกตารางเวลานัดหมาย และสรุปงานที่ได้รับมอบหมายอย่างย่อลงในสมุดบันทึกอย่างเป็นระบบระเบียบ เพื่อป้องกันสูญหายของข้อมูลและรวมข้อมูลต่างๆไว้ในแหล่งเดียวกัน เนื่องจากเดิมผู้รับการประเมินไม่ให้ความสำคัญกับการจัดบันทึกและการวางแผนการทำงานล่วงหน้า ทำให้เมื่อผู้บังคับบัญชามอบหมายงาน หรือแผนกอื่นขอข้อมูลมายังผู้รับการประเมิน ผู้รับการประเมินมักจะลืมทำงานชิ้นนั้นๆหรือ ส่งงานล่าช้ากว่ากำหนด	ในเดือนที่ 6 การทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเองในการเพิ่มความน่าเชื่อถือในการทำงานให้มากขึ้น โดยเริ่มจากการทำสิ่งที่ไม่เป็นระบบระเบียบของตัวเองให้มีความชัดเจนเป็นระเบียบมากขึ้น การทำกิจกรรมจัดบันทึกกระบวนการทำงาน การประชุม หรือ ลงตารางเวลา ก็ทำให้ชีวิตการทำงานดูเป็นระเบียบมากขึ้นไม่หลงลืมสิ่งสำคัญ เริ่มรู้สึกที่ตัวเองมีความใส่ใจในรายละเอียดเล็กๆน้อยๆของการทำงานให้มากขึ้น รวมทั้งสามารถจัดสรรกับชีวิตการทำงานและเวลาส่วนตัวได้ดีขึ้นอีกด้วย จากการทำการจัดบันทึกและลงตารางเวลา
2. จัดทำ To-Do-List และจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานในแต่ละวัน เช่น A คือสำคัญมากเร่งด่วนมาก B คือสำคัญมากเร่งด่วนน้อย C คือไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน เป็นต้น และเพื่อให้ทราบว่าในขณะนั้นมีงานที่อยู่ในความรับผิดชอบทั้งหมดกี่ชิ้น และวางแผนบริหารจัดการเวลาในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	การจัดทำ To-Do-List อย่างที่เคยกล่าวไปในเดือนที่แล้วรู้สึกเป็นกิจกรรมที่ชอบทำมากที่สุด เนื่องจากรู้สึกว่าเป็นกิจกรรมที่เป็นการกำหนดเป้าหมายของแต่ละวัน แต่ละสัปดาห์ แต่ละเดือน เมื่อทำกิจกรรมต่างๆตามรายการที่เราวางแผนไว้อย่างตรงกำหนดเวลา ก็รู้สึกภูมิใจที่สามารถจัดการทำงานต่างๆได้อย่างดี มีเวลาเหลือที่จะไปทำธุระส่วนตัว หรือ กิจกรรมต่างๆที่เราชอบอีกด้วย เวลาที่กำหนดเป้าหมายชัดเจนรู้สึกที่ตัวเองทุ่มเทกับงานโดยใช้เวลาหนึ่งวันไปอย่างคุ้มค่ามากขึ้น
3. ประชุมตอนเช้าทุกวันเพื่อสรุปงานที่จะต้องทำในแต่ละวันหรือรายงานความคืบหน้างานที่อยู่ในความรับผิดชอบเพื่อให้ผู้บังคับบัญชารับทราบ และรับคำติชม คำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเพื่อนำมาพัฒนางานต่อไป	การพูดคุยหรือวางแผนงานร่วมกับหัวหน้าตลอดเวลาที่ผ่านมามีโอกาสจะไม่ได้เกิดขึ้นบ่อย เนื่องจากอุปสรรคเรื่องเวลาของทั้งสองฝ่ายอาจจะไม่ตรงกัน แต่หลังจากเริ่มมีการปรับจากช่วงเวลาเช้าเป็นตอนไหนก็ได้ที่ว่างตรงกัน หรือคุยกันผ่านแอปพลิเคชันไลน์ เป็นต้น รู้สึกว่ากิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่ทำให้ตัวเองเกิดความผูกพัน (commitment) กับเป้าหมายของงานหรือแผนงานมากขึ้น และได้รับความไว้วางใจกับหัวหน้างานมากยิ่งขึ้น
4. ถ่ายทอดงานที่ได้รับมอบหมายให้เพื่อนร่วมงานฟัง และเพื่อนร่วมงานสามารถเข้าใจได้ตรงประเด็น เพื่อถ่ายโอนความรู้และทักษะต่างๆแก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างให้กระบวนการทำงานที่ดีภายในทีม	การถ่ายทอดงานให้เพื่อนร่วมงานในระยะเวลาที่ผ่านมาเป็นการถ่ายทอดในลักษณะเฉพาะหน้า เมื่อมีกิจกรรมงานนั้นๆต้องทำ หรือบริหารจัดการก็จะสอนงานให้เพื่อนร่วมงานฟัง คิดว่าควรปรับปรุงกิจกรรมนี้ให้เกิดขึ้นจริงเป็นโครงการอย่างจริงจังมากขึ้น หรือเขียนคู่มือการทำงานอย่างจริงจังมากขึ้น ถ้าวันใดที่เราไม่อยู่ในตำแหน่งนี้ หรือองค์กรนี้คนในทีมก็สามารถทำแทนงานของเราได้
5. เข้าทำงานตรงเวลา 8.00 น. อย่างน้อยสัปดาห์ละ 3 วัน เพื่อสร้างระเบียบวินัยของตนเอง และทำให้การบริหารจัดการเวลาดีขึ้น	การทำกิจกรรมให้มาทำงานตรงเวลาไม่สาย เป็นกิจกรรมที่ตลอดเวลาที่ผ่านมาสร้างความประหลาดใจให้กับทั้งตัวเอง และคนรอบข้าง เนื่องจากเนกิจกรมที่ทั้งเพื่อนฯ หัวหน้า และตัวเองก็มองว่ามันสำเร็จได้อยากเนื่องจากเป็นนิสัยมาตั้งแต่ตอนวัยรุ่นจนถึงวัยทำงาน น่าจะเป็นเรื่องที่ยากที่สุด ตอนแรกๆก็เป็นการบังคับตัวเองให้ตื่นเช้า มาให้ตรงเวลา ทำสำเร็จบ้างไม่สำเร็จบ้าง จนกระทั่งเกิดความคงเส้นคงวา แล้วก็มีการตกลงบ้างเล็กน้อย ถ้าช่วงไหนมีกิจกรรมเยอะๆ งานหนักๆ เรียนหนัก ก็ไปทำงานไม่ทันเวลาบ้าง แต่ช่วงเดือนพอเราทำกิจกรรมที่มีการวางแผนต่างๆมากขึ้น ผูกพันกับเป้าหมายมากขึ้นชัดเจนมากขึ้น ส่งผลทำให้เราอยากตื่นไปทำงาน สนุกกับการทำงานมากขึ้น ทำให้ไม่มีการไปทำงานสายเลยในเดือนนี้
6. จัดทำแผนงานในการพัฒนากระบวนการทำงานและนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการทำงานมากขึ้น เพื่อความรวดเร็วและเพิ่มความถูกต้องของงานลดการทำงานประจำ เพื่อนำเอาเวลาที่ได้จากการทำงานประจำ มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น	การทำแผนระบบสารสนเทศจนกระทั่งทำให้ระบบเกิดเป็นรูปเป็นร่างขึ้นจริง เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระในการทำงานของทั้งหัวหน้า คนในทีมและตัวเราเอง ทำให้มีเวลาไปทำงานเชิงรุกมากขึ้น เช่น การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การออกแบบคำตอบแทน เป็นต้น ในช่วงที่ผ่านมามีการวางแผนเรื่องสารสนเทศจนงานเสร็จสิ้นเป็นรูปร่างหลายชิ้นงาน เช่น ระบบค่าเช่าบ้าน หนังสือรับรองการทำงาน เป็นต้น ในเดือนนี้มีการพูดคุยกับหัวหน้าเรื่องการปรับปรุงการเรียกดูยอดสำรวจเลี้ยงชีพในระบบให้ดีขึ้นกว่าเดิม และอยู่ในช่วงการดำเนินการเขียนแผนงานเพื่อนำเสนอ

การติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาฉบับที่ 1 (เดือนที่ 6)

Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning
	seventh month
	Sep 16 - Oct 15, 2015
1. จัดบันทึกตารางเวลานัดหมาย และสรุปงานที่ได้รับมอบหมายอย่างย่อลงในสมุดบันทึกอย่างเป็นระบบระเบียบ เพื่อป้องกันสูญหายของข้อมูลและรวมข้อมูลต่างๆไว้ในแหล่งเดียวกัน เนื่องจากเดิมผู้รับการประเมินไม่ให้ความสำคัญกับการจัดบันทึกและการวางแผนการทำงานล่วงหน้า ทำให้เมื่อผู้บังคับบัญชามอบหมายงาน หรือแผนกอื่นขอข้อมูลมายังผู้รับการประเมิน ผู้รับการประเมินมักจะลืมทำงานชิ้นนั้นๆหรือ ส่งงานล่าช้ากว่ากำหนด	เดือนนี้ก็ทำเหมือนกับเดือนที่ผ่านมา มีการลงตารางเวลาวางแผนล่วงหน้าเพื่อให้งานเสร็จก่อนเวลาที่กำหนด หรือส่งทันเวลา รู้สึกจัดสรรตารางการทำงานได้ดีขึ้น แบ่งเวลาได้ดีขึ้นจากเมื่อก่อนไม่สามารถทำได้เลย รู้สึกภูมิใจกับการบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งกิจกรรมนี้ยังทำให้ได้รับโอกาสในการทำงานใหม่ๆ เนื่องจากสามารถบริหารจัดการเวลาได้ดี
2. จัดทำ To-Do-List และจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานในแต่ละวัน เช่น A คือสำคัญมากเร่งด่วนมาก B คือสำคัญมากเร่งด่วนน้อย C คือไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน เป็นต้น และเพื่อให้ทราบว่าในขณะนั้นมีงานที่อยู่ในความรับผิดชอบทั้งหมดกี่ชิ้น และวางแผนบริหารจัดการเวลาในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	รู้สึกว่าการทำ To-Do-List เหมือนกำหนดเป้าหมายให้ตนเอง และทำให้รู้จักวางแผนทำให้สามารถบริหารจัดการงานได้ดี ผู้ใหญ่ก็ให้ความเชื่อถือเนื่องจากสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ดีขึ้นกว่าเดิม มีโอกาสได้ทำงานใหม่ๆ ไปพบกลุ่มทำงานที่แตกต่างๆ และได้เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองมากขึ้นเรื่อยๆ
3. ประชุมตอนเช้าทุกวันเพื่อสรุปงานที่จะต้องทำในแต่ละวันหรือรายงานความคืบหน้างานที่อยู่ในความรับผิดชอบเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทราบ และรับคำติชม คำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเพื่อนำมาพัฒนางานต่อไป	จากการวางแผนงานในเดือนที่ผ่านมา ในเดือนนี้ก็ไม่ค่อยได้มีการวางแผนร่วมกันเท่าไร แต่เป็นการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ว่าเป็นอย่างไร ทำแล้วติดขัดตรงไหนบ้าง แล้วพูดคุยกันมากกว่า
4. ถ่ายทอดงานที่ได้รับมอบหมายให้เพื่อนร่วมงานฟัง และเพื่อนร่วมงานสามารถเข้าใจได้ตรงประเด็น เพื่อถ่ายโอนความรู้และทักษะต่างๆแก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างให้กระบวนการทำงานที่ดีภายในทีม	เดือนนี้มีการถ่ายทอดงานให้เพื่อนในทีมอย่างจริงจังในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา กิจกรรมนี้ต้องใช้ทักษะการสื่อสาร และการถ่ายทอดที่ดี เป็นการพัฒนาความน่าเชื่อถืออีกอย่างหนึ่ง อีกทั้งยังทำให้งานหากไม่มีเราทำอยู่ตรงนี้ ก็ยังมีน้องๆหรือเพื่อนทำได้ ซึ่งอาจจะต้องคอยประกบอีก 1-3 เดือน เพราะบางคนยังขาดทักษะอยู่บ้าง เมื่อถ่ายทอดงานเสร็จเราก็จะไปทำงานโปรเจกต์อื่นๆต่อไปได้อีกด้วยโดยไม่พะวง
5. เข้าทำงานตรงเวลา 8.00 น. อย่างน้อยสัปดาห์ละ 3 วัน เพื่อสร้างระเบียบวินัยของตนเอง และทำให้การบริหารจัดการเวลาดีขึ้น	เดือนนี้ทำกิจกรรมนี้ได้ดีขึ้นเรื่อยๆ เริ่มเข้างานแปดโมงจนเป็นปกติแล้ว อาจจะทำได้บ้างบางวันแต่น้อยมาก ก็รู้สึกมีความภูมิใจที่ตนเองทำเป้าหมายได้สำเร็จ
6. จัดทำแผนงานในการพัฒนากระบวนการทำงานและนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการทำงานมากขึ้น เพื่อความรวดเร็วและเพิ่มความถูกต้องของงานลดการทำงานประจำ เพื่อนำเอาเวลาที่ได้จากการทำงานประจำ มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น	ได้มีการวางแผนสารสนเทศเพื่อรองรับกิจกรรมการขึ้นเงินเดือน ที่จะเกิดขึ้นใน 3-4 เดือนข้างหน้า เพื่อให้สามารถทำงานได้ดีมากขึ้นและไม่ติดขัด อีกทั้งยังมีมาตรการขอระบบต่างๆที่เขียนแผนและขอโครงการไว้ด้วย

การติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาฉบับที่ 1 (เดือนที่ 7)

Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning	
	First month	Second month
	July 16 - August 15, 2015	August 16-Sep 15, 2015
1. จัดบันทึกอารมณ์ของผู้รับการประเมินในแต่ละวัน พร้อมทั้งอาการที่แสดงออกไปในแต่ละสถานการณ์ เพื่อเป็นการทบทวนตนเองและเตือนตนเองให้มีสติและควบคุมการแสดงออกของผู้รับการประเมิน เมื่อมีสถานการณ์ที่ชวนเคืองใจหรือรู้สึกไม่พอใจ	ยังไม่ได้จัดการอารมณ์ของตัวเองในแต่ละวัน แต่ในแต่ละวันจะมีการทบทวนความรู้สึกของตัวเอง รู้สึกเสียใจกับคำพูดหรือการกระทำของตัวเองในบางครั้ง และบอกตัวเองว่าวันหลังจะไม่ทำอีก จะคิดก่อนพูด รวมถึงจะควบคุมตนเองให้ดีขึ้น	ในเดือนนี้ยังไม่ได้มีการจัดบันทึกอารมณ์ในแต่ละวัน แต่ยังคงมีการทบทวนอารมณ์ตัวเองก่อนนอนว่าวันนี้ได้ทำอะไรไปบ้าง รู้สึกอย่างไรทั้งก่อนและหลังปฏิบัติ
2. นั่งสมาธิก่อนนอนเป็นเวลา 10 นาที หรือ กำหนดจิตกำหนดลมหายใจด้วยการยกนิ้วชี้วางไว้ที่ปากและหายใจเข้าทางจมูก กลั้นลมหายใจไว้สักพักและเป่าลมออกทางปากยาวๆ ให้นิ้วรับรู้ว่ามีลมผ่าน ประมาณ 20-40 ครั้ง/วัน เป็นวิธีที่ช่วยกำจัดความเครียด ฝึกการจดจ่อในการกำหนดลมหายใจ อย่างน้อยอาทิตย์ละ 3 ครั้ง	มีการนำไปใช้บ้างตอนรู้สึกคำตอบคำถามทางโทรศัพท์กับพนักงานแล้วไม่พอใจพนักงาน ก็จะยกนิ้วชี้วางไว้แล้วเป่าลมหายใจเข้าออก ทำให้รู้ทันอารมณ์ของตนเอง และผ่อนคลายความรู้สึกในจิตใจลง เป็นการเรียกสติกลับมา แต่ยังไม่ได้นำมาใช้บ่อยมากนัก	ส่วนใหญ่กิจกรรมนี้จะนำมาใช้ตอนที่อารมณ์หงุดหงิด ไม่สบายใจ หรือรู้สึกไม่ได้ตั้งใจ จะทำให้รู้สึกว่ามีสติไตร่ตรองความคิด และบรรเทาการแสดงออกของกิริยาที่ไม่ดีลดลงไปด้วย
3. ลดการเล่นมือถือ หรือสังคมออนไลน์ (Social Network) โดยลดลงอย่างน้อยวันละ 2-3 ชั่วโมง	เป็นกิจกรรมที่ยังไม่สามารถทำได้ เนื่องจากติดการเล่นมือถือบ้าง แต่เรื่องการโพสต์ข้อความหรือความรู้สึกต่างๆก็น้อยลง แทนที่จะโพสต์ข้อความก็อัพโหลดรูปที่ดูแล้วรู้สึกสบายใจแทน	ปัจจุบันลดการเล่นมือถือลงบ้าง ความใจร้อนอดทนไม่ไหวก็ไม่ไหวก็เริ่มลดลงไป ไม่มีการโพสต์ข้อความที่เป็นการระบาย โดยพาดพิงถึงบุคคลอื่นๆ ทำให้รู้สึกสบายใจมากขึ้น
4. อ่านหนังสือ บทความ เกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์ตนเอง หรือ หนังสือธรรมะ เพื่อให้ผ่อนคลาย และเตือนสติตนเองอยู่เสมอ	ในเดือนนี้มีการนำเอาหนังสือสวดมนต์มาอ่านและสวดตอนเครียดๆ 1 ครั้ง รู้สึกดีขึ้น แม้จะไม่ได้เป็นการพัฒนาการควบคุมตนเอง แต่ก็ทำให้อารมณ์ของตนเองนั้นดีขึ้น	เดือนนี้บริษัทได้ส่งไปอบรม 7 Habits เพื่อมาปรับใช้ในการทำงานและชีวิตประจำวัน ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในเรื่องของการจัดการทางอารมณ์ได้ เช่น Be Proactive การพูดหรือทำอย่างมีสติ เป็นต้น รู้สึกว่าการเรียนจะได้ข้อคิดและแนวทางการนำมาปฏิบัติให้เกิดผลดีในอนาคตได้
5. ควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ การพูด ให้ช้าลง เพื่อให้มีเวลาคิดไตร่ตรองให้ดีกว่าก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมออกไป เพื่อลดโอกาสที่จะกระทบกระทั่งกับผู้อื่น เนื่องจากผู้รับการประเมินเป็นคนที่มีแสดงออกไว ดังนั้นการแสดงออก การพูด การกระทำจึงเป็นไปอย่างรวดเร็ว ขาดการยั้งคิด	จากเป็นคนที่ค่อนข้างพูดเยอะ ในบางวันก็จะช้าลงบ้าง คือจะเน้นการนั่งฟังสิ่งรอบข้าง และไม่ได้ตอบในทันที หนึ่งไม่แสดงความเห็นไว้ก่อน รู้สึกว่าทำให้ควบคุมตัวเองได้ ไม่รู้สึกว่าเป็นการต่อความยาวสาวความยืด ไม่เกิดความเข้าใจผิดหรือกระทบกับผู้อื่น	เดือนนี้มีเป้าหมายในเรื่องของการเน้นการฟัง ทำให้รู้สึกว่าเราฟังสิ่งรอบตัวมากขึ้น คิดมากขึ้น เช่น เวลารับโทรศัพท์จากพนักงานเมื่อก่อนเราจะคิดแทนเขาตอบคำถามโดยการคาดเดาจากสิ่งที่เขาต้องการมากกว่าการฟังว่าเขาต้องการอะไร พอเปลี่ยนมาเป็นผู้ฟังมากขึ้น ก็มีเวลาคิดคำตอบที่ดี ให้สื่อสารได้เข้าใจง่าย ตอบคำถามได้ตรงประเด็นมากขึ้น
6. ฝึกฟังความคิดเห็นจากบุคคลรอบข้างทั้งทางด้านการทำงาน ด้านอารมณ์ และอื่นๆ เพื่อให้เกิดการยอมรับและเข้าใจ จนนำมาปรับปรุงและพัฒนาต่อให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยอาทิตย์ละ 1 ครั้ง	ส่วนใหญ่จะฟังความเห็นของเพื่อน เวลาไปปรึกษาเหตุการณ์ต่างๆ ขอคำแนะนำเพื่อนก็จะบอกให้พยายามได้ตอบน้อยลง หนึ่งๆ แล้วก็ทำงานส่วนของเราให้ดีที่สุด ก็นำเอาคำแนะนำของเพื่อนมาใช้มาปรับปรุงตัวเพื่อให้ควบคุมอารมณ์ของตัวเอง เพื่อให้ไม่เกิดการกระทบกระทั่งกับคนอื่น	เดือนนี้มีการฟังความเห็นเรื่องอารมณ์ตัวเองจากคนรอบข้าง โดยระบุว่าบางครั้งเรื่องบางเรื่องอาจจะต้องนั่งกว่านี้ ไม่จำเป็นต้องชนกับคน ได้เถียงมากเกินไป ให้อยู่นิ่งบ้าง ซึ่งก็ยอมรับในข้อนี้ และก็นำมาปรับปรุงอยู่ ซึ่งก็เริ่มมีทิศทางที่ดีขึ้น

การติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาฉบับที่ 2 (เดือนที่ 1-2)

Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning
	Third month
	Sep 16 - Oct 15, 2015
1. จัดบันทึกอารมณ์ของผู้รับการประเมินในแต่ละวัน พร้อมทั้งอาการที่แสดงออกไปในแต่ละสถานการณ์ เพื่อเป็นการทบทวนตนเองและเตือนตนเองให้มีสติและควบคุมการแสดงออกของผู้รับการประเมินเมื่อมีสถานการณ์ที่ชวนเคืองใจหรือรู้สึกไม่พอใจ	ในช่วงวันแรกๆมีจดอารมณ์บ้าง เช่น รู้สึกผิดหวัง กลัว เสียใจ หรือดีใจ มีความหวัง เป็นต้น และอารมณ์ไหนที่ยังควบคุมการแสดงออกไม่ได้ดีเช่น อารมณ์หงุดหงิด และ อารมณ์ดีใจ ก็จะต้องพยายามควบคุมการแสดงออกให้มากกว่านี้
2. นั่งสมาธิก่อนนอนเป็นเวลา 10 นาที หรือ กำหนดจิตกำหนดลมหายใจด้วยการยกนิ้วชี้วางไว้ที่ปากและหายใจเข้าทางจมูก กลั้นลมหายใจไว้สักพักและเป่าลมออกทางปากยาวๆ ให้นี้วิธีว่า มีลมผ่านประมาณ 20-40 ครั้ง /วัน เป็นวิธีที่ช่วยกำจัดความเครียด ผีการจذب่อในการกำหนดลมหายใจ อย่างน้อยอาทิตย์ละ 3 ครั้ง	กิจกรรมนี้ไม่ได้เกิดขึ้นทุกวันเหมือนเช่นเดือนที่ผ่านมา แต่จะมาในช่วงที่เครียด หรือ อารมณ์หงุดหงิดมากกว่า ก็จะทำให้อารมณ์นั้นบรรเทาลง
3. ลดการเล่นมือถือ หรือสังคมออนไลน์ (Social Network) โดยลดลงอย่างน้อยวันละ 2-3 ชั่วโมง	การงดเล่นมือถือเป็นกิจกรรมที่ทำยากที่สุด แต่ก็พยายามที่จะปฏิบัติอยู่ทำได้อ่างบ้างไม่ได้บ้าง แต่การลดเล่น social network ปัจจุบันก็ลดลง เนื่องจากด้วยงานปีบรัดจนไม่มีเวลาด้วย บางครั้งก็เอาเวลาที่เล่น social network ไปดูหนัง หรือฟังเพลงแทน เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ทำแล้วสบายใจกว่า
4. อ่านหนังสือ บทความ เกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์ตนเอง หรือ หนังสือธรรมะ เพื่อให้ผ่อนคลาย และเตือนสติตนเองอยู่เสมอ	อ่านบทความทางอินเทอร์เน็ต ของ ครูอ้อย วิฑิตินาถ เข้มทิศชีวิต เนื่องจากมีเพื่อนแนะนำ มา อ่านแล้วก็เตือนสติตัวเอง ในเรื่องของความคิด เช่น ให้เราคิดดี พูดดี ทำดี นั่นก็ถือว่าเป็นบุญของเรา ส่วนคนอื่นถ้าเขาคิดไม่ดี พูดไม่ดี นั่นก็ถือเป็นกรรมของเขา ไม่ต้องนำมาใส่ใจในใจเรา เป็นต้น ก็เหมือนเป็นการเตือนตนเองที่เราควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ไม่ได้ เพราะเราอารมณ์ไปตั้งอยู่กับคนอื่น
5. ควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ การพูด ให้ช้าลง เพื่อให้มีเวลาคิดไตร่ตรองให้ดีกว่าก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมออกไป เพื่อลดโอกาสที่จะกระทบกระทั่งกับผู้อื่น เนื่องจากผู้รับการประเมินเป็นคนที่มีแสดงออกไว ดังนั้นการแสดงออก การพูด การกระทำจึงเป็นไปอย่างรวดเร็ว ขาดการยั้งคิด	เดือนนี้มีการประชุมกับหน่วยงานอื่นค่อนข้างบ่อย ทำให้ได้ฝึกฝนการควบคุมการแสดงออก และการพูด ให้พูดให้ช้าลง เพื่อที่จะคิดก่อนพูด จะมีบางเวทีที่ทำได้ดีแต่ในบางเวทีก็ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ในการประชุมคุณภาพชีวิตกับตัวแทนสหภาพแรงงาน รู้สึกหงุดหงิดมาก ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ แต่พยายามควบคุมการแสดงออก ไม่ให้แสดงออกทางน้ำเสียง หรือสีหน้ามากเกินไป แต่ก็ยังทำได้ไม่ดี ต้องพัฒนาอีกมาก
6. ฝึกฟังความคิดเห็นจากบุคคลรอบข้างทั้งทางด้านการทำงาน ด้านอารมณ์ และอื่นๆ เพื่อให้เกิดการยอมรับและเข้าใจ จนนำมาปรับปรุงและพัฒนาต่อให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยอาทิตย์ละ 1 ครั้ง	ฟังความคิดเห็นจากคนรอบข้างจากหัวหน้าส่วนประเมินผล ซึ่งทำงานร่วมกันได้รับผลตอบรับว่า บางครั้งอารมณ์หรือคำพูดดูโง่งงเกินไป ให้ปรับลดลงมา และให้ปรับปรุงการแสดงออกให้ดีขึ้น ให้ดูโตขึ้นกว่านี้ แต่มีข้อดีตรงที่มีทัศนคติที่ดี เพราะนั่นเรื่องที่ยังต้องปรับปรุงก็เป็นเรื่องเดิมในการควบคุมอารมณ์และการแสดงออก จึงยังต้องพัฒนาต่อไปอีก

การติดตามผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาฉบับที่ 2 (เดือนที่ 3)

ภาคผนวก ข

แบบประเมิน Work Behavior Inventory Scales WBI

ในการบริหารองค์กรให้เจริญเติบโตก้าวหน้า การจะมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีทัศนคติ บุคลิกที่เข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน ดังนั้น ในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม จึงเป็นอีกปัจจัยหลักที่ผู้บริหารไม่ควรมองข้าม โดยเฉพาะพนักงานสรรหาบุคลากรขององค์กร ซึ่งเปรียบเสมือนด่านแรกในการตรวจหาความเข้ากันได้ของผู้ที่สมัครเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แต่จะอย่างไรให้สามารถสรรหาคนที่ มีลักษณะตามที่ต้องการได้

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่า กระบวนการ ความรู้ ความสามารถหรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น

การนำไปประยุกต์ใช้เพื่อผลประโยชน์

WBI เครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำผลมาสรุปและทำการวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และควบคู่ไปกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

WBI สามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการทำการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำไปใช้ช่วยส่งเสริมสนับสนุน หรือแก้ปัญหาต่างๆที่มีความเกี่ยวข้องกับการคัดเลือกพนักงาน การพัฒนาบุคลากร การใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำและผู้ตาม การทำงาน เป็นทีม ประสิทธิภาพของทีมงาน และประสิทธิภาพขององค์กร

WBI มีลักษณะเด่น ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดสรรการทำงาน ดังนี้

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

คุณลักษณะเด่นที่สำคัญของ The Work Behavior Inventory (WBI)

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า The Work Behavior Inventory (WBI) สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังนี้

1. ความน่าเชื่อถือ (Reliable) WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถือสูงกว่าแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่น ๆ (WBI ความน่าเชื่อถือ .85 ในขณะที่แบบทดสอบอื่นอยู่ที่ .75)
2. ความตรงเชิงทำนาย (Predictive Validity) WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ
3. ความสัมพันธ์กับทฤษฎีบุคลิกภาพ (Big Five) WBI ถูกจัดเป็นกลุ่มตามหลักฐานที่มีเหตุผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นก็ จะไม่สามารถที่จะประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์
4. ความสัมพันธ์กับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง WBI นี้มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่น ๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย

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

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

ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ WBI

จากการทำวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้องและแม่นยำ ในเรื่องต่อไปนี้

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

Work Behavior Inventory Scales

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

- การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

1. การชอบสมาคม (Sociability)
2. การเป็นผู้นำ (Leadership)
3. การจูงใจ (Influence)
4. พลังใจในการทำงาน (Energy)

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

- ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling)
- 29. คล่องแคล่ว (Dynamic)
- 30. วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)
- 31. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)
- ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)
- 32. Behavioral Growth Potential
- สิ่งชี้วัดความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)
- 33. ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)
- 34. ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)
- 35. ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)
- 36. ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)
- 37. Emotional Intelligence
- ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)
- 38. ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)
- 39. ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)
- 40. ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Incon-sistency)