

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา
ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง
กรณีศึกษาพนักงานสถาบันการเงินเอกชนแห่งหนึ่ง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก อาจารย์มลฤดี สระฐาน อาจารย์ที่ปรึกษา สารนิพนธ์ อาจารย์พรเกษม กันตามระ ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แนวคิดต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ เป็นแรงกระตุ้นในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองสืบต่อไป

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ ที่คอยอบรมสั่งสอน ให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ไขข้อที่ต้องปรับปรุง ช่วยเหลือ ดูแลเอาใจใส่อย่างเต็มกำลังความสามารถด้วยความเมตตากรุณาต่อ ผู้วิจัย ผู้วิจัยรู้สึกทราบบ้างในความกรุณาของอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิเป็นอย่างยิ่งและขอกราบ ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

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

ขอกราบขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชาของผู้วิจัยที่ให้ความสำคัญกับการวิจัยในครั้งนี้ โดยให้ความอนุเคราะห์ สนับสนุน ระยะเวลา ให้คำปรึกษาและให้โอกาส ในการศึกษาและติดตามผลการศึกษาของผู้รับการประเมินและผู้วิจัยเป็นอย่างดีตลอดระยะเวลาใน การศึกษา

ขอบคุณผู้รับการประเมิน และกรณีศึกษา (Case Study) เพื่อนร่วมรุ่นสาขาทุนมนุษย์และ การจัดการองค์กร รุ่น 17A ทุกท่าน ที่ได้ร่วมกันศึกษาหาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนการทำ สารนิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา ครอบครัว ญาติพี่น้อง เพื่อนร่วมงาน ของผู้วิจัยที่ ช่วยสนับสนุน ดูแล เป็นกำลังใจ อย่างสุดความสามารถ เพื่อให้การศึกษาของผู้วิจัยสำเร็จได้ด้วยดี

คุณงาม ความดีทั้งหลาย อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ คณะอาจารย์ผู้ ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้ วิทยาลัยการการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ ได้ให้ความช่วยเหลือทั้งทางตรงและทางอ้อม จนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจในการนำผลการศึกษา ไปประยุกต์ใช้ ในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใดเกิดขึ้น ผู้วิจัยขออภัยไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัยไว้ ณ ที่นี้

ศักย์ภกฤษฎณี วิมะลิน

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาพนักงานสถาบันการเงินเอกชนแห่งหนึ่ง

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT, COGNITIVE ABILITY TEST AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF HUMAN RESOURCE OFFICER, COMMERCIAL BANK

ศักรัยกฤษฎ์ วิมะลิน 5750101

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์(1) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานวิเคราะห์ สายงานทรัพยากรบุคคล ของสถาบันการเงินภาคเอกชน ด้วยแบบประเมินและแบบทดสอบทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่าง ๆ (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา บุคคลที่เกี่ยวข้อง และผลประเมินและทดสอบทางจิตวิทยา รวมทั้งผลการวิเคราะห์คุณลักษณะ (3) เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาบุคลิกภาพและพฤติกรรม ซึ่งจะเป็เครื่องมือที่ทำให้พัฒนาศักยภาพขององค์กรในการรับมือความเปลี่ยนแปลงในอนาคตผ่านการพัฒนาของบุคลากรในองค์กร (4) เพื่อนำเอาผลการวิเคราะห์บุคลิกภาพและคุณลักษณะมาใช้ในการปรับปรุงตนเอง ให้เกิดการพัฒนาดังกล่าวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ในอนาคตและการเจริญเติบโตในสายงาน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง โดยได้รับการถ่ายทอดความรู้ เหตุผลและความจำเป็นของการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดความพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตในฐานะของผู้นำในองค์กร ผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory แบบประเมินคุณลักษณะ Applied Reasoning Test และแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่าจากการวิเคราะห์ข้อมูลทางจิตวิทยาทำให้ผู้รับการประเมินรับรู้และเข้าถึงบุคลิกลักษณะของตนเอง ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งสามารถนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาเชื่อมโยงกับผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาและนำมาคัดเลือกคุณลักษณะที่จำเป็นและจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองภายในกรอบระยะเวลาที่ตนเองกำหนดได้

คำสำคัญ: ความสามารถทางปัญญา/ แบบประเมินทางจิตวิทยา/ แผนการพัฒนาตนเอง

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	3
1.4 ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย	3
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	4
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Five - Factor Personality Traits)	4
2.2 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory)	16
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	22
3.1 กลุ่มตัวอย่าง	22
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	22
บทที่ 4 ผลการวิจัย	29
4.1 ผลการประเมินโดยรวมของแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)	29
4.2 ผลการประเมินของแบบทดสอบ Applied Reasoning Test – Managerial & Professional (ART-MP)	37
4.3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลประเมินทางจิตวิทยา Work - Behavior Inventory (WBI)	39
4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา	43
4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา	44

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้ในงาน	46
5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	46
5.2 แผนการพัฒนาคณะ	50
บรรณานุกรม	82
ภาคผนวก	85
ภาคผนวก ก แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI)	86
ประวัติผู้วิจัย	92



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
2.1	แสดงลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์	12
2.2	แสดงลักษณะบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก	13
2.3	แสดงลักษณะบุคลิกภาพแบบแสดงตัว	14
2.4	แสดงลักษณะบุคลิกภาพด้านความประนีประนอม	15
2.5	แสดงลักษณะบุคลิกภาพด้านความห้วนไหว	16
5.1	แผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1	54
5.2	ผลการพัฒนาดตนเองครั้งที่ 1	57
5.3	ผลการพัฒนาดตนเองครั้งที่ 2	60
5.4	ผลการพัฒนาดตนเองครั้งที่ 3	63
5.5	ผลการพัฒนาดตนเองครั้งที่ 4	65
5.6	ผลการพัฒนาดตนเองครั้งที่ 5	67
5.7	ผลการพัฒนาดตนเองครั้งที่ 6	69
5.8	ผลการพัฒนาดตนเองครั้งที่ 7	71
5.9	แผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2	75
5.10	ผลการพัฒนาดตนเองครั้งที่ 1 (Follow up 1) จากแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2	77
5.11	ผลการพัฒนาดตนเองครั้งที่ 2 (Follow up 2) จากแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2	79
5.12	ผลการพัฒนาดตนเองครั้งที่ 3 (Follow up 3) จากแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2	81

สารบัญรูปลภาพ

รูปลภาพ	หน้า	
2.1	ตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหาร (Managerial Grid)	19
4.1	ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	29
4.2	ผลการประเมินด้านสัมพันธภาพ (Extraversion)	30
4.3	ผลการประเมินด้านความคิดเห็นสอดคล้อง (Agreeableness)	31
4.4	ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	32
4.5	ผลการประเมินด้านความรอบคอบ ตระหนักรู้ (Conscientiousness)	33
4.6	ผลประเมินด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability)	34
4.7	ผลการประเมินด้านลักษณะผู้นำ (Leadership Styles)	35
4.8	ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขายและอิทธิพลการโน้มน้าว (Selling and - Influencing Styles)	36
4.9	ภาพผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาเชิงพฤติกรรม (Behavioral - Growth Potential)	36
4.10	ภาพผลประเมินด้านความเหมาะสมในสายอาชีพ (Career Alignment)	37
4.11	ภาพผลการประเมินโดยรวมของแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied- Reasoning Test (ART)	37
4.12	ภาพผลการประเมินในแต่ละมาตรวัดของแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART)	38

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาพการณ์ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ต้องพบเจอกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เป็นปัจจัยในการส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรในระดับใดก็ตาม โดยปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรนั้นก็ยังมีทั้งปัจจัยภายนอกองค์กรและปัจจัยภายในองค์กร ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารแต่ละองค์กรในการจะกำหนดนโยบายเพื่อดำเนินงานให้พร้อมรับต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้นำในองค์กร (Leader) ว่าจะมีความพร้อมในการรับมือหรือคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากเพียงใด

ทั้งนี้ในด้านของปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรเมื่อมองในภาพกว้างแล้วจะพบว่าปัจจุบันถือเป็นความท้าทายให้กับองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในทุก ๆ ประเทศทั่วโลก ข้อมพบกับแนวโน้มของความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและซับซ้อนตามการพัฒนาของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและด้วยความเชื่อมโยงของปัจจัยต่าง ๆ ทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดในด้านหนึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่น ๆ ตามไปด้วยโดยปริยาย เช่น การพัฒนาทางเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและก้าวกระโดด อันเนื่องมาจากการค้นคว้าและพัฒนาที่ประสบความสำเร็จทำให้ส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตของมนุษย์โดยรวม ซึ่งจะเห็นได้จากตัวอย่างของเทคโนโลยีด้านการสื่อสารมีการพัฒนาอุปกรณ์สื่อสารที่มีความหลากหลายและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ใช้งานได้ จากเดิมที่ผู้ใช้โทรศัพท์มือถือจะใช้เพื่อการโทรติดต่อ และส่งข้อความสั้นเท่านั้น แต่ในปัจจุบันโทรศัพท์มือถือคือเครื่องมือมีอรรถประโยชน์ในหลายด้าน นอกจากใช้ในการโทรแล้ว ยังสามารถส่งข้อความเสียงหรือภาพ โทรออกแบบเห็นหน้าอีกฝ่าย ใช้งานอินเทอร์เน็ตเพื่อเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ด้วยสภาพการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวที่ก็ย่อมเกิดการเปลี่ยนแปลงในมุมมองทางสังคมตามไปด้วย เนื่องจากโทรศัพท์มือถือมีศักยภาพมากยิ่งขึ้นอย่างที่ได้อธิบายมาแล้ว ก็ทำให้ผู้ใช้งานเริ่มมีพฤติกรรมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้คนเริ่มมีการพูดคุยผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์แทนการพูดคุยแบบซึ่งหน้า ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อเข้าสู่สังคม เริ่มมีความต้องการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่รวดเร็วยิ่งขึ้น อาจทำให้เกิดพฤติกรรมที่เร่งรีบมากกว่าเดิม ซึ่งเมื่อพิจารณามุมมองดังกล่าวเชื่อมโยงกับพัฒนาการในการดำเนินธุรกิจ รูปแบบในการดำเนินงานอาจมีความเปลี่ยนแปลงไป เช่น การส่งงานตามสายบังคับบัญชาอาจต้องมีการใช้เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์

เข้ามาช่วยในการติดต่อสื่อสาร หรือแม้กระทั่งการเข้าถึงข้อมูลที่ซ้ำกว่าคู่แข่งชั้นอาจจะส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจได้ ดังนั้น องค์กรที่ทุกภาคส่วนจึงจำเป็นต้องเห็นความสำคัญและเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรยังสามารถแข่งขันอยู่ในตลาดได้อย่างยั่งยืน (Sustainable)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญของการเตรียมความพร้อมในองค์กรเพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ด้วยความสามารถของบุคลากรในองค์กรเอง ซึ่งปัจจัยที่สำคัญคือทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะในระดับของผู้นำในองค์กร ที่ถือเป็นตัวจักรสำคัญในการกำหนดนโยบายให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้การจะพัฒนาผู้นำในองค์กรให้มีความพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดแผนสำหรับการพัฒนาเป็นรายบุคคล โดยอาศัยการประเมินผลทางจิตวิทยาเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการทราบได้ว่าบุคลิกภาพพื้นฐานของผู้ที่ต้องจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลมีพื้นฐานอย่างไร ซึ่งเครื่องมือประเมินต้องพิจารณาได้ทั้งในมุมมองของบุคลิกภาพภายใน (Personality) และด้านของทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน (Cognitive) โดยการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจะเป็นส่วนสำคัญในการสร้างผู้นำที่มีศักยภาพ ผ่านประสบการณ์ เรียนรู้ รู้ ทักษะที่จำเป็นต่องาน รวมทั้งทัศนคติที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรสามารถนำเอาศักยภาพของผู้นำมารับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะมีอิทธิพลต่อองค์กรในปัจจุบันและอนาคตได้ และสามารถทำให้องค์กรเกิดการเจริญเติบโตต่อไปได้

1.2 วัตถุประสงค์ของการทำวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานวิเคราะห์ สายงานทรัพยากรบุคคล ของสถาบันการเงินภาคเอกชน ด้วยแบบประเมินและแบบทดสอบทางจิตวิทยาและวิเคราะห์คุณลักษณะต่าง ๆ
2. เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา บุคคลที่เกี่ยวข้อง และผลประเมินและทดสอบทางจิตวิทยา รวมทั้งผลการวิเคราะห์คุณลักษณะ
3. เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาบุคลิกภาพและพฤติกรรม ซึ่งจะ เป็นเครื่องมือที่ทำให้พัฒนาศักยภาพขององค์กรในการรับมือการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ผ่านการพัฒนาของบุคลากรในองค์กร
4. เพื่อนำเอาผลการวิเคราะห์บุคลิกภาพและคุณลักษณะมาใช้ในการปรับปรุงตนเองให้เกิดการพัฒนาได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ในอนาคตและการเจริญเติบโตในสายงาน

1.3 ขอบเขตการวิจัย

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาวิจัย จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1 คน ซึ่งคือพนักงานวิเคราะห์ สายงานทรัพยากรบุคคลของสถาบันการเงินภาคเอกชน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง โดยได้รับการถ่ายทอดความรู้ เหตุผลและความจำเป็นของการพัฒนาเองเพื่อให้เกิดความพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตในฐานะของผู้ผู้นำในองค์กร ผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan) ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) แบบประเมินคุณลักษณะ Applied Reasoning Test (ART) รวมทั้งแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

ผู้วิจัยคาดว่าจะการวิจัยในครั้งนี้จะสามารถนำไปปรับใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ในด้านการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน โดยอาศัยข้อมูลพื้นฐานตั้งต้นจากการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) แบบประเมินคุณลักษณะ Applied Reasoning Test (ART) รวมทั้งแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา นำมาวางแผนการพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ของหน่วยงาน และส่วนตัว เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพและเกิดความพร้อมในระยะยาวในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อองค์กร

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษา “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาพนักงานสถาบันการเงินเอกชนแห่งหนึ่ง” ในครั้งนี้ เพื่อให้การทำการศึกษามีความสมบูรณ์ โดยมีหลักการทางทฤษฎีสันับสนุน ผู้ทำการวิจัยจึงได้ทำการศึกษา ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องผ่าน เอกสาร ตำรา งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Five Factor Personality Traits)

ส่วนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Leadership Theory)

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Five Factor Personality Traits)

2.1.1 ความหมายของบุคลิกภาพ

ความหมายของคำว่า “บุคลิกภาพ” ปัจจุบันยังไม่มีคำจำกัดความของบุคลิกภาพที่ดีที่สุด เพราะการให้ความหมายของบุคลิกภาพของนักคิดแต่ละคนจะมาจากพื้นฐานของความรู้สึกความคิดเห็น ที่มีความเชื่อแตกต่างกัน ซึ่งสามารถในตัวอย่างความหมายของบุคลิกภาพได้ดังนี้

- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 บุคลิกภาพ หมายถึง สภาพนิสัยจำเพาะคน

- อัลพอร์ต (Allport, 1961) ให้นิยามว่า บุคลิกภาพเป็นพลังโครงสร้างที่รวมระบบทางกายและจิตใจภายในตัวบุคคล ซึ่งเป็นตัวกำหนดลักษณะพฤติกรรมและความคิดของบุคคลนั้น

- อนาสตาซี (Anastasi, 1968) ให้ความเห็นว่า บุคลิกภาพเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมและพันธุกรรม ไม่ว่าจะมียพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมเดียวกัน หรือพันธุกรรมเดียวกัน หากอยู่ในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ย่อมจะมีบุคลิกภาพที่ไม่เหมือนกัน

- ศรีเรือน แก้วกังวาล (2551) ให้ความจำกัดความของบุคลิกภาพไว้ว่า เป็นลักษณะเฉพาะของตัวบุคคลในด้านต่างๆ ทั้งส่วนภายนอกและส่วนภายใน ซึ่งถูกหล่อหลอมประสมประสานด้วย พันธุกรรม วัฒนธรรม การเรียนรู้ วิธีปรับตัวของบุคคล และสิ่งแวดล้อมที่เป็นนามธรรมและวัตรธรรม แต่ไม่เป็นสิ่งตายตัว เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาจากการเรียนรู้และสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ไม่สามารถแยกบุคลิกภาพออกไปได้ เพราะทุกๆ ลักษณะของบุคลิกภาพมีความสัมพันธ์ต่อกันและมีผลกระทบต่อกันเป็นลูกโซ่

2.1.2 พัฒนาการของทฤษฎีทางบุคลิกภาพ (Personality Theory)

ตั้งแต่อดีตกาลนักคิด นักทฤษฎีจำนวนมาก ได้มีความพยายามศึกษาและอธิบายพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ที่แสดงออกมาในลักษณะที่แตกต่างกัน เพื่อให้ทราบว่า มีเหตุผลหรือปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการแสดงออกเหล่านั้น ปัจจุบันแนวคิดเรื่องการแบ่งกลุ่มคนประเภทต่าง ๆ โดยทฤษฎีที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพมีอิทธิพลในหลายมุมมอง เช่น ถูกลำมาใช้ประกอบในการสร้างแบบทดสอบทางจิตวิทยาเพื่อคัดเลือกพนักงานใหม่หรือแบบทดสอบเพื่อวัดความเหมาะสมกับงาน แม้กระทั่งมีอิทธิพลต่องานวรรณกรรม เช่น หนังสือและภาพยนตร์ชุด เรื่อง Harry Potter ซึ่งได้มีเนื้อหาบางตอนที่แสดงให้เห็นถึงการจัดกลุ่มคน ด้วยวิธีการใช้ “หมวดคัดสรร” ในการวัดอารมณ์ของนักเรียน ก่อนจะจัดนักเรียนที่มีรูปแบบทางอารมณ์ที่ใกล้เคียงกันให้ได้อยู่หอพักเดียวกัน เป็นต้น

2.1.2.1 ทฤษฎีบุคลิกภาพในยุคกรีกโบราณ

ทฤษฎีบุคลิกภาพ 4 กลุ่ม (The Four Temperaments) ฮิปโปเครติส (Hippocrates, 359 BC, อ้างถึงใน Chapman, 2015) แพทย์และนักปรัชญาชาวกรีก ได้เขียนบันทึกความเชื่อมโยงของของเหลวในร่างกายกับบุคลิกภาพของมนุษย์ไว้ ซึ่งบันทึกของ Hippocrates ถือได้ว่าเป็นคนแรก ๆ ที่ทำการศึกษาและจัดรูปแบบบุคลิกภาพของมนุษย์ โดยในบันทึกได้อธิบายลักษณะการแสดงออกของมนุษย์คนหนึ่งๆ นั้น จะขึ้นอยู่กับอารมณ์ซึ่งมาจากพื้นฐานสุขภาพของคนแต่ละคน และสุขภาพของคนตามความเชื่อของชาวกรีกนั้นเชื่อว่า หากจะรักษาสุขภาพที่ดีได้ จะต้องมีการควบคุมสมดุลของเหลวในร่างกาย 4 อย่าง ซึ่งประกอบด้วย เลือด (Blood), เสมหะ (Phlegm), น้ำดีสีเหลือง (Yellow Bile) และน้ำดีสีดำ (Black Bile) ซึ่งความผิดปกติของของเหลวทั้ง 4 ของร่างกายนั้นจะส่งผลต่อสภาวะ Hippocrates จึงได้นำเอาของเหลวทั้ง 4 มาเชื่อมโยงกับสภาวะทางอารมณ์โดยแบ่งออกเป็น เลือด หมายถึง ความสุข (Cheerful), น้ำดีสีดำ หมายถึง ซึมเศร้า (Somber) น้ำดีสีเหลือง หมายถึง ความกระตือรือร้น (Enthusiastic) และเสมหะ หมายถึง สงบนิ่ง (Calm)

ทฤษฎีบุคลิกภาพ 4 กลุ่ม (The Four Temperaments) ของ Hippocrates ได้เป็นต้นแบบของการศึกษาให้กับนักทฤษฎีหลายท่านนำไปศึกษาต่อยอดลักษณะพฤติกรรมของมนุษย์ เช่น กาเลน (Galen) กำหนดทฤษฎี Four Humors ในช่วง 190 AD รวมทั้ง Katharine Briggs และ Isabel Briggs Myers ได้คิดค้นทฤษฎีที่ชื่อว่า Myers Briggs ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อให้ทราบพื้นฐานพฤติกรรมโดยมุ่งหวังให้ผู้หญิงสามารถเข้าสู่กำลังแรงงานในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้ซึ่งจะมีกล่าวถึงในส่วนต่อไป

2.1.2.2 ทฤษฎีบุคลิกภาพในศตวรรษที่ 18

ในการศึกษาเรื่อง History of Personality Theory and Assessment (Colorcode Personality Science, n.d.) ได้อธิบายภาพรวมของศตวรรษที่ 18 ว่า ถือเป็นช่วงที่พัฒนาการทางการแพทย์มีความเจริญอย่างรวดเร็วด้วยวิวัฒนาการที่ก้าวหน้า ทำให้การศึกษาทางการแพทย์มีรูปแบบการศึกษาที่เน้นการทดลองเพื่อพิสูจน์ความจริง ทำให้แพทย์มีความเข้าใจเกี่ยวกับร่างกายมนุษย์มากขึ้น เช่น การค้นพบระบบไหลเวียนเลือด ระบบทางเดินหายใจ ระบบการย่อยอาหาร ซึ่งองค์ความรู้ที่ได้จากการทดลองเพื่อพิสูจน์ความจริงเช่นนี้ ทำให้ความน่าเชื่อถือของทฤษฎี Four Humors ได้รับความนิยมน้อยลง แต่อย่างไรก็ตามยังคงมีความสำคัญในแง่ของการกำหนดรูปแบบพฤติกรรมอยู่บ้าง

2.1.2.3 ทฤษฎีบุคลิกภาพในศตวรรษที่ 19

นักสรีรวิทยาชาวเยอรมัน วิลเฮล์ม วุนด์ (Wilhelm Wundt) ซึ่งมีความเชื่อด้าน Reductionism คือ เชื่อว่าสิ่งที่ซับซ้อนถูกอธิบายได้ด้วยส่วนย่อยๆที่ไม่ซับซ้อนได้พยายามศึกษาโครงสร้างของจิตใจมนุษย์ พบว่า ภายภาพของมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์กับจิตใจ จากการทดลองด้วยตนเองโดยให้นักศึกษาด้านจิตวิทยาอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมือนกัน ได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอกแบบเดียวกัน โดยเครื่องให้จังหวะพบว่า ความคิดหรือความรู้สึกของนักศึกษาที่ทำการทดลองมีความแตกต่างกัน ซึ่งความคิดหรือความรู้สึกที่แตกต่างกันนั้นมาจากความแตกต่างของประสบการณ์ในอดีตที่ไม่เหมือนกัน Wundt จึงสรุปว่า โครงสร้างทางจิตใจสามารถพิจารณาแยกส่วนจากสภาพทางกายภาพได้ หลักการของ Wundt นี้จะพบความแตกต่างจากทฤษฎีในอดีตอย่าง Four Temperaments ของ Hippocrates หรือทฤษฎี Four Humors ของ Galen ที่พิจารณาลักษณะพฤติกรรมที่มีความเชื่อมโยงกับกายภาพ (Wundt, 1879, อ้างถึงใน McLeod, 2008)

2.1.2.4 ทฤษฎีบุคลิกภาพในศตวรรษที่ 20

ทฤษฎีของ Sigmund Freud

ซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) นักจิตวิทยาที่เป็นเจ้าของทฤษฎีจิตใต้สำนึกได้ทำการศึกษาทางจิตเวชจากคนไข้ที่เข้ามาทำการรักษาและพบว่ามึบางกรณีที่เขาไม่สามารถ

อธิบายปัญหาจากข้อมูลทางจิตวิทยาได้ จึงเกิดแนวความคิดในการศึกษาจิตมนุษย์ในระดับที่ลึกกลงไป ที่เรียกว่าจิตใต้สำนึก ซึ่งหลังจากการศึกษาแล้ว Freud เชื่อว่า การทำงานจิตของมนุษย์จะมีถึง 3 ระดับ (Freud, 1923, อ้างถึงใน McLeod, 2013) ซึ่งประกอบด้วย

จิตสำนึก คือ สภาวะจิตของบุคคลที่อยู่ในสภาวะที่มีสติสัมปชัญญะ สามารถแสดงพฤติกรรมออกมาตรงกับสิ่งที่ตนเองคิดอยู่ขณะนั้น

จิตกึ่งสำนึก คือ สภาวะจิตของบุคคลที่อยู่ในสภาวะที่มีสติสัมปชัญญะ แต่มีการเก็บควบคุมไม่ให้มีการแสดงพฤติกรรมออกมา โดยจะแสดงพฤติกรรมต่อเมื่อต้องการแสดงออกมาเท่านั้น

จิตใต้สำนึก คือ สภาวะจิตของบุคคลที่มีการเก็บข้อมูลต่าง ๆ ไว้ เช่น สัญชาตญาณ ความทุกข์หรือปมที่บุคคลนั้น ๆ ต้องการที่จะลืมจึงเก็บไว้ในระดับจิตใต้สำนึก ซึ่ง Freud ได้ระบุว่าจิตใต้สำนึกเป็นส่วนของสัญชาตญาณของมนุษย์ (Instinct) นั่นเอง

ในด้านโครงสร้างของบุคลิกภาพ Freud เชื่อว่า บุคลิกภาพของบุคคลจะมาจากพลัง 3 ส่วน (Thaihypnosis, 2013) ประกอบด้วย

Id คือ สัญชาตญาณของสิ่งมีชีวิต พลังที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด เช่น ความหิว ความต้องการ กิเลส โดย Id จะไม่คำนึงในด้านความเป็นเหตุผล ความเหมาะสม ความถูกต้อง

Ego คือ ความรู้ความเข้าใจ เหตุผล การแสวงหาวิธีการเพื่อบรรลุเป้าหมายและเพื่อตอบสนองพลังของ Id โดยไม่ขัดกับ Superego

Superego คือ ส่วนที่คอยเตือนบุคคลให้ทราบว่ามีสิ่งที่ถูกต้องหรือไม่ ถูกต้องคืออะไร โดยพลังในส่วนนี้มาจากการเรียนรู้ถึงกฎระเบียบ กติกา กฎหมาย และศีลธรรม จึงเป็นส่วนที่ตรงข้ามกับ Id

จากแนวความคิดของ Freud รากฐานของบุคลิกภาพจะเกิดจากการเรียนรู้และพัฒนาขึ้นมาเป็นบุคลิกภาพส่วนบุคคลตั้งแต่แรกเกิดจนถึง 5 ขวบ และจะส่งผลต่อบุคลิกภาพเมื่อโตเป็นผู้ใหญ่ ซึ่งเรียกช่วงนี้ว่า เป็นช่วงวิกฤติ (Critical Period) โดย Freud ให้ความเห็นที่ ตั้งแต่แรกเกิดนั้นมนุษย์จะเกิดมาพร้อมกับการแสวงหาความสุขให้กับตนเอง โดยในวัยเด็กจะมีการแสวงหาความสุขจากอวัยวะต่าง ๆ ของร่างกายที่ไวต่อความรู้สึก ซึ่งความสุขจากอวัยวะของร่างกายจะเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงอายุ จำนวน 5 ช่วง (Stevenson, 1996) ดังนี้

ช่วงที่ 1 ขึ้นแสวงหาความสุขจากอวัยวะปาก (Oral Stage) ตั้งแต่แรกเกิด - 2 ขวบ ช่วงวัยนี้ ปากจะไวต่อความรู้สึกมากที่สุด ดังนั้น กิจกรรมทางปากจึงเป็นสิ่งที่สามารถสร้างความสุขได้ เช่น การดูดนม หรือเล่นน้ำลาย เป็นต้น หากถูกขัดขวางความสุขโดยการใส่ปาก เช่น ถูกทำโทษเมื่อทะเลาะของเด็กจะมีอาการที่เรียกว่าการติดชะงักกับระยะปาก (Oral Fixation) เมื่อโตขึ้นจะ

แสดงพฤติกรรมเพื่อชดเชยความไม่สมบูรณ์ของระยะปากในวัยเด็ก ซึ่งเรียกการผ่อนคลายความเครียดนี้ว่า Oral Personality เช่น การสูบบุหรี่ชอบนิทาน กัดเล็บ และทานจุกจิก

ช่วงที่ 2 ขึ้นแสวงหาความสุขจากทวารหนัก (Anal Stage) ในช่วงวัย 2 – 3 ขวบ อวัยวะที่ไวต่อความรู้สึกในช่วงนี้จะอยู่ที่ทวาร ดังนั้น หากผู้ปกครองบังคับให้เด็กมีการขับถ่ายให้เป็นเวลา หรือขับถ่ายเฉพาะในที่ที่กำหนดไว้ ก็อาจจะส่งผลให้เด็กขาดความสุขจากการขับถ่าย ซึ่งจะส่งผลให้เกิดอาการติดชะงักกับระยะทวาร (Anal Fixation) เมื่อโตขึ้นทำให้มีบุคลิกภาพที่ชอบหวงของ ตระหนี่ ชอบนั่งที่ใดที่หนึ่งเป็นเวลานาน ๆ มีระเบียบสูง ซึ่งเรียกบุคลิกแบบนี้ว่า Anal Personality

ช่วงที่ 3 ขึ้นแสวงหาความสุขจากอวัยวะเพศ (Phallic Stage) ในช่วงวัย 3 – 5 ขวบ เด็กจะหันมาสนใจกับอวัยวะเพศมากขึ้น อาจมีการสัมผัสอวัยวะเพศ สนใจซักถาม ซึ่งพัฒนาการในช่วงนี้จะส่งผลต่อการเข้าใจบทบาททางเพศของตนเองเมื่อโตขึ้นหากในช่วงนี้ผู้ใหญ่เห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมและมีการว่ากล่าว ข่มขู่ เห็นว่าเป็นสิ่งผิดปกติกจะทำให้เด็กติดอยู่กับอาการติดชะงักระยะอวัยวะเพศ (Phallic Fixation) เมื่อโตขึ้นบุคคลนั้นจะสับสนในบทบาททางเพศได้ เรียกว่า Phallic Personality เรียกได้ว่าในช่วงนี้ถือเป็นช่วงสำคัญที่สุดของการพัฒนาบุคลิกภาพของบุคคล

ช่วงที่ 4 ขึ้นแสวงหาความสุขจากสิ่งรอบตัว หรือระยะสงบ (Latency Stage) ในช่วงวัย 6 – 12 ขวบเป็นช่วงเวลาแห่งการหยุดพักของเพื่อแสวงหาบทบาทที่เหมาะสมต่อไป เด็กในช่วงวัยนี้จะสนใจเรื่องเพศน้อยลงและจะให้ความสนใจกับสิ่งรอบตัวมีความสุขกับการได้ติดต่อหรือปฏิสัมพันธ์กับผู้คนรอบตัวและเพื่อนที่เป็นเพศเดียวกัน ในช่วงนี้เด็กจะสามารถพัฒนาการใช้เหตุและผลได้มากขึ้น

ช่วงที่ 5 ขึ้นแสวงหาความสุขจากแรงกระตุ้นทางเพศ (Genital Stage) ตั้งแต่ 12 ปีขึ้นไป จะเข้าสู่ช่วงที่เด็กเริ่มเข้าสู่การเป็นผู้ใหญ่ เริ่มกลับมามีความรักความผูกพันกับคนวัยเดียวกันหรือต่างวัย ทั้งเพศเดียวกันหรือต่างเพศมีการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพต่าง ๆ ที่เป็นผู้ใหญ่ขึ้น ทางด้านบุคลิกภาพก็จะพัฒนาตามผลของการพัฒนาจากขั้นที่ 1 – 3 ซึ่งหากทั้ง 3 ขั้นพัฒนาอย่างสมบูรณ์ จะส่งผลให้มีบทบาททางเพศที่สมบูรณ์ เป็นชายจริง หญิงแท้ และเริ่มมีความสนใจเพศตรงกันข้าม และหากการพัฒนาในขั้นที่ 1 – 3 ไม่สมบูรณ์ ผลต่าง ๆ ก็จะแสดงออกมาในช่วงนี้เป็นต้นไป

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าทฤษฎีบุคลิกภาพของ Sigmund Freud จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลิกภาพตั้งแต่แรกเกิดเป็นต้นมา Freud เชื่อว่า การบุคลิกภาพจะถูกพัฒนาในแต่ละช่วงวัยที่แตกต่างกัน และส่งผลต่อบุคลิกภาพเมื่อเข้าสู่การเป็นผู้ใหญ่ และพลังที่จะ

ส่งผลทำให้บุคคลมีบุคลิกภาพแบบใดก็ตามจะมาจากความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 3 ส่วน ซึ่งก็คือ Id Ego และ Superego ที่ทำงานเชื่อมโยงกันและส่งผลกระทบต่อกัน

ทฤษฎีบุคลิกภาพของ Carl G. Jung

คาร์ล จุง (Carl Jung) นักจิตวิทยาที่ทำการศึกษาค้นคว้าต่อจาก Sigmund Freud ซึ่งเป็นเพื่อนร่วมงานในการศึกษาทฤษฎีทางบุคลิกภาพร่วมกัน เป็นเจ้าของทฤษฎีจิตใต้สำนึก จากความเชื่อที่ว่า ข้อมูลจากอดีตตั้งแต่ก่อนเกิด มีผลต่อจิตใต้สำนึกของคนและสามารถเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของคนได้ เช่น ประสบการณ์ที่สั่งสมมาจากบรรพบุรุษจะสามารถส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและการแสดงออก(Thaihypnosis, 2013) และกล่าวอีกว่าบุคลิกภาพของคนจะเป็นผลมาจากแรงภายใน (Inner Force) ซึ่งกระทำต่อแรงภายนอก (Outer Force) นอกจากนี้ ยังเชื่อว่าพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออกมานั้นจะมาการทำงานร่วมกันขององค์ประกอบทางจิตที่ประกอบด้วย ตัวตน(Ego) จิตใต้สำนึก (Unconscious) และปม (Complex) โดยทั้ง 3 องค์ประกอบจะมีการทำงานร่วมกัน ซึ่งเรียกว่า จิตมนุษย์ (Psyche) ซึ่งจะมีหลักการทำงานระหว่างกัน ดังนี้

1. หลักการตรงกันข้ามคือความคิดที่มีความขัดแย้งกันขององค์ประกอบทางจิต
2. หลักการสมดุลคือการกระจายขององค์ประกอบทางจิตที่มีเท่าเทียมกัน
3. หลักการทำงานของความสมดุล คือการกระจายของพลังงานภายในบุคลิกภาพใหม่อย่างต่อเนื่อง

จากแนวความคิดและการศึกษาดังกล่าว จึงได้แบ่งลักษณะบุคลิกภาพออกเป็น 8 ประเภท ซึ่งมาจากผลรวมของลักษณะการแสดงออก 2 ลักษณะคือ ภายนอก (Extraverts) และภายใน (Introverts) รวมกับการกระทำ 4 รูปแบบ จึงสามารถแบ่งลักษณะบุคลิกภาพออกมาได้ ดังนี้

1. Extraverted – Sensing หมายถึง บุคคลที่มีให้ความสำคัญกับความเป็นจริงจากสิ่งที่สัมผัสหรือรู้สึก ซึ่งจะมีบุคลิกภาพที่เปิดกว้าง ชอบเข้าสังคม ไม่เก็บตัวแสวงหาความสุขจากภายนอก
2. Introverted – Sensing หมายถึง บุคคลที่มีให้ความสำคัญกับอารมณ์ของตนเอง ไม่สนใจในเหตุและผล มีลักษณะเป็นศิลปิน แสวงหาความสุขโดยการอยู่กับตัวเอง เก็บตัว
3. Extraverted – Thinking หมายถึง บุคคลที่มีลักษณะการคิดแบบเน้นความเป็นเหตุเป็นผล มีความเป็นจริง พิสูจน์ได้ และจะเชื่อในความคิดของตนเองว่าถูกต้องเสมอ

4. Introverted – Thinking หมายถึง บุคคลที่มีลักษณะที่เป็นนักคิด นักแก้ปัญหา ที่ชอบการคิดคนเดียว ไม่เข้าสังคม

5. Extraverted – Feeling หมายถึง บุคคลที่มีลักษณะที่เป็นคนเปิดเผย อยู่กับความจริงของค่านิยมของสังคมทั่วไป ความรู้สึกก็จะปรับเปลี่ยนได้ตามความคาดหวังของสังคม

6. Introverted – Feeling หมายถึง บุคคลที่มีลักษณะเก็บตัว คิดมาก เงียบขรึม

7. Extraverted – Intuitive หมายถึง บุคคลที่มีลักษณะที่ชอบคิดริเริ่มสิ่งใหม่อยู่เสมอ ชอบมองหาสิ่งใหม่ ทำให้ไม่สนใจที่จะเสียเวลากับสิ่งที่ไม่สำคัญ

8. Introverted – Intuitive หมายถึง บุคคลที่มีลักษณะความคิดที่แตกต่างจากคนส่วนมาก ความคิดไม่อิงกับแบบแผนหรือความเป็นจริง เป็นคนช่างฝัน และสื่อสารความคิดของตนเองได้ไม่ดี ทำให้อาจถูกมองจากสังคมว่าเข้าใจยากหรือแปลกแยก

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การศึกษาทฤษฎีจิตใต้สำนึกของ Jung ซึ่งต่อยอดมาจาก Freud จะมีส่วนที่แตกต่างกันคือ Jung เชื่อว่า การพัฒนาบุคลิกภาพนั้น จะมีการสะสมมาตั้งแต่บรรพกาลก่อนที่บุคคลจะเกิด ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่สะสมต่อ ๆ กันมารุ่นต่อรุ่น มีผลต่อการพัฒนาบุคลิกภาพของบุคคล ซึ่งต่างจาก Freud ที่เชื่อว่า การพัฒนาบุคลิกภาพนั้นจะเริ่มพัฒนาตั้งแต่แรกเกิดเท่านั้น

แบบทดสอบบุคลิกภาพไมเยอร์-บริกซ์ (Myers-Briggs Type Indicator - MBTI)

อิซาเบล ไมเยอร์ และแคทเธอริน บริกซ์ (Isabel B. Myers and Katharine C. Briggs) (1918, อ้างถึงใน มนัสสันและศุภชัย, 2547) ได้ทำการศึกษาทำความเข้าใจต่อยอดการศึกษาของ Carl G. Jung หลังจากที่ Isabel (ลูกสาวของ Katharine) แต่งงาน เธอเริ่มสังเกตความแตกต่างทางบุคลิกภาพของตนเองและสามี รวมทั้ง Katharine ก็สังเกตเห็นความแตกต่างของทั้งคู่ด้วยเช่นกัน จึงเกิดความสนใจขึ้นมาว่า สาเหตุของความแตกต่างทางบุคลิกภาพเกิดขึ้นมาจากอะไร จากนั้น ทั้ง Isabel และ Katharine ก็พบปัญหาที่เกิดในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 ทั้งคู่สังเกตเห็นว่า ผู้คนไม่มีความพอใจในงานที่ทำอยู่ จึงอยากจะสร้างเครื่องมือในการวัดบุคลิกภาพเพื่อช่วยในการทำให้คนรู้จักตัวตนมากขึ้นและสามารถเลือกงานได้เหมาะสมกับตนเองได้ โดยทั้งสองคนได้ทำการศึกษาแบบทดสอบเพื่อวัดบุคลิกภาพซึ่งมีมานานกว่า 50 ปี จนในปี 1975 ผลการศึกษาของทั้งคู่ได้รับการตีพิมพ์อย่างกว้างขวางและได้รับความนิยมจากทั่วโลก ทั้งนี้ แบบทดสอบ Myers-Briggs Type Indicator จำแนกบุคลิกภาพของคนออกเป็น 4 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 มิติด้านการมองโลก แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ มุมมองการมองโลกโดยสนใจภายนอก (Extraversion-E) และการมองโลกโดยสนใจภายในตนเอง (Introversion-I)

มิติที่ 2 มิติด้านการรับรู้ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ การรับรู้โดยอาศัยความเป็นจริงในปัจจุบัน (Sensing-S) และการรับรู้จากการคาดเดาอนาคตหรือผลจากอดีต (Intuition-N)

มิติที่ 3 มิติด้านการตัดสินใจ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ การตัดสินใจที่อาศัยเหตุและผล (Thinking- T) และการตัดสินใจที่อาศัยความรู้สึก (Feeling-F)

มิติที่ 4 มิติการดำเนินชีวิต แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ การดำเนินชีวิตที่มีแบบแผน กฎเกณฑ์ เตรียมการ (Judging-J) และการดำเนินชีวิตที่มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ เปิดกว้างในการรับรู้ข้อมูล (Perceiving - P)

โดยประเภททั้ง 4 มิตินั้นจะถูกนำมารวมกันทำให้มีแบบของบุคลิกภาพทั้งหมด 16 รูปแบบ ที่จำแนกลักษณะนิสัยเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล สิ่งที่ทำให้รูปแบบบุคลิกภาพของ Myers Briggs มีความน่าสนใจและเป็นที่ยอมรับในวงกว้างคือ ทั้ง 16 รูปแบบนั้นจะไม่มีแบบไหนที่ดีหรือไม่ดี ไม่เป็นการวัดแบบดีหรือเลว แต่เป็นเพียงการจำแนกประเภทของแต่ละบุคคลเท่านั้น จึงไม่เป็นการสร้างความกังวลใจให้กับผู้ที่ทำแบบทดสอบนี้ อีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจคือคำถามที่ใช้ในการทำแบบทดสอบจะไม่มีคำถามที่ยาก เป็นคำถามที่ง่ายและใช้เวลาในการทำน้อย ทำให้ไม่เสียเวลาในการวัดบุคลิกภาพ

2.1.3 ทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Five Factor Personality Traits)

ทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ ได้มีจุดเริ่มต้นในการศึกษามาตั้งแต่ปีค.ศ. 1844 โดยเริ่มจากการศึกษาของเซอร์ฟรานซิส แกลตัน (Sir Francis Galton) ด้วยแนวความคิดที่จะสรุปความหมายของบุคลิกภาพรูปแบบต่าง ๆ ที่มีผู้ให้คำจำกัดความแตกต่างกัน โดยอาศัยสมมติฐานทางพจนานุกรม (The Lexical Hypothesis) โดยอาศัยหลักสถิติมาใช้ในการหาความแตกต่างทางบุคลิกภาพของบุคคล (Galton, 1844, อ้างถึงใน Wikipedia, 2015) ซึ่งหลังจากการศึกษาของเซอร์ฟรานซิส แกลตัน ก็ได้มีนักคิด นักทฤษฎีเป็นจำนวนมากให้ความสนใจในการศึกษาการจัดหมวดหมู่จากลักษณะความแตกต่างทางบุคลิกภาพของบุคคล จนมีการผลการศึกษาที่ได้รับการยอมรับเป็นจำนวนมาก ซึ่งหนึ่งในวิธีการจัดกลุ่มที่ถือว่าเป็นรูปแบบที่ได้รับการยอมรับและนำมาใช้มากที่สุดในปัจจุบันคือ ทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (The Big5 Personality Traits)

ทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบของ Costa & McCrae (1992, อ้างถึงใน Boundless Psychology, 2015) ได้มีการอ้างอิงแนวคิดของ Hans J. Eysenk (1947) และ Warren Norman (1963)

มาศึกษาร่วมกันจนได้ผลสรุปว่าบุคลิกภาพมีเพียง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ บุคลิกภาพแบบหว้งไหว (Neuroticism) บุคลิกภาพแบบเปิดเผย (Extraversion) และบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) แต่ต่อมาในปี 1985 ทั้งสองได้เพิ่มองค์ประกอบของบุคลิกภาพอีก 2 องค์ประกอบ คือ บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) และบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) ทำให้ทฤษฎีบุคลิกภาพของ Costa and McCrea มีองค์ประกอบรวมทั้งสิ้น 5 องค์ประกอบ ซึ่งถูกเรียกว่า “Big Five Personality Traits” หรือเป็นที่รู้จักกันในชื่อ OCEAN Model ซึ่งเป็นอีกหนึ่งทฤษฎีที่ได้รับความนิยมเชื่อถือจากนักทฤษฎีท่านอื่น ๆ นำไปศึกษาต่อยอดเป็นจำนวนมาก รวมทั้งการได้รับความเชื่อถือนำไปใช้ในการประเมินบุคลิกภาพของบุคคลในองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก เพราะมีความเชื่อมั่นว่าเป็นหลักการในการพิจารณา วัตถุประสงค์ที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้องค์ประกอบทั้ง 5 ตามทฤษฎีของ Costa & McCrea ประกอบด้วย

2.1.3.1 บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) หมายถึงแนวโน้มความสามารถของบุคคลที่จะเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ การปรับความคิดความเชื่อ และการปฏิบัติตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาจากการให้ความสนใจกับสิ่งแวดล้อมและการยอมรับความแตกต่างของผู้อื่นแม้ว่าตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การมีแนวคิดที่มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ การมองหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา โดยลักษณะบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์จะมีการแบ่งลักษณะย่อยอีก 6 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย

ตาราง 2.1 แสดงลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์

ลักษณะนิสัยย่อยของบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ต่ำ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์สูง
การเป็นคนช่างฝัน (Fantasy)	ให้ความสำคัญกับปัจจุบัน	มีจินตนาการ ช่างฝัน
การซาบซึ้งในความงาม (Aesthetic)	ไม่สนใจความงามของศิลปะ	ซาบซึ้งศิลปะและชื่นชมความสวยงาม
การเปิดเผยความรู้สึก (Feeling)	เพิกเฉย ไม่สนใจต่อความรู้สึก	ให้คุณค่ากับอารมณ์ความรู้สึก
การปฏิบัติตัว (Actions)	ทำสิ่งที่คุ้นเคย เคยชิน	ชอบความแปลกใหม่ ลองสิ่ง

การมีความคิด (Ideas)	เน้นความเข้าใจเหตุผลในมุมมอง แคบ	ให้ความสำคัญกับเหตุผล ในมุมที่กว้างกว่า
การยอมรับค่านิยม (Values)	ยึดติดกฎเกณฑ์ ไม่รับค่านิยมใหม่	เปิดใจรับคุณค่าใหม่ๆ

ที่มา: (Costa and McCrea, 1992, อ้างถึงใน Howard and Howard, 2000)

2.1.3.2 บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) หมายถึง บุคลิกภาพที่แสดงถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามจุดหมาย ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคหรือความยากลำบาก พิจารณาจากความมุ่งมั่นของบุคคล ความรับผิดชอบ ความมีระเบียบวินัยในตนเอง ความคิดที่เป็นระบบ รู้จักวางแผน ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมและการไว้วางใจได้ ซึ่งบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกสามารถแบ่งเป็นลักษณะย่อยอีก 6 ด้าน ประกอบด้วย

ตาราง 2.2 แสดงลักษณะบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก

ลักษณะนิสัยย่อยของบุคลิกภาพ ด้านการมีจิตสำนึก	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพ แบบมีจิตสำนึกต่ำ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพ แบบมีจิตสำนึกสูง
การมีความสามารถ (Competence)	ไม่มีการเตรียมตัว เตรียมพร้อม	รับรู้ถึงความสามารถของตน
ความเป็นระเบียบ (Order)	ไม่เป็นระเบียบ หรือระบบ	เป็นระเบียบ เรียบร้อย
ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Dutifulness)	ไม่เอาใจใส่ในหน้าที่ของตน	รับผิดชอบต่อหน้าที่
ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Achievement Shrivng)	ต้องการผลสัมฤทธิ์ต่ำ	มุ่งมั่น จริงจัง เพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย
ความมีวินัยในตนเอง (Self – discipline)	ผลัดวันประกันพรุ่ง ควบคุม ตนเองได้ต่ำ	มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ
ความสุ่มรอบคอบ (Deliberation)	ขาดการไตร่ตรอง ไม่รอบคอบ	คิดอย่างรอบคอบก่อนลงมือ ทำ

ที่มา: (Costa and McCrea, 1992, อ้างถึงใน Howard and Howard, 2000)

2.1.3.3 บุคลิกภาพด้านการแสดงตัว (Extraversion) หมายถึงบุคคลที่มีลักษณะสามารถทำนายพฤติกรรมทางสังคมของบุคคล ที่แสดงถึงลักษณะความสัมพันธ์ที่มีกับผู้อื่น รวมทั้งความสามารถในการปรับตัวทางสังคม ซึ่งหากเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพด้านการแสดงตัวต่ำ จะทำให้บุคคลนั้นมีแนวโน้มเก็บตัว (Introvert) หมายถึงบุคคลที่ชอบอยู่คนเดียว ไม่ชอบสูงส่งกับผู้อื่น ไม่ชอบอยู่ร่วมกับคนหมู่มาก มีโลกส่วนตัวสูง หรือมีความคิดเป็นของตนเองโดยไม่แสวงหาความคิดเห็นของคนอื่น แต่หากผู้ใดที่มีบุคลิกภาพด้านการแสดงตัวสูงจะทำให้บุคคลนั้นชอบอยู่กับสังคม สามารถทำความรู้จักกับบุคคลอื่น ได้ไม่ยากนัก สามารถเริ่มการปฏิสัมพันธ์กับคนแปลกหน้า ได้ง่ายดาย เปิดตัวเองต่อสังคม โดยบุคลิกภาพด้านการแสดงตัว สามารถแบ่งลักษณะออกเป็น 6 องค์ประกอบย่อย ๆ ดังนี้

ตาราง 2.3 แสดงลักษณะบุคลิกภาพแบบแสดงตัว

ลักษณะนิสัยย่อยของบุคลิกภาพด้านการแสดงออก	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบแสดงตัวต่ำ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบแสดงตัวสูง
ความอบอุ่น (Warmth)	สงวนท่าที ห่างเหิน ไว้ตัว เป็นทางการ	เป็นมิตร อ่อนโยน สนุกสนาน
การชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น (Gregariousness)	โดดเดี่ยว ไม่ชอบเข้าสังคม	ชอบเข้าสังคม สนุกสนานกับการอยู่กับคนหมู่มาก
ความกล้าแสดงออก (Assertiveness)	ชอบอยู่เบื้องหลัง เป็นผู้ตาม	ชอบการแสดงออก เป็นผู้นำ ไม่ลังเล
การชอบกิจกรรม (Activity)	ทำกิจกรรมอย่างไม่เร่งรีบ ผ่อนคลาย	ทำกิจกรรมอย่างรวดเร็ว กระฉับกระเฉง
การชอบแสวงหาความตื่นเต้น (Excitement seeking)	ไม่ค่อยต้องการความตื่นเต้นเร้าใจ	ปรารถนาความตื่นเต้น
การมีอารมณ์ด้านบวก (Positive - Emotions)	ไม่ค่อยร่าเริง	มองโลกในแง่ดี ร่าเริงอยู่เสมอ

ที่มา: (Costa and McCrea, 1992, อ้างถึงใน Howard and Howard, 2000)

2.1.3.4 บุคลิกภาพด้านความประนีประนอม (Agreeableness) หมายถึง บุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมระหว่างบุคคล แสดงถึงแนวทางการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และความสามารถในการยอมรับผู้อื่น เห็นพ้องกับผู้อื่น หรือการปฏิบัติตัวให้สอดคล้องกับผู้อื่น โดยบุคคลที่มีบุคลิกภาพด้านความประนีประนอมสูง จะมีลักษณะที่โอนอ่อนผ่อนตามผู้อื่นได้ง่าย มีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือแนวความคิดของผู้อื่นได้ง่าย สามารถทำงานเป็นทีมได้ดี เพราะจะสามารถรับฟัง ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นได้ง่าย โดยบุคลิกภาพด้านความประนีประนอมจะสามารถแบ่งเป็น 6 องค์ประกอบย่อย ๆ ดังนี้

ตาราง 2.4 แสดงลักษณะบุคลิกภาพด้านความประนีประนอม

ลักษณะนิสัยย่อยของ บุคลิกภาพด้านความ ประนีประนอม	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพด้าน ความประนีประนอมต่ำ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพ ด้านความประนีประนอมสูง
ความไว้วางใจผู้อื่น (Trust)	หวาดระแวง ถากถางผู้อื่น	มองผู้อื่น เชื่อสัจย์ เจตนาดี
ความตรงไปตรงมา (Straightforwardness)	ระแวงระวัง พุดเกินความจริง	จริงใจ ตรงไปตรงมา
ความเอื้อเฟื้อ (Altruism)	ไม่เต็มใจช่วยเหลือผู้อื่นหรือ ลังเลที่จะไปเกี่ยวข้องกับปัญหา	ช่วยเหลือผู้อื่นเต็มที่ คำนึงถึง จิตใจผู้อื่น
การยอมตามผู้อื่น (Compliance)	ชอบการแข่งขัน ก้าวร้าว	ประนีประนอม ผ่อนผัน
ความสุภาพ (Modesty)	ตนเองเหนือผู้อื่น หยิ่ง	ถ่อมตน สงบเสถียร
การมีจิตใจอ่อนโยน (Tender - Mindedness)	ยึดติดกับเหตุผล	จิตใจอ่อนโยน พร้อม เปลี่ยนแปลงตามผู้อื่นต้องการ

ที่มา: (Costa and McCrea, 1992, อ้างถึงใน Howard and Howard, 2000)

2.1.3.4 บุคลิกภาพด้านความหวั่นไหว (Neuroticism) หมายถึงบุคลิกภาพ ที่แสดงถึงความสามารถในการปรับอารมณ์และความสามารถในการทนต่อสิ่งกระตุ้นภายนอกที่จะ ทำให้บุคคลเกิดอารมณ์ในเชิงลบ ซึ่งหากผู้ใดที่มีบุคลิกภาพด้านความหวั่นไหวสูง จะแสดงถึงการที่

บุคคลนั้นจะถูกรบกวนจากสิ่งกระตุ้นและมีผลต่ออารมณ์ได้ง่าย ในทางกลับกันบุคคลที่มีบุคลิกภาพด้านความหวั่นไหวต่ำ จะมีความมั่นคงทางอารมณ์ที่ดีกว่า สิ่งกระตุ้นต่าง ๆ ที่อาจมีผลต่ออารมณ์เชิงลบจะมีอิทธิพลต่อบุคคลนั้น ได้ยาก ลักษณะบุคลิกภาพด้านความหวั่นไหวจะสามารถแบ่งเป็น 6 ลักษณะย่อย ๆ ดังนี้

ตาราง 2.5 แสดงลักษณะบุคลิกภาพด้านความหวั่นไหว

ลักษณะนิสัยย่อยของบุคลิกภาพแบบหวั่นไหว	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพด้านความหวั่นไหวสูง	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพด้านความหวั่นไหวสูงต่ำ
ความวิตกกังวล (Anxiety)	สงบ	วิตกกังวลตลอดเวลา
ความโกรธ (Angry Hostility)	โกรธช้า	โกรธเร็ว
ความท้อแท้ (Depression)	ท้อแท้ยาก	ท้อแท้ง่าย
การคำนึงถึงแต่ตนเอง (Self - Consciousness)	รู้สึกอึดอัดยาก	รู้สึกอึดอัดง่าย
การถูกกระตุ้น (Impulsiveness)	ยับยั้งใจตัวเองได้ดี	ถูกขู่ขู่ได้ง่าย
ความเปราะบาง (Vulnerability)	เผชิญกับความเครียดได้ดี	รับมือกับความเครียดได้ยาก

ที่มา: (Costa and McCrea, 1992, อ้างถึงใน Howard and Howard, 2000)

2.2 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory)

2.2.1 ความหมายของผู้นำ

ผู้นำคือผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อกลุ่มหรือองค์กร หรือรูปแบบของการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ แม้แต่สัตว์ก็ยังมีรูปแบบของผู้นำในกลุ่มของตนเองเช่นเดียวกับมนุษย์ โดยคำว่าผู้นำมีผู้พยายามให้คำจำกัดความอยู่เป็นจำนวนมาก เช่น เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) ให้ความหมายไว้ว่า

ผู้นำหมายถึงบุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากผู้อื่นซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ และวิกิอา คูปตานนท์ (2544) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่มีความสามารถในการทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ในการเข้ามามีบทบาท อิทธิพลต่อกลุ่มในการกำหนดเป้าหมาย บริหารเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอิทธิพลต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้า

2.2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) อาจกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งที่ผู้นำ (Leader) ซึ่งเป็นบุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถบริหารจัดการกลุ่มคนให้มีการดำเนินการ ปฏิบัติ สิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือทั้งหมดเพื่อให้กลุ่มประสบความสำเร็จได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ทั้งนี้มีผู้ที่พยายามให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำไว้เป็นจำนวนมาก ซึ่งสามารถยกเป็นตัวอย่างได้ดังนี้ ประสาน หอมพูลและทิพวรรณ หอมพูล (2540) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนเองมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้อย่างดีที่สุดให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และ Yukl (2006) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการในการชักจูงหรือโน้มน้าวให้กลุ่มเกิดความเข้าใจ ยอมรับ ยินยอมในสิ่งที่ต้องปฏิบัติและแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ รวมทั้ง Perter Northouse (2007) ให้ความหมายภาวะว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลหรือผู้ชักนำบุคคลในกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

2.2.3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ (Leadership Theory)

จากการศึกษาทางทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตั้งแต่อดีตเป็นต้นมา ภาวะผู้นำถูกนำมาศึกษาโดยผู้ที่มีความต้องการหาที่มาที่ไปของการเป็นผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้เห็นความเป็นมา และให้คำจำกัดความหรือรูปแบบของภาวะผู้นำประเภทต่าง ๆ ซึ่งหลาย ๆ ทฤษฎีได้ทำการศึกษาจากบุคคลที่เป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับ หรือ มีชื่อเสียง รวมทั้งศึกษาในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ส่งผลให้ผู้นำในบริบทนั้น ๆ แสดงออกหรือตัดสินใจอย่างไร ซึ่งสามารถอธิบายทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำได้ดังนี้

2.2.3.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Leadership Theory) เป็นทฤษฎีที่ได้ถูกทำการศึกษาในอันดับต้น ๆ ซึ่งเริ่มมีการศึกษามาตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 1930 – 1940 โดยได้แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ที่มีมาตั้งแต่สมัยกรีกโบราณที่กล่าวไว้ว่า

ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สามารถพัฒนาได้ (ชิตินา ไชยมงคล, 2557) แต่สำหรับทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำได้แสดงให้เห็นด้วยความเชื่อว่าผู้นำจะมีความแตกต่างจากคนทั่วไปทั้งด้านของลักษณะและคุณสมบัติต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเป็นลักษณะทางกายภาพหรือความสามารถ รวมทั้งลักษณะทางบุคลิกภาพ

2.2.3.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Leadership Theories)

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำได้ถูกทำการศึกษาในช่วงปี ค.ศ. 1940 – 1960 โดยมีแนวคิดพื้นฐานจากความเชื่อที่ว่า ผู้นำแต่ละคนจะมีความแตกต่างของพฤติกรรม ซึ่งจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา โดย Kurt Lewin ได้แบ่งลักษณะของผู้นำออกเป็น 3 แบบจากพฤติกรรมของผู้นำ ประกอบด้วย

- ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) หมายถึงผู้นำที่รวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ตนเอง เป็นผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจ กลุ่มจะมีหน้าที่เพียงนำการตัดสินใจไปปฏิบัติผ่านการสื่อสารการตัดสินใจของผู้นำ

- ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) คือผู้นำที่เชื่อมั่น ให้การยอมรับการตัดสินใจจากกลุ่ม ให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความเห็นและหาแนวทางการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

- ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – fair Leader) หมายถึงผู้นำที่ปล่อยให้สมาชิกกลุ่มทำงานและตัดสินใจได้ตามความเหมาะสม โดยผู้นำจะทำหน้าที่เพียงการให้ข้อมูลหรือช่วยเหลือตามความจำเป็นเท่านั้น

ทั้งนี้ ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำจากพฤติกรรม โดย Blake and Mouton (ชิตินา ไชยมงคล, 2557) โดยแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีกล่าวถึงการที่ผู้นำให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ปัจจัย คือ คน (People) และ ผลผลิต (Product) โดยกำหนดเป็น “ตาข่ายพฤติกรรมบริหาร (Managerial Grid)” ซึ่งแสดงสัมพันธภาพของทั้ง 2 ปัจจัยและใช้ในการจำแนกพฤติกรรมของผู้นำว่ามีการให้ความสำคัญกับทั้ง 2 ปัจจัยโดยระดับของสัมพันธภาพแบบใด ซึ่งจำแนกได้ออกเป็น 5 แบบ ดังนี้

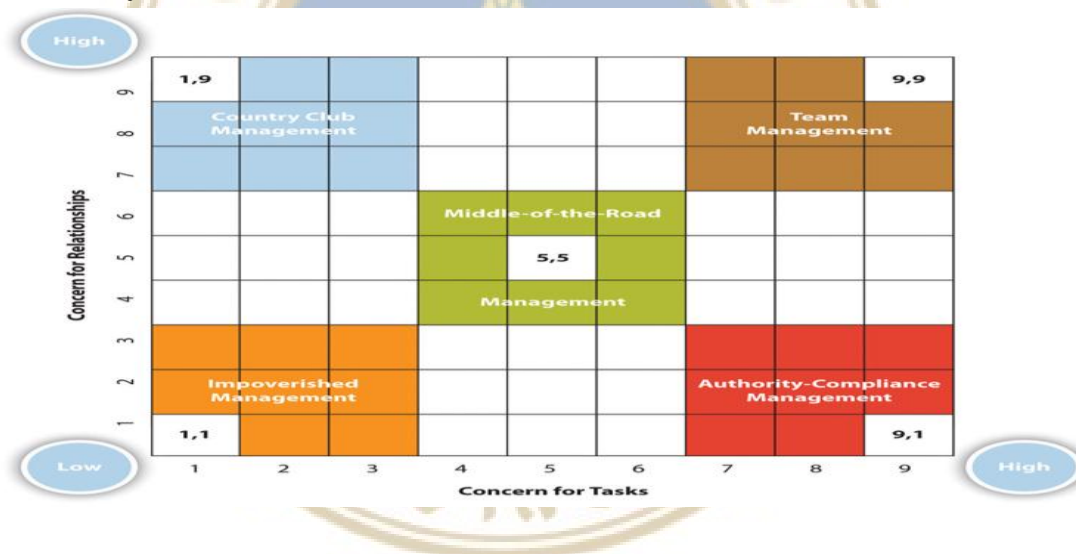
- ผู้นำแบบมุ่งงานสูง (Production Pusher) เป็นลักษณะผู้นำแบบ 9,1 ผู้นำลักษณะนี้จะให้ความสำคัญกับผลงานเป็นหลัก โดยให้ความสำคัญกับคนน้อย จะมีลักษณะเป็นแนวเผด็จการ มีการกำหนด วางแผนการต่าง ๆ ด้วยตนเอง และออกคำสั่งให้กลุ่มปฏิบัติตาม

- ผู้นำแบบมุ่งคนสูง (Country Club Leader) เป็นลักษณะผู้นำแบบ 1,9 ผู้นำลักษณะนี้จะให้ความสำคัญกับปัจจัยเรื่องคนสูงแต่จะให้ความสำคัญกับงานน้อย เน้นเรื่องของความสัมพันธภาพในกลุ่มมากกว่าผลสำเร็จของงาน

- ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished Leader) เป็นลักษณะผู้นำแบบ 1,1 ผู้นำลักษณะนี้จะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก มีการแสดงออกที่ใช้ความพยายามของตนเองน้อยมากเพื่อไปให้ถึงจุดหมายที่วางไว้ และไม่มีความสัมพันธ์กับกลุ่ม โดยจะมอบอำนาจให้กับกลุ่มดำเนินการต่าง ๆ ด้วยตนเอง

- ผู้นำแบบทางสายกลาง (Middle-of-The-Road-Leader) ผู้นำแบบ 5,5 ผู้นำลักษณะนี้จะมีการให้ความสำคัญกับทั้งคนและงานอย่างเท่าเทียมกัน โดยจะบริหารทั้ง 2 ปัจจัยอย่างเท่าเทียม

- ผู้นำแบบนักสร้างกลุ่ม (Team Leader) ผู้นำแบบ 9,9 ผู้นำลักษณะนี้จะให้ความสำคัญกับทั้งคนและงานอย่างเท่าเทียมและอยู่ในระดับสูงมาก ซึ่งถือว่าเป็นผู้นำในอุดมคติ โดยจะเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพที่สูงพร้อมทั้งมีความสัมพันธ์ภายในกลุ่มที่สูงเช่นเดียวกัน กลุ่มจะเป็นผู้ทำให้ถึงจุดหมายที่ตั้งไว้ด้วยความสัมพันธ์อันแน่นเหนียวของกลุ่มผ่านการบริหารจัดการของผู้นำ



ภาพที่ 2.1 คาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหาร (Managerial Grid)

ที่มา: Nelson, J. And Punyanunt-Carter, N. (2012). Approaches to Leadership. Available on <http://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-organizational-communication/s09-01-approaches-to-leadership.html>. Retrieved November 8, 2015

2.2.3.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation or Contingency Leadership Theory) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ได้ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ ซึ่ง Hersey และ Blanchard (2554, อ้างถึงใน ธิติมา ไชยมงคล, 2557) ได้กำหนดแนวคิด “วงจรชีวิต (Life-Cycle)” โดยระบุว่า ผู้นำจะประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิผลหรือไม่ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อำนวย โดยมีปัจจัยประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำคือ การ

ออกคำสั่ง คำแนะนำ พฤติกรรมด้านงาน ปริมาณการสนับสนุนและมนุษยสัมพันธ์ แนวคิดนี้ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ ได้แก่

- ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) โดยผู้นำประเภทนี้จะคอยบอก ชี้แนะดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด โดยผู้นำลักษณะนี้จะมีความเหมาะสมกับผู้ตามหรือกลุ่มที่มีความพร้อมในระดับที่ต่ำ

- ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยให้การชี้แนะบ้างว่าผู้ตามหรือกลุ่มยังขาดความสามารถในการทำงานด้านใด โดยอาศัยการสื่อสาร 2 ทาง และต้องคอยสั่งงาน อธิบายให้กลุ่มเข้าใจ ซึ่งเหมาะกับกลุ่มหรือผู้ตามที่มีความพร้อมระดับปานกลาง

- ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้ประเภทนี้จะใช้วิธีอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้กับกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน เน้นการสื่อสารแบบ 2 ทาง ผู้นำจะต้องทำให้กลุ่มมีความรู้ความสามารถพร้อมสำหรับการปฏิบัติและตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเหมาะกับกลุ่มที่มีความพร้อมในระดับปานกลางถึงระดับสูง

- ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้นำมีหน้าที่เพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเพียงเล็กน้อย โดยกลุ่มจะมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจเป็นหลัก ซึ่งจะเหมาะสมกับกลุ่มที่มีความพร้อมในระดับสูง

Fred Fiedler (1985, อ้างถึงใน Nelson and Punyanunt-Carter, 2012) ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งพบว่า ผู้นำแต่ละคนจะมีลักษณะบุคลิกภาพและพฤติกรรมในการนำกลุ่มแตกต่างกัน โดยเชื่อว่าลักษณะของผู้นำเหล่านี้จะไม่มีวันเปลี่ยนแปลง แต่สิ่งที่เปลี่ยนแปลงจะเป็นรูปแบบของกลยุทธ์การบริหารที่ปรับให้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ โดยมีการแบ่งลักษณะของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่

- ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task-Oriented Leaders) คือผู้นำที่มุ่งเน้นเรื่องงาน ผลงานและการบรรลุจุดมุ่งหมายเป็นหลัก

- ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leaders) คือผู้นำที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม เพื่อให้ความสัมพันธ์อันดี ความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเคารพซึ่งกันและกัน

2.2.3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่ (Modern Leadership Theory)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2546) ได้ให้ความเห็นว่าในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทำให้แนวคิดด้านภาวะผู้นำต้องมีการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จึงเป็นที่มาของการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำในรูปแบบที่เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงซึ่งสามารถยกตัวอย่างได้ดังนี้

- แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับผู้นำที่มีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำการเปลี่ยนแปลงมากำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรม พร้อมกับการส่งเสริมด้านผลงาน โดยผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะอาศัยแรงจูงใจจากลักษณะที่เป็นนามธรรม เช่นวิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม ความสัมพันธ์ระหว่างกัน ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นตัวหลักในการนำกลุ่ม

- แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของเบส (Bass' Transformational Leadership Theory) ในแนวความคิดของเบส (Bass, 2528, อ้างถึงใน สุเทพ, 2546) เชื่อว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถที่จะจูงใจกลุ่มให้ปฏิบัติงาน ได้มากกว่าที่คาดหมายไว้ จึงทำการวัดระดับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจากผลกระทบที่ผู้นำมีต่อกลุ่มของตน โดยเบสกำหนดองค์ประกอบของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้ 4 ด้าน ดังนี้

- พฤติกรรมโดยเสน่ห์ (Charismatic Behaviors) หรือพฤติกรรมโน้มน้าวเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์และมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เป็นผู้นำที่กลุ่มให้ความไว้วางใจและให้ความนับถือ ผู้นำลักษณะนี้จะสามารถแสดงให้กลุ่มมีความเชื่อว่าความสำเร็จที่ได้จะมากกว่าที่กลุ่มรู้สึก กลุ่มจึงมีความเต็มใจและทุ่มเทพยายามมากกว่าปกติ

- สร้างแรงจูงใจด้านการคลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำสามารถแสดงออกให้กลุ่มตระหนักถึงคุณค่า ความหมาย ความสำคัญของงานที่ทำตลอดจนสามารถทำให้กลุ่มรู้สึกถึงความท้าทาย และเปลี่ยนเป็นแรงกระตุ้นในการทำงานให้เกิดในกลุ่ม

- พฤติกรรมกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำสามารถสร้างความสนใจให้เกิดในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีการตั้งคำถามต่อความเชื่อพื้นฐานที่มีอยู่ และฝึกให้กลุ่มเกิดการเรียนรู้ผ่านมุมมองใหม่

- พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualization Consideration) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสนใจต่อความต้องการของกลุ่มเป็นรายบุคคลและตอบสนองความสนใจ พัฒนาศักยภาพของกลุ่ม เป็นรายบุคคล

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษา “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาพนักงานสถาบันการเงินเอกชนแห่งหนึ่ง” มีรายละเอียดและวิธีดำเนินการ เรียงตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 กลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ พนักงานของสถาบันการเงินเอกชนแห่งหนึ่ง ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคคลที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับประโยชน์ของการพัฒนาตนเองและมีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง ซึ่งจะทำการเลือกหัวข้อในการพัฒนาและจัดทำเป็นแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และ แบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART) รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

3.2.1 Work Behavior Inventory (WBI)

แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) คือแบบประเมินทางจิตวิทยาที่เป็นเครื่องมือสำหรับประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลที่ทำการทดสอบ ที่ถูกสร้างขึ้นภายใต้กรอบแนวคิดของทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big 5 Personality Traits)

ซึ่งผลที่ได้จะสามารถทำให้ทราบได้ถึงพื้นฐานของพฤติกรรม รูปแบบของการแสดงออกของผู้ที่ทำแบบประเมิน ซึ่งจะสามารถนำไปทำการวิเคราะห์และพิจารณาความเหมาะสมของผู้ทำแบบประเมินกับงานในลักษณะต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์หรือสอดคล้องไปในทางเดียวกันหรือไม่ ซึ่งการพิจารณาความเหมาะสมของบุคคลกับงานนั้น จะเป็นส่วนสำคัญขององค์กร ในการจะสามารถคัดเลือกคนให้มีความเหมาะสมตั้งแต่เริ่มพิจารณาคัดเลือกและต่อยอดให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วในปัจจุบันให้เกิดการพัฒนาที่เหมาะสมกับงานและความสามารถของพนักงานเอง

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การพิจารณาพฤติกรรมของบุคคลผ่านเครื่องมือ WBI จึงถือว่ามีความสำคัญต่อองค์กรต่าง ๆ ที่จะใช้ในการสร้างความเข้าใจพื้นฐานพฤติกรรมของบุคคลและสามารถตัดสินใจคัดเลือกพนักงานใหม่ได้อย่างเหมาะสมกับธรรมชาติงาน และใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้มีการพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมกับงานทั้งที่ทำอยู่ปัจจุบันหรือการเจริญเติบโตตามสายงานในอนาคตได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในระดับบุคคล (Individual) และส่งผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน รวมทั้งประสิทธิภาพขององค์กรได้ในที่สุด

3.2.1.1 ลักษณะทั่วไปของแบบประเมิน Work Behavior Inventory

- มีส่วนของการประเมินผลผู้ทำแบบประเมินใน ด้านมุมมองการมองตนเองว่ามีการให้ความสำคัญกับตนเองหรือประเมินตนเองสูงหรือต่ำเกินไปหรือไม่ รวมทั้งมุมมองด้านการแสดงออกว่ามีการแสดงออกว่ามีระดับการแสดงออกมากหรือน้อยเพียงใดเพื่อพิสูจน์ความน่าเชื่อถือของคะแนน Percentile ในภาพรวม

- มีคะแนนที่ประเมินผลในภาพรวมของผู้ประเมิน ในด้านการตอบคำถามในแบบทดสอบว่ามีความสอดคล้องของการตอบคำถามทั้งหมดหรือไม่ ทำให้สร้างความน่าเชื่อถือในการทำแบบทดสอบในครั้งนั้นได้

- ผลคะแนนที่แสดงจะเป็นคะแนนสัดส่วนร้อยละ (Percentile) ที่จะมีการประมวลผลเปรียบเทียบกับผู้ที่เคยทำแบบประเมินชุดเดียวกันนี้ทั้งหมด ซึ่งมาจากหลากหลายประเทศทั่วโลกและหลากหลายอาชีพ ทำให้ WBI มีแหล่งข้อมูลพื้นฐานสำหรับประเมินผลที่เป็นมาตรฐานและครอบคลุม

- WBI มีคะแนนความน่าเชื่อถือ (Reliability) อยู่ในระดับ 0.85 จากคะแนนสูงสุดคือ 1.00 ซึ่งถือว่ามีความน่าเชื่อถือในระดับดีมาก

- ความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) มีความเที่ยงตรงตามทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big 5 Personality Traits)

- สามารถแสดงให้เห็นถึงจุดแข็งของผู้ทำแบบประเมินพร้อมทั้งคำแนะนำในการพัฒนาจุดแข็งนั้นให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งสามารถระบุจุดอ่อนหรือจุดที่ควรปรับปรุง ผลกระทบต่อการปฏิบัติงานจากจุดอ่อนนั้น พร้อมทั้งเสนอแนวทางในการปรับปรุงหรือพัฒนาจุดอ่อน

3.2.1.2 มาตรฐานของแบบประเมิน (Work Behavior Inventory Scales)
WBI มีการกำหนดตัววัด 11 ส่วนหลัก ๆ ซึ่งจะประกอบไปด้วย 40 ตัววัด
ประกอบด้วย

ด้านสัมพันธภาพ (Extraversion)

1. การเข้าสังคม (Sociability)
2. ความเป็นผู้นำ (Leadership)
3. อิทธิพลโน้มน้าว (Influence)

4. พลังการทำงาน (Energy)

ด้านความคิดเห็นสอดคล้อง (Agreeableness)

5. ความร่วมมือ (Cooperation)
6. ความห่วงใยต่อผู้อื่น (Concern for others)
7. การทูต (Diplomacy)

ด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

8. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)
9. นวัตกรรมใหม่ (Innovation)
10. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
11. ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)

ด้านความรอบคอบ ตระหนักรู้ (Conscientiousness)

12. การกำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จ (Achievement)
13. การริเริ่มดำเนินการ (Initiative)
14. การเพียรพยายาม (Persistence)
15. ใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to detail)
16. การวางใจ (Dependability)

17. การปฏิบัติตามกฎ (Rule following)

ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability)

18. การควบคุมตนเอง (Self-control)

19. การอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance)
20. ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence)
21. การตระหนักถึงอารมณ์ของตนเอง (Emotional awareness)
- ด้านบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big 5 personality Factor)
22. สัมพันธภาพ (Extraversion)
23. ความคิดเห็นสอดคล้อง (Agreeableness)
24. การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
25. ความรอบคอบ ตระหนักรู้ (Conscientiousness)
26. ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability)
- ด้านลักษณะผู้นำ (Leadership Styles)
27. ผู้นำแบบมุ่งเน้นงานหรือผลงาน (Task/Result oriented)
28. ผู้นำแบบเน้นบุคคล (People oriented)
- ด้านลักษณะของนักขายและอิทธิพลการโน้มน้าว (Selling and Influencing Styles)
29. นักขายเชิงรุก (Dynamic)
30. นักขายเชิงวิเคราะห์ (Analytical)
31. นักขายเชิงความสัมพันธ์ (Interpersonal)
- ด้านศักยภาพในการพัฒนาเชิงพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)
32. ศักยภาพในการพัฒนาเชิงพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)
- ด้านความเหมาะสมในสายอาชีพ (Career Alignment)
33. ความเหมาะสมกับสายอาชีพงานบริการ (Aligned with Customer Service)
34. ความเหมาะสมสายอาชีพงานขาย (Aligned with Sales)
35. ความเหมาะสมสายอาชีพงานผู้บริหาร (Aligned with Management)
36. ความเหมาะสมสายอาชีพการเป็นผู้ริเริ่มกิจการ (Aligned with Business Start Up)
37. ความเหมาะสมสายอาชีพงานสร้างสรรค์นวัตกรรม (Aligned with Creative Innovator)
- ด้านความเที่ยงตรงของการทำแบบประเมิน (Response Fidelity)
38. ความเที่ยงตรงในการรับรู้ตนเอง (Self-Perception)

39. ความเที่ยงตรงในการแสดงออก (Self-Presentation)

40. ความคงที่ของการตอบแบบประเมิน (Response Inconsistency)

3.2.2 Applied Reasoning Test (ART)

แบบประเมินที่ใช้สำหรับประเมินผลความสามารถของผู้ทำแบบประเมินในทักษะ 3 ทักษะ ประกอบด้วย ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) และทักษะด้านการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) โดยสามารถอธิบายแบบประเมินในแต่ละด้านได้ ดังนี้

- ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) คือ แบบประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจเนื้อหาสิ่งทีอ่าน รวมถึงการแปลความหมายบทความ ซึ่งผู้ทำแบบประเมินจะต้องอ่านบทความต่าง ๆ ที่กำหนดให้และเลือกคำตอบที่ถูกต้องผ่านการทำความเข้าใจและประเมินผลของผู้ทำแบบทดสอบ ดังนั้น การทำแบบประเมินด้านการอ่านนอกเหนือจะวัดทักษะด้านการอ่านแล้ว ยังสามารถประเมินความสามารถของผู้ประเมินว่ามีทักษะในการประมวลผล แปลความหมาย วิเคราะห์บทความที่กำหนดให้มากขึ้นน้อยเพียงใด

- ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) คือ แบบประเมินที่ใช้วัดทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมายผ่านตัวเลข การหาข้อสรุปจากข้อมูลที่ได้รับ โดยการทำแบบประเมินในส่วนนี้จะต้องอาศัยทักษะทางคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ หาร ประกอบกับการทำความเข้าใจเนื้อหาที่กำหนดให้เพื่อใช้ในการคำนวณ เช่น การคิดคำนวณหางบประมาณ สิ้นค้าคงคลัง การประเมินเพื่อคาดการณ์จากข้อมูลที่กำหนดให้ เป็นต้น

- ทักษะด้านการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือ การประเมินความสามารถของผู้ที่ทำแบบประเมินในด้านความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลเชิงนามธรรม เชิงตรรกะ ซึ่งผู้ทำแบบประเมินจะต้องสามารถพิจารณาสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่กำหนดให้และหาคำตอบที่เหมาะสมในเชิงตรรกะและนามธรรมได้

ทั้งนี้หลังจากเสร็จสิ้นการทำแบบประเมิน ผลคะแนนที่แสดงจะเป็นคะแนนสัดส่วนร้อยละ (Percentile) ที่จะมีการประมวลผลเปรียบเทียบกับผู้ที่เคยทำแบบประเมินชุดเดียวกันนี้ทั้งหมด ซึ่งมาจากหลากหลายประเทศทั่วโลกและหลากหลายอาชีพ ทำให้ WBI มีแหล่งข้อมูลพื้นฐานสำหรับประเมินผลที่เป็นมาตรฐานและครอบคลุม

3.2.3 แบบประเมินความสมรรถนะและบุคลิกภาพโดยผู้บังคับบัญชา

เป็นแบบประเมินสำหรับผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมินซึ่งประกอบด้วย ลักษณะบุคลิกภาพและพฤติกรรมทั้งหมด 21 ข้อที่อ้างอิงจากมาตราวัดของแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI) โดยแบบประเมินจะแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ด้าน คือ จุดเด่นของผู้รับการประเมิน (Assets) และข้อที่ควรปรับปรุง (Cautions) การประเมินผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณา ลักษณะและพฤติกรรมทั้ง 21 รูปแบบของผู้รับการประเมินและให้พิจารณาเลือกทั้งจุดเด่นและข้อที่ควรปรับปรุงอย่างละ 4 ข้อ รวมทั้งหมด 8 ข้อ ซึ่งแบบลักษณะและพฤติกรรมทั้ง 21 ข้อประกอบด้วย

1. การเข้าสังคม (Sociability) คือลักษณะกล้าแสดงออก ช่างพูด ชอบพบปะสังสรรค์กับผู้คน และชอบพบปะคนใหม่ๆ
2. การเป็นผู้นำ (Leadership) คือลักษณะความเป็นผู้นำ และการผลักดันผู้อื่นในการทำงาน
3. การจูงใจโน้มน้าว (Influence) คือลักษณะชอบโน้มน้าวและชักจูงผู้อื่น สามารถชักจูงหรือขายของให้แก่ผู้อื่นได้
4. พลังงานในการทำงาน (Energy) คือลักษณะที่ความกระตือรือร้นและมีพลังงานในการทำงานด้วยความมุ่งมั่นและตั้งใจ
5. ความร่วมมือ (Cooperation) คือลักษณะที่ชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถสนับสนุนและประสานงานในการทำงานกับผู้อื่นได้อย่างดี
6. ความห่วงใยต่อความรู้สึกผู้อื่น (Concerns for others) คือความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความเข้าใจและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือกับผู้อื่นเสมอ
7. ด้านการทูตหรือการแสดงออก (Diplomacy) คือลักษณะการใช้วาจาที่สุภาพและน่านับถือในการแสดงออกหรือสื่อสารกับผู้อื่นด้วยความเคารพ
8. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) คือความสามารถในการหาทางออกหรือปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ได้
9. การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ (Innovation) คือความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มีจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงวิธีพัฒนาของเดิมไปสู่สิ่งใหม่ๆ
10. ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking) คือความสามารถในการคิดวิเคราะห์ด้วยเหตุผล
11. ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) คือลักษณะที่มีอิสระทางด้านความคิดและการตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้ สามารถทำงานคนเดียวได้อย่างไม่มีปัญหา

12. การกำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จ (Achievement) คือมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ท้าทาย และมีพลัง มีความมุ่งมั่นที่จะทำเป้าหมายให้สำเร็จ ทำงานอย่างจริงจัง และแสวงหาความก้าวหน้าในอาชีพ

13. ความคิดริเริ่มดำเนินการ (Initiative) คือการริเริ่มลงมือปฏิบัติงานโดยไม่ต้องรอคำสั่งหรือคำร้องขอ ยินดีและยอมรับต่อความรับผิดชอบหรือภาระหน้าที่การงานใหม่ๆ

14. ความเพียรพยายามให้สำเร็จ (Persistence) คือการเพียรพยายามทำงานหรือหน้าที่ของตนเองให้สำเร็จ

15. ความใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to details) คือมีความใส่ใจต่อรายละเอียดในการทำงาน มีการตรวจทานเพื่อป้องกันการผิดพลาด

16. ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ (Dependability) มีความน่าเชื่อถือในการทำงาน สามารถวางใจให้รับผิดชอบงานต่างๆ ได้และทันกำหนดการเสมอ

17. การปฏิบัติตามกฎ (Rule following) มีความระมัดระวังและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ คำสั่งที่วางไว้ และจะไม่ผิดคำพูดหรือสัญญา

18. ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-control) มีความสามารถในการควบคุมตนเอง ไม่แสดงอารมณ์โกรธหรือแสดงอารมณ์มากเกินไป มีความใจเย็นในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ

19. ความอดกลั้นต่อความเครียด (Stress Tolerance) มีความสามารถในการอดทนและทำงานในสถานการณ์ตึงเครียดได้ดี

20. ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) มีความมั่นใจในตนเองในการทำงาน สามารถมองข้ามจุดด้อยของตนเองและทำงานต่อไปได้อย่างมั่นใจ

21. การตระหนักถึงอารมณ์ของตนเอง (Emotional Awareness) สามารถรับรู้ เข้าใจ และจัดการอารมณ์ของตนเองในสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้อย่างประเมิณทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาพนักงานสถาบันการเงินเอกชนแห่งหนึ่ง” ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการวิเคราะห์แบบประเมิณทางจิตวิทยาโดยเครื่องมือ แบบประเมิณทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) แบบประเมิณความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART) และแบบประเมิณบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมิณโดยผู้บังคับบัญชา ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมิณโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI)

ส่วนที่ 2 ผลการประเมิณโดยรวมของแบบประเมิณความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART)

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมิณต่อผลประเมิณ

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบประเมิณทางจิตวิทยา

4.1 ผลการประเมิณโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI)

ภาพรวมของผลการประเมิณนี้ สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่มีความเกี่ยวข้องกั ลักษณะของการปฏิบัติงานได้ดังนี้

4.1.1. ความเที่ยงตรงในตอบแบบประเมิณ (Response Fidelity)

	Percentile					
	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-Percept	65	Caution: Scores may UNDER Represent the respondent.	
Virtuous – Presented a virtuous description, claiming more social virtues than the typical person.			33. Self-Presentation			
Consistent – If score is below 90, tended to show consistency in responses.			40. Response Inconsistency	36	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.
	10 %	23 %	27 %	25 %	15 %	

ภาพที่ 4.1 ผลการประเมิณด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิณ (Response Fidelity)

ในการวิเคราะห์ผลประเมินทางจิตวิทยาควรต้องพิจารณาความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมินของผู้รับการประเมิน โดยผลคะแนนในหัวข้อ Self-Perception ผู้รับการประเมินได้คะแนน Percentile ที่ 65 และผลคะแนนด้าน Self-Presentation มีคะแนน Percentile ที่ 33 แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินขณะทำแบบประเมินมีความระมัดระวังและค่อนข้างถ่อมตัว สะท้อนว่าเป็นที่มีความมั่นใจในตนเองในระดับปานกลางค่อนข้างน้อย และมีลักษณะการแสดงออกที่ค่อนข้างระมัดระวัง สำหรับผลคะแนนด้าน Response Inconsistency ซึ่งเป็นค่าคะแนนที่วัดความเที่ยงตรงในการตอบคำถามโดยรวม มีคะแนน Percentile อยู่ที่ 36 ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีความเที่ยงตรงในการตอบคำถามอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน เนื่องจากผลคะแนนไม่เกินระดับ Percentile ที่ 90

4.1.2 ด้านสัมพันธภาพ (Extraversion)

Descriptions of Scores Below 50%ile	Percentile Score	Descriptions of Scores Above 50%ile
Introversion Reserved - Is quiet and reserved; tends not to start conversations with strangers.	0 20 40 60 80 100 1. Sociability 49	Extraversion Sociable - Is outgoing, talkative, and finds it easy to meet people and make new friends.
Unassuming - Prefers not to impose direction over others and take charge of groups.	2. Leadership 48	Assertive - Asserts oneself and seeks opportunities to lead, direct, and inspire others.
Restrained - Tends not to actively persuade, sell, debate, and negotiate with others.	3. Influence 69	Persuasive - Persuades, convinces, influences and sells; enjoys negotiating and bargaining.
Unhurried - Prefers an unhurried pace; refrains from rushing to do things.	4. Energy 64	Energetic - Is active, energetic, and fast-paced; participates in many activities.

ภาพที่ 4.2 ผลการประเมินด้านสัมพันธภาพ (Extraversion)

ในภาพรวมด้านสัมพันธภาพ ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มไปในทางค่อนข้างเปิดตนเอง ซึ่งหากพิจารณาในรายละเอียดจะสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

4.1.2.1 การเข้าสังคม (Sociability) ผู้เข้ารับการประเมินมีพฤติกรรมที่ค่อนข้างกล้าแสดงออก สามารถเริ่มต้นสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ ซึ่งจะสนับสนุนในลักษณะงานที่ผู้รับการประเมินปฏิบัติหน้าที่อยู่ ซึ่งมีความจำเป็นต้องพบปะผู้คนทั้งในและนอกองค์กรอยู่เสมอ ก็จะสามารถติดต่อประสานงานได้ไม่ยากนัก

4.1.2.2 ความเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำได้ในระดับปานกลาง จะมีลักษณะพฤติกรรมที่แสวงหาโอกาสในการเป็นผู้นำหรือหากมีความจำเป็นก็สามารถเป็นผู้นำในสถานการณ์นั้น ๆ ได้ ซึ่งหมายความว่าหากผู้รับการประเมินมีเหตุต้องเป็นผู้นำ สั่งการหรือการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น ก็สามารถทำได้ไม่ยากนัก

4.1.2.3 อิทธิพลโน้มน้าว (Influence) ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการชักจูง โน้มน้าวผู้อื่นให้เห็นประเด็นสำคัญต่าง ๆ ได้ และสามารถทำให้ผู้อื่นมีความคิดเห็นที่คล้ายคลึงตามกับผู้รับการประเมินชักจูง โน้มน้าว ซึ่งลักษณะงานที่ผู้รับการประเมินต้องอาศัยลักษณะพฤติกรรมด้านอิทธิพลโน้มน้าวในการปฏิบัติงานซึ่งต้องมีการชักจูงโน้มน้าวผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ในสายงานของตนเอง ซึ่งเป็นส่วนที่สนับสนุนในการปฏิบัติงานได้ราบรื่นได้

4.1.2.4 พลังการทำงาน (Energy) พื้นฐานพฤติกรรมด้านพลังการทำงานของผู้รับการประเมินมีในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ซึ่งทำให้ผู้รับการประเมินจะมีลักษณะที่ค่อนข้างมีพลัง สามารถทำอะไรได้อย่างรวดเร็ว หากต้องรับมือกับการทำงานหลาย ๆ กิจกรรมต่อเนื่องก็สามารถทำได้

4.1.3 ด้านความคิดเห็นสอดคล้อง (Agreeableness)

Individualism		Agreeableness
Individualist - Tends to work alone; hesitates to cooperate and agree with difficult people.	5. Cooperation 40	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.	6. Concern for Others 32	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.	7. Diplomacy 67	Diplomatic - Is respectful, courteous, polite, and makes others feel understood.

ภาพที่ 4.3 ผลการประเมินด้านความคิดเห็นสอดคล้อง (Agreeableness)

ภาพรวมของผลประเมินด้านความคิดเห็นสอดคล้อง (Agreeableness) ของผู้รับการประเมินอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ซึ่งหากพิจารณาโดยละเอียดจะสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

4.1.3.1 ความร่วมมือ (Cooperate) ผู้รับการประเมินมีลักษณะพฤติกรรมที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ในระดับปานกลาง สามารถให้ความร่วมมือในการทำงาน สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ช่วยแก้ปัญหาของกลุ่มได้ แต่หากผู้รับการประเมินมีโอกาสก็จะมีความสะดวกสบายในการทำงานคนเดียวมากกว่า ซึ่งคิดต่อการทำงานที่มีลักษณะการทำงานเป็นทีม ที่มีโอกาสการทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือหากต้องปฏิบัติงานคนเดียวก็สามารถทำได้เช่นกัน

4.1.3.2 ความห่วงใยต่อผู้อื่น (Concern for others) ผู้รับการประเมินมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและเข้าใจผู้อื่น ในระดับปานกลางค่อนข้างน้อย ซึ่งในการที่ผู้รับการประเมินจะยื่นมือเข้าช่วยเหลือผู้อื่น จะมีการพิจารณาบริบทความเหมาะสม ความจำเป็นของสถานการณ์ก่อนทำการช่วยเหลือ แต่ทั้งนี้การพิจารณานั้นก็ไม่ได้มากจนเกินไป ซึ่งจะมีผลดีกับผู้รับการประเมินในด้านของการทำงานที่จะพิจารณาให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีความเหมาะสม ดีต่อความสัมพันธ์ แต่ไม่มากจนเกินไปจนกระทบต่อความรับผิดชอบของตนเอง

4.1.3.3 การทูต (Diplomacy) ผู้รับการประเมินมีการแสดงออกที่เคารพความคิดเห็นของผู้อื่นและแสดงออกต่อผู้อื่นได้ดี ทั้งด้านการพูดหรือพฤติกรรม สามารถเลือกวิธีในการแสดงออกได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ในด้านการปฏิบัติงานที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นจะได้รับผลดีที่มาจากพฤติกรรมด้านนี้ได้

4.1.4 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

Conventionalism		Openness To Experience
Stability oriented - Prefers predictability and structure; tends to avoid ambiguity and change.	8. Adaptability 20	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 68	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 49	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 68	Independent decisions - Trusts own judgment; prefers to make decisions independently.

ภาพที่ 4.4 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

ภาพรวมของผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) ของผู้รับการประเมินอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ซึ่งสามารถวิเคราะห์โดยละเอียดได้ดังนี้

4.1.4.1 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ผู้รับการประเมินมีคะแนนในส่วนนี้ค่อนข้างน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินจะมีแบบแผนที่ตนเองพิจารณาวางแผนไว้ก่อนแล้ว และจะยึดมั่นในแนวทางที่ตนเองกำหนดไว้ ผู้รับการประเมินจะไม่มีความสะดวกสบายหากต้องมีการปรับแผนตามที่ได้กำหนดไว้ก่อนหน้า ซึ่งลักษณะพฤติกรรมเช่นนี้จะมีผลกระทบกับการปฏิบัติงานหากผู้รับการประเมินต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นและไม่มีแผนการดำเนินการอย่างชัดเจนหรือต้องมีการปรับแผนการดำเนินงานอยู่เรื่อย ๆ

4.1.4.2 นวัตกรรมใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการคิดค้นสิ่งใหม่หรือนวัตกรรมใหม่ได้ดี ซึ่งจะสามารถนำไปพัฒนาการทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ ซึ่งจะส่งผลดีต่อตัวผู้รับการประเมินเองรวมทั้งองค์กรด้วย

4.1.4.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นสิ่งที่ผู้รับการประเมินสามารถทำได้ในระดับปานกลางค่อนข้างดี ซึ่งจะแสดงออกพฤติกรรมที่ชอบคิดวิเคราะห์อย่างมีหลักการ มีเหตุและผล ในกระบวนการคิดของผู้รับการประเมิน

4.1.4.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินมี ความเป็นอิสระค่อนข้างสูง ทำให้มีพฤติกรรมที่กล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเอง เชื่อมั่นในความคิดและการตัดสินใจของตนเอง ทำให้เมื่อพิจารณาในด้านการงานแล้วก็จะทำให้ผู้รับการประเมินได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง ไม่จำเป็นต้องได้รับการควบคุม สั่งการอย่างใกล้ชิด และคาดหวังในผลลัพธ์ของงานตามเป้าหมายที่ได้รับได้

4.1.5 ด้านความรอบคอบ ตระหนักรู้ (Conscientiousness)

Casualness		Conscientiousness	
Present oriented - Prefers to enjoy self now and have reachable goals that require moderate effort.	12. Achievement 39	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 45	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 45	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 29	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 80	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 78	Rigid compliance - Carefully follows all rules and is quite strict about right and wrong.	

ภาพที่ 4.5 ผลการประเมินด้านความรอบคอบ ตระหนักรู้ (Conscientiousness)

ภาพรวมของผลการประเมินด้านความรอบคอบ ตระหนักรู้ (Conscientiousness) ของผู้รับการประเมินอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ซึ่งสามารถวิเคราะห์โดยละเอียดได้ดังนี้

4.1.5.1 การกำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จ (Achievement) ผู้รับการประเมินมีผลคะแนนอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างน้อย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินมีพฤติกรรมทำงานแบบมีเป้าหมายอยู่เสมอ แต่พิจารณาเป้าหมายจากความเป็นไปได้ และบริบทรอบข้างประกอบ มองเป้าหมายแบบมีความเป็นไปได้ ไม่มีการขยายขอบเขตของเป้าหมายมากเกินไปจนความเป็นไปไม่ได้ที่จะสำเร็จ

4.1.5.2 การริเริ่มดำเนินการ (Initiative) อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งผู้รับการประเมินสามารถเริ่มปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองอยู่บ้าง แต่ก็มีบางครั้งที่ต้องมีสิ่งกระตุ้นเพื่อให้เริ่มปฏิบัติ ซึ่งในการปฏิบัติงานอาจจะได้รับผลกระทบในลักษณะที่ผู้ร่วมงานอาจจะต้องมีการกระตุ้นเตือน หรือได้รับการกระตุ้นเตือนจากปัจจัยภายนอกเป็นครั้งคราว แต่โดยทั่วไปผู้รับการประเมินก็มีพื้นฐานของการริเริ่มดำเนินการด้วยตนเองอยู่ในระดับหนึ่งแล้ว

4.1.5.3 การเพียรพยายาม (Persistence) ผู้รับการประเมินมีความอดทนพยายามให้สำเร็จ ไม่ละทิ้งหน้าที่หากไม่เสร็จภารกิจ เสมอแต่จะมีการพิจารณาปัจจัยแวดล้อมประกอบการตัดสินใจด้วยเช่น สภาพร่างกายเหมาะสมหรือไม่ เวลาเหมาะสมหรือไม่

4.1.5.4 ใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to detail) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินด้านใส่ใจต่อรายละเอียดค่อนข้างต่ำ ซึ่งจะแสดงออกมาในลักษณะที่จะมีความละเอียดรอบคอบน้อย ไม่มีการตรวจทานความถูกต้องของผลงาน ทำให้มีโอกาสพบความผิดพลาดอันเนื่องมาจากขาดความละเอียดได้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่องานประเภทที่ต้องใส่ใจในรายละเอียด รวบรวมประเด็น ปักย่อยของรายงาน การประชุมต่าง ๆ ได้ แต่อาจจะมีผลดีด้านการมองภาพรวมที่จะสามารถเห็นภาพรวมของงานได้เป็นอย่างดี เข้าใจในประเด็นระดับสูงที่ไม่ต้องลงรายละเอียด

4.1.5.5 การวางใจ (Dependability) ในด้านนี้ผู้รับการประเมินมีผลคะแนนที่อยู่ในระดับดีมาก ซึ่งทำให้เป็นผู้ที่มีเชื่อมั่นในความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จสูงมาก สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามเป้าหมายหรือเร็วกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้อยู่เสมอ และผลงานที่ออกมาจะมีมาตรฐานตามที่ได้วางไว้

4.1.5.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule following) ผู้รับการประเมินมีบุคลิกที่เชื่อมั่นในการปฏิบัติตามกฎที่ได้ถูกกำหนดไว้ ซึ่งจะมีการพิจารณาความเป็นมาของกฎระเบียบ หรือวิธีการปฏิบัติที่กำหนดเป็นพื้นฐานเป็นประจำ พิจารณาข้อดี หรือ ประโยชน์จากสิ่งที่ถูกกำหนดเป็นระเบียบ ข้อบังคับ หรือวิธีปฏิบัติเป็นประจำ จึงทำให้การแสดงออกต่าง ๆ จะอยู่ตามกรอบของกฎของแต่ละบริบทอยู่เสมอ แต่อาจจะมีผลกระทบในทางลบได้ หากไม่มีการพิจารณาความเหมาะสมที่ดี ทำให้ขาดความยืดหยุ่นในเรื่องต่าง ๆ ที่อาจขัดกับกฎระเบียบต่าง ๆ กระบวนการทำงานอาจจะช้าบ้างหากมีข้อกำหนดที่ได้วางไว้

4.1.6 ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability)

Emotional Spontaneity		Emotional Stability
Emotionally expressive - Openly expresses both positive and negative emotions.	18	18. Self-Control
Affected by stress - Tends not to be resilient in stressful situations; worries or becomes anxious.	34	19. Stress Tolerance
Unsure of success - Becomes discouraged after negative feedback; needs time to recover.	20	20. Self Confidence
Unaware of emotions - Tends to be unaware of emotions, their cause, and how to manage them.	63	21. Emotional Awareness
		Emotionally controlled - Controls emotions and seldom gets upset or shows irritation.
		Unaffected by stress - Works well in stressful situations and quickly recovers from setbacks.
		Confident of success - Remains confident after failure or rejection; is optimistic for success.
		Aware of emotions - Is aware of emotions and their cause; knows how to manage them.

ภาพที่ 4.6 ผลประเมินด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ภาพรวมของผลการประเมินด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) ของผู้รับการประเมินอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ซึ่งสามารถวิเคราะห์โดยละเอียดได้ดังนี้

4.1.6.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินมีการควบคุมการแสดงออกได้ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ แสดงให้เห็นว่าหากได้รับปัจจัยภายนอกทั้งเชิงบวกหรือลบก็จะรู้สึกและแสดงออกได้อย่างรวดเร็ว มีการแสดงออกทางอารมณ์ที่ชัดเจน ผ่านพฤติกรรมหรือลักษณะทางกายภาพบางอย่างที่จะทำให้ผู้คนรอบข้างทราบได้ทันทีว่าผู้รับการประเมินมีอารมณ์แบบใด ซึ่งอาจจะกระทบต่อการทำงานได้ หากเป็นการแสดงออกในเชิงลบ อาจจะกระทบต่อความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและกระทบต่อภาพรวมของการปฏิบัติงานได้



4.1.6.2 การอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินมีลักษณะที่สามารถรับแรงกดดันหรือความเครียดได้ในระดับหนึ่ง ไม่สูงมากนัก แต่ก็ไม่ต่ำจนรับแรงกดดันไม่ได้เลย ซึ่งหากมีปัจจัยที่สามารถสร้างความตึงเครียดสูงมาก ๆ อาจจะส่งผลต่อความเครียด

ในตัวของผู้รับการประเมิน รวมทั้งเมื่อมีความเครียดสูงแล้ว อาจจะมีการแสดงออกมาทันทีทางใดทางหนึ่งเมื่อนำไปเชื่อมโยงกับการควบคุมตนเองข้างต้น

4.1.6.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self confidence) เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเองค่อนข้างต่ำ ซึ่งจะส่งผลให้มีความวิตกกังวลในเรื่องต่าง ๆ ได้ง่าย และจะเกิดความรู้สึกไม่มั่นใจแล้วก็จะเกิดขึ้นในช่วงระยะค่อนข้างนานกว่าบุคคลอื่น การจะสร้างความมั่นใจให้กับตนเองได้นั้นจะต้องอาศัยระยะเวลา

4.1.6.4 การตระหนักถึงอารมณ์ของตนเอง (Emotional awareness) ผู้รับการประเมินมีการตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตนเองได้ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ทำให้ผู้รับการประเมินค่อนข้างเป็นผู้ที่จะทราบว่าตนเองรู้สึกนึกคิดอย่างไร มีความคิดเท่าทันอารมณ์ความรู้สึกของตนเองเป็นอย่างดี

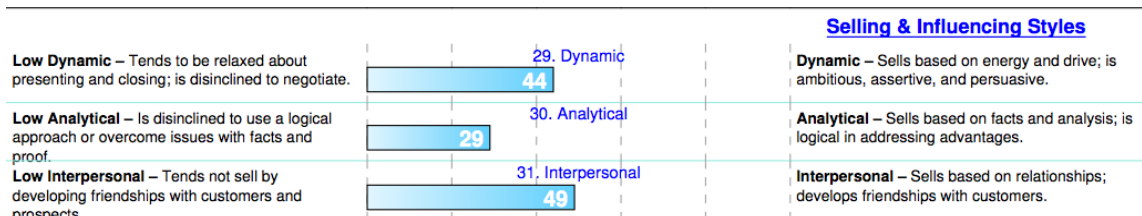
4.1.7 ด้านลักษณะผู้นำ (Leadership Styles)

Leadership Styles		
Low Results Focus – Is disinclined to set stretching goals and monitor task performance.	27. Task/Results Orientation  47	Results Focus – Concentrates on achieving results and can be somewhat impersonal.
Low People Focus – Is disinclined to build extensive social relationships with staff.	28. People Orientation  36	People Focus – Concentrates on relationships and is quite considerate with staff.

ภาพที่ 4.7 ผลการประเมินด้านลักษณะผู้นำ (Leadership Styles)

ในด้านของลักษณะผู้นำ ผลการประเมินแสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินมีลักษณะที่เป็นผู้นำที่เน้นงาน มากกว่าเน้นที่ตัวบุคคลเพียงเล็กน้อย ทำให้การแสดงผลออกของผู้รับการประเมิน จะให้ความสำคัญที่งานและผลสำเร็จของงานเป็นหลักมากกว่าด้านของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ทั้งนี้คะแนนทั้งสองส่วนไม่ได้แตกต่างกันมากนัก ดังนั้น เรื่องของคน ซึ่งให้ความสำคัญน้อยกว่า ก็ไม่ได้น้อยกว่าเรื่องของผลสำเร็จของงานมากนัก ซึ่งเป็นลักษณะค่อนข้างให้ความสำคัญกับทั้งสองส่วนไปในทางเดียวกัน

4.1.8 ด้านลักษณะของนักขายและอิทธิพลการโน้มน้าว (Selling and Influencing Styles)



ภาพที่ 4.8 ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขายและอิทธิพลการโน้มน้าว (Selling and Influencing Styles)

ในส่วนของผลการประเมินลักษณะของนักขายและอิทธิพลการโน้มน้าวของผู้รับการประเมิน จะพบว่าผู้รับการประเมินมักจะอาศัยการขายหรือโน้มน้าวผ่านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมทั้งอาศัยการขายหรือโน้มน้าวเชิงรุกไปด้วย ทำให้แสดงออกในลักษณะที่ต้องสร้างความสัมพันธ์อันดี และความคล่องตัว ความชำนาญของตนเองในการชักจูงโน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตามสิ่งที่ผู้รับการประเมินให้ข้อเสนอหรือขอความร่วมมือ ด้วยเหตุนี้จะส่งในเชิงบวกในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเนื่องจากอาศัยความสัมพันธ์นำก็จะทำให้เกิดความเชื่อใจและได้รับการตอบสนองที่คล่องแคล่ว รวดเร็ว

4.1.9 ด้านศักยภาพในการพัฒนาเชิงพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)



ภาพที่ 4.9 ภาพผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาเชิงพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

ผู้รับการประเมินมีลักษณะที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ดี ชอบที่เปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาที่สูงขึ้นอยู่เสมอ เห็นประโยชน์ของการพัฒนาตนเอง พร้อมรับความท้าทายเพื่อก้าวไปสู่สิ่งใหม่ ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ทำให้ผู้รับการประเมินมีโอกาสในการเจริญเติบโตในสายงานของตนเองได้เพราะมีความพร้อมที่จะพัฒนาสู่สิ่งใหม่ที่เกิดการพัฒนา

4.1.10 ด้านความเหมาะสมในสายอาชีพ (Career Alignment)

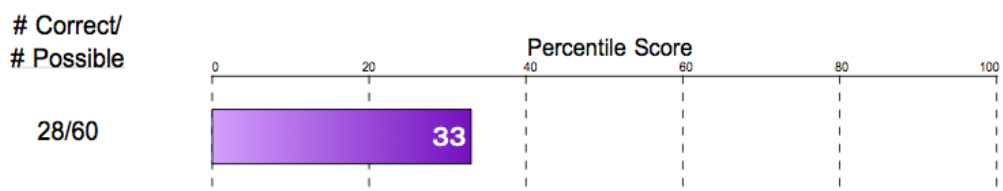
		Career Alignment
Unaligned with Customer Service – Behaviors are not aligned with many customer service roles.	33. Customer Service 39	Aligned with Customer Service – Has behaviors aligned with customer service roles.
Unaligned with Sales – Behaviors are not aligned with many sales roles.	34. Sales 51	Aligned with Sales – Has behaviors aligned with sales roles.
Unaligned with Management – Behaviors are not aligned with many management roles.	35. Management 45	Aligned with Management – Has behaviors aligned with management roles.
Unaligned with Business Start Up – Behaviors tend not to be aligned with starting a business	36. Business Start Up 51	Aligned with Business Start Up – Has behaviors aligned with starting and growing a business.
Unaligned with Creative Innovator – Behaviors tend not to be aligned with research and design.	37. Creative Innovator 65	Aligned with Creative Innovator – Has behaviors aligned with research, design, and development.

ภาพที่ 4.10 ภาพผลประเมินด้านความเหมาะสมในสายอาชีพ (Career Alignment)

ด้านความเหมาะสมในสายอาชีพ ผู้รับการประเมินมีผลคะแนนในหัวข้อความเหมาะสมสายอาชีพงานสร้างสรรค์นวัตกรรม (Aligned with Creative Innovator) ที่สูงที่สุด แต่ในภาพรวมแล้วจะพบว่าระดับคะแนนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ซึ่งผู้รับการประเมินสามารถนำเอาจุดเด่นของแต่ละด้านมาปรับใช้กับการทำงานในสายงานทรัพยากรบุคคลขององค์กรที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในปัจจุบันให้ส่งผลเกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร ได้ทุกด้าน แต่สำหรับความเหมาะสมที่สุดคือการเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม ก็จะสามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ให้เกิดความหลากหลายและพัฒนาให้กับตนเองและทีมได้อย่างต่อเนื่อง

4.2 ผลการประเมินโดยรวมของแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART)

คะแนนโดยรวม



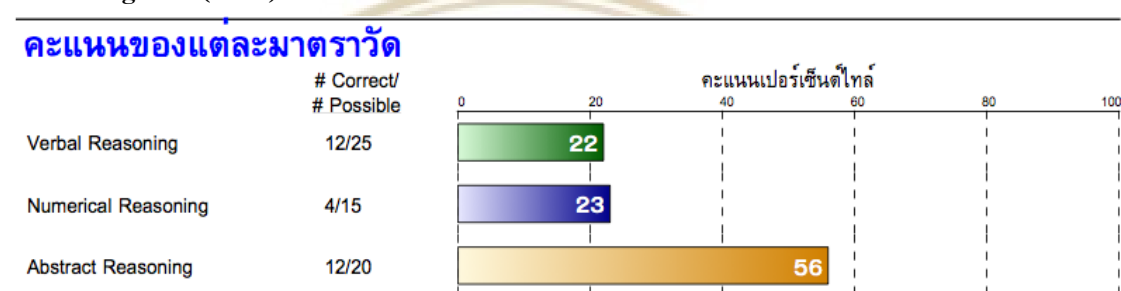
ภาพที่ 4.11 ภาพผลการประเมินโดยรวมของแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART)

ผู้รับการประเมินมีคะแนน Percentile อยู่ที่ระดับ 33 ซึ่งเทียบกลับกลุ่มบรรทัดฐานซึ่งประกอบด้วยผู้จัดการ ผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญจากหลาย ๆ อุตสาหกรรม ซึ่งคะแนนของผู้รับการ

ประเมินอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินจะสามารถเรียนรู้แนวคิดใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ดีกว่าคนส่วนใหญ่ และมีแนวโน้มว่าจะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ มีแนวโน้มที่จะสามารถดำเนินการที่รับผิดชอบหรือโครงการต่าง ๆ ให้เสร็จสิ้นสมบูรณ์ได้ สรุปโดยรวม ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มและข้อสรุปที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับผู้บริหารมืออาชีพ

4.2.1 ผลคะแนนในแต่ละมาตรวัดของแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied

Reasoning Test (ART)



ภาพที่ 4.12 ภาพผลการประเมินในแต่ละมาตรวัดของแบบประเมินความสามารถทางปัญญา

Applied Reasoning Test (ART)

เพื่อให้ทราบความสามารถทางปัญญาของผู้รับการประเมินโดยละเอียด สามารถวิเคราะห์ในแต่ละมาตรวัดได้ดังนี้

4.2.1.1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่ระดับ Percentile 22 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่แล้วจะน้อยกว่าค่าเฉลี่ย ซึ่งจะสามารถวิเคราะห์ได้ว่าผู้รับการประเมินไม่สามารถแสดงแนวคิดหรือชี้แจงความแตกต่างที่ผู้บริหารส่วนใหญ่บ่งบอกได้ หรือจะเกิดความผิดพลาดในการวิเคราะห์ข้อมูล ประเมินความหมายจากการอ่านได้

4.2.1.2 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข

(Numerical Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่ระดับ Percentile 23 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่แล้ว ซึ่งจะน้อยกว่าค่าเฉลี่ย สามารถวิเคราะห์ได้ว่าผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะมีความเข้าใจ ค้นหาข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับตัวเลขได้ยากกว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ มีโอกาสที่จะระบุความสัมพันธ์เชิงตัวเลขผิดพลาด

4.2.1.3 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหา ด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่ระดับ Percentile 56 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่แล้ว ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับปานกลาง สามารถวิเคราะห์ได้ว่าผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะจัดสรรโครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพพอควร สามารถวิเคราะห์ปัญหาเชิงนามธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพพอควร

4.3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI)

4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง

จากผลการประเมินของแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) ผู้รับการประเมินมีความคิดเห็นต่อผลการประเมินในแต่ละมาตรวัดที่เป็นจุดแข็งจำนวน 4 ด้าน โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

4.3.1.1 การวางใจ (Dependability) ในด้านนี้ผู้รับการประเมินมีผลคะแนนที่อยู่ในระดับดีมาก ซึ่งทำให้เป็นผู้ที่มีเชื่อมั่นในความรับผิดชอบต่อน้ำที่ มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จสูงมาก สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามเป้าหมายหรือเร็วกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้อยู่เสมอ และผลงานที่ออกมาจะมีมาตรฐานตามที่ได้วางไว้

ข้อดี

สามารถรับผิดชอบหน้าที่ของตนได้อย่างสมบูรณ์ เป็นไปได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ทำให้ได้รับความไว้วางใจจากทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน บุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องว่าจะสามารถรับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับได้อย่างไม่ต้องกังวล

ข้อที่ควรพัฒนา

ควรมีการพัฒนาด้านการวางใจให้พัฒนาต่อเนื่องต่อไปได้ หากจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน ระดับความรับผิดชอบ หรือกรณีที่อาจจะมีความซับซ้อนยุ่งยากของงานก็ควรพัฒนาในส่วนนี้ต่อไปเรื่อย ๆ

4.3.1.2 อิทธิพลโน้มน้าว (Influence) ผู้รับการประเมินมีลักษณะที่สามารถชักจูงโน้มน้าวบุคคลอื่น สามารถทำให้บุคคลอื่นเห็นประเด็นสำคัญต่าง ๆ และมีความเห็นสอดคล้องกับผู้รับการประเมินได้ ซึ่งในฐานะที่ผู้รับการประเมินทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) จึงต้องอาศัยความสามารถในการโน้มน้าวผู้อื่นอย่างมาก

ข้อดี

สามารถทำให้ผู้อื่นเห็นตรงกับผู้รับการประเมิน ด้วยการโน้มน้าว ซึ่งจะส่งเสริมลักษณะของการทำงานเป็นทีมได้ดี สามารถรักษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานได้

ข้อที่ควรพัฒนา

บางครั้งการใช้อิทธิพลโน้มน้าวอาจจะไม่เหมาะสมในบางสถานการณ์ หรือไม่เหมาะสมกับบุคคลบางกลุ่มได้ ซึ่งมีโอกาสกระทบต่อความสัมพันธ์ ดังนั้นผู้รับการประเมินควรพิจารณาความเหมาะสมและบริบทแวดล้อมต่าง ๆ ให้ถี่ถ้วนด้วย

4.3.1.3 นวัตกรรมใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินมีความแนวโน้มนำในการริเริ่มคิดค้นสิ่งใหม่อยู่เสมอ สามารถคิดค้นสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นเป็นประจำ ซึ่งสามารถเป็นแรงสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมที่ทำให้การปฏิบัติงานมีการพัฒนาที่ดีขึ้นอยู่เสมอ ไม่อยู่ในขอบจำกัดเดิม ๆ

ข้อดี

การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ สามารถช่วยสร้างสิ่งสร้างสรรค์ มีประโยชน์ให้เกิดในองค์กรได้ เช่นการคิดค้นเครื่องมือที่จะช่วยทำงานได้ดียิ่งขึ้น ริเริ่มกระบวนการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นกว่าเดิม

ข้อควรระวัง

การพัฒนาสิ่งใหม่อาจจะต้องมีการพิจารณาความสำคัญให้ดี เนื่องจากหากมีการคิดค้นสิ่งใหม่อยู่เสมออาจจะกระทบการทำงานได้ เพราะจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นอาจจะจำเป็นต้องมีการพิจารณาความสัมพันธ์ในด้านของความคิดเชิงวิเคราะห์ร่วมด้วย เพื่อให้เห็นภาพรวมในด้านการพัฒนาสิ่งใหม่ว่าสมเหตุสมผล มีความความเป็นไปได้จริง และเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมหรือไม่

4.3.1.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินมีความเป็นอิสระค่อนข้างสูง ทำให้มีพฤติกรรมที่กล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเอง เชื่อมั่นในความคิดและการตัดสินใจของตนเอง

ข้อดี

ผู้รับการประเมินได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง ไม่จำเป็นต้องได้รับการควบคุม สั่งการอย่างใกล้ชิด และคาดหวังในผลลัพธ์ของงานตามเป้าหมายที่ได้รับ ซึ่งจะสามารถทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา

ข้อที่ควรพัฒนา

หากผู้รับการประเมินมีความเชื่อมั่นมากจนเกินไป และขาดการประสานงานกับผู้บังคับบัญชาในระดับที่เหมาะสม อาจทำให้งานที่ได้รับหรือความรับผิดชอบที่ต้องตัดสินใจไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ และอาจเกิดข้อผิดพลาดตามมา ดังนั้นแม้จะสามารถปฏิบัติงานตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ก็จำเป็นต้องพิสูจน์ความถูกต้องอยู่เสมอ

4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา

จากผลการประเมินแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) ผู้รับการประเมินมีความคิดเห็นต่อผลการประเมินในแต่ละมาตรวัดที่เป็นจุดอ่อนจำนวน 4 ด้าน โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

4.3.2.1 การควบคุมตนเอง (Self – Control) ผู้รับการประเมินมีการแสดงออกทางอารมณ์ผ่านการแสดงความรู้สึกและทางกายภาพได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเมื่อมีการได้รับผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ จะมีการแสดงความรู้สึกออกมาทันที ขาดการควบคุมหรือพิจารณาการแสดงออกให้เหมาะสมกับสถานการณ์

ข้อควรระวัง

การควบคุมการแสดงออกได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพหรือความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์อาจทำให้เกิดผลกระทบในทางลบต่อผู้รับการประเมินได้ อาจเกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างเพิ่มร่วมงานหรือบุคคลที่ปฏิสัมพันธ์ด้วยในขณะนั้น

ข้อดี

การแสดงออกในอารมณ์เชิงบวกที่แสดงออกไปทันทีอาจจะช่วยทำให้บรรยากาศระหว่างผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วยขณะนั้นเป็นไปในทางที่ดี แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินมีความเปิดเผย ไม่ปิดบัง

4.3.2.2 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ผู้รับการประเมินมีคะแนนในส่วนนี้ค่อนข้างน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินจะมีแบบแผนที่ตนเองพิจารณาวางแผนไว้มาก่อนแล้ว และจะยึดมั่นในแนวทางที่ตนเองกำหนดไว้ ผู้รับการประเมินจะไม่มี ความสบายใจหากต้องมีการปรับแผนตามที่ได้กำหนดไว้ก่อนหน้า

ข้อควรระวัง

การยึดติดกับสิ่งที่ตนเองรู้สึกนึกคิด หรือกำหนดไว้ อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งบางสถานการณ์อาจมีความจำเป็นในการพิจารณาแผนการณของผู้อื่นร่วมด้วย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการตัดสินใจร่วมกันและผลงานมีโอกาสจะประสบความสำเร็จสูงขึ้นได้

ข้อดี

มีการวางแผนล่วงหน้า ทำให้ส่งผลดีได้เพราะสามารถดำเนินการสิ่งต่างๆ ได้อย่างมีแบบแผน มีระบบ และทันต่อสถานการณ์

4.3.2.3 ความใส่ใจในรายละเอียด (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินมีผลคะแนน Percentile ในส่วนนี้ค่อนข้างน้อย แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่ไม่ใส่ใจในรายละเอียดปลีกย่อย ซึ่งจะแสดงออกมาในลักษณะที่จะมีความละเอียดรอบคอบน้อย ไม่มีการตรวจทานความถูกต้องของผลงาน ทำให้มีโอกาสพบความผิดพลาดอันเนื่องมาจากขาดความละเอียดได้

ข้อควรระวัง

การขาดความละเอียดรอบคอบอาจส่งผลกระทบต่องานที่รับผิดชอบหากเป็นงานที่ต้องอาศัยความละเอียดเป็นพิเศษหรือแม้กระทั่งงานทั่วไป ซึ่งมีโอกาสจะมีความผิดพลาดเพราะไม่ใส่ใจรายละเอียดต่าง ๆ จนต้องมีการแก้ไข ซึ่งเป็นงานที่ซ้ำซ้อนและอาศัยเวลาในการทำงานเพิ่มมากขึ้นกว่าควรจะเป็น

ข้อดี

การมีบุคลิกภาพที่ขาดความใส่ใจในรายละเอียด จะมีผลในเชิงบวกได้ เพราะผู้รับการประเมินจะมีความใส่ใจในประเด็นที่เป็นภาพรวม ข้อมูลระดับสูง ซึ่งทำให้ผู้รับการประเมินมีโอกาสมองเห็นปัญหาและแนวทางการแก้ไข รูปแบบกระบวนการทำงาน ในแบบภาพกว้าง ครอบคลุม มีการเชื่อมโยงประเด็นต่างๆ ได้

4.3.2.4 การปฏิบัติตามกฎ (Rule following) ถึงแม้ว่าคะแนนในส่วนนี้ผู้รับการประเมินจะได้รับคะแนนที่สูงมาก แต่ผู้รับการประเมินก็มองว่าเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาปรับปรุง เนื่องจากผู้รับการประเมินจะยึดมั่นในกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อกำหนดต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด เนื่องจากเห็นความสำคัญของกฎระเบียบที่ถูกกำหนดขึ้นมาใช้ระหว่างกัน

ข้อที่ควรปรับปรุง

เมื่อมีการยึดมั่นในกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ มากจนเกินไป ก็อาจจะทำให้ผู้รับการประเมินมีกรอบข้อจำกัดทางความคิด การแสดงออก การปฏิบัติที่อยู่ในกรอบอยู่เสมอ

ดังนั้นอาจจะส่งผลกระทบต่อกระทบกับงานในบางอย่างที่จะต้องอาศัยการปรับตัว ความคล่องตัว และความรวดเร็วได้

ข้อดี

การยึดมั่นตามกฎเกณฑ์ ที่ได้ถูกตราขึ้นเพื่อเป็นกรอบความคิด กรอบการปฏิบัติให้กับสังคมส่วนรวม เพื่อให้เกิดความสงบสุขในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน ย่อมเป็นสิ่งที่ดีและเป็นสิ่งที่จำเป็นในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น

4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.1.1 ความห่วงใยต่อผู้อื่น (Concern for others) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินมีการแสดงออกที่แสดงให้เห็นถึงความห่วงใยผู้อื่นอยู่เสมอ มักจะคอยยื่นมือเข้าช่วยเหลือผู้อื่นที่มีความต้องการการสนับสนุนหรือช่วยเหลือ ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบ

4.4.1.2 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินมีพฤติกรรมแสดงออกที่แสดงให้เห็นถึงการคิดวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ มีรูปแบบการคิดที่มีหลักการ เป็นเหตุเป็นผล และสามารถแสดงออกมาผ่านผลสำเร็จของงานอยู่เป็นประจำ

4.4.1.3 การปฏิบัติตามกฎ (Rule following) ผู้รับการประเมินได้แสดงให้เห็นให้ผู้บังคับบัญชาเห็นถึงการแสดงออกในการเคารพกฎระเบียบที่ใช้ร่วมกันในองค์กรและหน่วยงานอย่างเคร่งครัด และจะให้ข้อเสนอแนะในการทำให้กฎระเบียบที่ใช้อยู่ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นมาตรฐานเท่าเทียมกัน

4.4.1.4 ความมั่นใจในตนเอง (Self confidence) ผู้บังคับบัญชาสังเกตเห็นถึงความมั่นใจในตนเองของผู้รับการประเมินผ่านการกล้าแสดงออก กล้าออกความคิดเห็น และการเข้าร่วมกิจกรรมที่ต้องอาศัยความมั่นใจในตนเองสูงอยู่เสมอ เช่นการรายงานต่อหน้าที่ประชุมที่มีผู้บริหารระดับสูง การเป็นผู้ดำเนินรายการในที่ประชุม งานสั่งสรรภายในองค์กร เป็นต้น แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมิน ไม่มีข้อจำกัดในด้านความมั่นใจทั้งในเรื่องงานและเรื่องอื่น ๆ

4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.2.1 ความร่วมมือ (Cooperate) ผู้บังคับบัญชาสังเกตเห็นถึงจุดอ่อนที่เกี่ยวข้องกับการให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานบ้างในบางครั้ง อันเนื่องมาจากแนวความคิดบางอย่างไม่ไปในทำนองสอดคล้องซึ่งกันและกัน จึงอาจมีบ้างครั้งที่ผู้รับการประเมินมีความสบายใจในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยตนเอง

4.4.2.2 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ค่อนข้างสอดคล้องกับจุดอ่อนด้านความร่วมมือ ที่ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนแนวทางดำเนินงาน หรือความคิดที่ของตนเองได้ยาก หากยังไม่ได้รับการชี้แจงให้ชัดเจน และเชื่อมั่นในแนวทางใหม่ ๆ

4.4.2.3 ความใส่ใจในรายละเอียด (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินค่อนข้างขาดความละเอียดรอบขอบในประเด็นที่ต้องอาศัยความละเอียดสูง แต่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในภาพรวม ซึ่งประเด็นนี้พบเห็นผ่านผลการปฏิบัติงานอยู่เป็นครั้งคราว

4.4.2.4 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินมีการแสดงออกทางอารมณ์ผ่านสีหน้าแววตา หรือการกระทำต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งจะได้รับการสังเกตจากผู้นอกรอบข้างได้โดยง่าย

4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา

4.5.1 วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อการพัฒนากับอาชีพในปัจจุบัน

จากการพิจารณาความรับผิดชอบปัจจุบันของผู้รับการประเมินที่มีหน้าตาความรับผิดชอบปัจจุบันอยู่ในสายงานทรัพยากรบุคคล งานด้านการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management) นั้น สามารถนำมาเชื่อมโยงกับผลการประเมินทางจิตวิทยาทั้งในด้านที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อนำไปปรับใช้กับการทำงานให้เกิดการพัฒนาตนเอง และพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในการทำงาน สามารถพิจารณาได้ดังนี้

จุดแข็งด้านพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้น ซึ่งประกอบด้วย การวางใจ (Dependability) เป็นผู้มีพฤติกรรมที่สามารถได้รับความไว้วางใจในการทำงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย มีความมุ่งมั่น ซึ่งสามารถทำได้เร็วกว่าเวลาที่กำหนดได้ อิทธิพลโน้มน้าว (Influence) สามารถจูงใจ ชักจูง โน้มน้าวผู้อื่นได้ ทำให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญกับสิ่งต่าง ๆ ตามที่ผู้รับการประเมินเห็นสำคัญ นวัตกรรมใหม่ (Innovation) มีแนวโน้มในการริเริ่มคิดค้น พัฒนาสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดการ

สร้างสรรค์สิ่งใหม่ นวัตกรรมใหม่อยู่เสมอและความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) มีความอิสระในความคิด กล้าคิดกล้าตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเอง มีความเชื่อมั่นในความคิดและกล้าตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้รับการประเมินมีความคิดเห็นว่าจุดแข็งดังกล่าวค่อนข้างมีผลดีกับลักษณะงานในปัจจุบันอย่างดี เนื่องจากการทำงานในปัจจุบันมีการทำงานเป็นงาน โครงการ ที่ต้องสร้างความตระหนัก ชักจูง ส่งเสริม ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งต้องอาศัยทักษะที่เป็นจุดแข็งอยู่ตลอดเวลา โดยการชักจูง โน้มน้าวผู้อื่นให้เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น โดยต้องอาศัยการคิดค้นแนวทางใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากสิ่งที่เคยปฏิบัติในองค์กร เพื่อให้เกิดความแตกต่างและเพิ่มประสิทธิผลมากขึ้นกว่าเดิม อีกทั้งลักษณะการทำงานแบบโครงการจะต้องสามารถพึ่งตนเองได้เป็นอย่างดีเพราะมีจำนวนผู้ร่วมงานจำกัด ทำให้ต้องสามารถดำเนินเรื่องต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองอยู่เสมอ และความคาดหวังของผู้บริหารในโครงการนี้ก็มี ความคาดหวังในความสำเร็จสูงมากเนื่องจากมีผลกระทบต่อการทำงานในองค์กร โดยเฉพาะในสายงานทรัพยากรบุคคลสูง เพื่อให้หน่วยงานสามารถตอบสนองความต้องการของหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม ดังนั้นความไว้วางใจในผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติจึงต้องเกิดขึ้น และส่งเสริมการดำเนินงานให้เป็นไปได้อย่างราบรื่นและสำเร็จตามเวลาที่กำหนดไว้

สำหรับด้านจุดอ่อนที่ต้องการการพัฒนาซึ่งอาศัยผลประเมินทางจิตวิทยา ประกอบด้วย การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินมีการแสดงออกทางอารมณ์ที่รวดเร็วทั้งเชิงบวก และเชิงลบ ซึ่งหากได้รับอิทธิพลต่าง ๆ ก็จะสามารถแสดงอารมณ์ออกมาทั้งทางความรู้สึกและทางกายภาพได้อย่างรวดเร็วซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์กับผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วยหากเป็นการแสดงอารมณ์เชิงลบ ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ผู้รับการประเมินจะมีลักษณะที่ ชอบวางแผนต่าง ๆ ด้วยตนเองและจะยึดมั่นในแผนที่ตนเองกำหนดไว้ หากมีเหตุการณ์ที่ต้องปรับเปลี่ยนก็จะรู้สึกไม่สบายใจที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง ทำให้มีการปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ลำบากหากไม่เป็นไปตามที่ตนเองได้วางแผนไว้แล้ว ความใส่ใจในรายละเอียด (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินไม่ให้ความสำคัญในรายละเอียดต่าง ๆ ขาดความรอบคอบในประเด็นที่มีรายละเอียดมาก ขาดการตรวจทางผลการดำเนินงานให้ถูกต้องสมบูรณ์ในเชิงเนื้อหาซึ่งลักษณะงานปัจจุบันก็จำเป็นต้องอาศัยความละเอียดมากเนื่องจากข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องเกี่ยวข้องเป็นเรื่องซับซ้อน มีความสำคัญ และส่งผลกระทบต่อองค์กรสูง ข้อมูลต่าง ๆ ต้องนำเสนอผู้บริหารระดับสูงซึ่งต้องมีความถูกต้อง เรียบร้อย สมบูรณ์ และการปฏิบัติตามกฎ (Rule following) จะยึดมั่นในกฎระเบียบต่าง ๆ เชื่อมมั่นในกฎเกณฑ์ เห็นประโยชน์ในการใช้กฎระเบียบเพื่ออยู่ร่วมกับผู้อื่น แต่การยึดมั่นเช่นนี้มากเกินไปอาจจะทำให้เกิดข้อจำกัดในตนเองได้ และอาจทำให้ผลสำเร็จของงานมีความล่าช้าหากต้องพิจารณาระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ก่อน

บทที่ 5

ผลเพื่อนำไปใช้งาน

จากการประเมินตนเองผ่านแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) ผู้รับการประเมินจะต้องนำผลที่ได้ไปทำการวิเคราะห์เพื่อใช้วางแผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan) โดยต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาอย่างชัดเจนและได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำแผนพัฒนาตนเองเกิดประสิทธิภาพต่อตนเองและองค์กรต่อไป โดยคาดหวังผลลัพธ์ให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีความเป็นไปได้ ซึ่งจะกล่าวถึงในบทนี้ โดยเนื้อหาแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาตนเอง

5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

5.1.1 เป้าหมายระยะยาว

ผู้รับการประเมินมีความมุ่งหวังที่จะมีการเจริญเติบโตในสายอาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในระดับของผู้บริหารสายทรัพยากรบุคคล (Human Resource Manager / Director) ขององค์กรขนาดใหญ่ภายในระยะเวลา 15 ปี ซึ่งการที่ผู้รับการประเมินต้องมีความพร้อม ความชำนาญในสายงาน มีมุมมองของการเป็นผู้บริหาร และความรู้ความเข้าใจในด้านการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้สามารถเป็นผู้บริหารสายทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพและสามารถเข้าใจเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้สำหรับการแข่งขันทางธุรกิจ และเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรมาวางแผนการดำเนินงานของสายทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับที่องค์กรต้องการได้

โดยการที่ผู้รับการประเมินจะสามารถไปได้ตามที่คาดหวังได้นั้น ผู้รับการประเมินต้องมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดความพร้อม มีการพัฒนาตนเองให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร พัฒนาเพื่อเพิ่มเติมส่วนที่ยังขาดอยู่ ผ่านการทำงานที่ต้องที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น มีการเรียนรู้ในสายงานตามความเหมาะสมกับตำแหน่งงานในปัจจุบันและอนาคต

พยายามศึกษาการเป็นผู้นำหรือการเป็นผู้บริหารหน่วยงานหรือองค์กรอยู่เป็นประจำ เพื่อให้สามารถสร้างองค์ความรู้ ทักษะคิด แนวคิด ที่ผู้ดำรงตำแหน่งในระดับผู้บริหารพึงมี การทำความเข้าใจกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและทางการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในระดับการวางแผนกลยุทธ์รองรับการเจริญเติบโตขององค์กร รวมทั้งศึกษาแนวทางการเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จจากตัวอย่างที่เป็นตัวบุคคลจริง โดยแนวทางการพัฒนาดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมให้ผู้รับการประเมินมีการพัฒนาเพื่อให้เกิดความพร้อมในการเป็นผู้บริหารหน่วยงานสายทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กรได้ในที่สุด

5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากแบบประเมินตนเองและทำความเข้าใจผลการประเมินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมิน ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเองและสามารถระบุจุดแข็งได้ดังนี้

- ความเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้รับการประเมินมองว่าตนเองมีความสามารถในการเป็นผู้นำ มีความมุ่งมั่นในการนำพา สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่นได้ และหาโอกาสในการเป็นผู้นำอยู่เสมอ

- การทูต (Diplomacy) ผู้รับการประเมินมองตนเองว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการแสดงออกต่อผู้อื่นอย่างสุภาพ เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ มีการแสดงออกที่ให้ความเคารพผู้อื่นทั้งวาจาและทางกายภาพ

- การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเองว่ามีความสามารถในการใช้ความคิดในเชิงวิเคราะห์ การพิจารณาภายใต้หลักการเหตุและผลอยู่เสมอ

- การริเริ่มดำเนินการ (Initiative) ผู้รับการประเมินมีการมองตนเองว่ามีความสามารถในการริเริ่มปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง น้อยครั้งที่จะต้องได้รับการกระตุ้นเตือนจากภายนอก สามารถสร้างแรงบันดาลใจในการริเริ่มดำเนินงานต่าง ๆ ที่ตนเองรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง

5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

จากการที่ผู้รับการประเมินได้วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้รับการประเมินในการทำงาน ทำให้ผู้รับการประเมินได้ทราบมุมมองของผู้บังคับบัญชาว่าผู้รับการประเมินมีจุดแข็งที่ผู้บังคับบัญชาสังเกตเห็นมีความเหมือนหรือแตกต่างจากที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเองอย่างไร ซึ่งรายละเอียดมีดังนี้

สิ่งที่เห็นตรงกัน

- การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้ที่รับการประเมินมีพฤติกรรมที่แสดงออกที่แสดงให้ถึงการคิดวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ มีรูปแบบการคิดที่มีหลักการ เป็นเหตุเป็นผล และสามารถแสดงออกมาผ่านผลสำเร็จของงานอยู่เป็นประจำ

สิ่งที่เห็นต่างกัน

- ความความห่วงใยต่อผู้อื่น (Concern for others) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินมีการแสดงออกที่แสดงให้เห็นถึงความห่วงใยผู้อื่นอยู่เสมอ มักจะคอยยื่นมือเข้าช่วยเหลือผู้อื่นที่มีความต้องการการสนับสนุนหรือช่วยเหลือ ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบ

- การปฏิบัติตามกฎ (Rule following) ผู้รับการประเมินได้แสดงให้เห็นให้ผู้บังคับบัญชาเห็นถึงการแสดงออกในการเคารพกฎระเบียบที่ใช้ร่วมกันในองค์กรและหน่วยงานอย่างเคร่งครัด และจะให้ข้อเสนอแนะในการทำให้กฎระเบียบที่ใช้อยู่ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นมาตรฐานเท่าเทียมกัน

- ความมั่นใจในตนเอง (Self confidence) ผู้บังคับบัญชาสังเกตเห็นถึงความมั่นใจในตนเองของผู้รับการประเมินผ่านการกล้าแสดงออก กล้าออกความคิดเห็น และการเข้าร่วมกิจกรรมที่ต้องอาศัยความมั่นใจในตนเองสูงอยู่เสมอ เช่นการรายงานต่อหน้าที่ประชุมที่มีผู้บริหารระดับสูง การเป็นผู้ดำเนินรายการในที่ประชุม งานสังสรรค์ภายในองค์กร เป็นต้น แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินไม่มีข้อจำกัดในด้านความมั่นใจทั้งในเรื่องงานและเรื่องอื่น ๆ

5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากแบบประเมินตนเองและทำความเข้าใจผลการประเมินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมิน ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเองและสามารถระบุจุดอ่อนได้ดังนี้

- อิทธิพลโน้มน้าว (Influence) ผู้รับการประเมินมองว่าตนเองมีแนวโน้มความสามารถในการโน้มน้าว ชักจูง ผู้อื่นให้เห็นตรงกับตนเองได้ยาก หรือจะทำได้ต้องผ่านความพยายามอย่างสูง

- พลังงานทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินมองว่าตนเองมีพลังในการทำงานน้อย บ้างครั้งต้องการแรงกระตุ้นภายนอกเข้ามาช่วยเพื่อสร้างพลังในการทำงานให้สำเร็จได้อย่างรวดเร็ว และมองว่าตนเองต้องมีความมุ่งมั่นเป็นอย่างมากในการที่จะทำงานให้ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้

- ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ผู้รับการประเมินมองว่าตนเองมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นหรือกลุ่มได้ต่ำ เพราะมีความคิดยึดมั่นในสิ่งที่ตนเองคิด หรือวางแผนไว้ การที่จะทำให้ผู้รับการประเมินสามารถปรับแนวความคิดได้ต้องอาศัยการอธิบาย หรือวิธีอื่น ในการทำให้ผู้รับการประเมินมีการปรับเปลี่ยนความคิด ซึ่งผู้อื่นไม่มีเหตุผลที่ใช้ในการจูงใจมากพอ ก็จะเป็นการยากที่จะเปลี่ยนความคิดหรือแนวทางของผู้รับการประเมิน

- การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินพิจารณาว่าตนเองมีการควบคุมการแสดงออกต่าง ๆ ได้น้อย เมื่อรับรู้หรือมีความรู้สึกอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว จะสามารถแสดงอารมณ์ออกมาได้ทันที

5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

จากการที่ผู้รับการประเมินได้วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้รับการประเมินในการทำงาน ทำให้ผู้รับการประเมินได้ทราบมุมมองของผู้บังคับบัญชาว่าผู้รับการประเมินมีจุดอ่อนที่ผู้บังคับบัญชาสังเกตเห็นมีความเหมือนหรือแตกต่างจากที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเองอย่างไร ซึ่งรายละเอียดมีดังนี้

สิ่งที่เห็นตรงกัน

- ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ค่อนข้างสอดคล้องกับจุดอ่อนด้านความร่วมมือ ที่ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงาน หรือความคิดที่ของตนเองได้ยาก หากยังไม่ได้รับการชี้แจงให้ชัดเจน และเชื่อมั่นในแนวทางใหม่ ๆ

- การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินมีการแสดงออกทางอารมณ์ผ่านสีหน้าแววตา หรือการกระทำต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งจะได้รับคำสั่งจากผู้คนรอบข้างได้โดยง่าย

สิ่งที่เห็นต่างกัน

- ความร่วมมือ (Cooperate) ผู้บังคับบัญชาสังเกตเห็นถึงจุดอ่อนที่เกี่ยวข้องกับการให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานบ้างในบางครั้ง อันเนื่องมาจากแนวความคิดบางอย่างไม่ไปในทำนองสอดคล้องซึ่งกันและกัน จึงอาจมีบ้างครั้งที่ผู้รับการประเมินมีความสบายใจในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยตนเอง

- ความใส่ใจในรายละเอียด (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินค่อนข้างขาดความละเอียดรอบคอบในประเด็นที่ต้องอาศัยความละเอียดสูง แต่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในภาพรวม ซึ่งประเด็นนี้พบเห็นผ่านผลการปฏิบัติงานอยู่เป็นครั้งคราว

5.1.6 การนำการรับรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

5.1.6.1 สำหรับการพัฒนาในการทำงาน

หลังจากที่ผู้รับการประเมินได้ทำการประเมินตนเองและทราบผลกาประเมินจากผู้บังคับบัญชา รวมทั้งผลการประเมินจากแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) แล้วทำให้ผู้รับการประเมินมีแนวความคิดเห็น ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะบุคลิกภาพของตนเอง ทำให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของพื้นฐานบุคลิกภาพของตนเองผ่านมุมมองตนเอง มุมมองของบุคคลอื่น และผ่านมุมมองของแบบประเมินที่มีมาตรฐาน จึงเป็นตัวส่งเสริมให้เกิดแนวความคิดในการพิจารณาพัฒนาตนเองทั้งในด้านจุดแข็งเพื่อเป็นการเสริมศักยภาพจุดแข็งของตนเองให้มีประสิทธิภาพต่อการทำงานได้มากขึ้นกว่าเดิม รวมทั้งด้านจุดอ่อนที่อาจส่งผลกระทบต่อเรื่องการปฏิบัติงาน ก็ต้องมีการพัฒนาเพื่อปิดจุดอ่อนหรือบริหารจัดการจุดอ่อนให้เกิดการพัฒนามากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความพร้อมในการเป็นผู้นำที่มีศักยภาพในอนาคตต่อไป

5.1.6.2 สำหรับการพัฒนาบุคลิกส่วนตัว

การทำเอาผลประเมินบุคลิกภาพที่สะท้อนจุดเด่นและจุดด้อยผ่านมุมมองต่าง ๆ มาวิเคราะห์ทำให้ผู้รับการประเมินมองเห็นว่านอกจากการพัฒนาตนเองเพื่อวัตถุประสงค์ในเรื่องการทำงานแล้ว ผู้รับการประเมินยังมองว่าการพัฒนาตนเองยังสามารถนำมาปรับใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ส่วนตัวได้ด้วย เพื่อให้ผู้รับการประเมินเองสามารถลดจุดอ่อนของตนเองในด้านต่าง ๆ ให้ลดลง ส่งผลกระทบต่อตนเองและความสัมพันธ์ การดำเนินชีวิตโดยทั่วไปของผู้รับการประเมินได้ด้วย ผู้รับการประเมินเมื่อผ่านการพัฒนาตนเองแล้วก็จะมีโอกาสในการเป็นผู้นำที่มีความพร้อมความเหมาะสม สำหรับทุก ๆ สถานการณ์ ซึ่งจะส่งผลดีโดยตรงต่อผู้รับการประเมินเอง

5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

หลังจากที่ผู้รับการประเมินทราบผลตอบรับเรื่องบุคลิกภาพของตนเองทั้งจากการประเมินตนเอง การประเมินจากผู้บังคับบัญชาและผลจากแบบประเมินทางจิตวิทยาแล้ว ผู้รับการประเมินจึงวางแผนในการพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล Development Action Plan (DAP) โดยมีการจัดทำแผนพัฒนาตนเองออกเป็น 2 แผน ซึ่งจะแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

5.2.1 แผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ด้านการใส่ใจในรายละเอียด

ผู้รับการประเมินทำการเลือกหัวข้อ “การใส่ใจในรายละเอียด (Attention to Detail)” มาเป็นหัวข้อในการทำแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (DAP1) โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.2.1.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง (Development Objective)

ผู้รับการประเมินมีความต้องการจะพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความสามารถในการทำงานโดยมีการใส่ใจในรายละเอียดที่มากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่หน่วยงานและองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่คาดหวัง เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างสูงที่สุด

5.2.1.2 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับต่อตนเอง (Expected benefit to me)

ผู้รับการประเมินมีความคาดหวังว่าการพัฒนาตนเองในด้านการใส่ใจต่อรายละเอียด เพื่อให้เกิดการพัฒนาในตนเอง ผ่านการปฏิบัติงานที่มีความละเอียด รอบคอบ ซึ่งส่งผลต่อผลสำเร็จของงาน จนได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงาน

5.2.1.3 สิ่งที่เราคาดว่าจะประโยชน์ต่อองค์กร (Expected benefit to My Organization)

ผู้รับการประเมินมีความคาดหวังว่าหลังจากที่พัฒนาตนเองแล้ว จะสามารถสร้างความสำเร็จได้ตามเป้าหมายและส่งผลให้สายทรัพยากรบุคคลประสบความสำเร็จตามเป้าหมายการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวม

5.2.1.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง (Action to Take)

เมื่อผู้รับการประเมินได้เลือกหัวข้อที่จะพัฒนาตนเองและวัตถุประสงค์ของการพัฒนา รวมทั้งสิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับจากการพัฒนาในครั้งนี้แล้ว ผู้รับการประเมินจึงทำการกำหนดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นหลักในการทำให้แผนในการพัฒนาตนเองมีแนวทางและวิธีการวัดผลที่เฉพาะเจาะจง โดยได้กำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการไว้ 5 กิจกรรม ดังนี้

- ตรวจสอบรายละเอียดของงานที่ได้จัดทำ ก่อนส่งต่อให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง ทุกครั้งหลังจากเสร็จสิ้น เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ของชิ้นงานมากที่สุด

- จัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่พึงปฏิบัติในชีวิตประจำวัน งานที่ได้รับมอบหมาย ผ่านการทำ To-do List พร้อมระบุลำดับความสำคัญ และ ระยะเวลาที่ต้องดำเนินการเสร็จสิ้น

- เก็บข้อมูลในรายละเอียดของการประชุมต่าง ๆ ที่มีโอกาสได้เข้าร่วม และสามารถจัดทำรายงานการประชุม สิ่งที่ต้องดำเนินการ หรือ สรุปเนื้อหาจากที่ประชุมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ ได้อย่างละเอียดครอบคลุมทุกประเด็น

- รับหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการนำเสนอหัวหน้างาน อาจารย์ หรือ ผู้ที่เกี่ยวข้องในลำดับถัดไป เพื่อเป็นการสร้างพฤติกรรมให้มีความละเอียดรอบคอบมากขึ้น

- ให้คำปรึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะเรื่องความละเอียดรอบคอบให้กับผู้อื่น เพื่อเป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของตนเองผ่านการช่วงเหลือผู้อื่น

5.2.1.5 ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Involved Person)

- ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมินเป็นผู้เริ่มต้นในการพัฒนา โดยต้องมาจากความต้องการภายในของผู้รับการประเมินเอง หมายความว่าผู้รับการประเมินต้องเห็นว่าการพัฒนาตนเองในครั้งนี้มีประโยชน์ต่อตนเองและมีแรงจูงใจที่จะพัฒนา

- ผู้บังคับบัญชา / หัวหน้างาน

เป็นผู้ที่พิจารณามอบหมายงานให้กับผู้รับการประเมิน และมีการทำงานร่วมกัน ทำให้สามารถเป็นผู้ที่จะช่วยสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการประเมินระหว่างการพัฒนาได้

- เพื่อนร่วมงาน / บุคคลรอบข้าง

เพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นรอบข้างที่ผู้รับการประเมินมีปฏิสัมพันธ์ด้วยนั้น จะสามารถสังเกตเห็นพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของผู้รับการประเมิน จึงสามารถให้ความเห็นหรือผลตอบกลับ (Feedback) กับพัฒนาการดังกล่าวได้

5.2.1.6 การวัดผล

ในการวัดผลจะมีการวัดจากการกระทำที่สามารถกระทำได้จริงตามกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งคุณภาพของการปฏิบัติที่จะต้องอาศัยผลตอบกลับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานหรือบุคคลรอบข้าง รวมทั้งวัดคุณภาพของงานที่ผู้รับการประเมินเป็นผู้จัดทำเองหรือทำการตรวจสอบงานของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะต้องมีปริมาณความผิดพลาดน้อยลง และมีผลสัมฤทธิ์ของงานที่ดีขึ้น

5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา (Time Frame)

กรอบระยะเวลาในการพัฒนาที่กำหนดไว้ เริ่มตั้งแต่ เดือนมีนาคม พ.ศ. 2558 ถึง เดือนกันยายน พ.ศ. 2558 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 6 เดือน

5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

สิ่งที่เป็นอุปสรรคที่ผู้รับการประเมินสัมผัสขณะอยู่ในช่วงการพัฒนาตามแผนพัฒนาตนเองสิ่งที่สำคัญคือความรู้สึกที่ไม่ทราบว่าสิ่งที่ผู้รับการประเมินปฏิบัติอยู่นั้นเป็นแนวทางที่ถูกต้องหรือไม่ หรือต้องมีการเพิ่มเติมเรื่องใดเพื่อให้การพัฒนาสมบูรณ์มากขึ้น ซึ่งเป็น

อุปสรรคทางจิตใจที่ผู้รับการประเมินอยู่ระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต้องเผชิญ อีกทั้งอุปสรรคด้านบทบาทหน้าที่ของผู้รับการประเมินมีการเปลี่ยนแปลงระหว่างดำเนินการพัฒนาตนเองทำให้อาจมีผลกระทบต่อกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ก่อนหน้าบ้าง เช่นกิจกรรมที่ต้องรับหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของเพื่อนร่วมงานก่อนนำเสนอผู้บังคับบัญชา แต่ภายหลังการทำงานของผู้รับการประเมินมีการเปลี่ยนแปลงเป็นหน่วยงานที่เล็กลง ผู้รับการประเมินไม่จำเป็นต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นนอกเหนือจากผู้บังคับบัญชาเท่านั้น จึงอาจจะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมในการช่วยตรวจทานงานให้กับเพื่อนร่วมงานที่ไม่สามารถทำได้อย่างตามที่ต้องการ



ตาราง 5.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

Development Action Plan (DAP) : Follow up						
Name	นายภฤตติณ ศรีสวัสดิ์พงษ์					
Position	พนักงานวิเคราะห์					
Direct Supervisor	AVP สายทรัพยากรบุคคล					
In the section below, first list the competency to be developed. Then identify the action to be taken, the resources needed, who is involved, and the time frame for implementing this effort. Development activities may include activities from this coaching, training courses, or reading material such as journals or self-help books.						
Competency : Attention to detail						
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
ต้องการพัฒนาคุณลักษณะเรื่องความใส่ใจในรายละเอียด ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่คาดหวังขององค์กร และมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร และเกิดการพัฒนาต่อตนเอง	เพื่อให้เกิดการพัฒนาในตนเองผ่านการปฏิบัติงานที่มีความละเอียดรอบคอบซึ่งส่งผลต่อผลสำเร็จของงาน จนได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงาน	สามารถสร้างความสำเร็จได้ตามเป้าหมายและส่งผลให้สายทรัพยากรบุคคลประสบความสำเร็จตามเป้าหมายการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินงาน	1) ตรวจสอบรายละเอียดของงานที่ได้จัดทำ ก่อนส่งต่อให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกครั้ง หลังจากเสร็จสิ้น เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ของชิ้นงานมากที่สุด	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง (ลดความผิดพลาดของชิ้นงานลงได้)	3 เดือน
			2) จัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่พึงปฏิบัติในชีวิตประจำวัน งานที่ได้รับมอบหมาย ผ่านการทำ To-do List พร้อมระบุลำดับความสำคัญ และระยะเวลาที่ต้องดำเนินการเสร็จสิ้น	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	สามารถจัดทำ To-do List และสามารถปฏิบัติตามที่ระบุ	6 เดือน
			3) เก็บข้อมูลในรายละเอียดของการประชุมต่าง ๆ ที่มีโอกาสได้เข้าร่วมและสามารถจัดทำรายงานการประชุม สิ่งที่ต้องดำเนินการ หรือ สรุปเนื้อหาจากที่ประชุมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ ได้อย่างละเอียดครอบคลุมทุกประเด็น	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	6 เดือน
			4) รับผิดชอบเป็นผู้ตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการนำเสนอ หัวหน้างาน อาจารย์ หรือ ผู้ที่เกี่ยวข้องในลำดับถัดไป เพื่อเป็นการสร้างพฤติกรรมให้มีความละเอียดรอบคอบมากขึ้น	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	3 เดือน
			5) ให้คำปรึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะเรื่องความละเอียดรอบคอบให้กับผู้อื่น เพื่อเป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของตนเองผ่านการช่วยเหลือผู้อื่น	บุคคลรอบข้าง	จำนวนครั้งของการให้คำปรึกษา	6 เดือน
Who is involved: หัวหน้างาน เพื่อร่วมงาน บุคคลรอบข้าง			Resources/ Support: 1. การสนับสนุนจากหัวหน้างานเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบในการเก็บประเด็น สรุปผล การประชุม และ การเก็บสถิติความไม่สมบูรณ์ของงาน 2. แนวทางการจัดทำ To-Do List อย่างมีประสิทธิภาพ 3. โอกาสในการให้คำปรึกษา	Time Frame: มี.ค. - ก.ย. 58		
Potential obstacles which can prevent development: 1. ไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน 2. ภาระงานที่มีปริมาณมากและเร่งด่วน 3. ขาดการประเมินผล หรือ feedback อย่างต่อเนื่อง						

5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 1 (Follow Up 1)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและสามารถเห็นพัฒนาของการเปลี่ยนแปลง ผู้รับการประเมินจึงต้องจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ซึ่งรายละเอียดของความก้าวหน้า กิจกรรมที่ได้ทำ ผลการดำเนินกิจกรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

เดือนมีนาคม 2558 – เดือนเมษายน 2558 (ระยะเวลา 1 เดือน)

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

- กิจกรรมที่ 1: เริ่มดำเนินกิจกรรมในการตรวจสอบรายละเอียดของงานที่ได้จัดทำก่อนส่งผู้บังคับบัญชาซึ่งต้องมีการเผื่อเวลาสำหรับการตรวจทานก่อนนำส่ง ทำให้เวลารวมในการทำงานแต่ละครั้งใช้เวลาเพิ่มขึ้นเล็กน้อย

- กิจกรรมที่ 2 : เริ่มดำเนินกิจกรรมในการจัดความสำคัญของงานผ่านการประเมินของตนเองเพื่อให้เห็นภาพรวมของงานที่ต้องดำเนินการในแต่ละช่วงเวลาและมีการระบุช่วงเวลาที่ต้องดำเนินการเพื่อให้งานแผนในการดำเนินการในภาพรวมได้ ซึ่งบางช่วงเวลามีงานอื่นที่แทรกเข้ามาทำให้ต้องมีการปรับรายการงานและจัดลำดับความสำคัญใหม่

- กิจกรรมที่ 3: ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้เป็นผู้บันทึกข้อมูลจากที่ประชุมต่าง ๆ ที่ต้องเข้าร่วมเพื่อให้เป็นไปตามแผนการพัฒนาตนเองที่ได้วางไว้

- กิจกรรมที่ 4 : ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้เป็นผู้จัดทำรายงานข้อมูลต่าง ๆ ของหน่วยงาน โดยเฉพาะรายงานสรุปการดำเนินงานของหน่วยงานรายสัปดาห์และรายเดือน ซึ่งเป็นงานที่ต้องอาศัยความรอบคอบ ความละเอียด เป็นอย่างมากเนื่องจากมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเป็นสาระสำคัญในหลายแง่มุม ซึ่งในช่วงเดือนแรกยังพบปัญหาที่เกิดจากความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ยังไม่ชัดเจน จึงทำเพียงการออกแบบแนวทางในการจัดทำข้อมูลให้เป็นมาตรฐานและเหมาะสมกับการใช้งานมากที่สุด

- กิจกรรมที่ 5 : ผู้รับการประเมินมีโอกาสในการให้คำปรึกษาเรื่องทักษะความละเอียดรอบคอบและการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพให้กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งการให้คำปรึกษาเป็นไปในลักษณะที่ไม่เป็นทางการและไม่ได้ให้ผู้รับคำปรึกษามีแนวทางการเก็บข้อมูลการพัฒนาหรือแนวทางการติดตามผลการพัฒนาแต่อย่างใด

ผลจากการพัฒนา ปัญหาและอุปสรรค

ในช่วงเดือนแรกของการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมินผลตอบรับจากผู้บังคับบัญชายังไม่มี ความแตกต่างจากก่อนการพัฒนามากนัก เนื่องจากเป็นช่วงเริ่มต้นในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แต่ในด้านของความถี่ของข้อผิดพลาดต่าง ๆ ก็มีแนวโน้มลดลง สำหรับผู้รับการประเมินเองก็มีความรู้สึกลำบากในการพัฒนาอยู่บ้างเพราะต้องเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงานไปจากเดิมและเกิดความรู้สึกฝืนตนเองอยู่บ้าง



ตาราง 5.2 ผลการพัฒนาตนเองครั้งที่ 1

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report						
Name		นายภูดิศ ศรีสวัสดิ์พงษ์				
Position		พนักงานวิเคราะห์				
Direct Supervisor		AVP สายทรัพยากรบุคคล				
Organization's Competency :						
1. Customer Orientation						
2. Teamwork						
3. Communication Excellence						
4. Drive for Success						
Development Objective: ต้องการพัฒนาคณะวิชาชีพเรื่องความใส่ใจในรายละเอียด ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่คาดหวังขององค์กร และมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร และ เกิดการพัฒนาตนเอง						
Expected benefit to me: เพื่อให้เกิดการพัฒนาในตนเอง ผ่านการปฏิบัติงานที่มีความละเอียด รอบคอบซึ่งส่งผลต่อผลสำเร็จของงาน จนได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน						
Expected benefit to my organization : สามารถสร้างความสำเร็จได้ตามเป้าหมายและส่งผลให้สายทรัพยากรบุคคลประสบความสำเร็จตามเป้าหมายการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินงาน						
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning	Rated by participant	Rated by direct boss
				First month March 16 - April 15, 2015	Score before DAP implementation (1-10)	Score before DAP implementation (1-10)
1) ตรวจสอบรายละเอียดของงานที่ได้จัดทำก่อนส่งต่อให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกครั้งหลังจากเสร็จสิ้น เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ของชิ้นงานมากที่สุด	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง (ลดความผิดพลาดของชิ้นงานลงได้)	3 เดือน	ดำเนินการแล้วอย่างสม่ำเสมอ พบว่าความผิดพลาดของงานลดลงบ้าง แต่ยังเกิดขึ้นอยู่ ซึ่งต้องเพิ่มความละเอียดทั้งระหว่างการปฏิบัติ และการตรวจทานมากยิ่งขึ้น	5	4
2) จัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่พึงปฏิบัติในชีวิตประจำวันที่ได้รับมอบหมาย ผ่านการทำ To-do List พร้อมระบุลำดับความสำคัญ และ ระยะเวลาที่ต้องดำเนินการเสร็จสิ้น	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	สามารถจัดทำ To-do List และสามารถปฏิบัติตามที่ระบุ	6 เดือน	มีการจัดความสำคัญของงานผ่านการประเมินด้วยตนเองแล้ว และดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ได้เป็นอย่างดี แต่ยังมีปัญหาระหว่างการปฏิบัติที่ทำให้ไม่สำเร็จตามแผนอยู่บ้าง จากกิจกรรมที่ไม่ได้อยู่ในแผนแทรกเข้ามา	5	5
3) เก็บข้อมูลในรายละเอียดของการประชุมต่าง ๆ ที่มีโอกาสได้เข้าร่วมและสามารถจัดทำรายงานการประชุม สิ่งที่ต้องดำเนินการ หรือสรุปเนื้อหาจากที่ประชุมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ ได้อย่างละเอียดครบถ้วนทุกประเด็น	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	6 เดือน	ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นำที่เก็บข้อมูลจากที่ประชุมด้วยตนเองเป็นประจำ พร้อมทั้งต้องทำหน้าที่ในการสรุปและนำเสนอข้อมูลจากที่ประชุม รวมทั้งดำเนินการตามข้อสรุปการประชุม	6	6
4) รับหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการนำเสนอหัวหน้างาน อาจารย์ หรือ ผู้ที่เกี่ยวข้องในลำดับถัดไป เพื่อเป็นการสร้างพฤติกรรมใหม่ที่มีความละเอียดรอบคอบมากขึ้น	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	3 เดือน	ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้จัดทำข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะรายงานสรุปประจำสัปดาห์ ประจำเดือน ซึ่งต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบเป็นอย่างมาก แต่ยังมีปัญหาเรื่องข้อมูลที่ได้รับยังไม่ความเข้าใจไม่ตรงกัน ซึ่งต้องมีการพูดคุยกับผู้ให้ข้อมูลหลายครั้งก่อนจัดทำสำเร็จ	4	4
5) ให้คำปรึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะเรื่องความละเอียดรอบคอบให้กับผู้อื่น เพื่อเป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของตนเองผ่านการช่วยเหลือผู้อื่น	บุคคลรอบข้าง	จำนวนครั้งของการให้คำปรึกษา	6 เดือน	มีโอกาสดูให้คำปรึกษาเรื่องทักษะความละเอียดรอบคอบ และการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพประมาณ 3 ครั้งในช่วงที่ผ่านมา ซึ่งทำอย่างไม่เป็นทางการและไม่มีแนวทางติดตามผล ซึ่งจะต้องพัฒนาต่อไป	3	N/A
Resources/ Support:						
1. การสนับสนุนจากหัวหน้างานเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบในการเก็บประเด็น สรุปผลการประชุมและการเก็บสถิติความไม่สมบูรณ์ของงาน						
2. แนวทางการจัดทำ To-Do List อย่างมีประสิทธิภาพ						
3. โอกาสในการให้คำปรึกษา						
Potential obstacles which can prevent development :						
1. ไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน						
2. ภาระงานที่มีปริมาณมากและเร่งด่วน						
3. ขาดการประเมินผล หรือ feedback อย่างต่อเนื่อง						

5.2.3 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 2 (Follow Up 2)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบผลของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง ผู้รับการประเมินจึงต้องจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 2 ซึ่งรายละเอียดของความก้าวหน้า กิจกรรมที่ได้ทำ ผลการดำเนินกิจกรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

เดือนเมษายน 2558 – เดือนพฤษภาคม 2558 (ระยะเวลา 1 เดือน)

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

- กิจกรรมที่ 1: ดำเนินกิจกรรมในการตรวจสอบรายละเอียดของงานที่ได้จัดทำก่อนส่งผู้บังคับบัญชาเป็นประจำทุกครั้งอย่างต่อเนื่องพบว่างานมีความถูกต้อง สมบูรณ์มากขึ้น โอกาสเกิดความผิดพลาดน้อยลง

- กิจกรรมที่ 2 : ดำเนินกิจกรรมในการจัดความสำคัญของงานผ่านการประเมินของตนเองเพื่อให้เห็นภาพรวมของงานที่ต้องดำเนินการในแต่ละช่วงเวลาและมีการระบุช่วงเวลาที่ต้องดำเนินการ ซึ่งพบว่าหลังจากที่เริ่มทำแผนบริหารจัดการงานก็ทำให้ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงานดีขึ้น สามารถจัดสรรเวลาในการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพดีขึ้น ไม่เกิดการหลงลืมและทำได้ทันตามเป้าหมายที่ได้รับ

- กิจกรรมที่ 3: จากที่ผู้รับการประเมินได้รับหน้าที่ในการบันทึกข้อมูลการประชุมหรือข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในหน่วยงานทำให้ผู้รับการประเมินมีการพัฒนาวิธีการบริหารข้อมูลที่ต้องอาศัยความละเอียดของข้อมูลที่มีหลายแง่มุม ชับซ้อนขึ้น ซึ่งในช่วงแรกยังต้องการการพัฒนาอีกมาก

- กิจกรรมที่ 4 : จากการที่ผู้รับการประเมินได้รับหน้าที่จากผู้บังคับบัญชาให้ดำเนินการจัดทำแบบรายงานเพื่อรายงานผลดำเนินงานของหน่วยงานเป็นรายสัปดาห์และรายเดือน ซึ่งจากเดือนแรกมีปัญหาเรื่องการออกแบบรายงานเพื่อให้ตอบโจทย์ความต้องการของผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่าง ๆ ผู้รับการประเมินจึงได้จัดทำรายงานพร้อมทั้งบรรยายสรุปให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบแนวทางการบันทึกข้อมูลที่มีหลายส่วนต้องดำเนินการร่วมด้วยเพื่อให้มีความเป็นมาตรฐานและใช้งานได้ตามที่คาดหวัง

- กิจกรรมที่ 5 : ผู้รับการประเมินยังไม่มีโอกาสในการให้คำปรึกษาผู้อื่นเพิ่มเติมจากเดือนก่อน

ผลจากการพัฒนา ปัญหาและอุปสรรค

ภาพรวมของการพัฒนาในช่วงที่ 2 (เดือนที่2) ผู้รับการประเมินยังพบปัญหาในการดำเนินกิจกรรมบางกิจกรรม ที่ยังเกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้รับการประเมินก็ถือว่าเป็นโอกาสในการแก้ไขปัญหา เป็นการฝึกทักษะในการแก้ไขปัญหาไปโดยปริยาย สำหรับกิจกรรมอื่น ๆ ที่สามารถทำได้ด้วยตนเองก็เห็นการพัฒนาที่ดีขึ้น แม้จะมีความกังวลหรือฝืนอยู่บ้างก็มองกลับมาที่วัตถุประสงค์ของการพัฒนา ทำให้พอจะมีกำลังใจในการพัฒนาได้บ้าง



ตาราง 5.3 ผลการพัฒนาตนเองครั้งที่ 2

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report						
Name	นายกฤตดิน ศรีสวัสดิ์พงษ์					
Position	พนักงานวิเคราะห์					
Direct Supervisor	AVP สายทรัพยากรบุคคล					
Organization's Competency :						
1. Customer Orientation 2. Teamwork 3. Communication Excellence 4. Drive for Success						
Development Objective: ต้องการพัฒนาคูณลักษณะเรื่องความใส่ใจในรายละเอียด ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่คาดหวังขององค์กร และมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร และ เกิดการพัฒนาตนเอง						
Expected benefit to me: เพื่อให้การพัฒนาในตนเอง ผ่านการปฏิบัติงานที่มีความละเอียด รอบคอบซึ่งส่งผลต่อผลสำเร็จของงาน จนได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อร่วมงาน						
Expected benefit to my organization : สามารถสร้างความสำเร็จได้ตามเป้าหมายและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินงาน						
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning	Rated by participant	Rated by direct boss
				Second month April 16-May 15, 2015	Score before DAP implementation (1-10)	Score before DAP implementation (1-10)
1) ตรวจสอบรายละเอียดของงานที่ได้จัดทำก่อนส่งต่อให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกครั้งหลังจากเสร็จสิ้น เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ของชิ้นงานมากที่สุด	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง (ลดความผิดพลาดของชิ้นงานลงได้)	3 เดือน	ดำเนินการแล้วอย่างสม่ำเสมอ พบว่าความคิดพลาดของงานลดลงอย่างต่อเนื่อง	6	5
2) จัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่พึงปฏิบัติในชีวิตประจำวันที่ได้รับมอบหมาย ผ่านการทำ To-do List พร้อมระบุลำดับความสำคัญ และ ระยะเวลาที่ต้องดำเนินการเสร็จสิ้น	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	สามารถจัดทำ To-do List และสามารถปฏิบัติตามที่ระบุ	6 เดือน	จัดทำ To-do List เพื่อจัดลำดับความสำคัญของงานที่ต้องรับผิดชอบแล้ว และพบว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น (เสร็จได้ทันเวลา มีการวางแผนล่วงหน้า)	6	6
3) เก็บข้อมูลในรายละเอียดของการประชุมต่าง ๆ ที่มีโอกาสได้เข้าร่วมและสามารถจัดทำรายงานการประชุม สิ่งที่ต้องดำเนินการ หรือสรุปเนื้อหาจากที่ประชุมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ ได้อย่างละเอียดครบถ้วนทุกประเด็น	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	6 เดือน	ยังคงได้รับมอบหมายในการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ จากที่ประชุมและดำเนินการต่าง ๆ ตามข้อสรุปของที่ประชุมด้วยตนเองอยู่เสมอ	7	7
4) รับหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการนำเสนอหัวหน้างาน อาจารย์ หรือ ผู้ที่เกี่ยวข้องในลำดับถัดไป เพื่อเป็นการสร้างพฤติกรรมให้มีความละเอียดรอบคอบมากขึ้น	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	3 เดือน	ยังคงได้รับมอบหมายให้ดำเนินการจัดทำสรุปข้อมูลรายงานต่าง ๆ ยังคงมีปัญหาเรื่องความเข้าใจของรายงาน จึงต้องมีการอธิบายเพิ่มเติมให้ผู้ต้องบันทึกข้อมูลก่อนนำเสนอ	5	5
5) ให้คำปรึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะเรื่องความละเอียดรอบคอบให้กับผู้อื่น เพื่อเป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของตนเองผ่านการช่วยเหลือผู้อื่น	บุคคลรอบข้าง	จำนวนครั้งของการให้คำปรึกษา	6 เดือน	มีโอกาสดูให้คำปรึกษาเรื่องทักษะความละเอียดรอบคอบ และการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพประมาณ 3 ครั้งในช่วงที่ผ่านมา ซึ่งหาอย่างไม่เป็นทางการและไม่มีแนวทางติดตามผล ซึ่งจะต้องพัฒนาต่อไป	3	3
Resources/ Support:						
1. การสนับสนุนจากหัวหน้างานเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบในการเก็บประเด็น สรุปผลการประชุมและการเก็บสถิติความไม่สมบูรณ์ของงาน 2. แนวทางการจัดทำ To-Do List อย่างมีประสิทธิภาพ 3. โอกาสในการให้คำปรึกษา						
Potential obstacles which can prevent development :						
1. ไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน 2. คารงานที่มีปริมาณมากและเร่งด่วน 3. ขาดการประเมินผล หรือ feedback อย่างต่อเนื่อง						

5.2.4 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 3 (Follow Up 3)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบผลของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง ผู้รับการประเมินจึงต้องจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 3 ซึ่งรายละเอียดของความก้าวหน้า กิจกรรมที่ได้ทำ ผลการดำเนินกิจกรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

เดือนพฤษภาคม 2558 – เดือนมิถุนายน 2558 (ระยะเวลา 1 เดือน)

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

- กิจกรรมที่ 1: ดำเนินกิจกรรมในการตรวจสอบรายละเอียดของงานที่ได้จัดทำก่อนส่งผู้บังคับบัญชาเป็นประจำทุกครั้งอย่างต่อเนื่องพบว่างานมีความถูกต้อง สมบูรณ์มากขึ้น โอกาสเกิดความผิดพลาดน้อยลง

- กิจกรรมที่ 2: ดำเนินกิจกรรมในการจัดความสำคัญของงานผ่านการประเมินของตนเองเพื่อให้เห็นภาพรวมของงานที่ต้องดำเนินการในแต่ละช่วงเวลาและมีการระบุช่วงเวลาที่ต้องดำเนินการ ซึ่งพบว่าหลังจากที่เริ่มทำแผนบริหารจัดการงานก็ทำให้ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงานดีขึ้น สามารถจัดสรรเวลาในการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพดีขึ้น ไม่เกิดการหลงลืมและทำได้ทันตามเป้าหมายที่ได้รับ

- กิจกรรมที่ 3: จากที่ผู้รับการประเมินได้รับหน้าที่ในการบันทึกข้อมูลการประชุมหรือข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในหน่วยงานทำให้ผู้รับการประเมินมีการพัฒนาวิธีการบริหารข้อมูลที่ต้องอาศัยความละเอียดของข้อมูลที่มีหลายแง่มุม ชับซ้อนขึ้น ซึ่งในช่วงแรกยังต้องการการพัฒนาเพิ่มต่อไป

- กิจกรรมที่ 4: การจัดทำรายงานตามที่ได้รับมอบหมายยังคงมีอุปสรรคระหว่างผู้ที่ต้องบันทึกข้อมูลในหลาย ๆ ส่วน ที่มีความเข้าใจไม่ตรงกัน จึงต้องมีการนำเข้าที่ประชุมเพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำใหม่ให้มีความสะดวกกว่าเดิม ผู้เข้ารับการประเมินในฐานะผู้รวบรวมข้อมูลในขั้นสุดท้ายก่อนจัดทำสรุปจำเป็นต้องให้แนวทางการจัดทำที่ชัดเจนและมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดทำข้อมูลสรุปเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้บันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และต้องมีการติดตามผลการเปลี่ยนแปลงรูปแบบดังกล่าวอย่างใกล้ชิด

- กิจกรรมที่ 5: ผู้รับการประเมินได้มีโอกาสในการให้คำปรึกษาเพื่อนร่วมงานเรื่องการพัฒนาตนเองโดยไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะพฤติกรรมด้านความใส่ใจในรายละเอียดเพียงอย่างเดียว แต่ได้ให้คำแนะนำในด้านการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการทำงานได้ดีขึ้น และให้แนวความคิดเรื่องการตรวจสอบพฤติกรรมของตนเองด้วย

ผลจากการพัฒนา ปัญหาและอุปสรรค

ภาพรวมของการพัฒนาในช่วงที่ 3 (เดือนที่3) ผู้รับการประเมินยังพบปัญหาในการดำเนินกิจกรรมบางกิจกรรม ที่ยังเกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้ต้องมีการพูดคุยทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง สำหรับกิจกรรมอื่น ๆ ที่สามารถทำได้ด้วยตนเองก็เห็นการพัฒนาที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีการขยายขอบเขตของกิจกรรมมากขึ้นกว่าเดิมเช่นรูปแบบของการให้คำปรึกษาผู้อื่นที่ให้คำปรึกษาในด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากด้านความใส่ใจในรายละเอียด เพราะเห็นว่าเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการพัฒนาตนเองและของผู้รับคำปรึกษาด้วย



ตาราง 5.4 ผลการพัฒนาตนเองครั้งที่ 3

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report						
Name		นายกฤตดิณ ศรีสวัสดิพงษ์				
Position		พนักงานวิเคราะห์				
Direct Supervisor		AVP สายทรัพยากรบุคคล				
Organization's Competency :						
1. Customer Orientation 2. Teamwork 3. Communication Excellence 4. Drive for Success						
Development Objective: ต้องการพัฒนาคูณลักษณะเรื่องความใส่ใจในรายละเอียด ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่คาดหวังขององค์กร และมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร และ เกิดการพัฒนาตนเอง						
Expected benefit to me: เพื่อให้เกิดการพัฒนาในตนเอง ผ่านการปฏิบัติงานที่มีความละเอียด รอบคอบซึ่งส่งผลต่อผลสำเร็จของงาน จนได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงาน						
Expected benefit to my organization : สามารถสร้างความสำเร็จได้ตามเป้าหมายและส่งผลให้สายทรัพยากรบุคคลประสบความสำเร็จตามเป้าหมายการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินงาน						
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning	Rated by participant	Rated by direct boss
				Third month	Score before DAP implementation (1-10)	Score before DAP implementation (1-10)
				May 16 - June 15, 2015		
1) ตรวจสอบรายละเอียดของงานที่ได้จัดทำก่อนส่งต่อให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกครั้งหลังจากเสร็จสิ้น เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ของชิ้นงานมากที่สุด	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง (ลดความผิดพลาดของชิ้นงานลงได้)	3 เดือน	ดำเนินการแล้วอย่างสม่ำเสมอ พบว่าความผิดพลาดของงานลดลงอย่างต่อเนื่อง	7	7
2) จัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่พึงปฏิบัติในชีวิตประจำวันที่ได้รับมอบหมาย ผ่านการทำ To-do List พร้อมระบุลำดับความสำคัญ และ ระยะเวลาที่ต้องดำเนินการเสร็จสิ้น	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	สามารถจัดทำ To-do List และสามารถปฏิบัติตามที่ระบุ	6 เดือน	จัดทำ To-do List เพื่อจัดลำดับความสำคัญของงานที่ต้องรับผิดชอบแล้ว และพบว่ามีประสิทธิภาพมากขึ้น (เสร็จได้ทันเวลา มีการวางแผนล่วงหน้า)	7	6
3) เก็บข้อมูลในรายละเอียดของการประชุมต่าง ๆ ที่มีโอกาสได้เข้าร่วมและสามารถจัดทำรายงานการประชุม สิ่งที่ต้องดำเนินการ หรือสรุปเนื้อหาจากที่ประชุมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ ได้อย่างละเอียดครบคลุมทุกประเด็น	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	6 เดือน	ยังคงได้รับมอบหมายในการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ จากที่ประชุมและดำเนินการต่าง ๆ ตามข้อสรุปของที่ประชุมด้วยตนเองอยู่เสมอ	7	6
4) รับหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการนำเสนอหัวหน้างาน อาจารย์ หรือ ผู้ที่เกี่ยวข้องในลำดับถัดไป เพื่อเป็นการสร้างพฤติกรรมใหม่มีความละเอียดรอบคอบมากขึ้น	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	3 เดือน	มีการพูดคุยเพื่อทำความเข้าใจรูปแบบของรายงานต่าง ๆ และระดับข้อมูลที่ต้องการ รวมทั้งมีการจัดทำรูปแบบรายงานใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้การทำงานง่ายขึ้น	7	7
5) ให้คำปรึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะเรื่องความละเอียดรอบคอบให้กับผู้อื่น เพื่อเป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของตนเองผ่านการช่างเหลือผู้อื่น	บุคคลรอบข้าง	จำนวนครั้งของการให้คำปรึกษา	6 เดือน	เมื่อมีโอกาสก็มีความพยายามให้คำปรึกษาคณะรอบข้างเรื่องการพัฒนาตนเอง โดยไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะพฤติกรรมด้านความละเอียดรอบคอบเพียงอย่างเดียว รวมทั้งให้แนวทางในการตรวจสอบพฤติกรรมด้วย (สำหรับช่วงเดือนที่ผ่านมามีโอกาสให้คำแนะนำรุ่นน้องด้านการเข้าสัมภาษณ์เป็นพนักงานศักยภาพสูงขององค์กร จำนวน 3 คน)	7	6
Resources/ Support:						
1. การสนับสนุนจากหัวหน้างานเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบในการเก็บประเด็น สรุปผลการประชุมและการเก็บสถิติความไม่สมบูรณ์ของงาน 2. แนวทางการจัดทำ To-Do List อย่างมีประสิทธิภาพ 3. โอกาสในการให้คำปรึกษา						
Potential obstacles which can prevent development :						
1. ไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน 2. ภาระงานที่มีปริมาณมากและเร่งด่วน 3. ขาดการประเมินผล หรือ feedback อย่างต่อเนื่อง						

5.2.5 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 4 (Follow Up 4)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบผลของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง ผู้รับการประเมินจึงต้องจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 4 ซึ่งรายละเอียดของความก้าวหน้า กิจกรรมที่ได้ทำ ผลการดำเนินกิจกรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

เดือนมิถุนายน 2558 – เดือนกรกฎาคม 2558 (ระยะเวลา 1 เดือน)

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

- กิจกรรมที่ 1: ดำเนินกิจกรรมในการตรวจสอบรายละเอียดของงานเดิม มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการกิจกรรมนี้เพียง 3 เดือนแต่ผลการดำเนินการยังไม่สมบูรณ์เท่าที่ผู้รับการประเมินพึงพอใจ จึงดำเนินกิจกรรมนี้ต่อเนื่องออกไป
- กิจกรรมที่ 2: ดำเนินกิจกรรมในการจัดความสำคัญของงานที่ได้รับผลกระทบจากภาระงานอื่น ๆ ที่เข้ามาแทรกตารางเดิมที่วางแผนไว้ล่วงหน้า ทำให้ต้องมีการทำงานล่วงเวลาหรือขอความอนุเคราะห์จากหัวหน้างานในการขยายเวลาการนำส่งงาน
- กิจกรรมที่ 3: การบันทึกข้อมูลการประชุมต่าง ๆ มีปริมาณลดลง ไม่อาศัยรายละเอียดเท่าก่อนหน้านี้ แต่ผู้รับการประเมินก็ยังคงพยายามทำความเข้าใจข้อมูลในระดับรายละเอียดเช่นเดิมเพื่อเป็นการฝึกฝนตนเอง
- กิจกรรมที่ 4: ยังคงเกิดปัญหาของการจัดทำข้อมูลรายงานของหน่วยงาน จึงต้องมีการพูดคุยทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ
- กิจกรรมที่ 5: ไม่ได้ให้คำปรึกษาผู้อื่นในช่วงเวลา 1 เดือนที่ผ่านมา เนื่องจากไม่มีโอกาสและมีภาระงานจำนวนมาก

ผลจากการพัฒนา ปัญหาและอุปสรรค

ภาพรวมของการพัฒนาในช่วงที่ 4 (เดือนที่ 4) มีปัญหาภายนอกที่ทำให้การดำเนินกิจกรรมไม่เป็นไปตามที่คาดหวังของผู้รับการประเมิน ทำให้ต้องทำการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมสามารถดำเนินการต่อไปได้ ผู้รับการประเมินเองก็ยังหาโอกาสในการพัฒนาตนเองให้ได้ตามที่คาดหวังอย่างสม่ำเสมอ

ตาราง 5.5 ผลการพัฒนาตนเองครั้งที่ 4

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report						
Name	นายภคคิด ศรีสวัสดิ์พงษ์					
Position	พนักงานวิเคราะห์					
Direct Supervisor	AVP สายทรัพยากรบุคคล					
Organization's Competency :						
1. Customer Orientation 2. Teamwork 3. Communication Excellence 4. Drive for Success						
Development Objective: ต้องการพัฒนาคูณลักษณะเรื่องความใส่ใจในรายละเอียด ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่คาดหวังขององค์กร และมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร และ เกิดการพัฒนาต่อตนเอง						
Expected benefit to me: เพื่อให้เกิดการพัฒนาในตนเอง ผ่านการปฏิบัติงานที่มีความละเอียด รอบคอบซึ่งส่งผลต่อผลสำเร็จของงาน จนได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงาน						
Expected benefit to my organization : สามารถสร้างความสำเร็จได้ตามเป้าหมายและส่งผลให้สายทรัพยากรบุคคลประสบความสำเร็จตามเป้าหมายการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินงาน						
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning	Rated by participant	Rated by direct boss
				Fourth month June 16-July 15, 2015	Score before DAP implementation (1-10)	Score before DAP implementation (1-10)
1) ตรวจสอบรายละเอียดของงานที่ได้จัดทำก่อนส่งต่อให้คนที่เกี่ยวข้องทุกครั้งหลังจากเสร็จสิ้น เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ของชิ้นงานมากที่สุด	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง (ลดความผิดพลาดของชิ้นงานลงได้)	3 เดือน	เกิน Time Frame ที่กำหนดไว้ก่อนหน้าแล้ว แต่เห็นว่ากระบวนการยังไม่สำเร็จ(10คะแนน) จึงเห็นว่าควรปฏิบัติตามไป ซึ่งยังคงดำเนินการตรวจสอบรายละเอียดของงานที่ดำเนินการอยู่อย่างสม่ำเสมอ แต่พบว่าบางครั้งเมื่อเวลาที่กระชั้นมาก ๆ ก็ไม่สามารถตรวจสอบงานได้ หลังจากทำเสร็จ จึงจำเป็นต้องมีความระมัดระวังในการทำงานให้มากขึ้นแทน โดยมีกระบวนการตรวจสอบระหว่างทำไปด้วย ก็พบว่าความผิดพลาดก็น้อยลง	8	8
2) จัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องปฏิบัติในชีวิตประจำวันที่ได้รับมอบหมาย ผ่านการทำ To-do List พร้อมระบุลำดับความสำคัญ และ ระยะเวลาที่ต้องดำเนินการเสร็จสิ้น	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	สามารถจัดทำ To-do List และสามารถปฏิบัติตามที่ระบุ	6 เดือน	การทำงาน To Do List ที่ได้จัดทำถูกแทรกด้วยภาระงานอื่น ๆ ที่มีความเร่งด่วนมากกว่า แต่ก็ไม่สามารถเลื่อนเวลาการเสร็จสิ้นของงานเดิมได้ ซึ่งถือเป็นปัญหาที่คาดการณ์ไว้ก่อนหน้าว่ามีโอกาสเกิดขึ้นได้ แต่อย่างไรก็ตามก็ต้องการบริหารเวลาใหม่ เพื่อให้เสร็จงานต่าง ๆ ที่วางแผนไว้ได้ทันเวลา ซึ่งอาจจะต้องทำงานล่วงเวลา หรือต้องมีการพูดคุยกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทันที หากไม่สามารถทำได้ตามกำหนด โดยอธิบายถึงเหตุผล	8	8
3) เก็บข้อมูลในรายละเอียดของการประชุมต่าง ๆ ที่มีโอกาสได้เข้าร่วมและสามารถจัดทำรายงานการประชุม สิ่งที่ต้องดำเนินการ หรือสรุปเนื้อหาจากที่ประชุมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ ได้อย่างละเอียดครอบคลุมทุกประเด็น	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	6 เดือน	การบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ในการประชุมลดลงจากเดิมที่ต้องเก็บข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ ให้ครบถ้วน เป็นการบันทึกข้อมูลของงาน ข้อตกลง ต่าง ๆ จากที่ประชุมเพื่อเตือนหัวหน้างานให้ดำเนินการตามแผนจากการประชุม ซึ่งทำให้การเก็บข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น แต่ก็ยังคงต้องบังคับตัวเองให้มีการเก็บข้อมูลต่าง ๆ โดยละเอียดเพื่อพัฒนาตนเองต่อไป	9	9
4) รับหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการนำเสนอหัวหน้างาน อาจารย์ หรือ ผู้ที่เกี่ยวข้องในลำดับถัดไป เพื่อเป็นการสร้างพฤติกรรมให้มีความละเอียดรอบคอบมากขึ้น	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	3 เดือน	มีปัญหาจากการพูดคุยเพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำรายงานของหน่วยงานที่คิดว่าจะจัดทำขึ้นใหม่เพื่อลดปัญหาของการจัดทำรายงาน ซึ่งปัญหาเดิมก็ถูกกำจัดไปได้บางส่วน แต่ก็เป็นการเพิ่มปัญหาใหม่ขึ้นมา ซึ่งกระทบต่อตนเองและผู้ที่มีส่วนร่วมพอสมควร จึงเป็นสิ่งที่ต้องจัดการแก้ไขปัญหาคือต่อไปอีก	7	7
5) ให้คำปรึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะเรื่องความละเอียดรอบคอบให้กับผู้อื่น เพื่อเป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของตนเองผ่านการช่วยเหลือผู้อื่น	บุคคลรอบข้าง	จำนวนครั้งของการให้คำปรึกษา	6 เดือน	สำหรับเดือนที่ผ่านมาการให้คำปรึกษาไม่ได้ดำเนินการเนื่องจากภาระงานของตนเองมีค่อนข้างมาก แต่สำหรับตนเองเห็นว่าการพัฒนาที่ผ่านมามีพัฒนาการขึ้นโดยรวมดีพอสมควร เพียงแต่ไม่ได้ระบุผ่านการให้คำปรึกษาผู้อื่น	8	8
Resources/ Support:						
1. การสนับสนุนจากหัวหน้างานเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบในการเก็บประเด็น สรุปผลการประชุมและการเก็บสถิติความไม่สมบูรณ์ของงาน 2. แนวทางการจัดทำ To-Do List อย่างมีประสิทธิภาพ 3. โอกาสในการให้คำปรึกษา						
Potential obstacles which can prevent development :						
1. ไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน 2. ภาระงานที่มีปริมาณมากและเร่งด่วน 3. ขาดการประเมินผล หรือ feedback อย่างต่อเนื่อง						

5.2.5 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 5 (Follow Up 5)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบผลของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง ผู้รับการประเมินจึงต้องจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 5 ซึ่งรายละเอียดของความก้าวหน้า กิจกรรมที่ได้ทำ ผลการดำเนินกิจกรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

เดือนกรกฎาคม 2558 – เดือนสิงหาคม 2558 (ระยะเวลา 1 เดือน)

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

- กิจกรรมที่ 1: มีการจัดสรรเวลาในการตรวจสอบข้อมูลการนำส่งงานทำให้มีโอกาสในการพบข้อผิดพลาดก่อนและดำเนินการแก้ไขได้ทันที่

- กิจกรรมที่ 2: มีการใช้ตารางสิ่งที่จะต้องทำร่วมกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้องเช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ทำให้มีการบริหารจัดการเวลาทำงานร่วมกัน ทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

- กิจกรรมที่ 3: การบันทึกข้อมูลการประชุมต่าง ๆ มีปริมาณลดลง ไม่อาศัยรายละเอียดเท่าก่อนหน้า แต่ผู้รับการประเมินก็ยังคงพยายามทำความเข้าใจข้อมูลในระดับรายละเอียดเช่นเดิมเพื่อเป็นการฝึกฝนตนเอง

- กิจกรรมที่ 4: การพูดคุยเพื่อแก้ไขปัญหาของการบันทึกข้อมูลมีพัฒนาการที่ดีขึ้น ผู้รับการประเมินนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำรายงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

- กิจกรรมที่ 5: ไม่ได้ให้คำปรึกษาผู้อื่นในช่วงเวลา 1 เดือนที่ผ่านมา เนื่องจากไม่มีโอกาสและมีภาระงานจำนวนมาก

ผลจากการพัฒนา ปัญหาและอุปสรรค

ภาพรวมของการพัฒนาในช่วงที่ 5 (เดือนที่ 5) มีพัฒนาการในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมในการใส่ใจในรายละเอียดเพิ่มมากยิ่งขึ้นอย่างเห็นได้ชัด มีการจัดสรรปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้มีความละเอียดรอบคอบและสั่งสมเพื่อเกิดเป็นพฤติกรรมใหม่

ตาราง 5.6 ผลการพัฒนาตนเองครั้งที่ 5

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report						
Name	นายภคดิณ ศรีสวัสดิ์พงษ์					
Position	พนักงานวิเคราะห์					
Direct Supervisor	AVP สายทรัพยากรบุคคล					
Organization's Competency :						
1. Customer Orientation						
2. Teamwork						
3. Communication Excellence						
4. Drive for Success						
Development Objective: ต้องการพัฒนาคณะลักษณะเรื่องความใส่ใจในรายละเอียด ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่คาดหวังขององค์กร และมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อให้ เกิดผลสำเร็จในงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร และ เกิดการพัฒนาตนเอง						
Expected benefit to me: เพื่อให้ได้การพัฒนาในตนเอง ผ่านการปฏิบัติงานที่มีความละเอียด รอบคอบซึ่งส่งผลต่อผลสำเร็จของงาน จนได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและ เพื่อนร่วมงาน						
Expected benefit to my organization : สามารถสร้างความสำเร็จได้ตามเป้าหมายและส่งผลกระทบต่อสายทรัพยากรบุคคลประสบความสำเร็จตามเป้าหมายการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินงาน						
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning	Rated by participant	Rated by direct boss
				Fifth month July 16-August 15, 2015	Score before DAP implementation (1-10)	Score before DAP implementation (1-10)
1) ตรวจสอบรายละเอียดของงานที่ได้จัดทำก่อนส่งต่อให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกครั้งหลังจากเสร็จสิ้น เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ของชิ้นงานมากที่สุด	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง (ลดความผิดพลาดของชิ้นงานลงได้)	3 เดือน	เกิน Time Frame ที่กำหนดไว้ก่อนหน้าแล้ว แต่เห็นว่าการประเมินผลยังไม่สำเร็จ (10คะแนน) จึงเห็นว่าควรปรับถัดไป ซึ่งยังคงดำเนินการตรวจสอบรายละเอียดของงานที่ดำเนินการอยู่อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องมีการพิจารณาเวลาในการทบทวนข้อมูลหลังจากงานเสร็จสิ้นแล้วด้วย จะได้ไม่กระชั้นจนเกินไป	9	9
2) จัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่พึงปฏิบัติในชีวิตประจำวันที่ได้รับมอบหมาย ผ่านการทำ To-do List พร้อมระบุลำดับความสำคัญ และ ระยะเวลาที่ต้องดำเนินการเสร็จสิ้น	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	สามารถจัดทำ To-do List และสามารถปฏิบัติตามที่ระบุ	6 เดือน	แชร์ To-Do List ให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการเวลาร่วมกันได้ ซึ่งทำให้เกิดการพิจารณาการกำหนดแผนงานร่วมกัน ซึ่งมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม	10	10
3) เก็บข้อมูลในรายละเอียดของการประชุมต่าง ๆ ที่มีโอกาสได้เข้าร่วมและสามารถจัดทำรายงานการประชุม สิ่งที่ต้องดำเนินการ หรือสรุปเนื้อหาจากที่ประชุมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ ได้อย่างละเอียดครบถ้วนทุกประเด็น	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	6 เดือน	การบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ในการประชุม ลดลงจากเดิมที่ต้องเก็บข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ ให้อีกส่วน เป็นการบันทึกข้อมูลของงาน ข้อตกลง ต่าง ๆ จากที่ประชุมเพื่อเดือนหัวหน้างานให้ดำเนินการตามแผนจากการประชุม ซึ่งทำให้การเก็บข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ มีความสะดวกมากขึ้น แต่ก็ยังคงต้องบังคับตัวเองให้มีการเก็บข้อมูลต่าง ๆ โดยละเอียดเพื่อพัฒนาตนเองต่อไป	10	10
4) รับผิดชอบต่อผู้ตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการนำเสนอหัวหน้างาน อาจารย์ หรือ ผู้ที่เกี่ยวข้องในลำดับถัดไป เพื่อเป็นการสร้างพฤติกรรมให้มีความละเอียดรอบคอบมากขึ้น	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	3 เดือน	พยายามตรวจสอบข้อมูลจากรายงานต่าง ๆ ที่ตนเองต้องเป็นผู้สรุป โดยหากพบปัญหาเรื่องข้อมูลไม่ถูกต้อง ก็ทำการ Feedback กลับไปที่ผู้ทำการบันทึกข้อมูล เพื่อให้ปรับปรุงแก้ไข ซึ่งทำให้ผลรวมของรายงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	8	8
5) ให้ความสำคัญแนวทางการพัฒนาทักษะเรื่องความละเอียดรอบคอบให้กับผู้อื่น เพื่อเป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของตนเองผ่านการช่วยเหลือผู้อื่น	บุคคลรอบข้าง	จำนวนครั้งของการให้คำปรึกษา	6 เดือน	สำหรับเดือนที่ผ่านมาการให้คำปรึกษาไม่ได้ดำเนินการเนื่องจากภาระงานของตนเองมีค่อนข้างมาก แต่สำหรับตนเองเห็นว่าพัฒนาที่ผ่านมามีพัฒนาการขึ้น โดยรวมดีพอสมควร เพียงแต่ไม่ได้กระตุ้นผ่านการให้คำปรึกษาผู้อื่น	8	8
Resources/ Support:						
1. การสนับสนุนจากหัวหน้างานเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบในการเก็บประเด็น สรุปผลการประชุมและการเก็บสถิติความไม่สมบูรณ์ของงาน						
2. แนวทางการจัดทำ To-Do List อย่างมีประสิทธิภาพ						
3. โอกาสในการให้คำปรึกษา						
Potential obstacles which can prevent development :						
1. ไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน						
2. ภาระงานที่มีปริมาณมากและเร่งด่วน						
3. ขาดการประเมินผล หรือ feedback อย่างต่อเนื่อง						

5.2.6 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 6 (Follow Up 6)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบผลของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง ผู้รับการประเมินจึงต้องจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 6 ซึ่งรายละเอียดของความก้าวหน้า กิจกรรมที่ได้ทำ ผลการดำเนินกิจกรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

เดือนสิงหาคม 2558 – เดือนกันยายน 2558 (ระยะเวลา 1 เดือน)

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

- กิจกรรมที่ 1: งานที่ส่งออกมีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างชัดเจนหลังจากที่มีการจัดสรรเวลาในการตรวจสอบข้อมูล รวมทั้งการฝึกฝนความละเอียดรอบคอบของตนเอง
- กิจกรรมที่ 2: ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้บริหารจัดการการดำเนินงานของหน่วยงาน ซึ่งทำให้ต้องมีการพัฒนาการบริหารจัดการเวลา ความละเอียดรอบคอบมากขึ้น
- กิจกรรมที่ 3: ในช่วงที่ผ่านมามีได้มีโอกาสเข้าประชุมกับชาวต่างชาติ ซึ่งต้องใช้ภาษาอังกฤษในการประชุม โดยผู้รับการประเมินต้องบันทึกข้อมูลจากการประชุมด้วยตนเอง ทำให้ซึ่งจากการประเมินตนเองของผู้รับการประเมินพบว่าสามารถทำได้ในระดับดี
- กิจกรรมที่ 4: ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างานในการตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ของรายงานการประชุมที่หัวหน้างานจัดทำขึ้น ซึ่งผู้รับการประเมินสามารถช่วยเพิ่มความสมบูรณ์ของบันทึกจากการช่วยแก้ไขข้อผิดพลาดบางส่วนและการปรับเนื้อหาให้มีความละเอียดมากขึ้นได้ ซึ่งได้รับคำชมจากหัวหน้างานในเรื่องนี้ด้วย
- กิจกรรมที่ 5: มีโอกาสให้คำปรึกษาเพื่อนร่วมงานเรื่องการบริหารจัดการเวลาในการทำงาน ซึ่งเพื่อนร่วมงานมีปัญหาในการบริหารเวลาในการทำงาน

ผลจากการพัฒนา ปัญหาและอุปสรรค

ภาพรวมของการพัฒนาในช่วงที่ 6 (เดือนที่ 6) มีพัฒนาการในด้านความละเอียดรอบคอบมากยิ่งขึ้นสังเกตได้จากการที่ผลงานมีข้อผิดพลาดน้อยลง ได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานมากยิ่งขึ้น

ตาราง 5.7 ผลการพัฒนาตนเองครั้งที่ 6

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report						
Name	นายภฤตติณ ศรีสวัสดิ์พงษ์					
Position	พนักงานวิเคราะห์					
Direct Supervisor	AVP สายทรัพยากรบุคคล					
Organization's Competency :						
1. Customer Orientation						
2. Teamwork						
3. Communication Excellence						
4. Drive for Success						
Development Objective: ต้องการพัฒนาคูณลักษณะเรื่องความใส่ใจในรายละเอียด ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่คาดหวังขององค์กร และมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร และ เกิดการพัฒนาตนเอง						
Expected benefit to me: เพื่อให้เกิดการพัฒนาในตนเอง ผ่านการปฏิบัติงานที่มีความละเอียด รอบคอบซึ่งส่งผลต่อผลสำเร็จของงาน จนได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน						
Expected benefit to my organization : สามารถสร้างความสำเร็จได้ตามเป้าหมายและส่งผลให้สายทรัพยากรบุคคลประสบความสำเร็จตามเป้าหมายการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงาน						
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning	Rated by participant	Rated by direct boss
				sixth month	Score before DAP implementation (1-10)	Score before DAP implementation (1-10)
				August 16-Sep 15, 2015		
1) ตรวจสอบรายละเอียดของงานที่ได้จัดทำก่อนส่งต่อให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกครั้งหลังจากเสร็จสิ้น เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ของชิ้นงานมากที่สุด	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง (ลดความผิดพลาดของชิ้นงานลงได้)	3 เดือน	เมื่อมีการจัดการเวลาสำหรับการทบทวนข้อมูลหลังจากที่งานเสร็จสิ้นแล้ว ทำให้สามารถตรวจสอบข้อมูลโดยละเอียดได้ ทำให้ผลลัพธ์ของงานมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น	9	9
2) จัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่พึงปฏิบัติในชีวิตประจำวันที่ได้รับมอบหมาย ผ่านการทำ To-do List พร้อมระบุลำดับความสำคัญ และ ระยะเวลาที่ต้องดำเนินการเสร็จสิ้น	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	สามารถจัดทำ To-do List และสามารถปฏิบัติตามที่ระบุ	6 เดือน	ได้รับการมอบหมายให้เป็นผู้บริหารจัดการการดำเนินงานของหน่วยงาน ซึ่งเป็นผลดีต่อการพัฒนาตนเองด้วย เพราะทำให้สามารถบริหารจัดการทั้งด้านของหน่วยงานและส่วนตัว ทำให้เกิดการประสานงานของข้อมูลและได้ To-Do List ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นมุมมองที่กว้างขึ้น	10	10
3) เก็บข้อมูลในรายละเอียดของการประชุมต่าง ๆ ที่มีโอกาสได้เข้าร่วมและสามารถจัดทำรายงานการประชุม สิ่งที่ต้องดำเนินการ หรือสรุปเนื้อหาจากที่ประชุมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ ได้อย่างละเอียดครอบคลุมทุกประเด็น	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	6 เดือน	ในช่วงเดือนที่ผ่านมาได้มีการประชุมร่วมกับผู้ให้บริการภายนอกชาวต่างชาติ และเนื้อหาการประชุมค่อนข้างมีความสำคัญ ทำให้ต้องมีความพยายามในการเก็บประเด็นต่าง ๆ ที่ครอบคลุมครบถ้วน ซึ่งสามารถทำได้ในระดับดี ประมาณ 70-80 % ของเนื้อหา ในส่วนที่ขาดไป จึงต้องอาศัยการบันทึกข้อมูลของผู้เข้าร่วมประชุมท่านอื่นมาประกอบเพื่อให้สมบูรณ์	10	10
4) รับหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการนำเสนอหัวหน้างาน อาจารย์ หรือ ผู้ที่เกี่ยวข้องในลำดับถัดไป เพื่อเป็นการสร้างพฤติกรรมให้มีความละเอียดรอบคอบมากขึ้น	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	3 เดือน	มีโอกาสนในการตรวจสอบข้อมูลบันทึกการประชุมของหน่วยงาน แต่เนื่องจากตนเองไม่ได้เข้าประชุมด้วย จึงสามารถทำได้เพียงตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ เช่น ชื่อ ตำแหน่งของผู้เข้าร่วมประชุม รวมทั้งรูปแบบของการจัดทำรายงาน เพื่อให้รายงานมีความถูกต้อง	8	9
5) ให้คำปรึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะเรื่องความละเอียดรอบคอบให้กับผู้อื่น เพื่อเป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของตนเองผ่านการช่วยเหลือผู้อื่น	บุคคลรอบข้าง	จำนวนครั้งของการให้คำปรึกษา	6 เดือน	มีโอกาสนให้คำปรึกษาเพื่อนร่วมงานเรื่องการบริหารจัดการเวลาในการทำงาน ซึ่งเพื่อนร่วมงานมีปัญหาในด้านการบริหารเวลาในการทำงาน ที่ได้รับมอบหมายพิเศษเพิ่มเติม	9	9
Resources/ Support:						
1. การสนับสนุนจากหัวหน้างานเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบในการเก็บประเด็น สรุปผลการประชุมและการเก็บสถิติความไม่สมบูรณ์ของงาน						
2. แนวทางการจัดทำ To-Do List อย่างมีประสิทธิภาพ						
3. โอกาสในการให้คำปรึกษา						
Potential obstacles which can prevent development :						
1. ไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน						
2. ภาระงานที่มีปริมาณมากและเร่งด่วน						
3. ขาดการประเมินผล หรือ feedback อย่างต่อเนื่อง						

5.2.7 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 7 (Follow Up 7)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบผลของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง ผู้รับการประเมินจึงต้องจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 7 ซึ่งรายละเอียดของความก้าวหน้า กิจกรรมที่ได้ทำ ผลการดำเนินกิจกรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

เดือนกันยายน 2558 – เดือนตุลาคม 2558 (ระยะเวลา 1 เดือน)

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

- กิจกรรมที่ 1: ความผิดพลาดลดลงอย่างเห็นได้ชัด ผลการดำเนินการในแต่ละชิ้นงานมีความสมบูรณ์มากขึ้น
- กิจกรรมที่ 2: การประสานข้อมูลเรื่องการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ กับผู้อื่น ทำให้สามารถจัดการวางแผนและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพดีขึ้น
- กิจกรรมที่ 3: ในช่วงที่ผ่านไม่มีการประชุมสำคัญนอกเหนือจากการประชุมเพื่อรายงานสถานการณ์ทั่วไป ซึ่งผู้รับการประเมินมีการจดบันทึกข้อมูลที่สำคัญ ๆ เช่นเดิม
- กิจกรรมที่ 4: มีส่วนช่วยเพื่อนร่วมงานในการตรวจสอบเอกสารสำคัญ ซึ่งผู้รับการประเมินไม่มีประสบการณ์ในงานนั้น ๆ มาก่อน จึงต้องทำการตรวจสอบพร้อมทำความเข้าใจกับเนื้อหาในเอกสาร ไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งหลังจากที่ดำเนินการเสร็จสิ้น ทำให้เพื่อนร่วมงานสามารถดำเนินการแก้ไขข้อผิดพลาดและรับฟังความเห็นของผู้รับการประเมิน ผู้รับการประเมินได้รับความชื่นชมจากการดำเนินการครั้งนั้น
- กิจกรรมที่ 5: ไม่มีโอกาสในการทำกิจกรรมนี้

ผลจากการพัฒนา ปัญหาและอุปสรรค

ภาพรวมของการพัฒนาในช่วงที่ 7 (เดือนที่ 7) มีพัฒนาการในด้านความละเอียดรอบคอบมากยิ่งขึ้นอยากเห็นได้ชัด มีความผิดพลาดด้านความละเอียดรอบคอบน้อยมากจนเกือบจะไม่พบข้อผิดพลาดอีก และได้รับคำชื่นชมจากการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ซึ่งถือเป็นการฝึกพฤติกรรมของผู้รับการประเมินไปด้วย

ตาราง 5.8 ผลการพัฒนาตนเองครั้งที่ 7

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report						
Name	นายกฤตดิน ศรีสวัสดิพงษ์					
Position	พนักงานวิเคราะห์					
Direct Supervisor	AVP สายทรัพยากรบุคคล					
Organization's Competency :						
1. Customer Orientation						
2. Teamwork						
3. Communication Excellence						
4. Drive for Success						
Development Objective: ต้องการพัฒนาคณะลักษณะเรื่องความใส่ใจในรายละเอียด ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่คาดหวังขององค์กร และมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร และ เกิดการพัฒนาต่อตนเอง						
Expected benefit to me: เพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านตนเอง ผ่านการปฏิบัติงานที่มีความละเอียด รอบคอบซึ่งส่งผลต่อผลสำเร็จของงาน จนได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน						
Expected benefit to my organization : สามารถสร้างความสำเร็จได้ตามเป้าหมายและส่งผลให้สายทรัพยากรบุคคลประสบความสำเร็จตามเป้าหมายการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินงาน						
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning	Rated by participant	Rated by direct boss
				seventh month	Score before DAP implementation (1-10)	Score before DAP implementation (1-10)
				Sep 16-Oct 15, 2016		
1) ตรวจสอบรายละเอียดของงานที่ได้จัดทำก่อนส่งต่อไปให้ทีมที่เกี่ยวข้องทุกครั้งหลังจากเสร็จสิ้น เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ของชิ้นงานมากที่สุด	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง (ลดความผิดพลาดของชิ้นงานลงได้)	3 เดือน	ความผิดพลาดของงานลดลงอย่างเห็นได้ชัด เนื่องจากมีการจัดเวลาในการตรวจสอบข้อมูลหลังจากทำงานเสร็จสิ้นก่อนนำเสนอ	10	10
2) จัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่พึงปฏิบัติในชีวิตประจำวันที่ได้รับมอบหมาย ผ่านการทำ To-do List พร้อมระบุลำดับความสำคัญ และ ระยะเวลาที่ต้องดำเนินการเสร็จสิ้น	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	สามารถจัดทำ To-do List และสามารถปฏิบัติตามที่ระบุ	6 เดือน	การประสานข้อมูลกิจกรรมส่วนตัว กิจกรรมเกี่ยวกับงานร่วมกับผู้อื่น ทำให้การบริหารจัดการเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด	10	10
3) เก็บข้อมูลในรายละเอียดของการประชุมต่าง ๆ ที่มีโอกาสได้เข้าร่วมและสามารถจัดทำรายงานการประชุม สิ่งที่ต้องดำเนินการ หรือสรุปเนื้อหาจากที่ประชุมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ ได้อย่างละเอียดครอบคลุมทุกประเด็น	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	6 เดือน	ในช่วงเดือนที่ผ่านมาไม่มีการประชุมที่สำคัญ นอกเหนือจากการประชุมเพื่อรายงานสถานการณ์ทั่วไป ซึ่งก็มีความพยายามในการบันทึกข้อมูลที่จำเป็นต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อรายงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องท่านอื่นทราบ	10	10
4) รับหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการนำเสนอหัวหน้างาน อาจารย์ หรือ ผู้ที่เกี่ยวข้องในลำดับถัดไป เพื่อเป็นการสร้างพฤติกรรมใหม่ให้ความละเอียดรอบคอบมากขึ้น	หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	3 เดือน	ได้รับโอกาสในการตรวจสอบข้อมูลการจัดทำเอกสารสำคัญของหน่วยงานซึ่งตนเองไม่เคยมีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ มาก่อนทำให้ต้องมีการตรวจสอบพร้อมทำความเข้าใจกับเนื้อหาในเอกสารไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งหลังจากดำเนินการเสร็จสิ้นสามารถตรวจพบความผิดในเอกสารได้ และ ได้รับการแก้ไขก่อนนำเสนอออกภายนอกหน่วยงาน ทำให้ได้รับคำชมจากเจ้าของเอกสารนั้น ๆ	9	10
5) ให้คำปรึกษาแนวทางพัฒนาทักษะเรื่องความละเอียดรอบคอบให้กับผู้อื่น เพื่อเป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของตนเองผ่านการช่วยเหลือผู้อื่น	บุคคลรอบข้าง	จำนวนครั้งที่ให้การให้คำปรึกษา	6 เดือน	ไม่มีการดำเนินการในกิจกรรมนี้ในช่วงเดือนที่ผ่านมา	9	9
Resources/ Support:						
1. การสนับสนุนจากหัวหน้างานเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบในการเก็บประเด็น สรุปผลการประชุมและการเก็บสถิติความไม่สมบูรณ์ของงาน						
2. แนวทางการจัดทำ To-Do List อย่างมีประสิทธิภาพ						
3. โอกาสในการให้คำปรึกษา						
Potential obstacles which can prevent development :						
1. ไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน						
2. ภาระงานที่มีปริมาณมากและเร่งด่วน						
3. ขาดการประเมินผล หรือ feedback อย่างต่อเนื่อง						

5.2.8 แผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 ด้านการควบคุมตนเอง

ผู้รับการประเมินทำการเลือกหัวข้อ “การควบคุมตนเอง (Self-Control)” มาเป็นหัวข้อในการทำแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 (DAP 2) โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.2.5.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง (Development Objective)

ผู้รับการประเมินมีความต้องการจะพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง ความคุมการแสดงออกให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้สามารถรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลรอบข้างได้ ซึ่งจะช่วยให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมได้ดีขึ้น

5.2.5.2 สิ่งที่ได้คาดว่าจะได้รับต่อตนเอง (Expected benefit to me)

ผู้รับการประเมินมีความคาดหวังว่าการพัฒนาตนเองในด้านการการควบคุมตนเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาในตนเอง ในการการควบคุมอารมณ์และการแสดงออก ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ในด้านความสัมพันธ์กับคนรอบข้าง ลดโอกาสการแสดงอารมณ์ที่ไม่เหมาะสม โดยเฉพาะการแสดงอารมณ์ในเชิงลบ ซึ่งจะมีโอกาสเกิดปัญหาระหว่างกันได้

5.2.5.3 สิ่งที่ได้คาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร (Expected benefit to My Organization)

ผู้รับการประเมินมีความคาดหวังว่าหากสามารถแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมก็มีโอกาสให้ความสัมพันธ์ในเรื่องงานทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ และก็สามารถสร้างผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยเฉพาะลักษณะการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เมื่อความสัมพันธ์กับผู้ที่อยู่ในทีมทำงานเป็นไปในทางที่ดี

5.2.5.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง (Action to Take)

เมื่อผู้รับการประเมินได้เลือกหัวข้อที่จะพัฒนาตนเองและวัตถุประสงค์ของการพัฒนา รวมทั้งสิ่งที่ได้คาดว่าจะได้รับจากการพัฒนาในครั้งนี้แล้ว ผู้รับการประเมินจึงทำการกำหนดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นหลักในการทำให้แผนในการพัฒนาตนเองมีแนวทางและวิธีการวัดผลที่เฉพาะเจาะจง โดยได้กำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการไว้ 5 กิจกรรม ดังนี้

- ทำสมาธิก่อนเข้านอนทุกวัน วันละประมาณ 15-30 นาที เพื่อเป็นการฝึกสติ ให้คุ้นเคยกับการตระหนักรู้อารมณ์ของตนเองในทุกขณะ

- ใช้ดนตรีบำบัด โดยการรับฟังดนตรีที่สามารถสร้างคลื่น Alpha ของสมอง ซึ่งจะส่งผลให้สมองรู้สึกผ่อนคลายความวิตกกังวล ความเครียดลงได้ และสามารถช่วงในการ

เรียกสมาธิในช่วงเช้าเพื่อให้มีสติและสามารถควบคุมตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งก่อนนอนซึ่งจะสามารถทำให้ร่างกายและสมองผ่อนคลาย พักผ่อนได้อย่างเพียงพอ

- เก็บข้อมูลการแสดงออกของตนเองในแต่ละวัน เพื่อเป็นการทบทวนว่าตนเองมีการแสดงออกในลักษณะที่ไม่สามารถควบคุมตนเองได้หรือไม่ พยายามควบคุมตนเองก่อนการแสดงออกหรือไม่ และผลลัพธ์ที่แสดงออกไปโดยขาดสตินั้นส่งผลกระทบต่อเราและผู้อื่นอย่างไร

- พิจารณาตนเองก่อนการแสดงออกต่อผู้อื่นให้ถี่ถ้วนและมีสตินึกคิด ถึงสภาวะทางอารมณ์ของตนเองก่อนการแสดงออก โดยเฉพาะเมื่อมีสภาวะทางอารมณ์ในเชิงลบอยู่ เพื่อให้สามารถปรับพฤติกรรมการแสดงออกได้อย่างเหมาะสม ไม่อาศัยจากความรู้สึกเพียงอย่างเดียว

- ให้คำปรึกษาเรื่องการควบคุมอารมณ์และการแสดงออกที่เหมาะสมให้กับผู้อื่น เพื่อเป็นการชี้แนะทางการพัฒนาให้กับตนเองไปพร้อมกันด้วย

5.2.5.5 ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Involved Person)

- ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมินเป็นผู้เริ่มต้นในการพัฒนา โดยต้องมาจากความต้องการภายในของผู้รับการประเมินเอง หมายความว่าผู้รับการประเมินต้องเห็นว่าการพัฒนาตนเองในครั้งนี้มีประโยชน์ต่อตนเองและมีแรงจูงใจที่จะพัฒนา

- ผู้บังคับบัญชา / หัวหน้างาน

เป็นผู้ที่พิจารณามอบหมายงานให้กับผู้รับการประเมิน และมีการทำงานร่วมกัน ทำให้สามารถเป็นผู้ที่จะช่วยสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการประเมินระหว่างการพัฒนาได้

- เพื่อนร่วมงาน / บุคคลรอบข้าง

เพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นรอบข้างที่ผู้รับการประเมินมีปฏิสัมพันธ์ด้วยนั้น จะสามารถสังเกตเห็นพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของผู้รับการประเมิน จึงสามารถให้ความเห็นหรือผลตอบกลับ (Feedback) กับพัฒนาการดังกล่าวได้

5.2.5.6 การวัดผล

ในการวัดผลจะมีการวัดจากการกระทำที่สามารถกระทำได้จริงตามกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งคุณภาพของการปฏิบัติที่จะต้องอาศัยผลตอบกลับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานหรือบุคคลรอบข้าง รวมทั้งวัดคุณภาพของงานที่ผู้รับการประเมินเป็นผู้จัดทำเองหรือทำการตรวจสอบงานของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะต้องมีปริมาณความผิดพลาดน้อยลง และมีผลสัมฤทธิ์ของงานที่ดีขึ้น

5.2.5.7 ระยะเวลาในการพัฒนา (Time Frame)

กรอบระยะเวลาในการพัฒนาที่กำหนดไว้เริ่มตั้งแต่ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2558 ถึง เดือนธันวาคม พ.ศ. 2558 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 6 เดือน

5.2.5.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

ในระยะเวลาที่เริ่มการพัฒนาผู้บริหารประเมินมีความรู้สึกละอายใจของตนเอง ยังไม่สามารถควบคุมสติ สมาธิของตนเองได้ดีมากเพียงพอ จึงอาจมีกรณีที่ยังไม่สามารถแสดงออกได้ตามที่ต้องการแต่เมื่อกระทำตามกิจกรรมที่กำหนดไว้เรื่อย ๆ ก็มีความรู้สึกที่ดีขึ้น เริ่มมีกำลังใจในการเปลี่ยนแปลงเนื่องเห็นผลดีของการดำเนินตามกิจกรรมที่วางไว้ เริ่มมีการควบคุมสติ สติสัมปะชัญญะของตนเองได้ดียิ่งขึ้น และเกิดเป็นแรงกระตุ้นภายในเกิดเป็นความต้องการที่แท้จริงในการจะพัฒนาตนเองให้ได้



ตาราง 5.9 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

Development Action Plan (DAP) : Follow up						
Name	นายกฤติณ ศรีสวัสดิ์พงษ์					
Position	พนักงานวิเคราะห์					
Direct Supervisor	AVP สายทรัพยากรบุคคล					
In the section below, first list the competency to be developed. Then identify the action to be taken, the resources needed, who is involved, and the time frame for implementing this effort. Development activities may include activities from this coaching, training courses, or reading material such as journals or self-help books.						
Competency : Self-Control						
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
ต้องการพัฒนาคุณลักษณะเรื่องการควบคุมตนเอง เพื่อให้สามารถควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	เพื่อให้เกิดการพัฒนาในตนเอง ในการควบคุมอารมณ์และการแสดงออก ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ในด้านความสัมพันธ์กับคนรอบข้าง ลดโอกาสการแสดงอารมณ์ที่ไม่เหมาะสม โดยเฉพาะการแสดงความรุนแรงในเชิงลบ ซึ่งจะมีโอกาสเกิดปัญหาระหว่างกันได้	หากสามารถแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมก็มีโอกาสให้ความสัมพันธ์ในเรื่องการทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ และสามารถสร้างผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยเฉพาะลักษณะการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเมื่อความสัมพันธ์กับผู้ที่อยู่ในทีมงานเป็นไปในทางที่ดี	1) ทำสมาธิก่อนเข้างานทุกวัน วันละประมาณ 15 - 30 นาที เพื่อเป็นการฝึกสติ ให้คุ้นเคยกับการตระหนักอารมณ์ของตนเองในทุกขณะ	ตนเอง	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	6 เดือน
			2) ใช้ดนตรีบำบัด โดยการรับฟังดนตรีที่สามารถสร้างคลื่น Alpha ของสมอง ซึ่งจะส่งผลให้สมองรู้สึกผ่อนคลายความวิตกกังวล ความเครียดลงได้ และสามารถช่วงในการเรียกสมาธิในช่วงเช้าเพื่อให้มีสติและสามารถควบคุมตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งก่อนนอนซึ่งจะสามารถทำให้ร่างกายและสมองผ่อนคลายพักผ่อนได้อย่างเพียงพอ	ตนเอง	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	6 เดือน
			3) เก็บข้อมูลการแสดงออกของตนเองในแต่ละวัน เพื่อเป็นการทบทวนว่าตนเองมีการแสดงออกในลักษณะที่ไม่สามารถควบคุมตนเองได้ หรือไม่พยายามควบคุมตนเองก่อนการแสดงออกหรือไม่ และผลลัพธ์ที่แสดงออกไปโดยขาดสตินั้นส่งผลกระทบต่อเราและผู้อื่นอย่างไร	ตนเอง	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	3 เดือน
			4) พิจารณาตนเองก่อนการแสดงออกต่อผู้อื่นให้ถี่ถ้วนและมีสติปกคืด ถึงสภาวะทางอารมณ์ของตนเองก่อนการแสดงออก โดยเฉพาะเมื่อมีสภาวะทางอารมณ์ในเชิงลบอยู่ เพื่อให้สามารถปรับพฤติกรรมแสดงออกได้อย่างเหมาะสม ไม่อาศัยจากความรู้สึกเพียงอย่างเดียว	ตนเอง บุคคลรอบข้างและหัวหน้างาน	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	6 เดือน
			5) ให้คำปรึกษาเรื่องการควบคุมอารมณ์และการแสดงออกที่เหมาะสมให้กับผู้อื่น เพื่อเป็นการย้ำแนวทางการพัฒนาให้กับตนเองไปพร้อมกันด้วย	บุคคลรอบข้าง	จำนวนครั้งของการให้คำปรึกษา	6 เดือน
Who is involved: หัวหน้างาน เพื่อร่วมงาน บุคคลรอบข้าง			Resources/ Support: 1. บุคคลรอบข้าง และ หัวหน้างาน 2. แนวทางการเก็บบันทึกข้อมูลการแสดงออกของตนเอง 3. โอกาสในการให้คำปรึกษา			Time Frame: ก.ค.-ธ.ค. 58
Potential obstacles which can prevent development: ขาดการประเมินผล หรือ feedback จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง						

5.2.9 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 1 (Follow Up 1)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบผลของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง ผู้รับการประเมินจึงต้องจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 1 ซึ่งรายละเอียดของความก้าวหน้า กิจกรรมที่ได้ทำ ผลการดำเนินกิจกรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

เดือนกรกฎาคม 2558 – เดือนสิงหาคม 2558 (ระยะเวลา 1 เดือน)

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

- กิจกรรมที่ 1: ผู้รับการประเมินยังไม่เริ่มดำเนินกิจกรรมทำสมาธิก่อนเข้านอนอย่างเป็นประจำ แต่มีการทำในบางวันที่ผู้รับการประเมินรู้สึกว่ามีสติ หรือมีจิตใจที่ไม่สงบนี้

- กิจกรรมที่ 2 : ผู้รับการประเมินมีการฟังเพลงที่ช่วยทำให้สมองผ่อนคลาย ซึ่งเป็นเพลงที่มีลักษณะเป็นคลื่นเสียงที่ทำให้จิตใจสงบ ผ่อนคลาย สามารถสร้างคลื่นสมองในระดับ Alpha ในขณะที่ขับรถยนต์เพื่อไปทำงานและระหว่างการขับรถกลับหลังเลิกงานในแต่ละวัน เช่นเพลงประเภทฟังง่าย (Easy Listening / Jazz / Soul)

- กิจกรรมที่ 3: ผู้รับการประเมินเริ่มมีการจดบันทึกการแสดงออกที่ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ ซึ่งพบว่าในแต่ละสัปดาห์มีเหตุการณ์ที่ทำให้ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เป็นจำนวนมาก

- กิจกรรมที่ 4 : ผู้รับการประเมินมองว่ากิจกรรมที่ตนเองจะพยายามมีสติและควบคุมอารมณ์ก่อนการแสดงออกยังไม่เป็นผลมากนัก แต่เริ่มเห็นแนวโน้มในความพยายามของตนเองในบางครั้งซึ่งเป็นสัญญาณที่ดีในการพัฒนาต่อไป

- กิจกรรมที่ 5 : ผู้รับการประเมินยังไม่มีโอกาสในการให้คำปรึกษาผู้อื่นในการควบคุมตนเอง

ผลจากการพัฒนา ปัญหาและอุปสรรค

ภาพรวมของการพัฒนาในช่วงที่ 1 ผู้รับการประเมินเห็นว่ายังไม่มีพัฒนาการที่สำคัญที่จะสามารถสังเกตเห็นได้ เนื่องจากยังไม่ได้ดำเนินตามแนวทางที่ได้วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่ได้ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอเพียงพอ จึงเป็นเหตุผลสำคัญให้ยังไม่เห็นผลของการพัฒนาตนเองได้

ตาราง 5.10 ผลการพัฒนาตนเองครั้งที่ 1 (Follow Up 1) จากแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

Development Action Plan # 2 (DAP # 2) : Progress Report						
Name	นายภฤตติณ ศรีสวัสดิ์พงษ์					
Position	พนักงานวิเคราะห์					
Direct Supervisor	AVP สายทรัพยากรบุคคล					
Organization's Competency :						
1. Customer Orientation						
2. Teamwork						
3. Communication Excellence						
4. Drive for Success						
Development Objective: ต้องการพัฒนาคุณลักษณะเรื่องการควบคุมตนเอง เพื่อให้สามารถควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
Expected benefit to me: เพื่อให้การพัฒนาในตนเอง ในการการควบคุมอารมณ์และการแสดงออก ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ในด้านความสัมพันธ์กับคนรอบข้าง ลดโอกาสการแสดงอารมณ์ที่ไม่เหมาะสม โดยเฉพาะการแสดงอารมณ์ในเชิงลบ ซึ่งจะมีโอกาสเกิดปัญหาระหว่างกันได้						
Expected benefit to my organization : หากสามารถแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมก็มีโอกาสให้ความสัมพันธ์ในโรงงานทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ และสามารถสร้างผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยเฉพาะลักษณะการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อความสัมพันธ์กับผู้ที่อยู่ในทีมงานเป็นไปในทางที่ดี						
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame	Actual Activity : Experience : Feeling :	Rated by participant	Rated by direct boss
				First month	Score before DAP implementation (1-10)	Score before DAP implementation (1-10)
				July 16 - August 15, 2015		
1) ทำสมาธิก่อนเข้างานทุกวัน วันละประมาณ 15 - 30 นาที เพื่อเป็นการฝึกสติให้คุ้นเคยกับการตระหนักรู้อารมณ์ของตนเองในทุกขณะ	ตนเอง	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	6 เดือน	ยังไม่ได้มีการเริ่มทำสมาธิก่อนเข้างานอย่างเป็นประจำ แต่ทำในเฉพาะวันที่รู้สึกว่าการไม่มีสติหรือ มีสิ่งที่ต้องคิดและทำให้ไม่สมาธิ	1	1
2) ใช้ดนตรีบำบัด โดยการรับฟังดนตรีที่สามารถสร้างคลื่น Alpha ของสมอง ซึ่งจะส่งผลให้สมองรู้สึกผ่อนคลายความวิตกกังวล ความเครียดลงได้ และสามารถช่วยในการเรียกสมาธิในช่วงเช้าเพื่อให้มีสติและสามารถควบคุมตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งก่อนนอนซึ่งจะสามารถทำให้ร่างกายและสมองผ่อนคลายพักผ่อนได้อย่างเพียงพอ	ตนเอง	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	6 เดือน	ฟังดนตรีเป็นประจำทุกวัน โดยเฉพาะเวลาขับรถในแต่ละวัน ซึ่งในช่วงเช้าของทุกวันจะได้ฟังเพลงที่เป็น Alpha Wave ซึ่งช่วยทำให้สมองผ่อนคลาย และในช่วงระหว่างวันหรือตอนเย็นขณะขับรถ จะฟังเพลงที่เป็นเพลงเก่า Easy Listening หรือ Jazz/Soul ซึ่งมีจังหวะไม่หนักจนเกินไป ซึ่งช่วยทำให้สมองไม่จึงเครียด	5	5
3) เก็บข้อมูลการแสดงออกของตนเองในแต่ละวัน เพื่อเป็นการทบทวนว่าตนเองมีการแสดงออกในลักษณะที่ไม่สามารถควบคุมตนเองได้ หรือ ไม่พยายามควบคุมตนเองก่อนการแสดงออกหรือไม่ และผลลัพธ์ที่แสดงออกไปโดยขาดสตินั้นส่งผลกระทบต่อและผู้อื่นอย่างไร	ตนเอง	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	3 เดือน	เริ่มจดบันทึกการแสดงออกที่ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ ซึ่งพบว่าในแต่ละสัปดาห์มีเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้ไม่สามารถควบคุมตนเองได้ และเมื่อมีหลาย ๆ เหตุการณ์ก็จะเห็นแนวทางว่าโอกาสใดบ้างที่เราจะไม่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ ซึ่งจะต้องนำไปปรับต่อไปในอนาคต	5	5
4) พิจารณาตนเองก่อนการแสดงออกต่อผู้อื่นให้ถี่ถ้วนและมีสตินึกคิด ถึงสภาวะทางอารมณ์ของตนเองก่อนการแสดงออก โดยเฉพาะเมื่อมีสภาวะทางอารมณ์ในเชิงลบอยู่ เพื่อให้สามารถปรับพฤติกรรมการแสดงออกได้อย่างเหมาะสม ไม่อาศัยจากความรู้สึกเพียงอย่างเดียว	ตนเอง บุคคลรอบข้างและหัวหน้างาน	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	6 เดือน	ยังไม่สามารถควบคุมตนเองได้ตามที่คาดหวังไว้ แต่ก็เห็นพัฒนาการในการแสดงอารมณ์ออกมาช้ากว่าปกติ	3	3
5) ให้คำปรึกษาเรื่องการควบคุมอารมณ์และการแสดงออกที่เหมาะสมให้กับผู้อื่น เพื่อเป็นการย้ำแนวทางการพัฒนาให้กับตนเองไปพร้อมกันด้วย	บุคคลรอบข้าง	จำนวนครั้งของการให้คำปรึกษา	6 เดือน	ยังไม่ได้ให้คำปรึกษา	-	-
Resources/ Support:						
1. บุคคลรอบข้าง และ หัวหน้างาน						
2. แนวทางการเก็บบันทึกข้อมูลการแสดงออกของตนเอง						
Potential obstacles which can prevent development : ขาดการประเมินผล หรือ feedback จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง						

5.2.10 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 2 (Follow Up 2)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบผลของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง ผู้รับการประเมินจึงต้องจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 2 ซึ่งรายละเอียดของความก้าวหน้า กิจกรรมที่ได้ทำ ผลการดำเนินกิจกรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

เดือนสิงหาคม 2558 – เดือนกันยายน 2558 (ระยะเวลา 1 เดือน)

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

- กิจกรรมที่ 1: ผู้รับการประเมินยังเริ่มมีการทำสมาธิก่อนเข้านอนเป็นกิจวัตร โดยกระทำสัปดาห์ละประมาณ 3-4 คืน / สัปดาห์ โดยมีการทำครั้งละประมาณ 15-30 นาที
- กิจกรรมที่ 2 : ผู้รับการประเมินมีการฟังเพลงที่ช่วยทำให้สมองผ่อนคลาย ซึ่งเป็นเพลงที่มีลักษณะเป็นคลื่นเสียงที่ทำให้จิตใจสงบ ผ่อนคลาย สามารถสร้างคลื่นสมองในระดับ Alpha ในขณะที่ขับรถอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหลังจากฟังมาได้เป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว พบว่าแม่จะเป็นช่วยการจราจรติดขัดก็ไม่มีความเครียดอย่างที่เคยเป็น รวมทั้งในช่วงก่อนนอนในแต่ละวัน หรือช่วงทำงานมีการฟังเพลง Classic ทำให้นอนหลับได้สนิทขึ้นและมีสมาธิการทำงานได้ดีขึ้น
- กิจกรรมที่ 3: ผู้รับการประเมินเริ่มมีการจดบันทึกการแสดงออกที่ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง
- กิจกรรมที่ 4 : ผู้รับการประเมินพยายามมีการควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ โดยมีการพิจารณาความเหมาะสมของการแสดงออกในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งพบว่าสามารถทำได้ดีขึ้นกว่าเดิม
- กิจกรรมที่ 5 : ผู้รับการประเมินยังไม่มีโอกาสในการให้คำปรึกษาผู้อื่นในการควบคุมตนเอง

ผลจากการพัฒนา ปัญหาและอุปสรรค

ภาพรวมของการพัฒนาในช่วงที่ 2 ผู้รับการประเมินเริ่มเห็นว่ายังมีพัฒนาการที่จะสามารถสังเกตเห็นได้ เนื่องจากเริ่มดำเนินการตามกิจกรรมที่วางไว้ อุปสรรคที่สังเกตได้คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการควบคุมตนเองนั้น ที่ผ่านมามีการแสดงออกจากจิตใจได้สำนึก ทำให้การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องที่ทำได้แต่ต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงที่นานและต้องมีจิตใจที่มุ่งมั่น

ตาราง 5.11 ผลการพัฒนาตนเองครั้งที่ 2 (Follow Up 2) จากแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

Development Action Plan # 2 (DAP # 2) : Progress Report						
Name		นายกฤตดิน ศรีสวัสดิพงษ์				
Position		พนักงานวิเคราะห์				
Direct Supervisor		AVP สายทรัพยากรบุคคล				
Organization's Competency :						
1. Customer Orientation						
2. Teamwork						
3. Communication Excellence						
4. Drive for Success						
Development Objective: ต้องการพัฒนาคูณลักษณะเรื่องการควบคุมตนเอง เพื่อให้สามารถควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
Expected benefit to me: เพื่อให้เกิดการพัฒนาในตนเอง ในการการควบคุมอารมณ์และการแสดงออก ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ในด้านความสัมพันธ์กับคนรอบข้าง ลดโอกาสการแสดงอารมณ์ที่ไม่เหมาะสม โดยเฉพาะการแสดงอารมณ์ในเชิงลบ ซึ่งจะมีโอกาสเกิดปัญหาระหว่างกันได้						
Expected benefit to my organization : หากสามารถแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมก็มีโอกาสให้ความสัมพันธ์ในโรงงานทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ และก็สามารถสร้างผลสัมฤทธิ์ของงานโดยเฉพาะลักษณะการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อความสัมพันธ์กับผู้ที่อยู่ในทีมทำงานเป็นไปในทางที่ดี						
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning	Rated by participant	Rated by direct boss
				Second month	Score before DAP implementation (1-10)	Score before DAP implementation (1-10)
				August 16-Sep 15, 2015		
1) ทำสมาธิก่อนเข้านอนทุกวัน วันละประมาณ 15 - 30 นาที เพื่อเป็นการฝึกสติให้คุ้นเคยกับการตระหนักรู้อารมณ์ของตนเองในทุกขณะ	ตนเอง	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	6 เดือน	เริ่มมีการทำสมาธิก่อนนอน โดยทำประมาณ 3-4 คืน / สัปดาห์ โดยทำครั้งละ 10-15 นาที ซึ่งหลังจากทำแล้วพบว่าตนเองเริ่มมีสมาธิมากขึ้น หลับได้ง่ายขึ้น	3	5
2) ใช้ดนตรีบำบัด โดยการรับฟังดนตรีที่สามารถสร้างคลื่น Alpha ของสมอง ซึ่งจะส่งผลให้สมองรู้สึกผ่อนคลายความวิตกกังวล ความเครียดลงได้ และสามารถช่วยในการเรียกสมาธิในช่วงเช้าเพื่อให้มีสติและสามารถควบคุมตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งก่อนนอนซึ่งจะสามารถทำให้ร่างกายและสมองผ่อนคลายพักผ่อนได้อย่างเพียงพอ	ตนเอง	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	6 เดือน	ยังคงฟังเพลงที่เป็น Alpha wave ระหว่างการขับรถในช่วงเช้า ซึ่งช่วยให้การขับรถในตอนเช้าที่มีสภาพการจราจรหนาแน่น ไม่มีความรู้สึกเครียดหรือหงุดหงิด และในช่วงเดือนที่ผ่านมามีการฟังเพลง Classic ระหว่างการอ่านหนังสือ ซึ่งสังเกตว่ามีความผ่อนคลายและมีสมาธิมากกว่าเดิม	3	5
3) เก็บข้อมูลการแสดงออกของตนเองในแต่ละวัน เพื่อเป็นการทบทวนว่าตนเองมีการแสดงออกในลักษณะที่ไม่สามารถควบคุมตนเองได้ หรือ ไม่พยายามควบคุมตนเองก่อนการแสดงออกหรือไม่ และผลลัพธ์ที่แสดงออกไปโดยขาดสตินั้นส่งผลอะไรต่อเราและผู้เกี่ยวข้องอย่างไร	ตนเอง	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	3 เดือน	ยังคงดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งยังมีการแสดงออกที่ขาดการควบคุมอารมณ์ไม่แตกต่างจากเดือนก่อน แต่เมื่อพิจารณาย้อนกลับไปในอดีตก็พบว่าสามารถควบคุมได้ดีขึ้นพอสมควร	3	4
4) พิจารณาตนเองก่อนการแสดงออกต่อผู้อื่นให้ถี่ถ้วนและมีสตินึกคิด ถึงสภาวะทางอารมณ์ของตนเองก่อนการแสดงออก โดยเฉพาะเมื่อมีสภาวะทางอารมณ์ในเชิงลบอยู่ เพื่อให้สามารถปรับพฤติกรรมการแสดงออกได้อย่างเหมาะสม ไม่อาศัยจากความรู้สึกเพียงอย่างเดียว	ตนเอง บุคคลรอบข้างและหัวหน้างาน	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	6 เดือน	เริ่มใจเย็นมากขึ้น มีการแสดงอารมณ์เชิงลบได้บ้าง แต่ยังคงแสดงออกบ้าง	3	4
5) ให้คำปรึกษาเรื่องการควบคุมอารมณ์และการแสดงออกที่เหมาะสมให้กับผู้อื่น เพื่อเป็นการย้ำแนวทางการพัฒนาให้กับตนเองไปพร้อมกันด้วย	บุคคลรอบข้าง	จำนวนครั้งของการให้คำปรึกษา	6 เดือน	ยังไม่มีโอกาสให้คำปรึกษาเรื่องนี้	3	3
Resources/ Support:						
1. บุคคลรอบข้าง และ หัวหน้างาน						
2. แนวทางการเก็บบันทึกข้อมูลการแสดงออกของตนเอง						
Potential obstacles which can prevent development : ขาดการประเมินผล หรือ feedback จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง						

5.2.11 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 3 (Follow Up 3)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบผลของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง ผู้รับการประเมินจึงต้องจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 3 ซึ่งรายละเอียดของความก้าวหน้า กิจกรรมที่ได้ทำ ผลการดำเนินกิจกรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

เดือนกันยายน 2558 – เดือนตุลาคม 2558 (ระยะเวลา 1 เดือน)

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

- กิจกรรมที่ 1: ผู้รับการประเมินมีปริมาณการทำสมาธิก่อนนอนน้อยลง เนื่องจากมีภาระงานเป็นจำนวนมาก ทำให้ในแต่ละวันเดินทางถึงที่พักดึกมาก จึงไม่มีเวลาในการทำตามที่วางแผน แต่จะพยายามทำเมื่อวันที่ไม่มีสมาธิหรือมีความเครียด
- กิจกรรมที่ 2 : ผู้รับการประเมินมีการฟังเพลง Classic ในตอนนั่งทำรายงาน ทำให้มีสมาธิในการทำมากขึ้น และผลงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- กิจกรรมที่ 3: ผู้รับการประเมินมีการจัดเก็บข้อมูลลดลงเนื่องจากภาระงานที่มากขึ้น รวมทั้งการแสดงอารมณ์โดยขาดสติก็ลดลงจากเดิมมาก
- กิจกรรมที่ 4 : ผู้รับการประเมินพยายามมีการควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ และสังเกตว่ามีพัฒนาการที่ดีขึ้นมา โดยแสดงออกในเชิงที่หากมีอารมณ์เชิงลบ จะหยุดคิดเพื่อพิจารณาความรู้สึกตนเองโดยอัตโนมัติ
- กิจกรรมที่ 5 : ได้มีโอกาสแนะนำเพื่อนร่วมงานเรื่องการแสดงออกและการจัดการกับความเครียด การจัดการกับอารมณ์ฉุนเฉียว รวมทั้งนำหนังสือธรรมะที่เหมาะสมให้อ่าน ทำให้เพื่อนคนนั้นมีอารมณ์ที่ดีขึ้น มีสติมากขึ้น และรับปากว่าจะบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองให้ดีกว่าเดิม

ผลจากการพัฒนา ปัญหาและอุปสรรค

ภาพรวมของการพัฒนาในช่วงที่ 3 ผู้รับการประเมินมีพัฒนาการในการควบคุมตนเองที่ดีขึ้น มีการพิจารณาอารมณ์ตนเองได้อย่างอัตโนมัติการก่อนแสดงออก แต่ยังคงมีอุปสรรคในการดำเนินตามแผนที่วางไว้อันเนื่องมาจากภาระงานที่มากขึ้น ทำให้การปฏิบัติในบางกิจกรรมไม่สามารถทำได้ตามที่หวัง

ตาราง 5.12 ผลการพัฒนาตนเองครั้งที่ 3 (Follow Up 3) จากแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

Development Action Plan # 2 (DAP # 2) : Progress Report						
Name		นายภคดิณ ศรีสวัสดิพงษ์				
Position		พนักงานวิเคราะห์				
Direct Supervisor		AVP สายทรัพยากรบุคคล				
Organization's Competency :						
1. Customer Orientation 2. Teamwork 3. Communication Excellence 4. Drive for Success						
Development Objective: ต้องการพัฒนาคุณลักษณะเรื่องการควบคุมตนเอง เพื่อให้สามารถควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
Expected benefit to me: เพื่อให้เกิดการพัฒนาในตนเอง ในการควบคุมอารมณ์และการแสดงออก ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ในด้านความสัมพันธ์กับคนรอบข้าง ลดโอกาสการแสดงอารมณ์ที่ไม่เหมาะสม โดยเฉพาะการแสดงอารมณ์ในเชิงลบ ซึ่งจะมีโอกาสเกิดปัญหาหากเกิดขึ้นได้						
Expected benefit to my organization : หากสามารถแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมก็มีโอกาสให้ความสัมพันธ์ในโรงงานทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ และก็สามารถสร้างผลสัมฤทธิ์ของงานโดยเฉพาะลักษณะการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เมื่อความสัมพันธ์กับผู้ที่อยู่ในทีมงานเป็นไปในทางที่ดี						
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning	Rated by participant	Rated by direct boss
				Third month Sep 16-Oct 15, 2016	Score before DAP implementation (1-10)	Score before DAP implementation (1-10)
1) ทำสมาธิก่อนเข้านอนทุกวัน วันละประมาณ 15 - 30 นาที เพื่อเป็นการฝึกสติให้คุ้นเคยกับการตระหนักรู้อารมณ์ของตนเองในทุกขณะ	ตนเอง	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	6 เดือน	ทำสมาธิก่อนนอนลดลงจากเดิม เนื่องจากภาระงานในช่วงที่ผ่านมามีให้กลับบ้านดึกไม่มีเวลาเพียงพอในการทำสมาธิก่อนนอน และพยายามทำสมาธิทุกครั้งที่มีโอกาสเช่นก่อนลงจากรถไปทำงาน หรือ เวลามีอารมณ์โกรธ	6	6
2) ฝึกดนตรีบำบัด โดยการรับฟังดนตรีที่สามารถสร้างคลื่น Alpha ของสมอง ซึ่งจะส่งผลให้สมองรู้สึกผ่อนคลายความวิตกกังวล ความเครียดลงได้ และสามารถช่วยในการเรียกสมาธิในช่วงเช้าเพื่อให้มีสติและสามารถควบคุมตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งก่อนนอนซึ่งจะสามารถทำให้ร่างกายและสมองผ่อนคลายพักผ่อนได้อย่างเพียงพอ	ตนเอง	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	6 เดือน	ฟังเพลง Classic เวลาทำรายงานทำให้มีสมาธิในการทำงานมากขึ้น และสังเกตว่าความจำที่ดีขึ้นเวลาฟังเพลง Classic และอ่านหนังสือไปด้วย	6	6
3) เก็บข้อมูลการแสดงออกของตนเองในแต่ละวัน เพื่อเป็นการทบทวนว่าตนเองมีการแสดงออกในลักษณะที่ไม่สามารถควบคุมตนเองได้ หรือไม่พยายามควบคุมตนเองก่อนการแสดงออกหรือไม่ และผลลัพธ์ที่แสดงออกไปโดยขาดสตินั้นส่งผลอะไรต่อเราและผู้อื่นอย่างไร	ตนเอง	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	3 เดือน	การเก็บข้อมูลลดลงเนื่องจากภาระงาน รวมทั้งการแสดงอารมณ์โดยขาดสติลดลงจากเดิมมาก	6	6
4) พิจารณาตนเองก่อนการแสดงออกต่อผู้อื่นให้ถี่ถ้วนและมีสตินึกคิด ถึงสภาวะทางอารมณ์ของตนเองก่อนการแสดงออก โดยเฉพาะเมื่อมีสภาวะทางอารมณ์ในเชิงลบอยู่ เพื่อให้สามารถปรับพฤติกรรมการแสดงออกได้อย่างเหมาะสม ไม่อาศัยจากความรู้สึกเพียงอย่างเดียว	ตนเอง บุคคลรอบข้างและหัวหน้างาน	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	6 เดือน	พัฒนาการด้านอารมณ์ดีขึ้นมาก ก่อนแสดงอารมณ์เชิงลบจะมีการหยุดเพื่อพิจารณาโดยอัตโนมัติ	7	7
5) ให้ความสำคัญเรื่องการควบคุมอารมณ์และการแสดงออกที่เหมาะสมให้กับผู้อื่น เพื่อเป็นการย้ำแนวทางการพัฒนาให้กับตนเองไปพร้อมกันด้วย	บุคคลรอบข้าง	จำนวนครั้งที่ให้การให้คำปรึกษา	6 เดือน	ได้มีโอกาสแนะนำเพื่อนร่วมงานเรื่องการแสดงออกและการจัดการกับความเครียด การจัดการกับอารมณ์เฉยๆ รวมทั้งนำหนังสือธรรมะที่เหมาะสมให้อ่าน ทำให้เพื่อนคนนั้นมีอารมณ์ที่ดีขึ้น มีสติมากขึ้น และรับปากว่าจะบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองให้ดีกว่าเดิม	4	5
Resources/ Support:						
1. บุคคลรอบข้าง และ หัวหน้างาน 2. แนวทางการเก็บบันทึกข้อมูลการแสดงออกของตนเอง						
Potential obstacles which can prevent development : ขาดการประเมินผล หรือ feedback จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง						

บรรณานุกรม

- ธิดิมา ไชยมงคล. (2557). ทฤษฎีภาวะผู้นำและทฤษฎีการบริหาร. แหล่งที่มา:
http://www.teacher.ssru.ac.th/sermsri_ve/pluginfile.php/97/block_html/content/เอกสารประกอบการสอนทฤษฎีภาวะผู้นำและทฤษฎีการบริหาร.pdf. วันที่สืบค้น 8 พฤศจิกายน 2558.
- เนตร์พัฒนา ขาววิราช. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Leadership and Strategic Leader). กรุงเทพมหานคร: ทริฟเฟิ้ลกรุ๊ป.
- ประสาน หอมพุดและทิพย์วรรณ หอมพุด. (2540). จิตวิทยาธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. (2525). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์.
- มนัสนัน หัตถศักดิ์, และศุภชัย อิทธิปาตานนท์. (2547). การศึกษามูลคณิกภาพของนักศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพตามแบบวัดบุคลิกภาพของไมเยอร์ บริกจ์ (MBTI). BU Academic Review, 3(1), 41-51.
- วิภาดา คุปตานนท์. (2544). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต.
- ศรีเรือน แก้วกังวาล. (2551). ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ: รู้เขา รู้เรา. หมอชาวบ้าน, 15, 3.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2546). บริบทกับการเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยน (Context for Transformational and Transactional Leadership). แหล่งที่มา <http://suthep.crru.ac.th/leader20.doc>. วันที่สืบค้น 8 พฤศจิกายน 2558.
- Allport, G. W. (1961). Pattern and Growth in personality. New York: Holt, Rinehart and Winner.
- Anastasi, A. (1968). Personality Development. New York: McGraw-Hill Book Company.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Boeree, C. G. (2006). Personality Theories:Gordon Allport. Available on <http://webspaceship.edu/cgboer/allport.html>. Retrieved October 10, 2015.
- Boundless Psychology. (2015). The Five-Factor Model. Available on <https://www.boundless.com/psychology/textbooks/boundless-psychology-textbook/personality-16/trait-perspectives-on-personality-79/the-five-factor-model-311-12846/> Retrieved October 7, 2015.
- Boyle, G. J. (2008). Critique of the five-factor model of personality. Los Angeles; Sage Publications.
- Chapman, A. (2015). Personality theories, types and tests. Available on [http://www.businessballs.com/personalitystylesmodels.htm#four temperaments four humours](http://www.businessballs.com/personalitystylesmodels.htm#four%20temperaments%20four%20humours) Retrieved October 7, 2015.
- Colorcode Personality Science. (n.d.). History of Personality Theory and Assessment. Available on <http://www.colorcode.com/media/whitepaper.pdf> Retrieved October 4, 2015
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological assessment*, 4(1), 5.
- Eysenck, H.J. (1992). Four Ways Five Factors Are Not Basic. *Personality and Individual Differences*, 13, 667-673.
- Howard, P. J. & Howard, J. M. (2000). The Big Five Quickstart: An Introduction to the Five-Factor Model of Personality for Human Resource Professionals. Available on <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED384754.pdf> Retrieved October 7, 2015.
- McCrae, R. R. (1992). An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications. *Journal of Personality*, 60 (2), 175-207.
- McLeod, S. A. (2013). Sigmund Freud. Available on www.simplypsychology.org/Sigmund-Freud.html. Retrieved October 7, 2015.
- McLeod, S. A. (2008). Wilhelm Wundt. Available on www.simplypsychology.org/wundt.html. Retrieved October 5, 2015

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Nelson, J. And Punyanunt-Carter, N. (2012). Approaches to Leadership. Available on: <http://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-organizational-communication/s09-01-approaches-to-leadership.html>. Retrieved November 8, 2015.
- Peter N. (2007). Leadership Theory and Practice. United Kingdom: SAGE Publication.
- Saucier G. & Goldberg L. R. (1996). The Five-Factor Model of Personality Theoretical Perspectives. New York: The Guilford Press.
- Stevenson, D. B. (1996). Freud's Psychosexual Stages of Development. Available on <http://www.victorianweb.org/science/freud/develop.html>. Retrieved October 7, 2015
- Thaihypnosis. (2013). ทฤษฎีบุคลิกภาพ: Carl G. Jung. แหล่งที่มา: <http://thaihypnosis.net/?p=798>. วันที่สืบค้น 5 กันยายน 2558.
- Thaihypnosis. (2013). ทฤษฎีบุคลิกภาพ: Sigmund Freud. แหล่งที่มา: <http://thaihypnosis.net/?p=781>. วันที่สืบค้น 6 กันยายน 2558.
- Wikipedia (2015). Francis Galton. Available on https://en.wikipedia.org/wiki/Francis_Galton Retrieved October 7, 2015.
- Yukl, Gary A. (2001). Leadership in organizations. New Jersey: Prentice Hall.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI)

การว่าจ้างพนักงาน ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาคนที่มีคุณสมบัติให้ตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมนั้นเข้านั้นอาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เช่น ความก้าวหน้า คุณภาพ ชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสีย ที่อย่างร้ายแรงที่อาจเป็นผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้ นอกจากนี้องค์กรยังต้องต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกมหาศาลกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อให้้องค์การนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กร ไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่ากระบวนการความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตาม ท่านสามารถตัดสินใจได้อย่างไรว่า บุคคลที่ท่านคัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ท่านมีอยู่? ซึ่งในบางครั้งประสบการณ์ที่เคยมีมานั้น อาจใช้ไม่ได้ผลกับบางธุรกิจก็ได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะงานของแต่ละองค์กร

การนำประยุกต์ใช้เพื่อผลประโยชน์

WBI เครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำอธิบายสรุปนั้นมาทำการวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และควบคู่ไปกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

WBI สามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการทำการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำไปใช้ช่วยส่งเสริมสนับสนุน หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับ:

- 1) การคัดเลือกพนักงาน
- 2) การพัฒนาบุคลากร
- 3) การใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม
- 4) การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตาม
- 5) การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงาน
- 6) ประสิทธิภาพขององค์กร

WBI มีลักษณะเด่น ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการการทำงาน ดังนี้:

ประเด็นของลักษณะงาน - WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่าง ๆ ทุกคำถามเป็นเครื่องวัดที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงาน ที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งสิ้น

- 1) มาตรการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบทดสอบ
- 2) ความกว้างขวางของลักษณะงาน - WBI ใช้ได้กับบุคคลทั่วไป ทั้งไม่เคยทำงานมาก่อนหรือกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง
- 3) มาตรฐานของคะแนน - WBI ค่าเฉลี่ยจะแสดงในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพด้วยกัน
- 4) ง่ายต่อการทำ - ผู้ตอบแบบทดสอบระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที เป็น การดี (ไม่จำกัดเวลา)

คุณลักษณะเด่นที่สำคัญของ WBI

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรต่างทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า WBI สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังนี้:

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

- 2) Valid - WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรฐานที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ
- 3) ความสัมพันธ์กับ Big Five – WBI ถูกจัดเป็นกลุ่มตามหลักฐานที่มีเหตุผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นก็จะไม่สามารถที่จะประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์
- 4) ความสัมพันธ์กับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง - WBI นี้มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่น ๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย
- 5) นิยามของพฤติกรรมความสามารถโดยนักวิจัย – เครื่องวัดของ WBI ซึ่งได้ทำการประเมินผลตามความสามารถที่ได้จำกัดความไว้ในหนังสือ Competence at Work ของ Spencer & Spencer, 1993 และหนังสือ Working with Emotional Intelligence ของ Goleman, 1998
- 6) สถิติปัญญาทางอารมณ์ – ในรายงานบรรยายสรุปของ WBI จะมีเครื่องวัดคะแนนรวมในเรื่องของสติปัญญาทางอารมณ์ “Emotional Intelligence” ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรืออาชีพ

ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ WBI

WBI จากการทำวิจัยเราพบว่า สถานะสภาพความเป็นจริงอย่างถูกต้องและแม่นยำของมีประสิทธิภาพในเรื่องต่อไปนี้:

- 1) ระบุลักษณะส่วนบุคคลใดที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร
- 2) ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่ได้
- 3) ระบุลักษณะส่วนบุคคลใดที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทการทำงานที่เป็นลูกน้อง ไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) ระบุชี้ว่าบุคคลใดที่จะมีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า
- 5) วินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการไปให้ถึงจุดสูงสุดในอาชีพการงานของบุคคลนั้น ๆ

6) มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพ และพยายามที่จะให้คำแนะนำปรึกษาต่อพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว

Work Behavior Inventory Scales

WBI มี 40 มาตรฐานที่หลากหลายซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานะการทำงานดังนี้:

a. การเอาใจใส่ต่อ (Extraversion)

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

b. การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

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

c. การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

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

d. การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

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

e. เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

- 18) การควบคุมตนเอง (Self-Control)
- 19) การอดทน (Stress Tolerance)
- 20) การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence)
- 21) การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)

f. คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)

- 22) การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)
- 23) การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
- 24) การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
- 25) ความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
- 26) เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

g. ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

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

h. ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

- 29) คล่องแคล่ว (Dynamic)
- 30) วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)
- 31) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

i. Behavioral Growth Potential

- 32) Behavioral Growth Potential

j. สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

- 33) ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)
- 34) ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)
- 35) ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)
- 36) ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)
- 37) Emotional Intelligence

k. ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)

38) ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)

39) ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)

40) ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency)

