

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา  
ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง  
กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลของสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2558  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

## กิตติกรรมประกาศ

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

ขอกราบขอบคุณ อาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ อาจารย์ผู้สอนในรายวิชาที่เกี่ยวข้องได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและแผนพัฒนาตนเอง ที่คอยอบรมสั่งสอนให้ คำปรึกษาแนะนำในการแก้ไขปรับปรุง คุณดูแลเอาใจใส่อย่างเต็มกำลังด้วยความเมตตากรุณาต่อผู้วิจัย ผู้วิจัย รู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์ท่านนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบคุณ AAI Asia (Assessment Associates International - Asia) ที่สนับสนุน Applied Reasoning Test (ART) - Cognitive Ability Test and Work Behaviour Inventory (WBI) - Psychometric Assessment เพื่อการวิจัยครั้งนี้โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ขอขอบคุณผู้รับการประเมิน และ กรณีศึกษา (Case Study) เพื่อนร่วมรุ่น HO 17A ทุกท่าน ที่ได้ร่วมกันศึกษาหาความรู้ แลกเปลี่ยน ความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนประสานงานในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ

คุณงาม ความดีทั้งหลาย อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ คณาจารย์ผู้ ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่ได้ให้ความช่วยเหลือทั้งทางตรงและทางอ้อม จนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยหวัง เป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษารื่องนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจในการนำผลการศึกษาไป ประยุกต์ใช้ในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใดเกิดขึ้น ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และขอ อภัยไว้ ณ ที่นี้

ฐนันทธร ตันติภูมิพัฒน์

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา  
เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลของสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT, COGNITIVE ABILITY  
ASSESSMENT AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF HUMAN RESOURCE  
OFFICER IN EDUCATIONAL INSTITUTION

รฐันท์ธร สันติกริพัฒน์ 5750098

กจ.ม.

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

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลของ  
สถาบันการศึกษาแห่งหนึ่งด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องความต้องการที่จะ  
เจริญเติบโตในสายอาชีพ (2) เพื่อศึกษาผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์คุณลักษณะ  
ต่างๆ ที่สอดคล้องกับผลของแบบประเมินทางจิตวิทยา (3) เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาศักยภาพ เพื่อ  
เป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพในการ  
เจริญเติบโตในสายอาชีพ โดยอาศัยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ได้กรณีศึกษาที่มีความพร้อมและความ  
ต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลใน  
ครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา ซึ่งประกอบด้วย The Work Behaviour Inventory และ Applied Reasoning Test  
Managerial/Professional รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยพบว่าผู้รับการประเมินรับรู้ถึงบุคลิกลักษณะของตนเองจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบ  
ประเมินทางจิตวิทยา และสามารถนำจุดแข็งและจุดอ่อนจากการวิเคราะห์ดังกล่าวมาเชื่อมโยงกับผลการประเมินข้อมูล  
ป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนำมาคัดเลือกหาสมรรถนะที่จำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาและจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเอง  
ภายในกรอบระยะเวลาที่ตนเองกำหนด

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา/ ภาวะผู้นำ / การพัฒนาภาวะผู้นำ/ แผนพัฒนาตน

## สารบัญรูปร่างภาพ

ภาพ	หน้า	
2.1	แสดงผลลัพธ์ของพฤติกรรมผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ	9
2.2	ทฤษฎีตาข่ายการบริหารจัดการ (Managerial Grid)	11
4.1	ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	28
4.2	ผลการประเมินด้านลักษณะของบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big 5 Factors)	28
4.3	ลักษณะของผู้นำ (Leadership Style)	29
4.4	สิ่งชี้แนะความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Fit)	29
4.5	ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Selling and Influencing Idea)	30
4.6	ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	30
4.7	การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	31
4.8	การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	32
4.9	การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experiences)	33
4.10	การมีสามัญสำนึกในการทำงาน (Conscientiousness)	34
4.11	เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	35
4.12	ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional	36
4.13	ผลการประเมินแต่ละมาตราวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	37
5.1	ผลเปอร์เซ็นต์ไทล์ในเรื่องของ Dependability	47
5.2	ผลเปอร์เซ็นต์ไทล์ในเรื่องของ Rule Following	48
5.3	สภาพก่อนปรับปรุงโต๊ะทำงานและหลังปรับปรุงโต๊ะทำงาน	54
5.4	ตัวอย่างของการนำกรอบความคิดเรื่อง PDCA มาปรับใช้ในการทำงาน	57

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญรูปภาพ	ช
สารบัญตาราง	ณ
<b>บทที่ 1    บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	3
1.3 ขอบเขตการวิจัย	3
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
<b>บทที่ 2    ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>5</b>
2.1 ความรู้เบื้องต้นของผู้นำและภาวะผู้นำ	5
2.1.1 ผู้นำ	5
2.1.2 ภาวะผู้นำ	6
2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Theories)	7
2.2.1 แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)	7
2.2.2 แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)	7
2.2.3 แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach)	12
2.2.4 แนวคิดผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership)	13
2.3 ภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21	14
2.4 ทฤษฎี แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล	15
2.4.1 แนวคิดการจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล	15

## 2.4.2 ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล

1 จ

## สารบัญ (ต่อ)

	<b>หน้า</b>
<b>บทที่ 3</b>	
<b>วิธีการดำเนินการวิจัย</b>	<b>18</b>
3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง	18
3.2 เครื่องมือที่ใช้การวิจัย	18
3.2.1 The Work Behavior Inventory	18
3.2.2 Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	22
3.2.3 การประเมินบุคลิกภาพและลักษณะ	23
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	25
<b>บทที่ 4</b>	
<b>ผลการวิจัย</b>	<b>27</b>
4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)	27
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	28
4.1.2 ลักษณะของบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big 5 Factors)	28
4.1.3 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	29
4.1.4 สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	29
4.1.5 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	30
4.1.6 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	30
4.1.7 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	31
4.1.8 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	32
4.1.9 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	33
4.1.10 การมีสามัญสำนึกในการทำงาน (Conscientiousness)	34
4.1.11 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	35

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2 ผลแบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	36
4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม	36
4.2.2 ความสามารถในการแก้ปัญหาด้านการใช้ภาษา	37
4.2.3 ความสามารถในการให้เหตุผลด้านตัวเลข	37
4.2.4 ความสามารถในการให้เหตุผลเชิงนามธรรม	38
4.3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลประเมิน Work Behavior Inventory	38
4.3.1 สิ่งที่เป็นจุดแข็งในมุมมองของผู้รับการประเมิน	40
4.3.2 สิ่งที่เป็นจุดอ่อนในมุมมองของผู้รับการประเมิน	40
4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชา	40
4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	40
4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	41
4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา	42
<b>บทที่ 5 ผลเพื่อการนำไปใช้งาน</b>	<b>43</b>
5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	43
5.1.1 เป้าหมายระยะสั้นของผู้รับการประเมิน	43
5.1.2 เป้าหมายระยะยาวของผู้ประเมิน	43
5.1.3 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	44

5.1.4 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	44
5.1.5 จุดอ่อนที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตัวเอง	45

### สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.1.6 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	46
5.1.7 การเลือกสิ่งที่ได้รับรู้ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ	46
5.2 แผนการพัฒนาคณะ	48
5.2.1 แผนพัฒนาคณะฉบับที่ 1	48
5.2.2 แผนพัฒนาคณะฉบับที่ 2	68
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>79</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>80</b>
ภาคผนวก ก แบบประเมิน Work Behavior Inventory Scales WBI	81
พัฒนาการของแผนพัฒนาคณะ ฉบับที่ 1	85
พัฒนาการของแผนพัฒนาคณะ ฉบับที่ 2	115
ภาคผนวก ข การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment)	123
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>127</b>





## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
5.1	แผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1	49
5.2	พัฒนาการของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1	67
5.3	แผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2	70
5.4	พัฒนาการของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2	78



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในโลกปัจจุบันนี้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งสถานการณ์ของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพราะเทคโนโลยีทำให้การเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ สะดวก รวดเร็วและง่ายมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การติดต่อสื่อสารสามารถเชื่อมต่อได้ทุกภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกัน แม้กระทั่งการทำงานและการดำรงชีวิตประจำวัน จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับต่อการทำงานในปัจจุบันและในศตวรรษที่ 21

เมื่อสถานการณ์ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นั้น ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างเสรีเพิ่มมากขึ้น ทั่วโลกต่างต้องเผชิญกับปัญหา อุปสรรค และปัจจัยต่างๆ ของการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ไม่ว่าจะเป็นการรับข้อมูลข่าวสาร การผันผวนของสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมต่างๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจได้ บางครั้งการเกิดข้อจำกัดในเรื่องของการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเป็นอุปสรรคที่สำคัญยิ่งที่ทำให้เกิดการไม่เท่าเทียมกันส่งผลกระทบต่อจิตใจในการตัดสินใจในเรื่องปัจจุบันและอนาคตผิดพลาดได้ ส่งผลให้การดำเนินการตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ หรือแผนกลยุทธ์ขององค์กรทำได้ยากขึ้น มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ด้วยปัจจัยของการเปลี่ยนแปลงที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องเผชิญและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ จึงควรมีการวางแผนเตรียมความพร้อมเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะเกิดศักยภาพ ทักษะ ความรู้ความสามารถแข่งขันทัดเทียมนานาชาติได้

ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องพัฒนาทั้งทางด้านทักษะและความรู้เพื่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและสามารถปรับตัวให้อยู่รอดกับโลกปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง การพัฒนาทางด้านทักษะและการเรียนรู้จึงเป็นส่วนสำคัญและเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะช่วยสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานและการดำเนินชีวิตได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้หากมีการวิเคราะห์ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง เพื่อให้รู้จักตนเองอันนำไปสู่การจัดการความขัดแย้งภายในตัวตนและเกิดการยอมรับตนเองตามสภาพความเป็นจริง ซึ่งจำเป็นต้องเปิดใจ ปรับตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ของพฤติกรรมกรดำเนินชีวิตเพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น โดยการสร้างคุณลักษณะที่ก่อให้เกิดประโยชน์ ลดหรือขจัดคุณลักษณะที่เป็นโทษกับการดำเนินชีวิต และการปฏิบัติตนต่อสังคม เพื่อการดำเนินการตามแนวทางที่จะช่วยพัฒนาชีวิตไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งจะเป็นส่วนที่จะช่วยสนับสนุนการเป็นผู้นำที่ดีต่อไป

ในบริบทของสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ โดยเน้นให้การสนับสนุนแก่บุคลากรในการเพิ่มทักษะในวิชาชีพของบุคลากร พัฒนาศักยภาพที่มีผลสัมฤทธิ์สูงเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อนำไปสู่แผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Succession Plan) ในอนาคต แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินคุณภาพของสถาบันการศึกษาชั้นนำ จึงเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกระดับที่จะต้องมุ่งพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของแรงผลักดันในองค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้และสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพขององค์กรในภาพรวม

ในการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความสนใจในการศึกษาการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART) เพื่อใช้ประเมินบุคลิกภาพและคุณสมบัติของบุคคลที่มีความพร้อมและแรงผลักดันที่จะพัฒนาตนเอง แล้วนำผลที่ได้จากการประเมินทางจิตวิทยา มาวิเคราะห์หาความเหมาะสมของบุคคลกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง พร้อมทั้งวางกรอบแนวทางการพัฒนาตนเองให้สามารถเติบโตในสายอาชีพที่บุคคลนั้นต้องการผ่านการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล ของสถาบันการศึกษา แห่งหนึ่ง ด้วยแบบประเมินและทดสอบทางจิตวิทยาและวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ

1.2.2 เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา บุคคลที่เกี่ยวข้อง และผลการวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ กับผลของแบบประเมินและทดสอบทาง จิตวิทยา

1.2.3 เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาบุคลิกภาพและพฤติกรรมซึ่งเป็น เครื่องมือในการช่วยส่งเสริมและสนับสนุนที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพและสร้างภาวะผู้นำ เพื่อการเติบโตในสายอาชีพ

1.2.4 เพื่อนำผลการวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ มาพัฒนาบุคลิกภาพและสมรรถนะของ ตนเองให้มีศักยภาพและสามารถเติบโตในสายอาชีพได้

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาการวิเคราะห์คุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคล เพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบันและการเติบโตในสายอาชีพ โดยเครื่องมือที่ ผู้วิจัยเลือกใช้คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) แบบประเมิน ความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART) และประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะโดย กรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ คือ เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล ของสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง จำนวน 1 คน

## 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้รับการประเมิน หมายถึง ผู้รับการประเมินบุคลิกลักษณะส่วนบุคคล โดยการทำแบบ ประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) แบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART) และรับการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา ด้วยการประเมิน บุคลิกภาพและสมรรถนะ

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดหวังว่า จะช่วยให้ทราบถึงทักษะทางปัญญาและลักษณะของบุคลิกภาพ รู้จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง โดยผ่านเครื่องมือแบบประเมินความสามารถทางปัญญาและแบบประเมินทางจิตวิทยาที่มีความเที่ยงตรงและแม่นยำ และสามารถนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการประเมินมาเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ และเพื่อปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่องต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน พร้อมทั้งยังเป็นการเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น



## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลของสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา รวบรวมแนวคิด และทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ดังต่อไปนี้

- 2.1 ความรู้เบื้องต้นของผู้นำและภาวะผู้นำ
- 2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Theories)
- 2.3 ภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21
- 2.4 ทฤษฎี แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล

#### 2.1 ความรู้เบื้องต้นของผู้นำและภาวะผู้นำ

จากการที่ได้ทบทวนวรรณกรรมพบว่า คำว่า “ผู้นำ” (Leader) มีปรากฏขึ้นตั้งแต่ปี ค.ศ. 1300 แต่คำว่า “ภาวะผู้นำ” (Leadership) ได้ปรากฏขึ้นประมาณ ค.ศ. 1800 (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร 2532 : 18 อ้างถึงใน เทื่อน ทองแก้ว และเจลา ประเสริฐสังข์ 2542 : 2) พบว่าคำว่าผู้นำและภาวะผู้นำมีความใกล้เคียงกันมาก จนบางครั้งคนส่วนใหญ่นำมาใช้เป็นคำเดียวกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาลักษณะความหมายของคำทั้งสองคำนี้แล้ว คำทั้งสองคำนี้จะมีความแตกต่างกันอยู่ คือคำว่า “ผู้นำจะเป็นตำแหน่งของโครงสร้างภายในกลุ่ม หรือดำรงตำแหน่งของบุคคล ส่วนคำว่า “ภาวะผู้นำ” จะหมายถึง กระบวนการ (Nath Bhanthumnavin 1985 : 27 อ้างถึงใน เทื่อน ทองแก้ว และ เจลา ประเสริฐสังข์ 2542 : 2)

## 2.1.1 ผู้นำ

### 2.1.1.1 ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม หรือผู้ที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ มีลักษณะเด่น มีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่เหมาะสมและมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ตลอดจนมีความสามารถในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่ยากและซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2552:235)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลหนึ่ง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม ที่สามารถนำพาบุคคลหรือกลุ่มในปฏิบัติงานต่างๆ ให้สำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยผ่านการเป็นผู้ผลักดัน ผู้สร้างแรงบันดาลใจ ผู้ประสานความต่าง ผู้กระตุ้น และผู้ส่งเสริมให้เกิดพลัง (ศักดิ์ไทย, 2549)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงาน ในองค์กรต่างๆ ต้องอาศัยบุคคลที่มีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2556 : 1)

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่า ความหมายของผู้นำดังที่กล่าวมานั้นมีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือกลุ่มที่สามารถนำพาองค์กรให้ดำเนินไปได้ โดยมีความสามารถในการตัดสินใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานต่างๆ ให้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยที่ผู้นำจะเป็นผู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ ผู้ประสานความต่าง ผู้กระตุ้นและส่งเสริมการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

## 2.1.2 ภาวะผู้นำ

### 2.1.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการสั่งการและใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มสมาชิกภายในองค์กร (สมยศ นาวิการ, 2538 : 400)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กรหรือในกลุ่มคนในสถานต่างๆ เพื่อสมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (ประสาน หอมพูลและทิพวรรณ หอมพูล, 2540 : 83)



ภาวะผู้นำ หมายถึง ความพยายามที่จะใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจบุคคล ทำให้เกิดการบรรลุผลตามเป้าหมาย (Gibson, Ivancevich & Donnelly อ้างถึงใน เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2556 : 1)

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น ความหมายของภาวะผู้นำ จึงนับได้ว่ามีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร เนื่องจากจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างและสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมในองค์กร เพราะฉะนั้นภาวะผู้นำจึงมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของคนในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดความสำเร็จของงาน ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวเกิดจากการสนับสนุนและผลักดันของผู้นำจนสามารถทำให้การทำงานต่างๆ บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้

## 2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้น ทำให้ได้รู้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ดังนั้นมีการศึกษาและค้นคว้าเกี่ยวกับทฤษฎีของการพัฒนาภาวะผู้นำตั้งแต่ปี ค.ศ. 1930 เป็นต้นมา ทำให้เกิดทฤษฎีอย่างมากมาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

### 2.2.1 แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)

จากแนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) เป็นกลุ่มแนวคิดที่เกิดขึ้นเป็นลำดับแรก โดยศึกษาในระหว่าง ค.ศ. 1930 – ค.ศ. 1940 กลุ่มนี้เกิดความเชื่อว่า คนที่มีความเป็นผู้นำนั้น ย่อมเกิดมาเพื่อที่จะเป็นผู้นำ (Born to be Leader) โดยกลุ่มนี้จะศึกษาเกี่ยวกับบุคคลสำคัญในอดีต เช่น มาการ์เร็ต แชตเซอร์, ครีโอลิซาเบธที่ 1, นโปเลียน, มหาตมะ คานธี, อับบราฮัม ลินคอล์น เป็นต้น เพื่อที่จะศึกษาว่าคุณลักษณะอะไรบ้างที่ทำให้คนเหล่านั้นมีความเป็นผู้นำ ดังนั้นการศึกษามุขบุคคลที่เป็นผู้นำที่สำคัญในอดีต สามารถแบ่งคุณสมบัติออกเป็น 3 คุณลักษณะ ดังนี้ (1) ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง น้ำหนัก ลักษณะภายนอกที่ปรากฏ และสุขภาพ เป็นต้น (2) ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถ เชื้อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจ ความคิดริเริ่ม มีวุฒิภาวะ ความน่าเชื่อถือ มีความรับผิดชอบ (3) ลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย เก็บตัว

โดยสรุป กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะได้ศึกษาแต่คุณลักษณะของผู้นำเพียงอย่างเดียวไม่สามารถสรุปได้ว่า บุคคลที่เป็นผู้นำในกำเนิดจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ไม่สามารถ

พบข้อสรุปตามแนวคิดดังกล่าวที่ชัดเจนเนื่องจากยังมีข้อจำกัดและความไม่ชัดเจนซึ่งยังคงเกิดข้อขัดแย้งอีกหลายอย่าง อีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่าคุณสมบัติของผู้ผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์อีกด้วย

### 2.2.2 แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)

เป็นกลุ่มที่ศึกษาในช่วง ค.ศ. 1940 – ค.ศ. 1960 ตามที่มีการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำในช่วงระยะแรกนั้น ยังไม่สามารถได้ผลสรุปที่ชัดเจนหรือเจาะลึกความเป็นผู้นำได้ จึงมีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางด้านพฤติกรรมเพิ่มมากขึ้น โดยการศึกษาดังกล่าว เกิดขึ้นระหว่างช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 นักวิจัยส่วนใหญ่มุ่งที่จะศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการและกิจกรรมของผู้นำที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน ที่เรียกว่าการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม เป็นการพิจารณาว่าพฤติกรรมของผู้นำประสบความสำเร็จมีความแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี 2557:74) ซึ่งกล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำ ดังนี้

2.2.2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa)

2.2.2.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio state studies)

2.2.2.3 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Studies)

2.2.2.4 ตาข่ายพฤติกรรมการบริหาร (Leadership grid)

2.2.2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa) เกิดขึ้นในช่วงปี 1930s โดย Kurt Lewin และคณะนักวิชาการของมหาวิทยาลัยไอโอวา ซึ่งได้ศึกษารูปแบบความเป็นผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ สามารถแบ่งรูปแบบของผู้นำได้ 3 ประเภท (Lussier, 2006; Phillips & Gully, 2012 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี 2557:75) ซึ่งกล่าวถึงรูปแบบของผู้นำ ได้แก่

1) รูปแบบผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership style) คือ ผู้นำที่รวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้นำผู้เดียว โดยจะสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามและควบคุมการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

2) รูปแบบผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership style) คือ ผู้นำที่คอยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย โดยให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงาน

3) รูปแบบผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire leadership style) คือ ผู้นำจะไม่กำหนด และมีส่วนในการตัดสินใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้อำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามลำพังและไม่มีการติดตามผลการทำงานแต่อย่างใด

ถึงแม้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในระดับสูงเมื่อทำงานร่วมกับผู้นำที่ใช้รูปแบบประชาธิปไตยมากกว่ารูปแบบผู้นำแบบเผด็จการ แต่งานวิจัยที่เปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำทั้งสองนี้ ยังไม่ได้ข้อสรุปที่ชัดเจน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพนักงานเองด้วย เพราะพนักงานที่มุ่งเน้นเรื่องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีแนวโน้มที่สร้างแรงจูงใจที่มากขึ้นตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ มีขวัญและกำลังใจ และนำไปสู่การทำงานเป็นทีม ทำให้ไม่สามารถชี้ได้อย่างชัดเจนว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบใดเป็นรูปแบบที่ดีที่สุด (Phillips & Gully, 2012 อ้างถึงใน ชัยเสถียร พรหมศรี 2557:75)

โดยสรุปจากการพิจารณาจากแนวคิดที่กล่าวมานั้น ยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจนว่าผู้นำแบบใดจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดหรือผู้นำแบบใดดีที่สุดที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจมากที่สุด ทั้งนี้อาจต้องขึ้นอยู่กับการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เหตุผลเพราะว่าหากผู้ใต้บังคับบัญชาชอบมีส่วนร่วมในการทำงาน ดังนั้นหากรูปแบบของผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ก็จะช่วยเสริมให้การทำงานประสบความสำเร็จได้ แต่หากผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอื่นๆ ก็อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งและเกิดอุปสรรคในการทำงานจนไม่ประสบความสำเร็จ

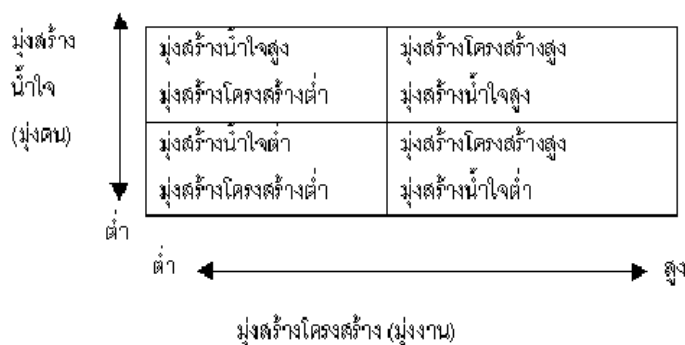
2.2.2.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio state studies) เกิดขึ้นในช่วงปี ค.ศ. 1945 โดยนักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ซึ่งนักวิจัยกลุ่มดังกล่าวได้ทำการศึกษาและวิจัย เป็นการออกแบบสอบถามที่เจาะลึกทั้งภาคอุตสาหกรรมและภาคทหาร เพื่อศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ พบว่า สามารถแยกพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้

1) พฤติกรรมมุ่งเน้นงาน (Initiating Structure) หมายถึง เน้นการกำหนดบทบาทหน้าที่งานต่างๆ ให้ชัดเจนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนี้ (1) การมอบหมายงานให้พนักงานทำให้เสร็จตามกำหนด (2) การจัดทำมาตรฐานงาน วางแผนกำหนดการทำงาน และตารางเวลางานที่ชัดเจน (3) การประเมินการปฏิบัติงาน เน้นการทำงานให้เป็นไปตามขั้นตอนการทำงานที่เป็นแบบอย่างเดียวกัน (4) การเสาะหาวิธีการทำงานและแก้ไขปัญหาที่ดี เป็นการบอกให้พนักงานรู้ว่าต้องการให้ทำงานอะไร หรือต้องการให้พนักงานทำอย่างไร

2) พฤติกรรมที่มุ่งเน้นคน (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสำคัญความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันและผู้นำจะให้ความสนใจความคิดเห็นและความรู้สึกนึกคิดของผู้บังคับบัญชา สนับสนุนและคำนึงถึงความเป็นอยู่และสวัสดิการต่างๆ ของ

ผู้ได้บังคับบัญชาให้การยอมรับและรับฟังปัญหาหรือข้อเสนอแนะต่างๆ ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ ยอมรับนักถือในผู้นำ

สรุปผลการวิจัยจากแนวคิดนี้ คือ ผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ดีก็ควรจะต้องมีพฤติกรรมที่เน้นในโครงสร้างสูงและมีพฤติกรรมเน้นคนสูงด้วย โดยสามารถแสดงผลจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงผลลัพธ์ของพฤติกรรมผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

Source: Robbins & Coulter, 2007 อ้างถึงใน ชัยเสกฐ์ พรหมศรี 2557:76)

กล่าวโดยสรุปจากการพิจารณาในแนวคิดนี้คือ ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นงาน (Initiating Structure) และแบบมุ่งเน้นคน (Consideration) ซึ่งถือได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่ควรเป็นพื้นฐานของผู้นำเหมาะกับกลุ่มที่มีลักษณะเป็นเพื่อนหรือแบบไม่เป็นทางการ มีวิธีการทำงานที่ชัดเจน และมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง แต่สถานการณ์ที่แตกต่างกัน จะเป็นตัวกำหนดหรือต้องการแบบผู้นำที่ต่างกันไป

2.2.2.3 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan studies) เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาที่ใกล้เคียงกับการวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ แต่การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนนี้ มุ่งเน้นจะหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับกระบวนการกลุ่ม และผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม (สุพานิ สฤษฏ์วานิช, 2552:239) โดยสามารถแยกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ (1) พฤติกรรมมุ่งงาน (Task - Oriented Behavior) คือ ผู้นำจะมุ่งไปที่ การวางแผน การจัดการการทำงาน ช่วยประสานกิจกรรมต่างๆ ของผู้ได้บังคับบัญชาจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ รวมทั้งเทคนิควิธีการทำงานยิ่งกว่านั้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะแนะนำให้ลูกน้องตั้งเป้าหมายของงานที่ทำทายเป็นไปได้อย่างบรรลุเป้าหมาย (2) พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน (Relationship - Oriented Behavior) คือ ผู้นำที่ห่วงใย สนับสนุน และช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งยัง

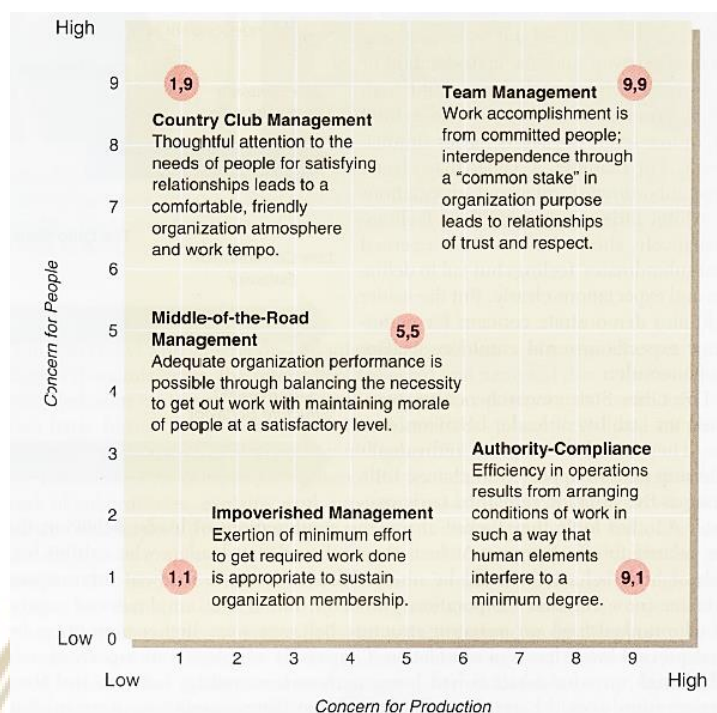
ศรัทธาเชื่อมั่น และมีความเป็นเพื่อน ช่วยสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จจะคอยสังเกตห่าง ๆ อย่างให้เกียรติ ผู้นำจะตั้งเป้าหมายและให้คำแนะนำ แต่ก็ให้อิสระในการทำงาน (3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) คือ ผู้นำที่ติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยเพิ่มการสื่อสาร เพิ่มความร่วมมือและลดความขัดแย้ง มีการกำหนดขอบเขตและทิศทางในการดำเนินการแก้ปัญหาต่างๆ

สรุปผลการวิจัยจากแนวคิดนี้ คือ พฤติกรรมผู้นำแบ่งได้เป็น 3 ประเภทดังที่กล่าวข้างต้น ซึ่งผู้นำที่มุ่งงานยอมที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดี สามารถบรรลุได้ตามเป้าหมาย, ผู้นำที่มุ่งคน จะเป็นผู้นำที่คอยห่วงใยและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ก็คอยสังเกตอยู่ห่างๆ และผู้นำที่คอยติดตามดูแลการปฏิบัติงานยอมเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งสามารถลดความขัดแย้ง งานบรรลุเป้าหมาย ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการทำงานและมีการกำหนดขอบเขตและช่วยแก้ปัญหาคือผู้นำแบบมีส่วนร่วม

2.2.2.4 ตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหาร (The Managerial Grid) เกิดขึ้นในปี 1960 ศึกษาวิจัยโดย ศาสตราจารย์ทางด้านจิตวิทยา 2 ท่าน ได้แก่ ดร. โรเบิร์ต อาร์ เบลค (Robert R.Blake) และ ดร.เจน เอส มูทอน (Jane S.Mouton) ซึ่งการศึกษาภาวะผู้นำแบบตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหารนี้มีความคล้ายคลึงกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ มีความแตกต่างก็คือการบ่งชี้ให้เห็นถึงแบบพฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุดและแยกแยะในรายละเอียดเชิงลึก (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2552:240) ซึ่งกล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำได้ 2 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 คือ มุ่งสนใจการผลิต (Concern for Production) หมายถึง ผู้นำสนใจในสิ่งต่างๆ เช่น การตัดสินใจที่มีคุณภาพ การเลือกวิธีการและกระบวนการผลิต การวิจัยเกี่ยวกับการผลิต การบริการอย่างมีคุณภาพ งานที่มีประสิทธิภาพและปริมาณของผลผลิต เป็นต้น

มิติที่ 2 คือ มุ่งสนใจคนผลิต (Concern for People) หมายถึง ผู้นำทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจยอมรับในเป้าหมายของงาน ผู้นำที่ยอมรับและยกย่องในเกียรติของผู้ใต้บังคับบัญชา ความรับผิดชอบระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้นำ การบริหารจัดการบรรยากาศในการทำงานที่ดีให้ และการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา



ภาพที่ 2.2 แสดงผลลัพธ์ของพฤติกรรมผู้นำตามการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีการจัดการ

Source: Robert R.Blake & Anne Adams McCanse, 1997 Cited in Moorhead Griffin 2012:336)

ผลที่ได้จากรายการจัดการพบว่า มีการจัดการอยู่ 5 แบบ โดย 4 แบบจะเน้นในการสนใจด้านใดด้านหนึ่งหรือมีทั้งสองด้าน ส่วนแบบที่ 5 จะสนใจทั้งสองด้านเท่ากันดังรายละเอียดต่อไปนี้ (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี 2557:81) ซึ่งสามารถแสดงผลออกมาได้ดังนี้ (1) แบบ 1,1 การจัดการแบบปล่อยตามสบายหรือแบบสิ้นโดย (Impoverished Management) การจัดการแบบนี้ ผู้นำไม่ค่อยสนใจความต้องการและเป้าหมายขององค์กร ละทิ้งงาน ใช้เวลาในแต่ละวันเพียงทำหน้าที่เป็นผู้นำข้อมูล หรือนโยบายต่างๆ จากผู้บริหารในระดับสูงผ่านทางผู้นำไปสู่ผู้ปฏิบัติงานเท่านั้นเอง การจัดการแบบนี้อาจจะทำให้องค์กรเสื่อมถอยลงได้ (2) แบบ 9,9 เน้นการทำงานเป็นทีม (Team Management) เป็นการจัดการที่ผู้นำให้ความสำคัญและเอาใจใส่ทั้ง การผลิตและผู้ปฏิบัติงาน พยายามทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ ในขณะที่เดียวกันก็สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ด้วย การจัดการแบบนี้ถือเป็นการจัดการที่ดีที่สุด (3) แบบ 1,9 การจัดการที่เน้นคน (Country Club Management) การบริหารที่ให้ความสนใจการผลิตน้อย แต่สนใจผู้ผลิตมาก โดยมุ่งสร้างความพึงพอใจด้วยการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นเพื่อนในการทำงาน แต่ไม่ค่อยสนใจ หรือพยายามที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร (4) แบบ 9,1 เน้นอำนาจเผด็จการหรือแบบมุ่งงาน (Authority - Obedience) การจัดการแบบนี้ ผู้นำจะเน้นที่การผลิตสูง สนใจผู้ปฏิบัติงานน้อย โดยอาจใช้อำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานเชื่อฟังและปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ (5) แบบ 5,5 เป็นการพบกันครึ่งทางระหว่างการผลิตและคน

ผลิต อาจเรียกว่า ผู้นำแบบสายกลาง หรือแบบประนีประนอม (Organization Man Management) พยายามสร้างความสมดุลในการสนใจผู้ปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจ แต่ก็ไม่ได้ให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานสูงกว่าการผลิต

สรุปจากแนวคิดนี้คือ ตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ก็ไม่สามารถอธิบายได้ว่า ผู้นำแบบใดเป็นแบบที่ดีที่สุด ไม่ว่าจะ เป็นแบบปล่อยตามสบาย (1,1) หรือแบบเน้นสมาคม (1,9) หรือจัดการเป็นทีม (9,9) เป็นต้น ซึ่งจำเป็นต้องศึกษาไปถึงปัจจัยสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเป็นสาเหตุให้ผู้นำต้องมีแบบนั้นๆ เช่น ลักษณะของผู้นำ ผู้ตาม ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นต้น

### 2.2.3 แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situation Approach)

เป็นกลุ่มที่ศึกษาในช่วง ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา โดยเน้นที่การปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นลักษณะการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะเป็นการค้นหารูปแบบการนำที่เหมาะสมโดยที่ก่อให้เกิดผลดีในสถานการณ์ต่างๆ (สุพานี สฤษฏ์วานิช 2552 : 242) ได้สรุปแนวคิดดังนี้

2.2.3.1 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ (Fielder's Contingency Theory of Leadership) ฟิลด์เลอร์ได้สันนิษฐานว่า การการเปลี่ยนรูปแบบของการเป็นผู้นำเป็นไปได้ยาก เหตุผลเพราะความผันผวนของส่วนประกอบทั้ง 3 สิ่ง ได้แก่ (1) ความสัมพันธ์ของผู้นำกับสมาชิก (Leader-member relations) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงระดับความไว้วางใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หากทั้งสองฝ่ายมีความไว้วางใจกัน ให้เกียรติกัน ความสัมพันธ์ก็จะออกมาดี (2) โครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึง ขอบเขตของงานที่มีมาตรฐานอย่างชัดเจน สามารถนำมาพยากรณ์ได้ วางแผนได้ ในทางตรงข้ามถ้าโครงสร้างของงานต่ำ ก็หมายถึงสถานการณ์ไม่ชัดเจนมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

และ (3) อำนาจจากตำแหน่ง (Position power) การใช้อำนาจในการให้ผู้อื่นให้โทษแก่พนักงาน เช่น การให้รางวัลและการลงโทษ เป็นต้น

2.2.3.2 ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ (House's Path - Goal Theory of Leadership) เป็นการวิจัยและพัฒนาต่อมาจากแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้แก่ พฤติกรรมที่มุ่งสร้าง โครงสร้าง (Initiation structure) และพฤติกรรมที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ (Consideration) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำแบบต่างๆ ประกอบด้วยความพร้อมของทีมทำให้เกิดรูปแบบของการ

ทำงานของผู้นำ 4 รูปแบบ ดังนี้ (1) ผู้นำแบบสั่งการ (Directive) ผู้นำจะสั่งและบอกถึงเป้าหมายที่ต้องการ บอกแนวทางที่ต้องทำ กฎระเบียบ ข้อบังคับ (2) ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive) สนับสนุนหัวใจในลูกน้อง สร้างบรรยากาศของความร่วมมือที่เป็นกันเองและปฏิบัติสิ่งดีๆ แก่ลูกน้องทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน (3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการปรึกษาหารือ รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากลูกน้อง กระตุ้นให้ลูกน้องมีส่วนร่วมให้ข้อคิดเห็น (4) ผู้นำเน้นความสำเร็จ (Achievement-Oriented) คือการเน้นความสำคัญของเป้าหมาย โดยที่จะกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย และแสดงความเชื่อมั่นในตัวลูกน้อง สนับสนุนในความสามารถ ความพยายามของลูกน้อง จะช่วยลูกน้องปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และเน้นการให้รางวัลกับลูกน้องที่ทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

สรุปจากแนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situation Approach) นั้น ก็คือ พฤติกรรมของผู้นำ มีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่สามารถชี้ชัดได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุดหรือผู้นำที่แย่ที่สุด เนื่องจากขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์นั้นๆ ดังนั้นผู้นำที่ดีคือผู้นำที่สามารถปรับตัวหรือขึ้นอยู่กับบรรยากาศ สถานการณ์ในการทำงานนั้นๆ เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรต่อไป

#### 2.2.4 แนวคิดผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership)

เป็นกลุ่มที่ศึกษาในช่วง ค.ศ. 1978 เป็นต้นมา ผู้ศึกษาแนวคิดนี้ คือ เบิร์นส์ (Burns) ได้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) ความแตกต่างของความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป นั่นก็คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) เป็นวิธีการที่ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามในสิ่งที่คาดหวังไว้ด้วยการกำหนดแนวทางการทำงานอย่างชัดเจนโดยเด็ดขาด แต่ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) สามารถสรุปลักษณะผู้นำ 3 แบบ ได้แก่ (1) ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะเช่นนี้ สามารถพบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน เป็นต้น (2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องจนสามารถเปลี่ยนผู้ตามให้เป็นผู้นำ ยกตัวอย่างเช่น ผู้นำชุมชน เป็นต้น (3) ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่ยึดความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ยกตัวอย่างของผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมอง



การณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

เมื่อปี ค.ศ. 1985 แบสส์ (Bass) ได้ศึกษาแนวคิดดังกล่าวพบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำมีความขัดแย้งกับแนวคิดของเบิร์นส์ ซึ่ง แบสส์ พบว่า ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของแบสส์ หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่ผู้ตามและผู้ตามสามารถทำงานออกมาได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปจะประกอบด้วย (1) บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma) (2) การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration) (3) การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

### 2.3 ภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21

ในยุคศตวรรษที่ 21 เกิดการเปลี่ยนแปลงในโลกอย่างมากมาย ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับประชากรศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ต่างก็ส่งผลกระทบต่อที่ทำให้บทบาทของภาวะผู้นำนั้นต้องปรับเปลี่ยนไปด้วย จากบทความ Leadership in a non-linear world กล่าวว่า การพิจารณาโครงสร้างขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการเข้าใจภาวะผู้นำขององค์กร เนื่องด้วยปัจจัยภายในของแต่ละองค์กรมีความหลากหลาย (diversity) เป็นสิ่งเกิดขึ้นจริงและกำลังจะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต สิ่งเหล่านี้ก็จะมีผลกระทบต่อโครงสร้างขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงรูปแบบและโครงสร้าง เป็นต้น ในช่วงครึ่งแรกของศตวรรษที่ 21 รูปแบบโครงสร้างองค์กรจะเป็นแบบมีลำดับชั้น (Hierarchy) เนื่องด้วยการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นอย่างมากในส่วนของ การพัฒนาด้านการผลิตและการเติบโตของโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นแบบเดียวกับการวางโครงสร้างเป็นแบบระบบลำดับชั้นในหน่วยงานราชการ แต่การวางโครงสร้างในองค์กร จำเป็นต้องคำนึงถึงการประหยัดต่อขนาด (economy of scale) ความมีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ ตัวบ่งชี้สำคัญต่อความสามารถในการเป็นผู้นำในโครงสร้างนี้คือ มีความสม่ำเสมอ คาดการณ์ได้ และมีลำดับชั้นชัดเจน ในขณะที่เดียวกัน โครงสร้างขององค์กรเริ่มเปลี่ยนแปลงไปในช่วงหลังของศตวรรษที่ 21 ซึ่งลักษณะของประชากรศาสตร์และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้หลายๆ องค์กรมีการปรับตัวมากขึ้น และมีความยืดหยุ่นสูง ไม่ว่าจะเป็ความก้าวหน้าทางการสื่อสาร โทรคมนาคม ระบบการขนส่ง พลังของ

การประมวลผลข้อมูลทางคอมพิวเตอร์และตลาดที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ส่งผลให้ลักษณะของผู้นำเริ่มที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับทีมงานซึ่งมีความสามารถในการจัดการตัวเองได้ ในองค์กรที่มีโครงสร้างแบบแบนราบ (Flat Organization) ผู้นำพบว่าอำนาจนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับชื่อตำแหน่ง แต่จะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์หรือเครือข่ายระหว่างบุคคลทั้งภายในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบและเป็นปัจจัยที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย (Fred Fiedler & Joseph Garcia Cited in Cary L. Cooper ,2005 : 190)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ยังไม่เห็นเด่นชัดภายในองค์กรมากนัก แต่การเปลี่ยนแปลงนี้เริ่มมีการพูดถึงเกี่ยวกับภาวะผู้นำมากขึ้นส่งผลต่อ “สถานการณ์ (Situation)” ที่บ่งชี้ภาวะผู้นำและการคัดเลือกผู้นำในอนาคต รวมทั้งในเรื่องความสำเร็จในการบริหารของผู้นำที่จะส่งผลไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ผู้นำจึงจำเป็นที่จะต้องสนับสนุน ผลักดันให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในจิตสำนึกในการทำงาน สร้างพันธกิจขององค์กรร่วมกัน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจและสร้างเป้าหมายในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นผู้นำที่มุ่งทั้งงานและมุ่งเน้นคนจึงเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้ตามแนวความคิดของผู้นำเชิงคุณลักษณะ แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ และแนวคิดผู้นำเชิงปฏิรูป มาประยุกต์ให้เกิดผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพในยุคศตวรรษที่ 21 นอกจากนี้การพัฒนาตนเองของผู้นำจึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งที่จะต้องมีการฝึกฝนและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องและยังจำเป็นจะต้องพัฒนาพฤติกรรม โดยใช้เครื่องมือทางจิตวิทยาและสมรรถนะ ซึ่งจะจัดทำแผนพัฒนาตนเองหรือ DAP ขึ้น เพื่อตอบ โจทย์กับโลกในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา

## 2.4 แผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (Development Action Plan)

### 2.4.1 แนวคิดการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

แผนพัฒนารายบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดการพัฒนาหรือการฝึกอบรมต่างๆ เพื่อให้ผลของการทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นแผนที่ระบุถึงเป้าหมาย วิธีการ รวมถึงเครื่องมือต่างๆ ที่เลือกและนำมาใช้สำหรับการจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคลและแผนพัฒนารายบุคคลนี้ถูกจัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญหนึ่งสำหรับด้านการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ (Gilley, England, and Gilley, 2002) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

2.4.1.1 การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) เป็นการมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชามากกว่ามุ่งเน้นประโยชน์แก่องค์กร ซึ่งผลที่ได้รับเป็นผลระยะสั้น

2.4.2.2 การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ซึ่งจะมุ่งเน้นเหมือนกับการพัฒนารายบุคคล แต่ผลที่ได้รับจะเกิดขึ้นในระยะยาว

2.4.2.3 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากกว่าการมุ่งเน้นประโยชน์ที่จะเกิดกับผู้ได้บังคับบัญชา ผลที่ได้รับจะเกิดขึ้นในระยะสั้น

2.4.2.3 การพัฒนาองค์กร (Organization Development) คือ การมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์ที่จะเกิดกับองค์กรมากกว่าการมุ่งเน้นประโยชน์ที่จะเกิดกับผู้ได้บังคับบัญชา ผลที่ได้รับจะเกิดขึ้นในระยะยาว

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล จึงเป็นแผนที่จัดทำเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีคุณสมบัติ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับงานปัจจุบันและตำแหน่งงานที่สูงขึ้น แต่มิใช่แผนงานที่รับรองหรือรับประกันความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของบุคลากรคนนั้น โดยเป้าหมายในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลมีวัตถุประสงค์มีดังนี้ (กองฝึกอบรม กรมที่ดิน, 2553) (1) ให้บุคลากรได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ในการปรับปรุงการทำงานปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น (2) เพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้กับบุคลากรทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานมากขึ้น (3) พัฒนาและปรับปรุงผลงานของหน่วยงานให้เพิ่มมากขึ้นจากการที่บุคลากรมีความรู้และความสามารถที่เพิ่มมากขึ้น

ดังนั้นจากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ คือ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเป็นการจัดทำเพื่อเตรียมความพร้อมในด้านการเพิ่มศักยภาพความสามารถในการทำงาน โดยเน้นที่การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชามากกว่าองค์กร ซึ่งเมื่อผู้ได้ผู้บังคับบัญชาได้มีทักษะ ความรู้ความสามารถที่มากขึ้นส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อตนเอง นอกจากนี้ยังส่งผลถึงองค์การให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวต่อไป

## 2.4.2 ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเป็นแผนที่ทุกองค์กรเล็งเห็นความสำคัญ โดยผู้บริหารระดับสูงสุดจึงพยายามผลักดันให้พนักงานทุกคนจำเป็นต้องมีแผนการพัฒนารายบุคคล (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2551) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของแผนพัฒนารายบุคคล ที่สามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

### 2.4.2.1 ระดับพนักงาน

1. เพื่อปรับปรุง คือ แผนพัฒนารายบุคคลจะมีส่วนช่วยปรับปรุงความสามารถเดิมที่มีอยู่ไม่ว่าจะเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนก็ตาม จะเป็นการเน้นให้พนักงานปรับปรุงงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งยังสร้างให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในการทำงานซึ่งจะนำไปสู่การเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

2. เพื่อพัฒนา คือ แผนพัฒนารายบุคคลจะช่วยในการปรับปรุงงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน โดยที่แผนพัฒนารายบุคคลยังช่วยให้เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และยังเป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงานเพื่อขยายขีดความสามารถที่รับผิดชอบงานที่สูงขึ้นต่อไปได้ด้วย

3. เพื่อเตรียมความพร้อม คือ การทำแผนพัฒนารายบุคคลจะช่วยให้พนักงานมีความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรือมีความพร้อมสำหรับการโอนย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่นที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งแผนพัฒนารายบุคคลนี้ จะส่งผลให้พนักงานลดความรู้สึกกังวล ความเครียด และความกลัวของพนักงานที่จะไม่สามารถทำงานได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง

### 2.4.2.2 ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน

1. การทดแทนงาน หมายถึง แผนพัฒนารายบุคคลจะเตรียมความพร้อมให้พนักงานมีความมั่นใจหากมีเหตุให้ต้องเกิดการโอนย้ายหรือหมุนเวียนไปทำงานอื่นๆ ถึงแม้ว่าหน้าที่ความรับผิดชอบในงานจะคล้ายหรือแตกต่างจากเดิมที่มีอยู่ เพราะแผนพัฒนารายบุคคลจะทำให้พนักงานยอมรับหรือไม่ปฏิเสธที่จะเปลี่ยนแปลงไปทำงานใหม่ที่ไม่เคยรับผิดชอบมาก่อน ซึ่งข้อดีจากการเปลี่ยนแปลงนี้จะทำให้พนักงานเกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายด้านและความสามารถในการทำงานที่หลากหลาย ส่งผลให้พนักงานสามารถทำงานทดแทนกันและกันได้ ในกรณีพนักงานลาหยุดงานหรือลาออกจากองค์กรไป

2. ผลงานของหน่วยงาน หมายถึง เมื่อพนักงานมีระดับปฏิบัติงานดีขึ้น ผลงานของพนักงานย่อมดีขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งผลงานของพนักงานหรือผู้บังคับบัญชาจะไปสู่ผลงานของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานนั้นๆ ในที่สุด ดังนั้นความสำเร็จของหัวหน้างานจึง

เกิดขึ้นจากการเรียนรู้และการพัฒนาของผู้ได้บังคับบัญชา โดยมีหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชางานเป็นผู้รับผิดชอบในการขยายขีดความสามารถของพนักงานเป็นหลัก

3. คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการบริหารเวลาทั้งใน ส่วนของการทำงานและในส่วนของชีวิตส่วนตัว การที่หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามีพนักงานหรือ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำงานดีมีความสามารถ จะทำให้หัวหน้างานมีเวลาทุ่มเทให้การวางแผนการทำงาน เชิงกลยุทธ์ หรือ แผนการทำงานที่เน้นการทำงานเชิงรุกมากกว่าการทำงานเชิงรับ ซึ่งการปรับปรุง กระบวนการทำงานดังกล่าวจะทำให้เกิดการทำงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายที่ องค์กรคาดหวังไว้และผลประโยชน์จากการปรับปรุงกระบวนการทำงานก็จะส่งผลให้หัวหน้างานหรือ ผู้บังคับบัญชามีเวลามากพอสำหรับการบริหารชีวิตส่วนตัว อันได้แก่ เรื่องครอบครัวหรือเรื่องอื่นๆ

#### 2.4.2.3 ระดับองค์กรโดยรวม

1. ผลงานขององค์กร นั่นก็คือผลสำเร็จของหน่วยงานที่ตรงตามตามเป้าหมาย หรือสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรเพราะบุคลากรเป็นปัจจัยหลักที่ จะสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร

2. การสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร หมายถึงการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ยังมีส่วนช่วยสร้างภาพลักษณ์และทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้น ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรมีความรัก และความผูกพันกับองค์กร

3. ความได้เปรียบในการแข่งขัน หมายถึง การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจะ สร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันให้สามารถต่อสู้กับองค์กรภายนอกได้

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลของสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง โดยมีรายละเอียดและวิธีการดำเนินงาน เรียงลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ส่วนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

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

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

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

### 3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)

3.2.1.1 ลักษณะเด่น ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดสรรการทำงานของ The Work Behavior Inventory (WBI)

- ลักษณะงาน WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่างๆ ทุกคำถามเป็นเครื่องวัดที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งสิ้น

- มาตรการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ในขณะที่ทำแบบทดสอบ

- ความครอบคลุมของลักษณะงานของ WBI ใช้ได้กับบุคคลทั่วไป ทั้งไม่เคยทำงานมาก่อนหรือกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้งไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

- มาตรฐานของคะแนน WBI ค่าเฉลี่ยจะแสดงในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพด้วยกัน

- ง่ายต่อการทำผู้ตอบแบบทดสอบระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที

#### 3.2.1.2 คุณลักษณะเด่นที่สำคัญของ The Work Behavior Inventory (WBI)

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรต่างทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า The Work Behavior Inventory (WBI) สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังนี้

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

- ความตรงเชิงทำนาย (Predictive Validity) WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ

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

- ความสัมพันธ์กับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง WBI นี้มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่นๆ ที่ได้รับการยอมรับและเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย

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

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

### 3.2.1.3 ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ The Work Behavior Inventory (WBI)

จากการทำวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้องและแม่นยำ ในเรื่องต่อไปนี้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลใดที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร

- ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่ได้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลใดที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทการทำงานที่เป็นลูกน้อง ไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ระบุชี้ว่าบุคคลใดที่มีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า

- วินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการไปถึงจุดสูงสุดในอาชีพการงานของบุคคลนั้นๆ

- มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพ และพยายามที่จะให้คำแนะนำปรึกษาต่อพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว

### 3.2.1.4 มาตรฐานวัดของแบบประเมิน (Work Behavior Inventory Scales)

WBI มี 40 มาตรฐานวัด ซึ่งที่มีความหลากหลายซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานะการทำงานดังนี้

- การเอาใจใส่ต่อสัมพันธ์ภาพ (Extraversion)

1. การชอบสมาคม (Sociability)

2. การเป็นผู้นำ (Leadership)

3. การจูงใจ (Influence)



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

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

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

#### 3.2.2.1 ลักษณะของแบบประเมิน

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

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

- ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) คือการประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด ในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟวงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ทำแบบทดสอบได้เข้าใจถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อ่อนุญาตให้ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็น การประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณทางงบประมาณ สินค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อ หรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ กับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับตัวเลขในการทำงาน

- ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือการประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของ หลักตรรกวิทยาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กันกับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

### 3.2.2.2 ระเบียบและวิธีการทำแบบทดสอบ

ผู้รับการประเมินจะได้ทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการเลือกคำตอบที่ตนเองคิดว่าถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ในแต่ละข้อ แบบทดสอบนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยการทำแบบทดสอบในแต่ละส่วนจะมีการจำกัดเวลาในการทำและกฎเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) 10 นาที

ส่วนที่ 2 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) 10 นาที สามารถใช้เครื่องคิดเลขได้

ส่วนที่ 3 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) 10 นาที

### 3.2.2.3 ผลที่ได้จากการทำแบบทดสอบ ART-MP

ผลจากแบบทดสอบ Applied Reasoning Test-MP Report (ART-MP) นั้นเป็นการนำคะแนนมาเปรียบเทียบกับกลุ่มข้อมูลบรรทัดฐานที่ได้จากผลการทดสอบความสามารถของกลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการและมีอาชีพจากหลากหลายสาขา ในอุตสาหกรรมต่างๆซึ่งผลคะแนนจะอยู่ในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์ โดยผู้ประเมินผลการทำแบบทดสอบสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบความสามารถของผู้ทำแบบทดสอบนั้นกับผลการทดสอบของผู้สมัครงานรายอื่นๆในตำแหน่งเดียวกันได้อย่างชัดเจน

### 3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ เป็นแบบประเมินซึ่งใช้เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาของผู้ทำการประเมิน ซึ่งในการประเมินนั้นผู้บังคับบัญชาจะประเมิน 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คือ จุดเด่น โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกจุดเด่น 4 ข้อ จากทั้งหมด 21 ข้อ

ส่วนที่ 2 คือ ข้อปรับปรุง โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกข้อปรับปรุง 4 ข้อ จากทั้งหมด 21 ข้อ

โดยแบบประเมินจะระบุลักษณะพฤติกรรมและให้ผู้บังคับบัญชาเลือกตอบว่าพฤติกรรมในข้อใดเป็นจุดเด่นและข้อควรปรับปรุงของผู้รับการประเมิน โดยลักษณะของพฤติกรรมทั้ง 21 ข้อ โดยอ้างอิงจากมาตราวัดของ Work Behavior Inventory Scales ดังนี้

- 1) การชอบสมาคม (Sociability) แสดงออกถึง การช่างพูดและชอบพบปะสังสรรค์ผู้คนที่ และสร้าง เพื่อนใหม่
- 2) การเป็นผู้นำ (Leadership) แสดงออกถึง ความมุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และ บันดาลใจผู้อื่น ในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ
- 3) การจูงใจ (Influence) แสดงออกถึง การชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น
- 4) พลังใจในการทำงาน (Energy) แสดงออกถึง การชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ รวดเร็ว และการทำงานหลายๆอย่างด้วยความมุ่งมั่นโดยไม่หยุดยั้ง
- 5) ความร่วมมือ (Cooperation) แสดงออกถึง การชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเพื่อน ร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม
- 6) ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) แสดงออกถึง ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นและ กระตือรือร้น ที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น

7) ความชำนาญการทูต (Diplomacy) แสดงออกถึง การใช้วาจาสุภาพ อ่อนน้อม ทำให้แน่ใจว่า สุภาพและน่านับถือต่อบุคคลที่ยากและให้ความเคารพผู้อื่น

8) การปรับตัว (Adaptability) แสดงออกถึง ความสามารถในการปรับตัว พยายามแสวงหาทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่

9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) แสดงออกถึง การมีจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิม ไปสู่ทางใหม่

10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) แสดงออกถึง ความมีเหตุผลและสร้างรูปแบบใน การคิดวิเคราะห์และสังเกตวิธีการดำเนินการ

11) ความเป็นอิสระ (Independence) แสดงออกถึง ความมีอิสระด้านความคิด และการตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้

12) การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) แสดงออกถึง การบรรลุผลสำเร็จ มีการ กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างจริงจัง แสวงหาความก้าวหน้าทางอาชีพ

13) การคิดริเริ่ม (Initiative) แสดงออกถึง การปฏิบัติลงมือทำโดยไม่ต้องร้องขอ ยินดีและยอมรับ ต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่

14) การยืนกราน (Persistence) แสดงออกถึง การทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ละทิ้งโครงการ หรือภาระหน้าที่

15) ความรอบคอบ (Attention to Detail) แสดงออกถึง การให้ความสนใจต่อรายละเอียด ตรวจสอบ งานอีกครั้ง เพื่อความถูกต้องและป้องกันความผิดพลาด

16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) แสดงออกถึง มีความเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ ทำงานทัน ตามกำหนดเสมอ

17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) แสดงออกถึง ระมัดระวังต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา

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

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

20) การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) แสดงออกถึง มีความมั่นใจในตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อ ข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน

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

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย มีขั้นตอน ดังนี้

- 1) ชี้แจงวัตถุประสงค์ และทำการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากผู้รับการประเมิน
- 2) เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการกำหนดให้ผู้รับการประเมินทำแบบประเมินทางจิตวิทยา
- 3) เก็บรวบรวมข้อมูลผลป้อนกลับของผู้รับการประเมินเองและผู้บังคับบัญชาจากการ ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ
- 4) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงลักษณะบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่ผู้รับการ ประเมินต้องการพัฒนา
- 5) กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1
- 6) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการ ประเมินจัดทำผลพัฒนาการของแผนการพัฒนาระดับที่ 1
- 7) กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2
- 8) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการ ประเมินจัดทำผลพัฒนาการของแผนการพัฒนาระดับที่ 2

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลของ สถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง” ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ ได้แก่ แบบ ประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Management/ Professional รวมทั้งแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมิน โดยผู้บังคับบัญชา สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์และสรุปผลเป็นรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI)

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

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

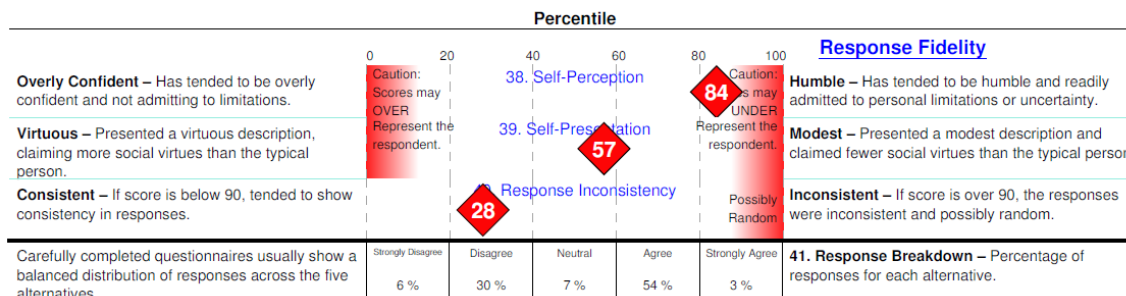
ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา

#### 4.1 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI)

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงาน ประจำได้ดังต่อไปนี้

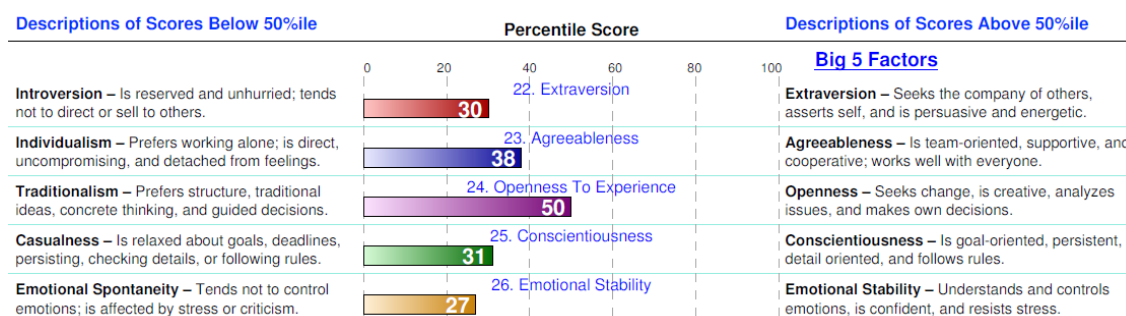
#### 4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)



ภาพที่ 4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

ในการตรวจสอบผลการประเมินจาก WBI ขั้นตอนแรกที่จะต้องพิจารณาและคำนึงถึงคือ เรื่องของความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity) เป็นอันดับแรก ซึ่งค่าความเที่ยงตรงเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า ในขณะที่ได้ทำการประเมินผู้ประเมินได้ประเมินค่าของตนเองสูงเกินไปจากความเป็นจริงหรือไม่ เพราะค่าของความไม่สอดคล้องกันของแบบประเมินไม่ควรเกิน เปอร์เซ็นไทล์ที่ 90 โดยค่าความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมินจะประกอบด้วย ผลในข้อที่ 38 เรียกว่า การรับรู้เกี่ยวกับตนเองของผู้ประเมิน (Self-Perception) ทั้งนี้ผู้รับประเมินมีผลคะแนนอยู่ที่ เปอร์เซ็นไทล์ที่ 84 แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินตอบแบบประเมินตามความเป็นจริง ผลการประเมินที่น่าเชื่อถือค่อนข้างมาก ซึ่งเป็นผลมาจากผู้ประเมินเข้าใจและยอมรับข้อจำกัดของตนเอง และข้อ 39 ผลเรียกว่า การนำเสนอเกี่ยวกับตนเอง (Self-Presentation) เปอร์เซ็นไทล์ที่ 57 ผลที่ได้ก็คือ การเป็นคนที่ถ่อมตัวในการตอบคำถามเนื่องจากข้างในจะคอยระมัดระวังอยู่เสมอ การแสดงออกของตัวตนก็อยู่ในแบบกลางๆ ไม่มากไม่น้อยเกินไป

#### 4.1.2 ลักษณะของบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big 5 Factors)





#### ภาพที่ 4.2 ผลการประเมินด้านลักษณะของบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big 5 Factors)

ตามที่ได้รับผลการประเมินได้พิจารณาในลักษณะของบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ ผลที่ได้รับและเด่นชัดคือการที่ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่เปิดใจที่จะยอมรับต่อสิ่งใหม่ๆ และเป็นคนที่เห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถสมาคมหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ แต่ยังคงความมั่นคงทางอารมณ์หรือเป้าหมายที่จะแสดงถึงหนทางของความสำเร็จในชีวิต

#### 4.1.3 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

Leadership Styles		
<b>Low Results Focus</b> – Is disinclined to set stretching goals and monitor task performance.	27. Task/Results Orientation 29	<b>Results Focus</b> – Concentrates on achieving results and can be somewhat impersonal.
<b>Low People Focus</b> – Is disinclined to build extensive social relationships with staff.	28. People Orientation 36	<b>People Focus</b> – Concentrates on relationships and is quite considerate with staff.

#### ภาพที่ 4.3 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

ผู้ได้รับการประเมินในข้อที่ 27 Task/Results Orientation อยู่ใน Percentile ที่ 29 และข้อที่ 28 People Orientation อยู่ใน Percentile ที่ 36 ดังนั้นในเรื่องของ Leadership Styles ก็จะเป็นผู้นำในลักษณะ Laissez – Faire คือการเน้นที่คนมากกว่างาน ตามความคิดของตนเองนั้น คิดว่าใช่เพราะว่าเมื่อต้องสั่งงานกับคนอื่นหรือส่งงานให้ผู้อื่น ก็จะเป็นคนที่เกรงใจคนอื่นมาก ทำให้ไม่กล้าที่จะไปตามงานหรือกดดันให้ผู้อื่นไม่สบายใจ ส่งผลให้งานเกิดความล่าช้า ไม่เป็นตามแผนที่กำหนดไว้

#### 4.1.4 สิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

Career Alignment		
<b>Unaligned with Customer Service</b> – Behaviors are not aligned with many customer service roles.	33. Customer Service 26	<b>Aligned with Customer Service</b> – Has behaviors aligned with customer service roles.
<b>Unaligned with Sales</b> – Behaviors are not aligned with many sales roles.	34. Sales 29	<b>Aligned with Sales</b> – Has behaviors aligned with sales roles.
<b>Unaligned with Management</b> – Behaviors are not aligned with many management roles.	35. Management 21	<b>Aligned with Management</b> – Has behaviors aligned with management roles.
<b>Unaligned with Business Start Up</b> – Behaviors tend not to be aligned with starting a business	36. Business Start Up 47	<b>Aligned with Business Start Up</b> – Has behaviors aligned with starting and growing a business.
<b>Unaligned with Creative Innovator</b> – Behaviors tend not to be aligned with research and design.	37. Creative Innovator 42	<b>Aligned with Creative Innovator</b> – Has behaviors aligned with research, design, and development.

#### ภาพที่ 4.4 ผลการประเมินด้านสิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

ผู้รับการประเมิน ได้รับค่าคะแนนจากประเมินในส่วนนี้ได้บ่งชี้ว่า ผู้ตอบแบบประเมินมีความเหมาะสมกับการประกอบอาชีพอะไรในอาชีพ 5 อาชีพดังต่อไปนี้ (1) อาชีพเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้า (Customer Service) (2) อาชีพนักขาย (Sales) (3) อาชีพผู้นำระดับสูง (Leadership) (4) อาชีพผู้ประกอบการธุรกิจ (Business Start Up) และ (5) อาชีพนักสร้างสรรค์นวัตกรรม (Creative Innovator) ผลที่ได้รับจากการประเมินนี้ พบว่า ผู้รับการประเมินมีลักษณะบุคลิกภาพแบบผู้ประกอบการมากที่สุด ซึ่งผู้รับการประเมิน มีความคิดเห็นและมีมุมมองว่า เนื่องจากผู้รับการประเมินเคยทำงานในลักษณะที่เป็นร้านอาหารและร้านกาแฟของโรงแรมที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งมาเป็นระยะเวลานาน ซึ่งอาจจะทำให้ผู้รับการประเมินมีความรู้และความเข้าใจในการบริหารร้านอาหารจัดการต่างๆ ความรู้สึก ณ ตอนนั้นทำให้ผู้รับการประเมินมีประสบการณ์และได้นำเอาปัญหาและอุปสรรคที่ได้เจอมาใช้ในการทำงานได้เป็นอย่างดี จึงทำให้ลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการมีคะแนนที่มากกว่าข้ออื่นๆ

#### 4.1.5 ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Selling and Influencing Idea)

Selling & Influencing Styles			
<b>Low Dynamic</b> – Tends to be relaxed about presenting and closing; is disinclined to negotiate.	32	29. Dynamic	<b>Dynamic</b> – Sells based on energy and drive; is ambitious, assertive, and persuasive.
<b>Low Analytical</b> – Is disinclined to use a logical approach or overcome issues with facts and proof.	45	30. Analytical	<b>Analytical</b> – Sells based on facts and analysis; is logical in addressing advantages.
<b>Low Interpersonal</b> – Tends not sell by developing friendships with customers and prospects.	34	31. Interpersonal	<b>Interpersonal</b> – Sells based on relationships; develops friendships with customers.

#### ภาพที่ 4.5 ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Selling and Influencing Idea)

ผลที่ได้จากการประเมินพบว่า ผู้รับการประเมินมีลักษณะการโน้มน้าวให้คนอื่นคล้อยตามโดยใช้วิธีการให้ความสนใจกับปัญหาการและความพยายามที่จะทำให้หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมองเห็นในความพยายามจนกระทั่งรู้สึกคล้อยตาม ซึ่งจะใช้ข้อมูลที่มีการวิเคราะห์อย่างละเอียดในการประกอบการตัดสินใจ

#### 4.1.6 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

Behavioral Growth Potential			
<b>Static</b> – Is inclined to remain in the current career field or job level.	21	32. Potential	<b>Growth</b> – Is likely to advance into roles with broader, higher-level responsibilities.

#### ภาพที่ 4.6 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

ผู้ประเมินได้รับผลคะแนนจากการประเมินนี้ พบว่า ความมีศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรมของตัวผู้ประเมินนี้อยู่ในระดับคะแนนที่ 21 เปอร์เซ็นต์ แสดงให้เห็นว่า ผู้รับการประเมินสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ ซึ่งจะต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนาคงกล่าว เนื่องจากผู้รับการประเมินมีลักษณะบุคลิกภาพและนิสัยที่เป็นแบบสบายๆ ค่อยเป็นค่อยไป ไม่ชอบการถูกบังคับ

#### 4.1.7 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

Descriptions of Scores Below 50%ile	Percentile Score	Descriptions of Scores Above 50%ile
<b>Introversion</b> <b>Reserved</b> - Is quiet and reserved; tends not to start conversations with strangers.	0 20 40 60 80 100 ↓ Sociability <b>51</b>	<b>Extraversion</b> <b>Sociable</b> - Is outgoing, talkative, and finds it easy to meet people and make new friends.
<b>Unassuming</b> - Prefers not to impose direction over others and take charge of groups.	<b>10</b> 2. Leadership	<b>Assertive</b> - Asserts oneself and seeks opportunities to lead, direct, and inspire others.
<b>Restrained</b> - Tends not to actively persuade, sell, debate, and negotiate with others.	<b>39</b> 3. Influence	<b>Persuasive</b> - Persuades, convinces, influences and sells; enjoys negotiating and bargaining.
<b>Unhurried</b> - Prefers an unhurried pace; refrains from rushing to do things.	<b>47</b> 4. Energy	<b>Energetic</b> - Is active, energetic, and fast-paced; participates in many activities.

#### ภาพที่ 4.7 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

ผู้ที่ได้รับการประเมินได้พบว่า การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพนั้น จะเป็นคนที่ชอบเข้าสังคม ถึงแม้ว่าค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ของภาวะความเป็นผู้นำจะมีค่าที่ออกมาน้อยแต่ก็มีความเป็นผู้นำที่มีพลังในการทำงานได้ค่อนข้างดีและมีทักษะการพูดโน้มน้าวใจผู้อื่นได้ดี ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

4.1.7.1 การชอบเข้าสังคม (Sociability) อยู่ใน Percentile ที่ 51 คือเป็นคนที่ชอบสังคม ถ้ามีคนที่ไม่รู้จัก ก็สามารถหาเรื่องคุยได้อย่างไม่เก้อเขินและเมื่ออยู่ในกลุ่มก็มักจะชอบทำให้คนอื่นหัวเราะเสมอๆ ชอบคุยเรื่องใหม่ๆ

4.1.7.2 การเป็นผู้นำ (Leadership) อยู่ใน Percentile ที่ 10 ความอยากที่จะเป็นผู้นำ ถ้าสามารถเลือกได้ก็ไม่ถนัดที่จะเป็นผู้นำ โดยที่จะรอให้ผู้อื่นเสนอความคิดเห็นก่อนรวมทั้งเสนอแนะแนวทาง ซึ่งจะยินดีที่จะปฏิบัติตามอยู่เสมอ

4.1.7.3 การจูงใจ (Influence) อยู่ใน Percentile ที่ 39 เป็นความอยากที่จะจูงใจผู้อื่น มีความอยากที่จะจูงใจผู้อื่น ซึ่งโดยส่วนตัวสามารถที่จะจูงใจให้ผู้อื่นเชื่อฟังหรือยอมรับในความคิดเห็นได้ และสามารถชักจูงโน้มน้าวให้เพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติตามได้บ้างในบางเรื่อง เช่น การ

ร่วมทำกิจกรรมต่างๆ ในที่ทำงาน ซึ่งจำเป็นต้องทำให้คนในที่ทำงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นๆ และมีความสุขด้วย

4.1.7.4 พลังใจในการทำงาน (Energy) อยู่ใน Percentile ที่ 47 คือเป็นคนที่มีพลังในการทำงาน แต่ถ้าเลือกได้ก็จะถนัดที่จะทำงานที่สบายๆ ไม่ต้องมีความเร่งรีบมากเท่าไร แต่ก็มีพลังในการทำงานอยู่ในตัว และบ่อยครั้งเมื่อรู้สึกว่าการทำงานหนักก็มักจะไปอยู่ใกล้ๆ น้ำ หรือแหล่งธรรมชาติที่มีน้ำ เช่น น้ำตก ทะเล แม่น้ำ ก็จะทำให้พลังในการทำงานนั้น เติมเต็มและพร้อมที่จะลุยงานได้ต่อไป

#### 4.1.8 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

<u>Individualism</u>		<u>Agreeableness</u>
<b>Individualist</b> - Tends to work alone; hesitates to cooperate and agree with difficult people.	5. Cooperation 54	<b>Collaborative</b> - Is group-oriented, agreeable, and supportive; tries to get along with everyone.
<b>Unaffected</b> - Is inattentive to the difficulties and feelings of strangers; tends not to show empathy.	6. Concern for Others 45	<b>Concerned</b> - Is concerned about less fortunate people; is sensitive to the feelings of others.
<b>Direct</b> - Is direct and to the point; tends not to show diplomacy with difficult people.	7. Diplomacy 25	<b>Diplomatic</b> - Is respectful, courteous, polite, and makes others feel understood.

#### ภาพที่ 4.8 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

ในด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) เป็นการวัดลักษณะบุคลิกภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่น จากผลการประเมินปรากฏว่า ผู้รับประเมินได้คะแนนด้านนี้ดังปรากฏให้เห็นตามลักษณะของบุคลิกภาพได้ชัดเจนขึ้นดังนี้

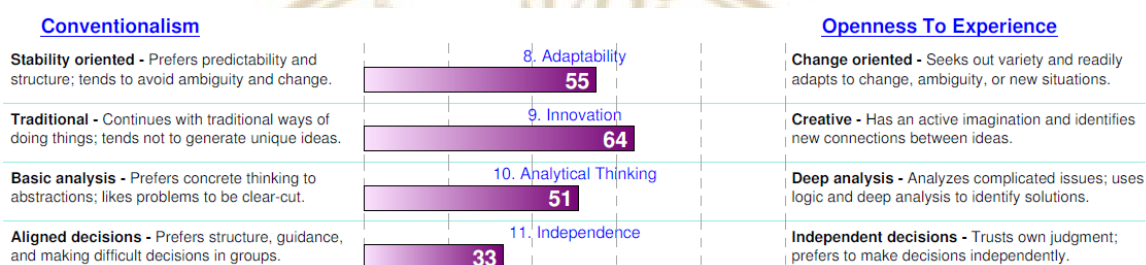
4.1.8.1 ความร่วมมือ (Cooperation) อยู่ใน Percentile ที่ 54 จะให้ความร่วมมือและให้ความช่วยเหลือในทุกๆ กิจกรรมได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการทำงาน การเรียน หรือกิจกรรมอื่นๆ ก็สามารถทำออกมาได้ดีเสมอๆ

4.1.8.2 ความสนใจหรือความห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) อยู่ใน Percentile ที่ 45 เป็นคนที่สามารถแยกเรื่องงานกับคนได้ เพราะเมื่อเกิดเหตุการณ์อะไรขึ้นมาที่จะต้องตัดสินใจก็จะสามารถดูที่ความถูกหรือผิด ข้อเท็จจริงและสิ่งที่ควรได้รับจากผลของเหตุการณ์นั้นๆ เช่นกรณีลูกน้องมาทำงานสายเป็นประจำโดยที่ไม่ได้มีเรื่องหรือความจำเป็นที่ต้องมาทำงานสายเพียงเพราะตื่นสายจึงมาเข้างานไม่ทันเวลา ถึงแม้จะมีความสนิทสนมเอ็นดูกับลูกน้องมากเท่าไร แต่การมาทำงานสายนั้นก็ก็เป็นสิ่งที่ไม่สมควรก็จำเป็นจะต้องตักเตือนและลงโทษตามกฎหมายของ

บริษัท ได้ ส่วนในเรื่องของความห่วงใยต่อผู้อื่น ก็จะดูเป็นกรณีๆ ไป ดูที่ความเป็นจริงและเหตุผลก่อนเสมอ

4.1.8.3 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง(Diplomacy) อยู่ใน Percentile ที่ 25 ในเรื่องของการพูดหรือการเจรจา เป็นสิ่งที่จะพยายามพูดด้วยความสุภาพ รู้จักใช้คำพูด แต่จะเป็นคนพูดตรงเพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจได้ง่าย แต่บางครั้งอาจทำร้ายจิตใจคนฟังอย่างไม่ตั้งใจ

#### 4.1.9 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experiences)



#### ภาพที่ 4.9 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experiences)

4.1.9.1 การปรับตัว (Adaptability) อยู่ใน Percentile ที่ 55 เป็นคนที่สามารถปรับตัวได้กับสถานการณ์ใหม่ๆ เสมอ พร้อมรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ โดยเปิดใจและพร้อมที่จะปรับได้ เพราะจากสถานการณ์ที่ผ่านมา เช่น การเปลี่ยนผู้บริหาร หรือนโยบายการทำงานใหม่ๆ หรือย้ายสถานที่ทำงานก็จะใช้เวลาไม่นานในการปรับตัวและไม่กลัวที่จะเดินออกจากการทำงานแบบเดิมๆ เปิดรับสถานการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ

4.1.9.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) อยู่ใน Percentile ที่ 64 มีความคิดสร้างสรรค์ มีมุมมองใหม่ๆ ชอบและถนัดในงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์บนพื้นฐานของความเป็นจริง และชอบที่จะออกแบบการทำงานให้เป็นในแบบตนเอง และสามารถเสนอความคิดสร้างสรรค์ให้กับผู้บังคับบัญชาหรือเจ้านายได้เห็นได้ มีหัว Creative และมีความเป็นศิลปินสูง

4.1.9.3 การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) อยู่ใน Percentile ที่ 51 เพราะนอกจากการใช้ความคิดสร้างสรรค์แล้วนั้น ก็จะใช้การคิดวิเคราะห์อย่างสมเหตุสมผล การใช้ความคิดสร้างสรรค์ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ แต่ต้องมีเหตุและผลมารองรับซึ่งจะต้องอยู่ในความเป็นจริง ไม่เพ้อฝัน หากจะพูดหรือแสดงความคิดเห็นก็จะคิดวิเคราะห์และใช้เหตุและผลทุกๆ ครั้ง

4.1.9.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) อยู่ใน Percentile ที่ 33 ความเชื่อมั่นในตนเองและหากเลือกได้จะเป็นคนที่ยังไม่ปรากฏเรื่องความเชื่อมั่นในตนเองออกมาได้ชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น การเป็นพิธีกร ต้องใช้ความรู้ความสามารถพูดต่อหน้าคนเยอะๆ ก็สามารทำได้ และทำออกมาได้ดีทุกครั้ง แต่ในใจลึกๆ ยังมีความวิตกกังวลอยู่เป็นประจำหรือแทบจะทุกๆ ครั้งที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่พิธีกร

#### 4.1.10 การมีสามัญสำนึกในการทำงาน (Conscientiousness)

<u>Casualness</u>			<u>Conscientiousness</u>
<b>Present oriented</b> - Prefers to enjoy self now and have reachable goals that require moderate effort.	15	12. Achievement	<b>Goal oriented</b> - Sets stretching goals; works hard to improve, and seeks career advancement.
<b>Relaxed</b> - May delay starting disliked activities or avoid doing additional work if unnecessary.	62	13. Initiative	<b>Self-starter</b> - Takes action without being asked; readily accepts new responsibilities.
<b>Yielding</b> - Tends to lose momentum when faced with obstacles; can be distracted from goals.	52	14. Persistence	<b>Persistent</b> - Keeps working to overcome obstacles; doesn't leave projects unfinished.
<b>Undetailed</b> - Tends to dislike detailed work and may miss small details for accuracy.	42	15. Attention to Detail	<b>Detailed</b> - Likes to plan and check for accuracy; enjoys proofing and identifying small errors.
<b>Unpredictable</b> - Tends to be inconsistent in meeting deadlines or completing projects.	27	16. Dependability	<b>Predictable</b> - Is reliable and consistent in completing projects and meeting deadlines.
<b>Fluid compliance</b> - Is fluid in interpreting rules; interprets each rule in the context of the situation.	13	17. Rule Following	<b>Rigid compliance</b> - Carefully follows all rules and is quite strict about right and wrong.

#### ภาพที่ 4.10 การมีสามัญสำนึกในการทำงาน (Conscientiousness)

4.1.10.1 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement) อยู่ใน Percentile ที่ 15 ในการทำงานทุกครั้งจะกำหนดเป้าหมายที่ตัวเองสามารถทำได้ไม่ยากเกินไป เพราะเป็นกำลังใจให้กับตัวเองว่าสามารถทำได้ และถ้าหากเลือกได้ ก็จะไม่ต้องการที่จะแข่งขันหรือการตั้งเป้าหมายไว้สูงๆ เกินความสามารถของตัวเอง

4.1.10.2 ความคิดริเริ่ม (Initiative) อยู่ใน Percentile ที่ 62 จะเป็นคนที่ชอบริเริ่มและเสนอตัวในการทำงานต่างๆ โดยที่จะไม่รอให้ถาม และสมัครใจทำงานที่ยาก ซึ่งจะเป็นคนที่คอยตามงานที่ได้รับมอบหมายเป็นระยะๆ

4.1.10.3 การขยันขันแข็ง (Persistence) อยู่ใน Percentile ที่ 52 เมื่อได้รับมอบหมายในการทำงาน ก็จะพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้น ให้สำเร็จถึงแม้ต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวไปบ้างก็ต้องทำออกมาให้ประสบความสำเร็จ

4.1.10.4 การใส่ใจในรายละเอียด (Attention to Detail) อยู่ใน Percentile ที่ 42 มีความใส่ใจในรายละเอียดระดับระมัดระวังและคิดอย่างรอบคอบทุกๆ ครั้ง เช่นในเรื่องของการแต่งตัว ก็จะคิดก่อนและวิเคราะห์ความเป็นตัวเราและเสื้อผ้าหรือกาลเทศะในโอกาสต่างๆ อย่างรอบคอบ จะชอบมีรายละเอียดหรือมีความแตกต่างอย่างลงตัวในเสื้อผ้าที่สวมใส่ ว่าเสื้อตัวนี้จะต้องเหมาะกับกระโปรงสีนี้ ต้องมีเครื่องประดับเสริมอะไรที่เข้ากัน และไม่ชอบเสื้อผ้าที่มีดีไซน์ธรรมดาแล้วนำเบื้อ เป็นต้น

4.1.10.5 ความรับผิดชอบในการงานให้เสร็จ (Dependability) อยู่ใน Percentile ที่ 27 ในเรื่องของความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จตรงเวลาที่กำหนดนั้น บ่อยครั้งก็จะทำงานได้ไม่เสร็จตามเวลาที่กำหนด สิ่งนี้เป็นสิ่งที่รู้ความเป็นตัวตนมานานแล้ว จะคอยจะควบคุมดูแล โดยการตั้งระยะเวลาในการทำงาน หรือนัดตามงานก่อนล่วงหน้านานๆ เพื่อจะมีระยะเวลาในช่วงที่ต้องยืดหยุ่น แต่ยังคงทันในกำหนดการส่งงาน และพยายามวางแผนกำหนด Time line ไว้ก่อน

4.1.10.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) อยู่ใน Percentile ที่ 13 รับรู้ในกฎ ระเบียบและวิธีการควรปฏิบัติ แต่ก็มักจะใช้เป็นกรณีๆ ไป โดยบ่อยครั้งที่จะไม่ทำตามแบบแผนหรือตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ โดยจะคิดที่ผลลัพธ์ก่อน และหาวิธีที่จะสำเร็จตามเป้าหมายในแบบของตนเอง หากการทำงานนั้น สามารถทำได้รวดเร็วกว่าและง่ายกว่า ก็อาจจะข้ามขั้นตอนหรือว่าคิดวิธีใหม่ในการทำงานออกมา แต่ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการเหมือนเดิม

#### 4.1.11 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

Emotional Spontaneity		Emotional Stability	
<b>Emotionally expressive</b> - Openly expresses both positive and negative emotions.	31	18. Self-Control	<b>Emotionally controlled</b> - Controls emotions and seldom gets upset or shows irritation.
<b>Affected by stress</b> - Tends not to be resilient in stressful situations; worries or becomes anxious.	35	19. Stress Tolerance	<b>Unaffected by stress</b> - Works well in stressful situations and quickly recovers from setbacks.
<b>Unsure of success</b> - Becomes discouraged after negative feedback; needs time to recover.	34	20. Self Confidence	<b>Confident of success</b> - Remains confident after failure or rejection; is optimistic for success.
<b>Unaware of emotions</b> - Tends to be unaware of emotions, their cause, and how to manage them.	22	21. Emotional Awareness	<b>Aware of emotions</b> - Is aware of emotions and their cause; knows how to manage them.

##### ภาพที่ 4.11 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

4.1.11.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) อยู่ใน Percentile ที่ 31 สามารถควบคุมอารมณ์หรือควบคุมอาการของตนเองได้ในระดับหนึ่ง เพราะเมื่อรู้สึกไม่สบายใจหรือมีอารมณ์โกรธหรือโมโหก็จะแสดงสีหน้าออกมาให้เห็นอย่างชัดเจนและทำให้ผู้อื่นสังเกตได้ แต่ก็ยังคงสามารถควบคุมอารมณ์ของตัวเองได้

4.1.11.2 การอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) อยู่ใน Percentile ที่ 35 การทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน หรือมีเหตุการณ์หรือเรื่องต่างๆ ที่เข้ามา ก็สามารถทนได้ในระดับหนึ่ง และสามารถรับมือต่อความเครียดได้

4.1.11.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) อยู่ใน Percentile ที่ 34 ความมั่นใจในตนเองหรือความเชื่อมั่นต่อตนเองก็มีอยู่ในระดับหนึ่ง ซึ่งยังคงมีความมั่นใจอยู่ แต่เพราะหลายๆ เหตุการณ์ทำให้บางครั้งเกิดความวิตกกังวลเกินไป เช่น ในการตอบคำถามในห้องเรียน หลายๆ ครั้งก็มักจะไม่มีมั่นใจเพราะกลัวตอบผิด หรือต้องรายงานหน้าชั้น ถ้าหากไม่ได้เตรียมตัวมา ก็จะมี ความมั่นใจน้อยและส่งผลออกมาได้ไม่ดีเท่าที่ควรจะเป็น เป็นต้น

4.1.11.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ของตนเอง (Emotional Self-Awareness) อยู่ใน Percentile ที่ 22 การรับรู้ถึงความรู้สึก ก็จะไม่รู้ว่าทำอะไรอยู่ หรือทำอะไรออกไป เช่น การแอบเล่น เมื่อรู้สึกเงินอวย เป็นต้น ซึ่งเป็นความไม่รู้ตัวเองตลอดเวลา เช่น จะเป็นคนที่พูดเร็วกว่าที่คิดหรือออกอาการเร็วกว่าที่เราเป็น

## 4.2 ผลการประเมินของ Applied Reasoning Test (ART)

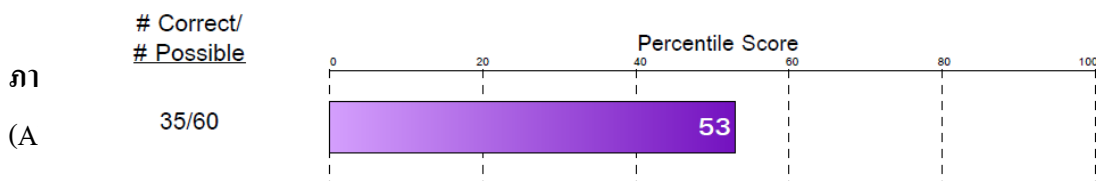
ตามที่ได้เคยทำการทดสอบโดยการใช้เครื่องมือมาช่วยวิเคราะห์พฤติกรรม หรือที่เรียกว่า Work Behavior Inventory แล้วนั้น ผลที่ได้รับทำให้ผู้รับการประเมิน ได้รับรู้เกี่ยวกับตนเองมากขึ้น พร้อมทั้งยังสามารถนำมาวิเคราะห์ถึงหัวข้อที่ควรพัฒนาทักษะให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นการเสริมสร้างศักยภาพในตัวเองจนกระทั่งสามารถนำสิ่งที่ได้จากการพัฒนานั้น มาปรับใช้ในการทำงาน ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งตัวเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร

นอกจากนั้น ยังได้รับการประเมินจากแบบทดสอบด้วยเครื่องมือ Applied Reasoning Test เป็นการประเมินใน 3 ส่วน เพื่อใช้วัดทักษะที่เกี่ยวข้องกับ Verbal, Numerical และ Abstract reasoning โดยรวมการกำหนดเหตุผลและการแก้ปัญหาทั้งสามส่วนเข้าด้วยกัน จากภาพรวมของการประเมินนี้ สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้



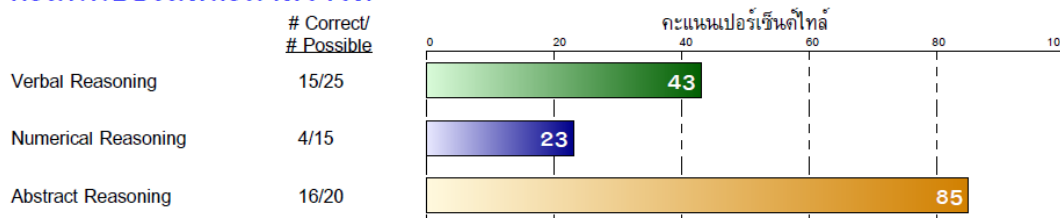
#### 4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม

##### คะแนนโดยรวม



ผู้ตอบข้อสอบสามารถบริหารจัดการ การเป็นมืออาชีพ และได้จัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพ ปานกลาง ดังนั้นสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ตนเองนั้นอาจจะเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดีกว่าคนส่วนใหญ่ และมีแนวโน้มว่าจะปฏิบัติได้คืออย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพ ดังนั้นจึงมีแนวโน้มว่าจะเสร็จงานที่ได้รับมอบหมายงานและทำโครงการต่างๆ ได้เสร็จสมบูรณ์ และมีแนวโน้มและข้อสรุปที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

##### คะแนนของแต่ละมาตราวัด



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

#### 4.2.2 ความสามารถในการแก้ปัญหาด้านการใช้ภาษา (Verbal Reasoning)

หมายถึง การประเมินทักษะด้านการอ่านคือการประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ ผู้ทำแบบทดสอบต้องอ่านบทความที่กำหนดและเลือกคำตอบที่ถูกต้อง เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวินิจฉัย และหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ การทดสอบนี้ประเมินการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด ดังนั้นผลที่ได้รับจากการประเมิน อยู่ในเปอร์เซ็นต์ไทล์ ที่ 43 นั่นก็คือ ด้วยตัวตนและการใช้ทักษะการอ่านจับใจความอยู่ในระดับกลางๆ สามารถอ่านข้อความที่มีความซับซ้อนในเวลาจำกัดได้ดีในระดับหนึ่ง ดังนั้นจึงสะท้อนให้เห็นว่าทักษะทางการอ่านจับใจความถึงแม้ว่าจะได้ เปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ที่ 43 แต่ยังคงพัฒนาและหมั่นฝึกฝนทักษะ

ในด้านนี้ให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อตนเอง พร้อมทั้งยังสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้เป็นอย่างดี เพราะทุกวันนี้ต้องทำงานเกี่ยวกับงานบริหารทรัพยากรบุคคล และหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ การต้องทำความเข้าใจและเรียนรู้ในเรื่องของ ประกาศฯ คำสั่ง หรือข้อบังคับต่างๆ อย่างลึกซึ้ง เป็นการอ่านจับใจความที่สำคัญๆ ในเนื้อหาของเอกสาร และนำมาใช้ในหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนั้นหากมีการฝึกฝนและพัฒนาในเรื่องของการอ่านจับใจความที่ดี รวมไปถึงนำไปฝึกการอ่านจับใจความจากงานที่ได้รับมอบหมายก็จะเกิดประโยชน์อย่างมาก

#### 4.2.3 ความสามารถในการให้เหตุผลด้านตัวเลข (Numerical Reasoning)

หมายถึง การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนดเป็นการประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลข อีกด้วย เช่น การคำนวณทางงบประมาณ สิ้นค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อ หรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ กับส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวกับตัวเลขในการทำงาน ผลที่ได้รับจากการประเมินอยู่ใน เปอร์เซนต์ไทล์ ที่ 23 นั่นก็คือ การใช้ทักษะทางด้านการคิดคำนวณด้วยตัวเลขยังไม่ดีพอ ซึ่งผลเปอร์เซนต์ไทล์เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ น้อยกว่าค่าเฉลี่ย ซึ่งผู้เขียนคิดว่าตนเองนั้นยังไม่มี ความถนัดในการใช้ทักษะทางด้านการคิดคำนวณและมีโอกาสเกิดความผิดพลาดอยู่มาก เพราะจากการได้ทำแบบทดสอบ ผู้เขียนต้องใช้สมาธิและตั้งสติอยู่สักพักกว่าจะเข้าใจวิธีการคิดคำนวณเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ออกมา และเมื่อลองมาวิเคราะห์ในเรื่องของการทำงานและการเรียน ตัวตนของตนเองนั้นจะไม่ค่อยชอบเรียนในวิชาที่ต้องคำนวณต่างๆ หรืออะไรก็ตามที่มีตัวเลข ทำให้เกิดความสับสนและต้องคิดทบทวนอยู่หลายๆ ครั้ง ส่งผลให้เกิดความล่าช้าและบางครั้งก็เกิดความผิดพลาดขึ้นได้

#### 4.2.4 ความสามารถในการให้เหตุผลเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

หมายถึงการประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยเป็นการเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักการกฏวิทยาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ ผลที่ได้รับจากการประเมิน อยู่ใน เปอร์เซนต์ไทล์ ที่ 85 นั่นก็คือหากเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ สามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินตามข้อมูลที่ได้มาในระดับที่สูง นั่นก็คือมีแนวโน้มได้ว่า ตนเองจะสามารถจัดสรร โครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพดีมาก การวิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพดีมาก ซึ่งจาก

ผลลัพธ์ที่ได้มานั้นทำให้สามารถมาวิเคราะห์ได้ว่าตนเองมีความถนัดในการดูรูปและการเชื่อมโยงรูปภาพหรือสัญลักษณ์ได้เป็นอย่างดี โดยส่วนตัวแล้วจะเป็นคนที่ชอบเล่นเกมส่ที่ต้องใช้ทักษะที่คล้ายคลึงกับแบบทดสอบนี้อยู่แล้ว ทำให้เมื่อได้ทดสอบจึงมีความสุขสนุกสนาน อยากทำแล้วทำอีกอยากใช้การวิเคราะห์ต่างๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ออกมาอย่างถูกต้อง และใช้เวลาในการทำแบบทดสอบอย่างรวดเร็วกว่าเมื่อเทียบกับการทำแบบทดสอบของ Verbal Reasoning และ Numerical Reasoning และจากการทำงานนั้น ตนเองจะเป็นคนที่ชอบจำและชอบฝึกฝนในทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ ในงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น และเกิดสุนทรียภาพที่ดีในการทำงานอีกด้วย ซึ่งเป็นการสร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานให้ตนเองนั้นมีแรงจูงใจในการทำงานที่มากขึ้น

#### 4.3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

##### 4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง

จากผลการประเมินของ **Work Behavior Inventory (WBI)** ผลที่ได้ทั้งในภาพรวมและในรายละเอียดในแต่ละมาตราวัดทำให้สรุปจุดแข็งของผู้ประเมินได้ 2 ประการดังต่อไปนี้

4.3.1.1 ความคิดริเริ่ม (Innovation) อยู่ในเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 64 ผลก็คือมีความคิดสร้างสรรค์ มีมุมมองใหม่ๆ ชอบและถนัดในงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์บนพื้นฐานของความเป็นจริงและชอบที่จะออกแบบการทำงานให้เป็นในแบบตนเองและสามารถเสนอความคิดสร้างสรรค์ให้กับผู้บังคับบัญชาหรือเจ้านายได้เห็นได้ มีหัว Creative และมีความเป็นศิลปินสูง

4.3.1.2 การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) อยู่ใน เปอร์เซ็นต์ไทล์ ที่ 51 เพราะนอกจากการใช้ความคิดสร้างสรรค์แล้วนั้น ก็จะใช้การคิดวิเคราะห์อย่างสมเหตุสมผล การใช้ความคิดสร้างสรรค์ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ แต่ต้องมีเหตุและผลมารองรับซึ่งจะต้องอยู่ในความเป็นจริง ไม่เพ้อฝัน หากจะพูดหรือแสดงความคิดเห็นก็จะคิดวิเคราะห์และใช้เหตุและผลทุกครั้ง

เมื่อนำเอาผลต่างๆ ของ ART และ WBI มาเปรียบเทียบกันก็จะสามารถวิเคราะห์ออกมาได้ว่า ในตัวตนของผู้เขียนนั้นมีความสมดุลระหว่างทางด้าน Art (ด้านศิลปะ) และ Science (ด้านวิทยาศาสตร์) ดังนั้นไม่ว่าจะทำอะไรก็ตามจะเป็นคนที่มีความกระตือรือร้น คล่องแคล่ว ว่องไว เต็มไปด้วยความสุขสนุกสนานและเบิกบาน และมักจะเป็นคนที่ชอบใช้เหตุและผล ซึ่งหากการสนทนาหรือพูดคุยต่างๆ จะชอบใช้ความเป็นเหตุและผลเป็นอย่างมาก หากผู้ที่เข้ามาสนทนาด้วยไม่มี

เหตุและผลที่ดีก็จะหลีกเลี่ยงนี้ รู้สึกไม่สนุกสนานและรู้สึกไม่อยากคุยทันที แต่ก็จะเป็นคนที่ไม่ได้ใช้เหตุผลจนมากเกินไปหรือใช้ในหลายๆ เรื่องหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

ผลที่ได้ของ เฮอร์เซนไทล์ ของ Abstract Reasoning ที่ค่อนข้างสูง และเมื่อเปรียบเทียบกับ เฮอร์เซนไทล์ ของ Innovation แสดงได้ว่าข้างในตัวตนในการใช้หัวคิดด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) มีสูงมากหรือบรรเจิดมาก มีเยอะมาก แต่เวลานำไปใช้ในการทำงานจริงอาจจะไม่เยอะเท่าที่ควร เนื่องจากการทำงานมักมีการกำหนดเงื่อนไขหรือมีข้อจำกัดต่างๆ ที่ทำให้ต้องดำเนินการทำงานอย่างเป็นระบบตามระเบียบที่องค์กรได้กำหนดไว้ ยกเว้นแต่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในกิจกรรมที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ก็จะสามารถแสดงทักษะความถนัดในด้านนี้ออกมาได้เป็นอย่างดี ยกตัวอย่างเช่น เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้นำในกิจกรรมการประกวดกองเชียร์ ก็จะคิดออกแบบออกมาอย่างสร้างสรรค์ ใส่ความคิดต่างๆ ที่ประสานกับความเหตุและผลอย่างลงตัว ทำให้คณะ ICT ได้รับถ้วยรางวัลจากการประกวดกองเชียร์ในกีฬามหาวิทยาลัยมหิดล 3 ปีติดต่อกัน ทำให้ผลงานนี้เป็นที่ประจักษ์และได้รับการยอมรับจากทุกๆ คนในองค์กร และยังได้รับยกย่องให้เป็น Integrator (ผู้ที่มีบทบาทของการบูรณาการ) คือการได้รับยกย่องในเรื่องของการรวบรวมและทำให้ทุกคนในองค์กร ไม่ว่าจะอยู่ฝ่ายงานไหนหรือทำงานในตำแหน่งอะไรให้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม มีการฝึกซ้อมอย่างจริงจังและพัฒนาความสามารถของคนในองค์กรจนสามารถทำให้องค์กรได้รับชื่อเสียงที่ดีและได้รับรางวัลรองชนะเลิศ

ดังนั้น จากผลลัพธ์ที่ได้อธิบายมาทั้งหมดนั้น จะเป็นการวิเคราะห์ทางด้านสมองและสติปัญญาในตัวตนของเรา และใช้การวิเคราะห์จาก WBI ทำให้ได้เรียนรู้ทักษะความสามารถของตนเองได้เป็นอย่างดี ทั้งจุดเด่นที่เป็นสิ่งที่จะผลักดันและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในด้านการงานและการใช้ชีวิตให้ได้มากที่สุด รวมทั้งได้รู้และเข้าใจ ยอมรับถึงสิ่งที่เรายังไม่ถนัด นั่นก็คือ ทักษะด้านการคิดคำนวณ (Numerical Reasoning) เพื่อสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ดีขึ้น พร้อมทั้งยังสามารถประยุกต์ใช้ได้ในการทำงานหรือชีวิตประจำวัน รับรู้และเข้าใจสิ่งที่จะต้องพัฒนาในด้านใดก่อนหรือรักษาไว้ในสิ่งที่ดีเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำงานได้มากขึ้น

#### 4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตราวัด ทำให้สามารถสรุปจุดอ่อนของผู้ได้รับการประเมินได้ 4 ประการดังต่อไปนี้

4.3.2.1 การเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้รับการประเมินมีภาวะผู้นำน้อยมาก เนื่องจากลักษณะงานเป็นงานฝ่ายสนับสนุนการทำงานของบุคลากรทางการศึกษา และคอยช่วยเหลือ

สนับสนุนกับผู้อื่นเสมอมา โดยเฉพาะการเป็นผู้ปฏิบัติเสมอๆ ไม่มีโอกาสในการเป็นผู้นำในเรื่องของการทำงาน เนื่องจากลักษณะงานดังกล่าว

4.3.2.2 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) เนื่องจากผู้ประเมินบ่อยครั้งที่จะไม่ทำตามแบบแผนหรือตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ โดยจะดูที่ผลลัพธ์ก่อน และหาวิธีที่จะสำเร็จตามเป้าหมายในแบบของตนเอง หากการทำงานนั้น สามารถทำได้รวดเร็วกว่าและง่ายกว่า ก็อาจจะข้ามขั้นตอนหรือว่าคิดวิธีใหม่ในการทำงานออกมา แต่ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการเหมือนเดิม

4.3.2.3 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement) เนื่องจากในการทำงานทุกครั้ง จะกำหนดเป้าหมายที่ตัวเองสามารถทำได้ไม่ยากเกินไป เพราะเป็นกำลังใจให้กับตัวเองว่าสามารถทำได้ และถ้าหากเลือกได้ ก็จะไม่ต้องการที่จะแข่งขันหรือการตั้งเป้าหมายไว้สูงๆ เกินความสามารถของตัวเอง

4.3.2.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ของตนเอง (Emotional Self-Awareness) เนื่องจากผู้ประเมินมักจะไม่ว่าทำอะไรอยู่ หรือทำอะไรออกไป เช่น การแลกเปลี่ยนเมื่อรู้สึกเงินหาย เป็นต้น ซึ่งเป็นความไม่รู้ตัวเองตลอดเวลา เช่น จะเป็นคนที่พูดเร็วกว่าที่คิดหรือออกอาการเร็วกว่าที่ผู้ประเมินกระทำ

## 4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

### 4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.1.1 การชอบเข้าสังคม (Sociability) เนื่องจากผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่ชอบเข้าสังคม ชอบพบปะกับผู้คน และสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี

4.4.1.2 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินจะชอบร่วมในกิจกรรมต่างๆ และมักจะเสนอความช่วยเหลือในทุกกิจกรรม พร้อมทั้งยังสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานเข้าร่วมกิจกรรมหรือให้ความร่วมมือต่างๆ ได้ดี

4.4.1.3 ความสนใจหรือความห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) ผู้รับการประเมินมักจะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนรอบข้างเสมอๆ เพราะผู้รับการประเมินรู้สึกเห็นใจ และให้ความสำคัญต่อความต้องการของคนรอบๆ ตัว มีความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนร่วมงานและทุกคน

พร้อมทั้งผู้ประเมินจะขอให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเสมอทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว โดยจะเป็นที่ปรึกษาและรับฟังถึงปัญหาต่างๆ ที่เพื่อนร่วมงานได้พบเจอปัญหา

4.4.1.4 การปรับตัว (Adaptability) ผู้รับการประเมินเป็นคนที่สามารถปรับตัวได้กับสถานการณ์ใหม่ๆ เสมอ พร้อมรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ โดยเปิดใจและพร้อมที่จะปรับได้ เพราะจากสถานการณ์ที่ผ่านมา เช่น การเปลี่ยนผู้บริหาร หรือนโยบายการทำงานใหม่ๆ หรือย้ายสถานที่ทำงานก็จะใช้เวลาไม่นานในการปรับตัวและไม่กลัวที่จะเดินออกจากการทำงานแบบเดิมๆ เปิดรับสถานการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ

#### 4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.2.1 การเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้บังคับบัญชามีมุมมองว่าผู้ได้รับการประเมินยังไม่ได้แสดงศักยภาพทางด้านการเป็นผู้นำในการทำงานออกมาอย่างเด่นชัด ซึ่งมักจะแสดงออกมาในลักษณะของผู้ปฏิบัติหรือผู้ตามมากกว่า ซึ่งเป็นเพราะด้านอายุและวุฒิภาวะในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เป็นต้น

4.4.2.2 การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ในมุมมองของผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ผู้ได้รับการประเมินยังไม่สามารถคิดวิเคราะห์ออกมาอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีความแตกต่างกับผลของ WBI ที่พบว่าผู้รับการประเมินมีทักษะเกี่ยวกับการวิเคราะห์ได้ดี ซึ่งผู้รับการประเมินเห็นว่า ในเรื่องของการทำงานนั้น ผู้ได้รับการประเมินยังไม่มีโอกาสได้แสดงความสามารถทางด้านการคิดวิเคราะห์อย่างเห็นได้ชัด ดังนั้นจึงควรที่จะฝึกฝนในการใช้ทักษะการคิดวิเคราะห์ในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น

4.4.2.3 การใส่ใจในรายละเอียด (Attention to Detail) ในมุมมองของผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ผู้ได้รับการประเมินยังขาดความละเอียดถี่ถ้วนในการทำงาน เนื่องจากในการทำงานยังพบข้อบกพร่องหลายอย่างอันเนื่องมาจากการไม่มีความละเอียดรอบคอบที่ดี

4.4.2.4 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้บังคับบัญชามีมุมมองในเรื่องของผู้รับการประเมินยังไม่มี ความมั่นใจในตนเอง ทั้งในเรื่องการทำงานและการแสดงออก ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงสนับสนุนให้ผู้รับการประเมินได้ฝึกฝนในเรื่องของการแสดงออกมากขึ้น เช่น การได้คัดเลือกเป็นพิธีกรภาคภาษาอังกฤษที่ต้องใช้ความสามารถหลายด้าน โดยเฉพาะความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

#### 4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา

ประเด็นที่สามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองของผู้รับการประเมินนั้น พิจารณาได้จากผลการวิจัยทั้ง 4 ส่วนที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ได้แก่

1. ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI)
2. ผลแบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP)
3. ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)
4. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

ซึ่งประเด็นที่ผู้รับการประเมินควรได้รับการพิจารณานั้น เป็นผลจากในแต่ละเครื่องมือการวิจัย ผู้รับการประเมินก็ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเอง เพื่อจะส่งผลให้การทำงานในองค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผู้รับการประเมินได้มองเห็นสิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาหลายๆ ด้าน ซึ่งผู้รับการประเมินเลือกสิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาในลำดับแรกๆ ซึ่งเป็นการพิจารณาจากผลกระทบต่อการทำงานอีกด้วย ดังนี้คือ ความรับผิดชอบในการทำงานให้เสร็จ (Dependability และการปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ทั้งนี้เนื่องจากผู้รับการประเมินตระหนักได้ว่า การรับผิดชอบในการทำงานย่อมจะเป็นพื้นฐานแรกๆ ที่สำคัญมากในการบริหารจัดการที่จะนำไปสู่การพัฒนาในเรื่องต่างๆ ต่อไปอีกได้ และการให้ความสำคัญในเรื่องของกฎระเบียบก็เป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะจะได้นำไปเป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดีต่อไปได้อีกด้วย

อย่างไรก็ตามการพัฒนาจุดอ่อนทั้งสองด้านนี้ ก็เป็นสิ่งที่ยากและไม่ได้ปรับเปลี่ยนได้ง่าย เพราะเป็นสิ่งที่ผู้ที่ได้รับการประเมินไม่เคยปฏิบัติมาก่อน ทำให้ต้องใช้ความอดทนและความพยายามเป็นอย่างสูงในการปรับตัวและฝึกฝน ดังนั้นการได้จัดทำแผนพัฒนาตนเองจึงมีส่วนสำคัญยิ่งในการที่จะช่วยให้การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองได้ดีมากยิ่งขึ้น เนื่องจากในแผนพัฒนาตนเองนั้นจะมีการระบุรายละเอียดอย่างชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ทั้งระยะเวลาของการพัฒนาและการประเมินผลที่มีความชัดเจน ทำให้ผู้รับการประเมินสามารถติดตามผลได้อย่างต่อเนื่องและสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้ประสบความสำเร็จในองค์กรต่อไป

## บทที่ 5

### ผลเพื่อนำไปใช้งาน

จากการประเมินตนเองจากเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) ผู้รับการประเมิน ต้องมีการนำผลลัพธ์วิเคราะห์ที่ได้ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan) โดย ต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาอย่างชัดเจนก่อนและเป็นเป้าหมายที่ได้รับความเห็นชอบจาก ผู้บังคับบัญชาด้วย ทั้งนี้เพื่อให้การทำแผนการพัฒนาตนเองมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาสูงสุดแก่ ผู้รับการประเมินตามกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งเนื้อหา ในบทนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาตนเอง

### 5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

#### 5.1.1 เป้าหมายระยะสั้นของผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมินได้วางแผนระยะสั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผู้รับการประเมินจึง ต้องการให้การทำงานในปัจจุบันมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นก่อน เนื่องจากองค์การของผู้รับการประเมิน กำลังมีการปรับเปลี่ยน โครงสร้างภายใน ซึ่งส่งผลให้ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายงานและหน้าที่ ความรับผิดชอบที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นการบริหารจัดการการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานใน ปัจจุบัน และเพื่อให้งานสำเร็จส่งทันตามกำหนดระยะเวลาบรรลุตามเป้าหมายของตนเอง ทีมงานและ องค์การ ซึ่งสิ่งที่ทำให้ผู้รับการประเมินรู้สึกภาคภูมิใจ คือการที่ได้ทำงานที่ผู้ประเมินรับผิดชอบอยู่นั้น สำเร็จและส่งได้ทันตามกำหนดระยะเวลา เพื่อจะเป็นส่วนที่จะช่วยสร้างคุณค่าและจะเป็นส่วนหนึ่งที่จะ ช่วยผลักดันงานของทีมและขององค์การประสบความสำเร็จต่อไป



### 5.1.2 เป้าหมายระยะยาวของผู้ประเมิน

หลังจากที่ผู้รับการประเมินได้กำหนดเป้าหมายระยะสั้นแล้วนั้น ลำดับถัดมาผู้รับการประเมินจึงกำหนดเป้าหมายระยะยาวว่าหลังจากจบการศึกษาระดับปริญญาโทแล้ว จะสามารถทำงานในส่วนของงานบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป โดยมีพื้นฐานความรู้และทักษะในการทำงานที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งทางด้านการบริหารจัดการเวลา ซึ่งไม่ว่าจะผู้ได้รับการประเมินจะยังคงทำงานในองค์กรเดิมหรือได้รับโอกาสจากที่ทำงานใหม่ ก็ล้วนแล้วแต่เป็นการนำเอาจากสิ่งที่ได้เรียนรู้ฝึกฝนในการเรียนปริญญาโทแทบทั้งสิ้น เพื่อเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือและสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานให้ดีขึ้นและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงให้ทันกับโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

### 5.1.3 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการพูดคุยและทำความเข้าใจในผลการประเมินร่วมกันแล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเองและสามารถระบุจุดแข็งของตนเองได้ดังต่อไปนี้

**1. การชอบเข้าสังคม (Sociability)** ผู้รับการประเมินเป็นคนที่ชอบสังคมนักตัวอย่างเช่น กรณีการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เมื่อต้องพบปะกับคนที่ไม่รู้จัก ก็สามารถปรับตัวเข้าหาและมีเรื่องคุยได้อย่างไม่เก้อเขิน ซึ่งช่วยสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเอง สนุกสนานและเมื่ออยู่ในกลุ่มก็มักจะชอบทำให้คนอื่นหัวเราะเสมอๆ ชอบคุยเรื่องใหม่ๆ และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

**2. ความร่วมมือ (Cooperation)** ในลักษณะการทำงานของผู้รับการประเมินเป็นงานที่ต้องคอยประสานงานกับผู้อื่นอยู่เสมอและต้องร่วมจัดกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร ดังนั้นผู้รับการประเมินก็ยินดีให้ความร่วมมือและให้ความช่วยเหลือในทุกๆ กิจกรรมเป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการทำงาน การเรียน หรือกิจกรรมอื่นๆ ก็สามารถทำออกมาได้ดีเสมอๆ และรู้สึกสนุกทุกครั้งที่ได้ทำงานเป็นทีม

**3. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)** ผู้ประเมินชอบที่จะใช้ความคิดสร้างสรรค์ เปิดมุมมองใหม่ๆ และถนัดในงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์บนพื้นฐานของความเป็นจริง และชอบที่จะออกแบบการทำงานให้เป็นในแบบตนเอง และสามารถเสนอความคิดสร้างสรรค์ให้กับผู้บังคับบัญชาหรือเจ้านายได้เห็น ได้ มีหัว Creative และมีความเป็นศิลปินสูง

**4. การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)** ผู้รับการประเมินได้ใช้การคิดเชิงวิเคราะห์ที่สอดคล้องกับการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ นอกจากการใช้ความคิดสร้างสรรค์แล้วนั้น ก็จะใช้การคิดวิเคราะห์อย่างสมเหตุสมผล การใช้ความคิดสร้างสรรค์ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ แต่ต้องมี

เหตุและผลมารองรับซึ่งจะต้องอยู่ในความเป็นจริง ไม่เพื่อฝัน หากจะพูดหรือแสดงความคิดเห็นก็จะคิดวิเคราะห์และใช้เหตุและผลทุกๆ ครั้ง

#### 5.1.4 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

จากที่ได้วิเคราะห์จุดแข็งของผู้รับการประเมินร่วมกับผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้รับการประเมินที่แสดงออกในการทำงาน ทำให้ทราบมุมมองด้านจุดแข็งของผู้รับการประเมินทั้งที่เหมือนและต่างจากการรับรู้ตนเองของผู้รับการประเมิน ดังต่อไปนี้

##### สิ่งที่เห็นตรงกัน ได้แก่

1. **การชอบเข้าสังคม (Sociability)** ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินมักจะสามารปรับตัวกับเพื่อนร่วมงาน หรือกลุ่มคนใหม่ๆ ได้ดี ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงมอบหมายงานในการพบปะทำงานร่วมกับคนใหม่ๆ และไม่เป็นกังวลถ้าหากผู้รับการประเมินต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยหรือในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

2. **ความร่วมมือ (Cooperation)** ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินแสดงถึงการให้ความร่วมมือในทุกๆ เรื่องออกมาอย่างเด่นชัด และช่วยให้การทำงานราบรื่นมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้เกิดการทำงานที่ง่ายขึ้น เกิดความไว้วางใจหรือความเชื่อใจในการทำงาน

##### สิ่งที่เห็นแตกต่างกัน ได้แก่

1. **ความสนใจหรือความห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others)** โดยผู้บังคับบัญชามองว่า ผู้รับการประเมินมักจะให้ความสนใจและคอยห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น แต่สามารถแยกเรื่องงานกับคนได้ เพราะเมื่อเกิดเหตุการณ์อะไรขึ้นมาที่จะต้องตัดสินใจก็จะสามารถดูที่ความถูกหรือผิด ข้อเท็จจริงและสิ่งที่ควรได้รับจากผลของเหตุการณ์ ซึ่งจะพิจารณาตามความสมเหตุสมผลเสมอ

2. **การปรับตัว (Adaptability)** ผู้บังคับบัญชามองว่า ผู้รับการประเมินเป็นคนที่สามารถปรับตัวได้กับสถานการณ์ใหม่ๆ เสมอ พร้อมรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ โดยเปิดใจและพร้อมที่จะปรับได้ เพราะจากสถานการณ์ที่ผ่านมา เช่น การเปลี่ยนผู้บริหาร หรือนโยบายการทำงานใหม่ๆ หรือย้ายสถานที่ทำงานก็จะใช้เวลาไม่นานในการปรับตัวและไม่กลัวที่จะเดินออกจากการทำงานแบบเดิมๆ เปิดรับสถานการณ์ใหม่ๆ

### 5.1.5 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการพูดคุยและทำความเข้าใจในผลการประเมินร่วมกันแล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเองและสามารถระบุจุดอ่อนของตนเองได้ดังต่อไปนี้

1. **การเป็นผู้นำ (Leadership)** ความอยากที่จะเป็นผู้นำ ถ้าสามารถเลือกได้ก็ไม่น่าคิดที่จะเป็นผู้นำ โดยที่จะรอให้ผู้อื่นเสนอความคิดเห็นก่อนรวมทั้งเสนอแนะแนวทาง ซึ่งจะยินดีที่จะปฏิบัติตามอยู่เสมอ

2. **การใส่ใจในรายละเอียด (Attention to Detail)** ผู้รับการประเมินยังมีข้อบกพร่องในการทำงานอันเกิดจากการไม่มีความละเอียดรอบคอบหรือเกิดความผิดพลาดเป็นบางครั้ง ซึ่งส่งผลให้เกิดผลกระทบในการทำงานและเกิดจากการไม่ใส่ใจในรายละเอียด

3. **ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)** ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองหรือความเชื่อมั่นต่อตนเองก็มีอยู่ในระดับหนึ่ง ซึ่งยังคงมีความมั่นใจอยู่ แต่เพราะหลายๆ เหตุการณ์ทำให้บางครั้งเกิดความวิตกกังวลเกินไป เช่น ในการตอบคำถามในห้องเรียน หลายๆ ครั้งก็มักจะไม่มีมั่นใจเพราะกลัวตอบผิด หรือต้องรายงานหน้าชั้น ถ้าหากไม่ได้เตรียมตัวมา ก็จะมี ความมั่นใจน้อยและส่งผลออกมาได้ไม่ดีเท่าที่ควรจะเป็น เป็นต้น

4. **การกำหนดเป้าหมาย (Achievement)** ผู้รับการประเมินไม่มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน จึงทำให้ผลสำเร็จของงานออกมาไม่ดีเท่าที่ควร ส่งผลให้ผู้รับการประเมินมักจะสูญเสียกำลังใจอยู่เสมอและถ้าหากเลือกได้ ก็จะไม่ต้องการที่จะแข่งขันหรือการตั้งเป้าหมายไว้สูงๆ เกินความสามารถของตัวเอง

### 5.1.6 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

จากที่ได้วิเคราะห์จุดแข็งของผู้รับการประเมินร่วมกับผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้รับการประเมินที่แสดงออกในการทำงาน ทำให้ทราบมุมมองด้านจุดอ่อนของผู้รับการประเมินทั้งที่เหมือนและต่างจากการรับรู้ตนเองของผู้รับการประเมิน ดังต่อไปนี้

สิ่งที่เห็นตรงกัน ได้แก่

1. **การเป็นผู้นำ (Leadership)** ผู้บังคับบัญชามีมุมมองว่า ในความอยากที่จะเป็นผู้นำของผู้รับการประเมินนั้น ยังไม่แสดงออกอย่างชัดเจน โดยมักจะให้ผู้อื่นเสนอความคิดเห็นก่อนรวมทั้งเสนอแนะแนวทาง ซึ่งจะยินดีที่จะปฏิบัติตามอยู่เสมอ

2. การใส่ใจในรายละเอียด (Attention to Detail) ผู้บังคับบัญชามีมุมมองว่า ผู้รับการประเมินยังมีข้อบกพร่องในการทำงานอันเกิดจากการไม่มีความละเอียดรอบคอบหรือเกิดความผิดพลาดเป็นบางครั้ง ซึ่งส่งผลให้เกิดผลกระทบในการทำงานและเกิดจากการไม่ใส่ใจในรายละเอียด

3. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้บังคับบัญชามีมุมมองว่า ผู้รับการประเมินไม่มีความมั่นใจในตนเอง เพราะหลายๆ เหตุการณ์ทำให้บางครั้งเกิดความวิตกกังวลเกินไป เช่น มักจะแสดงความกังวลเมื่อต้องนำเสนองาน เป็นต้น

สิ่งที่เห็นแตกต่างกัน ได้แก่

1. การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้บังคับบัญชามีมุมมองว่า ผู้รับการประเมินยังไม่แสดงศักยภาพทางการคิดเชิงวิเคราะห์ออกมาอย่างเด่นชัด ซึ่งอาจเป็นเพราะบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้รับการประเมินที่อยู่ในระดับปฏิบัติการ จึงเน้นการทำงานแบบปฏิบัติงานมากกว่าการใช้ความคิดในการวิเคราะห์ต่างๆ

#### 5.1.7 การเลือกสิ่งรับรู้ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์จากผลการวิจัยและการรับรู้ของผู้รับการประเมินแล้วนั้น ทำให้ผู้รับการประเมินได้รู้และมีความเข้าใจถึงพฤติกรรมของความเป็นตัวตนของของผู้ประเมินมากขึ้น ได้ทราบถึงจุดดีที่เป็นจุดเด่นสะท้อนถึงความสามารถ ศักยภาพที่ดี ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้รับการประเมินสามารถดึงออกมา หรือผลักดันความสามารถนั้นออกมาให้เป็นที่ยอมรับและเสริมสร้างบุคลิกลักษณะ โดยสามารถเชื่อมโยงกับการทำงานของผู้รับการประเมินได้อย่างสอดคล้องก่อให้เกิดประโยชน์มากมายมหาศาล แต่ในทางตรงกันข้าม ผลจากการวิเคราะห์ก็ได้สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่เราควรพัฒนา ถึงแม้ว่าสิ่งหรือข้อนั้นจะไม่ใช่อุดมหรือจุดอ่อนของตัวตนของผู้รับการประเมินก็ตาม แต่กลับเป็นแรงผลักดันที่จะทำให้ผู้รับการประเมินอยากพัฒนาตนเองให้ดี มีประสิทธิภาพที่ดีมากขึ้น

การปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงสิ่งรอบตัว มักเป็นเรื่องที่น่ากลัวสำหรับใครหลายๆ คน เพราะการเปลี่ยนแปลงออกจากสิ่งที่เรากันเคยชิน หรือการปฏิบัติที่เป็นประจำ ย่อมเป็นอะไรที่ยอมรับได้ยากหรือจะยอมรับ เปิดใจเพื่อแก้ไขพฤติกรรมจากภายในของเราได้อีกด้วย แต่หากการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้พฤติกรรมเปลี่ยน และจะส่งผลดีและประโยชน์ออกมาอย่างมากมาย ทำให้ความคิดในเรื่องต่างๆ ลดลง ซึ่งพร้อมเปิดใจลองปฏิบัติ ลองฝึกฝน เพื่อผลของการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

ดังนั้นเมื่อได้ศึกษารายงานผล WBI ที่มีการวิเคราะห์เพิ่มเติมในด้านหลังของรายงาน ในเรื่องของคุณภาพของผู้รับการประเมินเรียบร้อยแล้ว สิ่งที่ต้องจากนั้น คือรายงานค่าเปอร์เซ็นต์ที่มีย่าน้อย และนั่นก็ถือเป็นการแนะนำว่า ผู้รับการประเมินควรปรับปรุงในหัวข้อหรือเรื่องอะไรบ้างและวิธีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นอย่างไร ต้องทำอะไรก่อนหรือหลัง และขั้นตอนต่างๆ ได้อย่างมีระบบ ซึ่งในตอนนั้นเป็นการตัดสินใจที่จะเริ่มต้นที่จะเลือกหัวข้อมาพัฒนาตน และเขียนแผนการพัฒนา โดยต้องสามารถปฏิบัติได้จริงด้วย จึงได้พิจารณาอยู่นาน จนตัดสินใจได้ว่า ขอเลือกหัวข้อในการพัฒนา ที่เริ่มจากเรื่องใกล้ๆ ตัวก่อน ที่กิจกรรมในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทำได้ไม่ยากและมีความสอดคล้องในการทำงานจริง และในความคิดส่วนตัวคิดว่า หากเราสามารถปฏิบัติตามกิจกรรมหรือตามแผนการพัฒนาได้ ก็จะส่งผลให้เกิดผลดีต่อตนเอง และงานที่ดีในเวลาเดียวกัน และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายระยะสั้นที่ได้วางไว้ จึงได้เลือกที่จะพัฒนาในหัวข้อดังนี้

Unpredictable - Tends to be inconsistent in meeting deadlines or completing projects.	27	16. Dependability	Predictable - Is reliable and consistent in completing projects and meeting deadlines.
---	----	-------------------	--

### ภาพที่ 5.1 ผลเปอร์เซ็นต์ในเรื่องของ Dependability

1. ความรับผิดชอบในการทำงานให้เสร็จ (Dependability) ในเรื่องของความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จตรงเวลาที่กำหนดนั้น บ่อยครั้งก็จะทำงานได้ไม่เสร็จตามเวลาที่กำหนด สิ่งนี้เป็นสิ่งที่รู้ความเป็นตัวคนมานานแล้ว จะคอยจะควบคุมดูแลโดยการตั้งระยะเวลาในการทำงาน หรือนัดตามงานก่อนล่วงหน้าต่างๆ เพื่อจะมีระยะเวลาในช่วงที่ต้องยืดหยุ่น แต่ยังคงทันในกำหนดการส่งงาน และพยายามวางแผนกำหนด Time line ไว้ก่อน ถึงแม้ว่าผลเปอร์เซ็นต์ของหัวข้อนี้อาจจะไม่ได้น้อยที่สุด ซึ่งจากการเลือกหัวข้อนี้มาพัฒนาตนเองก่อนนั้น เนื่องจาก คิดว่าเป็นเรื่องที่ใกล้ตัวและรู้สึกสนใจที่จะลองเปลี่ยนพฤติกรรมได้ง่ายที่สุด ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ตรงกับการทำงานได้พอดี และถ้าทำได้หรือสามารถปรับเปลี่ยนได้ก็ย่อมส่งผลกับการทำงานให้มีประสิทธิภาพที่ดีที่สุด

Fluid compliance - Is fluid in interpreting rules; interprets each rule in the context of the situation.	13	17. Rule Following	Rigid compliance - Carefully follows all rules and is quite strict about right and wrong.
--	----	--------------------	---

### ภาพที่ 5.2 ผลเปอร์เซ็นต์ในเรื่องของ Rule Following

2. การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ในเรื่องของการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือปฏิบัติตามขั้นตอนในการทำงาน เพราะในความเป็นจริงในการทำงานของผู้รับการ

ประเมินนั้น เมื่อได้รับมอบหมายงานก็จะพยายามปฏิบัติงานให้เสร็จโดยที่ไม่คำนึงถึงวิธีการหรือขั้นตอนของการทำงานก่อน คิดถึงแต่ผลลัพธ์ที่ออกมา ทำให้ไม่สามารถเข้าใจถึงที่มาที่ไปของงานนั้นๆ อย่างถ่องแท้ และไม่สามารถเขียนออกมาเป็นขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียดส่งผลให้ เมื่อผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายให้ต้องถ่ายทอดขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติงานให้เพื่อนร่วมงานจึงไม่ประสบความสำเร็จเพราะเป็นการทำงานที่ข้ามขั้นตอนไป - มา จนเพื่อนร่วมงานไม่เข้าใจวิธีการทำงานของตนเองได้เลย ดังนั้น การวางแผนพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับงานที่ได้ปฏิบัติอยู่ประจำและในการออกแบบกิจกรรมนั้น เป็นกิจกรรมที่ตรงกับการทำงานได้พอดี และถ้าทำได้หรือสามารถปรับเปลี่ยนได้ ก็ย่อมส่งผลกับการทำงานให้มีประสิทธิภาพที่ดีที่สุด

## 5.2 แผนการพัฒนาดตนเอง

### 5.2.1 แผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1

ผู้รับการประเมินนำเรื่อง ความรับผิดชอบในการทำงานให้เสร็จ (Dependability) มาเป็นหัวข้อในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อส่งเสริมทักษะในการทำงานปัจจุบันและเพิ่มศักยภาพที่จะช่วยให้บรรลุในเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยรายละเอียดของแผนพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1 มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ประโยชน์โดยรวมที่จะได้รับหลังจากได้ศึกษา วางแผนและลงมือปฏิบัติ สิ่งที่ได้รับคือ

1. การที่ผู้รู้จักวางแผนภายใต้ความเป็นไปได้ที่สามารถปฏิบัติได้จริง โดยที่ตนเองนั้นจะเป็นคนกำหนดกิจกรรมที่ทำภายใต้การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ด้วยตนเอง เหมือนเป็นคำมั่นสัญญาและต้องทำให้ได้

2. พฤติกรรมที่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาต่อตนเอง เป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น รู้จัดระเบียบ วินัย การปฏิบัติตนภายในสถานการณที่กดดัน เพราะจำเป็นต้องใช้สติและสมาธิในการทำกิจกรรม เป็นการควบคุมตนเองให้ได้

3. ผลประโยชน์ที่ได้รับต่อองค์กร เพราะการปฏิบัติในครั้งนี้ เป็นการตั้งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้สามารถจัดระบบการทำงานได้ดีมากขึ้น เพิ่มกลไกในการทำงานที่มีความซับซ้อนให้ดียิ่งขึ้น

4. ประโยชน์ต่อสังคม เพราะองค์กรจะได้บุคลากรที่ดี มีความสามารถเพิ่มมากขึ้น พร้อมทั้งจะเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นและสามารถเป็นผู้แนะนำสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริงให้แก่ผู้ที่สนใจได้

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report			
Name	นางสาว ก (นามสมมติ)		
Position	นักทรัพยากรบุคคล		
Direct Supervisor Name	นางสาว ข (นามสมมติ)		
Direct Supervisor's Position	หัวหน้างานทรัพยากรบุคคล		
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 coaching, training courses, or reading material such as journals or self-help books.			
<b>Organization's Competency :</b> Mahidol Core Competency 1.ความยึดมั่นในคุณธรรม 2.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3.ความรับผิดชอบในงาน 4.การทำงานเป็นทีม 5.การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ			
<b>My Competency: Dependability</b>			
<b>Development Objective:</b> ต้องการพัฒนาตนเองโดยการบริหารเวลา มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จตรงตามเวลาที่กำหนดทุกสิ่ง			
<b>Expected benefit to me:</b> สร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และสิ่งที่ได้รับมอบหมายจนสามารถทำงานในบรรลุผลสำเร็จ ภายใต้กรอบเวลาที่กำหนดไว้โดยไม่มีข้อผิดพลาดและไม่ทำให้เกิดผลเสียต่อตนเองและองค์กร พร้อมทั้งจะแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือในงานและผลงานได้ทันตามเวลาและรับผิดชอบกับงานที่ได้รับมอบหมาย			
<b>Expected benefit to my organization :</b> สามารถช่วยให้หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถดำเนินกิจกรรมตามที่ได้วางแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2558 โดยไม่ทำให้เกิดความล่าช้าเสียหาย และยังทำให้งานประสบความสำเร็จ สามารถส่งและติดตามงานได้ทันกำหนดเวลาและบรรลุผลสำเร็จได้ และในภาพรวมสามารถเป็นแรงบันดาลใจและเป็นต้นแบบให้บุคลากรอื่น ๆ ในองค์กรได้			
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
1) ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนที่สุดเท่าที่จะทำได้ ว่าจะงานที่ได้รับมอบหมายทำอะไร เพื่ออะไร กำหนดหน้าที่ที่ประสบความสำเร็จประมาณ 2-3 ทางเพื่อที่จะทำให้งานเห็นผลสำเร็จว่าเมื่อทำงานประสบความสำเร็จแล้ว สิ่งที่ได้คืออะไร และสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกับที่ทำงานเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ศึกษารายละเอียดเพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติงานต่อไป		ข้อ 1 วัดโดย การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	
2) นำสิ่งที่ได้จากการศึกษาในข้อที่ 1 มาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติงาน โดยการวางแผนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยการนำเอางานที่ได้รับมอบหมายมาเขียนลงตารางแผนปฏิบัติงาน ทำให้ตลอดเวลาที่เริ่มทำงานและขณะลงมือทำงานจะสามารถรู้ได้อย่างแน่ชัดเลยว่าปัจจุบันเราอยู่ที่ส่วนไหน ขั้นตอนที่เราทำอะไรของงาน (Project) และอีกขั้นตอนที่จะทำให้งานสมบูรณ์ เป็นตารางแผนปฏิบัติงานในภาพรวมตลอดปีโดยมีการกำหนดเป้าหมายย่อยๆ หรือการแบ่งงานใหญ่ๆ ให้เป็นส่วนย่อยๆ ในแต่ละช่วงก่อนลงมือทำหมายหลัก เพื่อที่จะเป็นคีย์วิดิว่า ปัจจุบันงานอยู่ที่ตำแหน่งไหนแล้ว และเป็นการบริหารงานในส่วนย่อยได้มีประสิทธิภาพขึ้นอีกด้วย อีกทั้งต้องทำการเฝ้าติดตามเป้าหมายย่อยนั้น ถ้าหากมีช่วงใดทำไม่ได้เสร็จก่อนเป้าหมายกำหนดก็สามารถปรับเวลาส่วนที่เหลือให้เป็นมาต่อไปได้อีก แต่หากเป้าหมายนั้น ไม่สำเร็จตามเวลาที่กำหนดก็ต้องตั้งแผนสำรองที่ 2 หรือ 3 เพื่อเกิดกรณีเหตุการณ์ไม่คาดคิดเกิดขึ้น และต้องชี้แจงให้กับผู้บังคับบัญชา หรือผู้รอบรู้งานต่อไปให้ทราบว่ามีปัญหาไหนเกิดจากอะไร		ข้อ 2 วัดโดย แผนปฏิบัติงานที่ไว้แล้วเสร็จ	
3) นำเสนอแผนงานที่ตนเองได้จัดทำขึ้นในข้อที่ 2 ให้ผู้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้องตรวจสอบสิทธิ์กำหนดเวลาของแต่ละงานและอนุมัติให้ดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้		ข้อ 3 วัดโดย การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	
4) หลังจากที่ได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาเรียบร้อยแล้ว จึงจัดทำ To-Do-List โดยการแบ่งตามลำดับงานที่มีความสำคัญ และเขียนและบังคับตนเองให้ทำตามนั้นว่าอะไรควรทำก่อนหลัง แต่ลำดับเรื่องด่วนเข้ามาแทรกก็สามารถปรับให้ยืดหยุ่นได้ วิธีการทำ To-Do-List นั้น คือการแบ่งงานออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ โดยการใส่กระดาษ Post it จำนวน 4 กติ แบ่งตามลำดับความสำคัญของกระดาษ Post it คือ - กระดาษสีเหลือง หมายถึง งานที่มีความสำคัญมากและงานด่วนมาก เพราะจากกระดาษที่ได้อ่านหนังสือและหาความรู้เล็กน้อยเกี่ยวกับ กระดาษสีเหลืองจะอยู่กระดานสมอง กระดานความอยากทำงานอีกด้วย - กระดาษสีส้ม หมายถึง งานที่มีความสำคัญมากและเป็นงานที่เร่งรีบหน่อย(ด่วนน้อย) เพราะสีส้มเป็นสีแห่งความสร้างสรรค์ อ่อน สดใส มีสติปัญญา ความหะเออทะยานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยพลัง - กระดาษสีเขียว หมายถึง งานที่มีความสำคัญน้อยและด่วนมาก เพราะสีเขียวให้ความรู้สึกกระฉ่อน สบายตาผ่อนคลาย ปลอดภัย ทำให้เกิดความหวังและความสมดุล เพื่อให้เกิดความเครียดสร้างสรรค์ได้ - กระดาษสีฟ้า หมายถึง งานที่มีความสำคัญน้อยและด่วนน้อย เพราะสีฟ้าให้ความรู้สึกสงบเยือกเย็น เป็นอิสระ ปลอดภัย สบาย ปลอดภัย ใจเย็นและระวังความกระวนกระวายในใจได้ดี เมื่อเขียนงานไว้ในกระดาษตามสีต่างๆ แล้วก็ลงมือปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้ตามนั้นและพยายามส่งมอบงานก่อนถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้	- ผู้บังคับบัญชา - เพื่อนร่วมงาน - ฝ่ายงานบริหารทรัพยากรบุคคล	ข้อ 4 วัดโดย การจัดทำกระดาษ Post it 4 สี ตามลำดับความสำคัญของตนเอง	มี.ค. - พ.ย. 58
5) จัดแบ่งงานให้เป็นระบบระเบียบ จากเอกสารที่กองไว้และแต่ละเรื่องที่จะจัดกระจายกัน มาจัดลงในแฟ้มเอกสารโดยแยกแต่ละเรื่องให้ชัดเจน นำเอกสารที่เป็นเรื่องเดียวกันเหมือนกันจัดลงในแฟ้มเดียวกัน เพื่อที่จะทำให้งานเอกสารได้ง่าย สะดวก รวดเร็วและดีทั้งในการทำงานเป็นเรื่องที่ง่ายขึ้นอีกด้วย เป็นการบริหารความคิดสร้างสรรค์ (Innovation) ที่มีอยู่ในตัวมาประกอบกับความคิดที่เหตุผลสามารถทำได้จริง (Analytical Thinking) มาใช้ในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากขึ้นอีกด้วย พร้อมทั้งเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีอารมณ์ ความรู้สึกที่ผ่อนคลาย ได้สะอาดสะอ้านเหมาะกับการทำงานและยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้แรงบันดาลใจของตนเองให้ออกทำงานมากขึ้น ทำให้มองเห็นภาพรวมของงานได้อย่างชัดเจน		ข้อ 5 วัดโดย การจัดทำแฟ้มงานที่เป็นหมวดหมู่และเป็นระบบ	
6) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนและเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยการรวบรวมเอกสารและจัดทำรายงานให้ผู้บังคับบัญชารับทราบถึงความก้าวหน้าของงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา โดยให้การรายงาน แจ้งให้ทราบและขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา เมื่อมีปัญหามาถึงจะได้รับข้อเสนอแนะและข้อปรับปรุงต่างๆ ก็นำแนวทางที่ได้รับนั้นไปแก้ไขปรับปรุงงานที่ท่อยู่ เพื่อให้งานเสร็จสมบูรณ์และตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งจะเสนอรายงานให้กับผู้บังคับบัญชารับทราบเดือนละ 1 ครั้ง		ข้อ 6 วัดโดย การจัดทำรายงานความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและรับผิดชอบเดือนละ 1 ครั้ง	
7) ค้นคว้าหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยให้หลักการของการบริหารงานแบบ Kaizen และ The 7 Waste มาปรับใช้ในการรวมการทำงานให้การทำงานรวดเร็วขึ้น งานเสร็จตรงตามเป้าหมายหรือทำงานเสร็จก่อนเวลาที่กำหนดไว้ โดยการขอคำปรึกษาและขอคำแนะนำจากบุคคลที่เป็นตัวอย่างที่ดีในคณะ ICT หรือขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน		ข้อ 7 วัดโดย การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	
8) สร้างแรงบันดาลใจให้กับตัวเอง สามารถเสนอผลดีของงานให้มากขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการอ่านหนังสือหรือบทความที่เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่ประสบความสำเร็จพร้อมฉบับที่ทักไว้		ข้อ 8 วัดโดย การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	
<b>Resources/ Support:</b> - การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เรื่องการบริหารจัดการเวลาให้สามารถส่งได้ทันตามกำหนด - องค์ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการและการบริหารโครงการ			
<b>Potential obstacles which can prevent development :</b> - การไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา - บัญชีทางด้านเวลา เนื่องจากจะมีงานเข้ามาแทรกตลอดเวลา - การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของคณะฯ มากเกินไป ทำให้ไม่มีเวลาทำงานจริงจัง - การขาดความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในด้านการบริหารเวลาและทักษะการแก้ปัญหาต่างๆ - สุขภาพร่างกายที่ป่วยบ่อย ทำให้บางครั้งต้องเข้ารับการรักษามุมี่แพทย์ทำให้การทำงานล่าช้าบ้างบางครั้ง			

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

### 5.2.1.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง (Development Objective)

ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาตนเองโดยการบริหารเวลา มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จตรงตามเวลาที่กำหนดทุกครั้ง

#### 5.2.1.2 สิ่งที่คาดว่าจะได้รับต่อตนเอง (Expected benefit to me)

ผู้รับการประเมินสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และสิ่งที่ได้รับมอบหมายจนสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ภายในกรอบเวลาที่กำหนดไว้โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและไม่ทำให้เกิดผลเสียต่อตนเองและองค์กร พร้อมทั้งจะแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือในงานและส่งงานได้ทันตามเวลาและรับผิดชอบกับงานที่ได้รับมอบหมาย

#### 5.2.1.3 สิ่งที่คาดว่าจะประโยชน์ต่อองค์กร (Expected benefit to My Organization)

ผู้รับการประเมินสามารถช่วยให้หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถดำเนินกิจกรรมตามที่ได้วางแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2558 โดยไม่ทำให้เกิดความล่าช้าเสียหาย และยังทำให้งานประสบความสำเร็จ สามารถส่งและติดตามงานได้ทันกำหนดเวลาและบรรลุผลสำเร็จได้ และในภาพรวมสามารถเป็นแรงสนับสนุนและขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของคณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยมหิดล

#### 5.2.1.4 ช่วงระยะเวลาในการพัฒนา: มีนาคม – สิงหาคม 2558

#### 5.2.1.5 ผู้ที่จะได้รับประโยชน์: ผู้บังคับบัญชา, เพื่อนร่วมงานและฝ่ายงานบริหารทรัพยากรบุคคล

#### 5.2.1.6 ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงาน: นางสาวอมรรัตน์ มั่นสัมฤทธิ์ รักษาการหัวหน้างานบริหารทรัพยากรบุคคล



5.2.1.7 Resources/ Support: การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เรื่องการบริหารจัดการเวลาให้สามารถส่งได้ทันตามกำหนด และองค์ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการและการบริหารโครงการฯ

5.2.1.8 Potential obstacles which can prevent development:

- การไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา
- ปัจจัยทางด้านเวลา เนื่องจากจะมีงานเข้ามาแทรกตลอดเวลา
- การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของคณะฯ มากเกินไป ทำให้ไม่มีเวลาทำงาน

จริงจัง

- การขาดความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในด้านการบริหารเวลาและทักษะการแก้ปัญหาต่างๆ
- สุขภาพร่างกายที่ป่วยบ่อย ทำให้บางครั้งต้องเข้ารับการรักษากุมิแพ็งจึงทำให้การทำงานล่าช้าบ้างบางครั้ง

5.2.1.9 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง (Action to Take)

จากการตั้งเป้าหมายในการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน โดยต้องการพัฒนาในเรื่องของความรับผิดชอบในการทำงานให้เสร็จ (Dependability) โดยวางแผนและได้เตรียมการก่อนการทำงานอย่างเป็นลำดับขั้นตอน เพื่อลดข้อผิดพลาดในการทำงานและสามารถจัดการงานที่ได้รับมอบหมายจำนวนหลายชิ้นที่อยู่ในความรับผิดชอบให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด โดยมีเวลาถ่วงถ่วงและตรวจสอบข้อผิดพลาดก่อนเสนอต่อผู้บังคับบัญชา ผู้รับการประเมินจึงได้กำหนดกิจกรรมในการประเมินเอาไว้ทั้งสิ้น ดังต่อไปนี้

1. ผู้รับการประเมินตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนที่สุดเท่าที่จะทำได้ ว่างานที่ได้รับมอบหมายทำอะไร เพื่ออะไร กำหนดหนทางที่ประสบความสำเร็จประมาณ 2-3 ทาง เพื่อที่จะทำให้มองเห็นผลสำเร็จว่าเมื่อทำงานประสบความสำเร็จแล้ว สิ่งที่ได้คืออะไร และสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการกระตุ้นการทำงานให้มากขึ้น รวมทั้งทำความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ศึกษารายละเอียดเพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติงานต่อไป

**การวัดผล** คือ วัดโดย การกระทำที่เกิดขึ้นจริง

2. ผู้รับการประเมินนำสิ่งที่ได้จากการศึกษาในข้อที่ 1 มาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติงาน โดยการวางแผนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยการนำเอางานที่ได้รับมอบหมายมาเขียนลงตารางแผนปฏิบัติงาน ทำให้ตลอดเวลาที่เริ่มทำงานและขณะลงมือทำงานจะ

สามารถรู้ได้อย่างแน่ชัดเลยว่าปัจจุบันผู้รับการประเมินอยู่ที่ส่วนไหน ขั้นตอนไหนของงาน (Project) และยังขาดส่วนที่จะทำให้งานสมบูรณ์ เป็นการวางแผนปฏิบัติงานในภาพรวมตลอดปีโดยมีการกำหนดเป้าหมายย่อยๆ หรือการแบ่งงานใหญ่ๆ ให้เป็นส่วนย่อยๆ ในแต่ละช่วงก่อนถึงเป้าหมายหลัก เพื่อที่จะเป็นตัวชี้วัดว่า ปัจจุบันงานอยู่ที่ตำแหน่งไหนแล้ว และเป็นการบริหารงานในส่วนย่อยได้มีประสิทธิภาพขึ้นอีกด้วย อีกทั้งต้องทำการเฝ้าติดตามเป้าหมายย่อยนั้น ถ้าหากมีช่วงใดทำได้เสร็จก่อนเป้าหมายกำหนดก็สามารถปันเวลาส่วนที่เหลือให้เป้าหมายต่อไปได้อีก แต่หากเป้าหมายนั้น ไม่สำเร็จตามเวลาที่กำหนดก็ต้องตั้งแผนสำรองที่ 2 หรือ 3 เพื่อเกิดกรณีมีเหตุการณ์ไม่คาดคิดเกิดขึ้น และต้องชี้แจงให้กับผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่รองรับงานต่อไปให้ทราบว่าปัญหานั้นเกิดจากอะไร

**การวัดผล** คือ วัดโดย แผนปฏิบัติการให้แล้วเสร็จ

3. ผู้รับการประเมินนำเสนอแผนงานที่ตนเองได้จัดทำขึ้นในข้อที่ 2 ต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบถึงกำหนดเวลาของแต่ละงานและอนุมัติให้ดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้

**การวัดผล** คือ วัดโดย การกระทำที่เกิดขึ้นจริง

4. หลังจากที่ได้รับการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาเรียบร้อยแล้ว ผู้รับการประเมินจึงจัดทำ To-Do-List โดยการแบ่งตามลำดับงานที่มีความสำคัญ และเชื่อและบังคับตนเองให้ทำตามนั้นว่าอะไรควรทำก่อนหลัง แต่ถ้ามีเรื่องด่วนเข้ามาแทรกก็สามารถปรับให้ยืดหยุ่นได้

วิธีการทำ To-Do-List นั้น คือการแบ่งงานออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ๆ โดยการใส่กระดาษ Post it จำนวน 4 สี แบ่งความสำคัญตามลำดับสีของกระดาษ Post it คือ

- กระดาษสีเหลือง หมายถึง งานที่มีความสำคัญมากและงานด่วนมาก เพราะจากการที่ได้อ่านหนังสือและหาความรู้เล็กน้อยเกี่ยวกับ กระดาษสีเหลืองจะช่วยกระตุ้นสมอง กระตุ้นความอยากทำงานอีกด้วย

- กระดาษสีส้ม หมายถึง งานที่มีความสำคัญมากและเป็นงานที่เร่งรีบน้อย (ด่วนน้อย) เพราะสีส้มเป็นสีแห่งสร้างสรรค์ อบอุ่น สดใส มีสติปัญญา ความทะเยอทะยานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยพลัง

- กระดาษสีเขียว หมายถึง งานที่มีความสำคัญน้อยและด่วนมาก เพราะสีเขียวให้ความรู้สึกร่มเย็น สบายตา ผ่อนคลาย ปลอดภัย ทำให้เกิดความหวังและความสมดุล เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ดี

- กระดาษสีฟ้า หมายถึง งานที่มีความสำคัญน้อยและด่วนน้อย เพราะสีฟ้าให้ความรู้สึกสงบเยือกเย็น เป็นอิสระ ปลอดภัย สบาย ปลอดภัย ใจเย็นและระงับความกระวนกระวายในใจได้ดี

เมื่อเขียนงานไว้ในกระดาษตามสีต่างๆ แล้วก็ลงมือปฏิบัติงานตามแผนงานให้ได้ตามนั้นและพยายามส่งมอบงานก่อนถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

**การวัดผล** คือ วัดโดย การจัดทำกระดาษ Post it 4 สีตามลำดับความสำคัญของงาน

5. ผู้รับการประเมินได้จัดเพิ่มงานให้เป็นระบบระเบียบ จากเอกสารที่กองไว้และแต่ละเรื่องที่กระจัดกระจายกัน มาจัดลงในแฟ้มเอกสาร โดยแยกแต่ละเรื่องให้ชัดเจน นำเอกสารที่เป็นเรื่องเดียวกันเหมือนกันจัดลงในแฟ้มเดียวกัน เพื่อที่จะทำให้ค้นหาเอกสารได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว และยังทำให้การทำงานเป็นเรื่องที่ยั่งยืนอีกด้วย เป็นการนำเอาความคิดสร้างสรรค์ (Innovation) ที่มีอยู่ในตัวมาประกอบกับความมีเหตุมีผลสามารถทำได้จริง (Analytical Thinking) มาใช้ในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากขึ้นอีกด้วย พร้อมทั้งเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความรื่นรมย์ ความรู้สึกที่ผ่อนคลาย ได้ะสะอาดเหมาะกับการทำงานและยังเป็นการสร้างแรงจูงใจเพิ่มแรงบันดาลใจของตนเองให้อยากทำงานมากขึ้น ทำให้มองเห็นภาพรวมของงานได้อย่างชัดเจน

**การวัดผล** คือ วัดโดย การจัดทำเพิ่มงานที่เป็นหมวดหมู่และเป็นระบบ

6. ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนและเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยการรวบรวมเอกสารและจัดทำรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความก้าวหน้าของงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา โดยใช้การรายงาน แจ้งให้ทราบและขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา เมื่อนำเสนองานก็อาจจะได้รับข้อเสนอแนะและข้อปรับปรุงต่างๆ ถิ่นำแนวทางที่ได้รับนั้นไปแก้ไขปรับปรุงงานที่ทำอยู่เพื่อให้งานเสร็จสมบูรณ์และตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งจะเสนอรายงานให้กับผู้บังคับบัญชาทราบเดือนละ 1 ครั้ง

**การวัดผล** คือ วัดโดย การจัดทำรายงานความก้าวหน้าของแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและรับผิดชอบ เดือนละ 1 ครั้ง

7. ผู้รับการประเมินค้นคว้าหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยใช้หลักการของการบริหารงานแบบ Kaizen และ The 7 Waste มาปรับใช้ในกระบวนการทำงานให้การทำงานรวดเร็วขึ้น งานเสร็จตรงตามเป้าหมายหรือทำงานเสร็จก่อนเวลาที่กำหนดไว้ โดย

การขอคำปรึกษาและขอคำแนะนำจากบุคคลที่เป็นตัวอย่างที่ดีในคณะ ICT หรือขอคำปรึกษาจาก ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

**การวัดผล** คือ วัดโดย การกระทำที่เกิดขึ้นจริง

8. สร้างแรงบันดาลใจให้กับตัวเอง สามารถเสนอผลลัพธ์ของงานให้ได้มากขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการอ่านหนังสือหรือบทความที่เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่ประสบความสำเร็จพร้อมจดบันทึกไว้

**การวัดผล** คือ วัดโดย การกระทำที่เกิดขึ้นจริง

เมื่อเสร็จขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติแล้ว มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน ช่วงเดือนแรก (เดือนที่ 1) หรือระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 16 มีนาคม – 15 เมษายน 2558 รายละเอียดการปฏิบัติฯ ดังต่อไปนี้

1. มีการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในเรื่องของงานที่ได้รับมอบหมาย โดยมีการประชุมและปรึกษากับผู้บังคับบัญชา ซึ่งได้อธิบายชี้แจงถึงเหตุผลว่าสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงของตัวเรานั้นคืออะไร เพื่ออะไร และผลสำเร็จที่ได้กับงานและองค์กรคืออะไร ซึ่งได้มอบแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ให้กับผู้บังคับบัญชาให้เข้าใจและรับทราบ โดยกำหนด

- เป้าหมาย คือ สามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จทันเวลาที่

กำหนด

- หนทางที่จะประสบความสำเร็จ ได้แก่

(1) จัดลำดับงานทั้งหมดลงในปฏิทินกิจกรรม

(2) ปรับระยะเวลาของดำเนินงานในทุกๆ กิจกรรมให้เร็วขึ้นกว่าเดิม

เช่น เรื่อง การจ้างต่อพนักงานต้องให้แล้วเสร็จภายในเดือนมีนาคม ซึ่งจะกำหนดเวลาของตัวเองโดยให้แล้วเสร็จภายในเดือนกุมภาพันธ์ เป็นต้น

2. ผู้รับการประเมินได้ทำกิจกรรมนี้ไปแล้ว ได้ดำเนินการพูดคุยและปรึกษากับหัวหน้างานถึงขั้นตอนและกระบวนการทำงาน ซึ่งในขณะนี้ในองค์กรกำลังเกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรจึงทำให้ได้รับมอบหมายงานเพิ่ม ซึ่งแต่ละงานที่ได้รับมอบหมายมีกำหนดเวลาที่ต้องทำให้เสร็จทันเวลา ดังนั้นจึงได้นำงานที่ได้รับนั้น มาเรียนรู้ ศึกษารายละเอียดให้มากขึ้น ซึ่งยังไม่เสร็จสมบูรณ์ เนื่องจากติดใจเรื่องภาระงานที่ได้รับมอบหมายใหม่เพิ่ม ซึ่งในขณะนี้กำลังดำเนินการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน

3. เนื่องจากเป็นการดำเนินการต่อเนื่องจากข้อที่ 2 ดังนั้นจึงยังไม่ได้เริ่มดำเนินการในข้อนี้

4. ผู้รับการประเมินได้ลงมือทำไปแล้วแต่ยังไม่สมบูรณ์ สิ่งที่ได้นำดำเนินการแล้วนั้นคือ การเขียนภาระงานที่ต้องทำทั้งหมดในปัจจุบัน และรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบในเบื้องต้นแล้ว พร้อมทั้งนำภาระงานมาเขียนลงในกระดาษสีตามที่ได้กำหนดไว้ ทำให้สามารถควบคุมดูแลการจัดลำดับความสำคัญของงาน สามารถปรับปรุงการทำงานให้เสร็จทันตามกำหนดได้ และยังสามารถทำให้การทำงานไม่ตกหล่นหรือลืมนงาน ซึ่งจะช่วยให้ไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย

**อุปสรรค:** เนื่องจากการปรับปรุงโครงสร้างการทำงานใหม่ ดังนั้นจึงส่งผลให้ได้รับการงานเพิ่มขึ้นและมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่จึงทำให้การวางแผนต่างๆ คลาดเคลื่อนและใช้เวลามาก ซึ่งปัญหานี้ได้ปรึกษาผู้บังคับบัญชาให้ทราบแล้ว

5. ได้จัดทำกิจกรรมนี้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยนำเอกสารที่กองไว้ไม่เป็นระเบียบมาจัดเรียงใส่แฟ้ม จัดเป็นหมวดหมู่ ทำให้ทำงานสะดวกและหาเอกสารได้ง่ายมากขึ้น ซึ่งเป็นแบบอย่างให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติตาม ตามภาพดังนี้



ก่อนปรับปรุง



หลังปรับปรุง

ภาพที่ 5.3 สภาพก่อนปรับปรุงโต๊ะทำงานและหลังปรับปรุงโต๊ะทำงาน

6. ได้ทำกิจกรรมนี้ในครั้งที่ 1 แล้ว โดยรายงานต่อผู้บังคับบัญชา (รอบ 16 มี.ค. - 15 เม.ย.58)

**ข้อดี:** (1) ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้องได้มีช่วงเวลาที่พูดคุยกันมากขึ้น

(2) ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความกීบหน้าของงานที่ได้รับมอบหมาย และทราบถึงรายงานความก้าวหน้าของการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

**อุปสรรค:** หาเวลาเพื่อนัดประชุมก่อนข้างยาก เพราะผู้บังคับบัญชางานยุ่งตลอดเวลา

7. ผู้รับการประเมินได้ศึกษาเพิ่มเติมเรื่อง Kaizen และ Six thinking Hat และได้นำมาปรับใช้ในการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น Kaizen ได้นำมาลดระยะเวลาการทำงาน โดยปรับปรุงกระบวนการทำงาน ส่งผลให้ทำงานได้เร็วขึ้นง่ายขึ้น, Six thinking hat เป็นการจัดระเบียบความคิดว่าในเวลาใดควรสวมหมวกสีใดและต้องใช้ความคิดด้านไหน ซึ่งการได้ศึกษาเรื่องนี้ ทำให้ได้ใช้เป็นหัวข้อในการนำเสนอของฝ่ายงานฯ โดยได้นำเสนอในการประชุมคณะฯ

8. ผู้รับการประเมินได้ทำกิจกรรมนี้บางส่วน โดยได้นำหลักธรรมและข้อคิดจากใน Facebook เรื่องธรรมะ มาเป็นข้อคิดเตือนสติในการทำงาน

สรุปผลการปฏิบัติกิจกรรมในช่วงเดือนที่ 1 จากการประเมินผลจากผู้บังคับบัญชาและการประเมินผลตนเอง ในเดือนนี้ยังไม่มีความคืบหน้ามากนัก เพราะเป็นการเริ่มต้นการปฏิบัติช่วงเริ่มต้น ยังประสบปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เป็นบางครั้ง ซึ่งส่งผลทำให้การปฏิบัติงานไม่ได้ผลตามที่คาดหวังไว้

เมื่อเสร็จขั้นตอนการลงมือทำกิจกรรมในเดือนที่ 1 แล้ว การติดตามผลการปฏิบัติงาน ช่วงเดือนที่ 2 หรือระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 16 เมษายน – 15 พฤษภาคม 2558 รายละเอียดการปฏิบัติฯ ดังต่อไปนี้

1. หลังจากที่ได้ตั้งเป้าหมายและกำหนดหนทางในการทำงาน ซึ่งทำให้จัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างมีระบบ ผลที่ได้รับคือ สามารถเรียงลำดับความสำคัญของงานข้อผิดพลาดในการทำงานในเรื่องเวลาส่งงานก่อนที่จะมีการนำแผนพัฒนาตนเองมาใช้มีความล่าช้ากว่ากำหนด ถึงแม้ว่าบางงานอาจจะไม่ได้เกินกำหนดระยะเวลาแต่ก็ถือว่าเกือบจะไม่ทันทำให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและทุกๆคนในฝ่ายต่างกังวลและวิตกเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตามการนำแผนพัฒนาตนเองมาใช้ทำให้งานสำเร็จล่วงก่อนกำหนดได้ดี ยกตัวอย่างเช่น การต่อสัญญาของบุคลากรชาวต่างประเทศที่ต้องต่อวีซ่าและใบอนุญาตทำงาน ต้องมีกำหนดวันที่แน่นอน ห้ามเกินเวลาโดยเด็ดขาด ดังนั้นจึงได้วางแผนช่วงเวลาในการประเมินผลฯ การจัดเตรียมเอกสารไว้ล่วงหน้าอย่างน้อย 4 เดือน ก่อนการหมดสัญญาจ้างฯ ส่งผลให้ทำงานได้อย่างสำเร็จล่วงและเสร็จทันก่อนเวลาที่กำหนด

2. หลังจากที่ได้ศึกษางานที่ได้รับมอบหมายใหม่ ทำให้ต้องทำการปรับขั้นตอนกระบวนการเดิม เช่น เดิมมีภาระงานที่ได้รับมอบหมายอยู่ 10 เรื่อง ได้รับงานใหม่มาเพิ่มอีก 5 งาน และใน 5 งานนี้เป็นงานที่ต้องทำควบคู่ไปกับงานเดิมทำให้ต้องนำงานทั้ง 5 นี้เข้าไปใส่ใน

ตารางเวลาใหม่ เรียงลำดับความสำคัญของงานใหม่ ถึงแม้ว่างานจะมากขึ้น แต่การวางแผนตามเป้าหมายในครั้งนี้ ช่วยให้งานง่ายขึ้น และมีเวลาที่เป็นระบบ

**อุปสรรคที่เกิดขึ้น** คือ การมีงานอื่นเข้ามาตลอด ทำให้ต้องทำงานหลังเวลาเลิกงานเป็นประจำ

3. หลังจากข้อที่ 2 ผู้รับการประเมินจึงได้พูดคุยทำความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชา และมีการจัดประชุมเพื่อติดตามความคืบหน้าของงานทุกๆ เดือน

4. นอกจากจะมีการประชุมในฝ่ายงานทุกๆ เดือนแล้วนั้น ผู้รับการประเมินได้มีการทำตารางสรุปรายงานที่ได้รับมอบหมายในแต่ละเดือน ยกตัวอย่างเช่น รายงานสรุปผลการดำเนินงานฯ มี.ค.-เม.ย.58 เป็นการนำข้อมูลจากกระดาษที่เขียนไว้ มาใส่ในรายงาน

ความรู้สึกที่ได้ทำรายงานนี้ครั้งแรก คือ รู้สึกต้องทำงานซ้ำซ้อนบางทีนึกไม่ออก แต่ก็เมื่อได้ปฏิบัติตามการทำงานที่ผ่านมาทำให้สามารถเขียนสรุปรายงานฯ ออกมาได้ และเมื่อทำเสร็จก็รู้สึกภูมิใจ เพราะการทำรายงานนี้เป็นการช่วยเตือนความจำและเมื่อถึงช่วงที่จะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ก็ทำให้ค้นหาข้อมูลการทำงานของตนเองได้ง่าย และรายงานนี้จะเสนอส่งให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ทุกๆ ต้นเดือนของเดือนถัดไป

5. หลังจากที่ได้จัดระเบียบเอกสารแล้ว ทำให้เวลาที่ต้องใช้ข้อมูลอะไรสามารถหิบได้ง่าย สะดวก สะอาด กระดาษไม่ฉีกขาดหรือสูญหาย

6. ผู้รับการประเมินมีการจัดประชุมในทุกๆ เดือน เพื่อติดตามงาน และมีการส่งรายงานสรุปรายงานดำเนินงานฯ ในแต่ละเดือน

**ข้อดี:** ทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความคืบหน้าของงานที่ได้รับมอบหมาย สามารถติดตามและประสานงานได้ง่ายขึ้น

**อุปสรรค:** ถึงแม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะยาก เพราะหาเวลาที่เหมาะสมไม่ได้ แต่ได้แก้ปัญหาโดยการส่งรายงานและได้เขียนแผนงานที่จะเกิดขึ้นในเดือนถัดไป โดยการส่งเป็นอีเมลแทน

7. นอกจากจะมีการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่อง Kaizen และ Six thinking hat แล้วก็ได้มีการศึกษาเรื่องการนำ PDCA ด้วย จึงได้นำมาปรับใช้ในการเขียนรายงาน

**ข้อดี:** ได้การเขียนรายงานออกมาอย่างเป็นระบบ มองเห็นจุดเด่น ข้อควรพัฒนาและแก้ไขในอนาคตได้

ตัวอย่างของการนำกรอบความคิดเรื่อง PDCA มาปรับใช้ในการทำงาน

คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยมหิดล  
รายงานผลการดำเนินงานของฝ่ายงาน คณะ ICT  
ประจำปี 2558 **ปีงบประมาณ 2558**  
ตำแหน่ง : **รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยี**  
ชื่อ : **นายสมภพ วัฒนศิริชัยกุล**

งานกิจกรรมโครงการ	รายละเอียดการดำเนินงาน	ผลที่ได้
1. เสร็จสิ้นโครงการปฏิบัติงาน รอบบุคลากร สายปละต (10.000ราย) กรณีศึกษา 1. N.A.S.T 10.00.00	<p>รายละเอียดการดำเนินงาน PDCA ปี 2558</p> <p>Plan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ศึกษากระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรสายปละต</li> <li>วางแผนและกำหนดการดำเนินงานสายปละต</li> <li>จัดเตรียมข้อมูลจาก สอ.ให้บุคลากรสายปละต</li> </ol> <p>Do:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>จัดอบรมบุคลากรสายปละต ปี 2558 ณ บริษัท อ. บุญชู จำกัด อุตสาหกรรม (วันที่ 20.08.58) โดยเน้นขอชี้แจงรายละเอียดของสายปละต การทำงาน และผลการทำงาน เพื่อประกอบการตัดสินใจ</li> <li>ติดตามและประเมินผลสายปละต (ตั้งแต่วันที่ 20.08.58 โดยชี้แจงรายละเอียดการดำเนินงาน สายปละต อ. บุญชู จำกัด อุตสาหกรรม และขอชี้แจงรายละเอียดของสายปละต การทำงาน และผลการทำงาน) ประมาณ 2 เดือน</li> <li>จัดประชุมบุคลากรสายปละต ครั้งที่ 1 (ระหว่าง 10.09) เพื่อชี้แจงถึงปัญหาของสายปละต (เมื่อทราบผลการดำเนินงานสายปละต เป็นไปตามวัตถุประสงค์ประมาณวันที่ 10.09.58) จัดให้บุคลากรสายปละตที่มีปัญหาเรื่องสายปละต 20 คน. (10.09.58)</li> <li>เมื่อทราบผลการดำเนินงานสายปละต เป็นที่น่าพอใจ ประเมินผลบุคลากรสายปละต ครั้งที่ 2 (วันที่ 20.10.58) เพื่อสรุปผลของสายปละต และชี้แจงผลดำเนินงานของสายปละต ประมาณ 1 เดือน (10.10.58 ถึงวันที่ 10.11.58)</li> <li>รายงานผลปฏิบัติงานของบุคลากรสายปละต มีเพียง 10 คน ส่วนที่เหลือไม่มีการปฏิบัติงานสายปละต</li> </ol>	<p>Plan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดเอกสารในกรณีศึกษาสายปละต</li> </ol> <p>Do:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ขอชี้แจงรายละเอียดของสายปละต</li> <li>ติดตามประเมินผลสายปละต</li> <li>แจ้งผลการปฏิบัติงานสายปละต</li> </ol>
2. ประชุมหน่วยงาน HR	<p>Do:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ศึกษาโครงการสายปละตของหน่วยงาน HR</li> <li>ประชุม และชี้แจงรายละเอียดของสายปละต</li> <li>ชี้แจงและรับทราบผลการดำเนินงาน</li> <li>ปฏิบัติงานตามกระบวนการสายปละต</li> <li>ติดตามผลการทำงาน</li> </ol>	<p>Check:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความเข้าใจในเชิงระบบของสายปละต เป็นที่ชัดเจน</li> <li>1. ความเข้าใจในเชิงระบบของสายปละต เป็นที่ชัดเจน</li> </ol> <p>Act:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความเข้าใจในเชิงระบบของสายปละต เป็นที่ชัดเจน</li> </ol> <p>Check:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความเข้าใจในเชิงระบบของสายปละต เป็นที่ชัดเจน</li> </ol>
3. ประเมินผล	<p>Do:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ศึกษาโครงการสายปละตของหน่วยงาน</li> <li>ชี้แจงรายละเอียดของสายปละต</li> <li>ชี้แจงและรับทราบผลการดำเนินงาน</li> <li>ปฏิบัติงานตามกระบวนการสายปละต</li> <li>ติดตามผลการทำงาน</li> </ol>	<p>Check:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความเข้าใจในเชิงระบบของสายปละต เป็นที่ชัดเจน</li> </ol> <p>Act:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความเข้าใจในเชิงระบบของสายปละต เป็นที่ชัดเจน</li> </ol>
4. ยื่นคำขอใช้เงินอุดหนุนจากงบประมาณดำเนินงาน 10 คน	<p>Plan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ศึกษาโครงการสายปละตของหน่วยงาน</li> <li>วางแผนและกำหนดการดำเนินงานสายปละต</li> <li>จัดเตรียมข้อมูลจาก สอ.ให้บุคลากรสายปละต</li> </ol>	<p>Plan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษาและรับทราบผลการดำเนินงานสายปละต</li> </ol>

ภาพที่ 5.4 ตัวอย่างของการนำกรอบความคิดเรื่อง PDCA มาปรับใช้ในการทำงาน

8. ผู้รับการประเมินจดข้อคิดสะกิดใจและข้อเตือนใจในการทำงาน มาคิดไว้ที่โต๊ะทำงาน เมื่อเวลาท้อแท้เหนื่อยใจ ก็จะอ่าน ทำให้มีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น และยังช่วยกล่อมเกลาคิดใจไม่ให้โกรธ หรือหงุดหงิดเวลาทำงาน ใจเย็นขึ้น

สรุปผลการปฏิบัติกิจกรรมในช่วงเดือนที่ 2 จากการประเมินผลจากผู้บังคับบัญชาและการประเมินผลตนเอง ในเดือนนี้ผู้รับการประเมินมีความคิดเห็นว่ามีความท้อหน้าง่วงเป็นการเริ่มปรับตัวและพยายามพัฒนาพฤติกรรมและปฏิบัติให้ได้ในทุกกิจกรรม ผลที่ได้รับจึงเป็นที่น่าพอใจ และทำให้รู้สึกสนุกในการปฏิบัติกิจกรรมนี้

เมื่อเสร็จขั้นตอนการลงมือทำกิจกรรมในเดือนที่ 2 แล้ว การติดตามผลการปฏิบัติงาน ช่วงเดือนที่ 3 หรือระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 16 พฤษภาคม – 15 มิถุนายน 2558 รายละเอียดการปฏิบัติฯ ดังต่อไปนี้

1. ผู้รับการประเมินได้นำแผน DAP มาใช้จริง ผลที่ได้รับก็คือ สามารถบริหารจัดการการทำงานให้ได้ผลงานสำเร็จลุล่วงทันเวลา และได้นำไปใช้ในงานอื่นๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ที่มากขึ้น ดังเช่นโครงการต่างๆ ที่มีกำหนดระยะเวลาที่ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จในเวลาที่กำหนด เช่น โครงการ Talent Management (โครงการพัฒนางานวิจัยของบุคลากรสายวิชาการ) ซึ่ง



จะต้องมีการส่งรายงานความคืบหน้าทุกๆ 3 เดือน คือเดือน มีนาคม มิถุนายน กันยายน และธันวาคม ดังนั้น จึงมีการวางแผนและจัดระบบเวลา ทำให้การทำงานง่ายขึ้น ดีขึ้นและทันกำหนดในการส่งรายงานในแต่ละรอบ

2. ผู้รับการประเมินเริ่มนำแผนที่ได้วางไว้มาใช้ในการทำงาน มีการเรียงลำดับความสำคัญจริงๆ และมีการประชุมปรึกษากับผู้บังคับบัญชาเป็นระยะ

**อุปสรรคที่เกิดขึ้น** คือ เนื่องจากมีเพื่อนร่วมงานกำลังจะลาออก ดังนั้นจึงได้รับมอบหมายงานมากขึ้นจากเดิม ทำให้ไม่มีเวลาในการเขียนแผนปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เพราะต้องเรียนรู้งานและรับช่วงต่อจากเพื่อนร่วมงานก่อนที่จะลาออกไป

3. หลังจากข้อที่ 2 ผู้รับการประเมินจึงได้พูดคุยทำความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชา ถึงปัญหาและอุปสรรคต่างๆ และได้ประชุมเพื่อติดตามความคืบหน้าของงานในทุกๆ เดือน

4. ผู้รับการประเมินมีการประชุมเพื่อติดตามงานกับผู้บังคับบัญชา และส่งรายงานสรุปผลการดำเนินงานฯ พ.ค. - มิ.ย.58 ให้ผู้บังคับบัญชา

**อุปสรรคที่เกิดขึ้น** คือ ได้รับการะงานเพิ่มมากขึ้น ทำให้ยังเขียนรายงานสรุปผลการดำเนินงานดังกล่าวยังไม่เสร็จสมบูรณ์ ซึ่งได้พูดคุยและปรึกษากับผู้บังคับบัญชาให้ได้ทราบถึงปัญหาดังกล่าวแล้ว

5. เมื่อได้รับการะงานที่เพิ่มขึ้น ก็ได้จัดทำเพิ่มเพิ่มขึ้น เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหาข้อมูล เก็บเอกสารอย่างเป็นระเบียบมากขึ้น

**อุปสรรคที่เกิดขึ้น** คือ พื้นที่การจัดเก็บเอกสารที่จำกัดจึงทำให้ไม่มีพื้นที่ๆ เก็บเพิ่มทั้งหมดได้ ดังนั้นการแก้ปัญหาตอนนี้คือพยายามรวมเพิ่มเข้าด้วยกัน ใช้ใบค้นหน้าใส่ในแฟ้มเพื่อให้ง่ายต่อการจัดเรียงเอกสาร

6. ผู้รับการประเมินได้มีการประชุมกับผู้บังคับบัญชาและพยายามส่งรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ซึ่งในรอบเดือน พ.ค. - มิ.ย.58 ยังไม่เสร็จสมบูรณ์

7. ผู้รับการประเมินมีการนำ PDCA มาใช้ในงานให้มากขึ้น แต่เนื่องจากยังไม่มีเวลาเขียนอย่างจริงจัง จึงยังอยู่ในช่วงระหว่างการเขียนสรุปรายงานการดำเนินงานฯ

8. ผู้รับการประเมินพยายามนำข้อคิดและหลักในการทำงาน พัฒนาตนเองมาเผยแพร่ให้เพื่อนร่วมงานได้อ่านทำให้เพื่อนๆ มีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น เช่น "ทำงานเพื่อเงินนั้น"

ต้องรองนกว่าจะได้เงิน ถึงจะรู้สึกพอ ถ้าทำงานเพื่องาน พอลงมือทำ ก็พอใจและเป็นสุขทันที แล้วเงินก็ "ไม่ไปไหนเสีย" ธรรมะจาก ธรรมะพระพุทธศาสนาสิกขุ

สรุปผลการปฏิบัติกิจกรรมในช่วงเดือนที่ 3 จากการประเมินผลจาก ผู้บังคับบัญชาและการประเมินผลตนเอง ในเดือนนี้ มีความคืบหน้าน้อยมาก เพราะเจออุปสรรคที่ไม่สามารถคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าทำให้ต้องปรับเปลี่ยนระบบการทำงานบ้างบางส่วน เช่น การได้รับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่มากขึ้น เนื่องจากเพื่อนร่วมงานลาออก เป็นต้น ดังนั้นความคืบหน้าของผลการปฏิบัติกิจกรรมยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

เมื่อเสร็จขั้นตอนการลงมือทำกิจกรรมในเดือนที่ 3 แล้ว การติดตามผลการปฏิบัติงาน ช่วงเดือนที่ 4 หรือระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 16 มิถุนายน – 15 กรกฎาคม 2558 รายละเอียดการปฏิบัติฯ ดังต่อไปนี้

1. ผู้รับการประเมินยังคงนำแผน DAP มาปรับใช้อย่างต่อเนื่องในการทำงาน ถึงแม้ว่าขณะนี้จะได้รับภาระงานที่มากขึ้น ก็สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้ ทั้งยังสามารถควบคุมระยะเวลาในการทำงานให้เสร็จทันกำหนดส่งงาน

**ข้อดี:** การจัดลำดับความสำคัญของงานได้ดียิ่งขึ้น, สามารถนำภาระงานมาวางแผนการทำงานล่วงหน้า ทำให้สามารถควบคุมระยะเวลาในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น, สามารถส่งงานได้เสร็จทันก่อนเวลาที่กำหนดไว้ ทำให้มีเวลาเพิ่มขึ้นและทำงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายได้มากขึ้น

**อุปสรรค:** ผู้รับการประเมินมีกิจกรรมอื่นๆ นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบเข้ามาแทรก, เกิดปัจจัยอื่นๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น งานประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะกรรมการฯ ไม่สามารถนัดเวลาได้ ส่งผลให้งานล่าช้า เป็นต้น

2. ผู้รับการประเมินนำแผนที่วางไว้นำมาใช้จริง โดยเริ่มต้นจากการตั้งสติในการทำงาน และปฏิบัติตามแผนที่วางเอาไว้ อย่างเป็นลำดับความสำคัญของงาน เป็นการทำงานที่ทำไปที่ผลงานให้สำเร็จไปที่ผลงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

**ข้อดี:**(1) สามารถทำงานได้อย่างมีระบบมากขึ้น

(2) สามารถส่งงานออกไปที่ผลงานๆ ทำให้ลดปริมาณของงานที่ค้างไว้

(3) แผนจะช่วยให้ควบคุมสติในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ไม่ฟุ้งซ่านหรือ

สับสน

(4) แผนงานจะคอยเตือนว่าภาระงานมีอะไรบ้างทำให้ไม่หลงหรือลืม

ได้

**อุปสรรค:** เนื่องจากผู้รับการประเมินมีงานด่วนเข้ามาแทรกทำให้ต้องปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานทุกวัน

3. หลังจากข้อที่ 2 ผู้รับการประเมินมีการประชุมกับผู้บังคับบัญชา ทำให้สามารถปรึกษาหารือในประเด็นต่างๆ เพื่อให้ได้แนวทางการแก้ปัญหาและนำไปปรับปรุงแผนงานต่อไป

4. ผู้รับการประเมินมีการประชุมเพื่อติดตามงานกับผู้บังคับบัญชา และส่งรายงานสรุปผลการดำเนินงานฯ มิ.ย.- ก.ค.58 ให้ผู้บังคับบัญชา

**ข้อดี:** ผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึงภาระงานที่ได้รับมอบหมายว่ามีอะไรบ้าง ตอนนี้ปฏิบัติถึงขั้นตอนใด คิดปัญหาหรือมีอุปสรรคอะไรบ้าง , เกิดความไว้วางใจระหว่างตัวเรากับผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ที่ดีมากขึ้น

**อุปสรรคที่เกิดขึ้น:** หาเวลานัดประชุมกับผู้บังคับบัญชาได้ยากมาก

5. หลังจากที่มีการจัดเพิ่มการทำงานที่เป็นหมวดหมู่ ทำให้สามารถทำงานได้สะดวกรวดเร็วมมากขึ้น

**ข้อดี:** (1) หาเอกสารได้ง่ายขึ้น สะดวกและรวดเร็ว

(2) มีมุมมองการนำมองมาใช้

(3) เป็นแบบอย่างให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติตามได้ พร้อมให้

คำแนะนำกับเพื่อนร่วมงานในการจัดเรียงแฟ้มที่ดี

**อุปสรรคที่เกิดขึ้น:** ผู้รับการประเมินต้องคอยระวังคนรับน้ำหนักแฟ้มที่อยู่เหนือโต๊ะทำงาน เพราะถ้าไม่แข็งแรงอาจรับน้ำหนักเอกสารไม่ไหว ก็อาจจะร่วงหล่นลงมาได้

6. ผู้รับการประเมินส่งรายงานการปฏิบัติงานรอบเดือน มิ.ย.- ก.ค. ให้ผู้บังคับบัญชาทราบ และเพิ่มหัวข้อสิ่งที่ต้องปฏิบัติล่วงหน้าอีก 1 เดือนด้วย

**ข้อดี:** นอกจากผู้บังคับบัญชาจะทราบถึงความคืบหน้าในงาน ผู้รับการประเมินยังสามารถทราบถึงแผนงานในเดือนข้างหน้าได้อีกด้วย, เป็นการติดตามงานอย่างใกล้ชิด ลดปัญหาต่างๆ ได้ เช่น ลืมงานบางชิ้นไป งานไม่สูญหาย หรือตกหล่น

**อุปสรรค:** เนื่องจากนัดประชุมได้ยาก จึงใช้การแก้ปัญหาโดยการส่งงานผ่านอีเมลล์ให้กับผู้บังคับบัญชา

7. มีการนำ PDCA มาใช้ในงานอย่างต่อเนื่องเกือบๆ ทุกภาระงาน

8. ยังคงนำข้อคิดเตือนใจกลับมาอ่านซ้ำเมื่อเกิดความทุกข์ใจ หรือท้อแท้เมื่อพบเจอกับปัญหาในการทำงาน ทำให้ลดความกังวลและรู้สึกสบายใจมากขึ้น

สรุปผลการปฏิบัติกิจกรรมในช่วงเดือนที่ 3 จากการประเมินผลจากผู้บังคับบัญชาและการประเมินผลตนเอง ในเดือนนี้ ผู้รับการประเมินมีความคืบหน้าเป็นอย่างดี พยายามปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ฝึกฝนให้เกิดเป็นนิสัยจนกระทั่งกลายเป็นความเคยชินที่ปฏิบัติเป็นประจำ และเป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างถาวร ผลที่ได้รับคือ พฤติกรรมในเรื่องของการวางแผน การปฏิบัติงานตามแนวทางที่ได้วางไว้ได้เป็นอย่างดี ผู้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ ซึ่งแผนการพัฒนานี้ยังสามารถนำไปเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีได้อีกด้วย

เมื่อเสร็จขั้นตอนการลงมือทำกิจกรรมในเดือนที่ 4 แล้ว การติดตามผลการปฏิบัติงาน ช่วงเดือนที่ 5 หรือระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 16 กรกฎาคม – 15 สิงหาคม 2558 รายละเอียดการปฏิบัติฯ ดังต่อไปนี้

1. ผู้รับการประเมินนำแผน DAP มาใช้ในการทำงานจริง และเริ่มที่จะนำแผนนี้มาเผยแพร่หรือสอนให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามได้บ้าง เพราะผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานสามารถสังเกตได้ถึงความเปลี่ยนแปลงที่ดีในเรื่องการส่งงานได้ตามกำหนดเวลา เช่น สามารถส่งรายงานในโครงการ Talent Management ได้ทันก่อนกำหนดส่งงาน

ข้อดี: (1) เมื่อนำแผน DAP มาใช้ได้จริง ก็ยังสามารถนำมาเป็นตัวอย่างให้กับเพื่อนร่วมงานได้

(2) สามารถส่งงานได้เสร็จทันก่อนเวลาที่กำหนดไว้

อุปสรรค: ผู้รับการประเมินมีงานอื่นเข้ามาแทรกตลอดเวลา ทำให้งานบางอย่างต้องวางแผนใหม่เพื่อให้ทันกำหนดส่งและการที่ต้องเข้าประชุมบ่อยครั้ง ทำให้ทำงานล่าช้าออกไป

2. ผู้รับการประเมินมีภาระงานที่เข้ามาตลอดเวลา มักจะโดนระบุในงานนั้นๆ ว่าเป็นงานด่วน ดังนั้นทำให้งานที่ต้องเร่งทำด่วนมีมากมาย จนบางครั้งเรียงลำดับความสำคัญไม่ได้ จึงเป็นปัญหาบางครั้ง

ข้อดี: เมื่อเขียนแผนงาน ก็จะช่วยให้งานไม่ตกหล่น สูญหาย และเป็นเครื่องช่วยเตือนความจำ

อุปสรรค: เนื่องจากมีงานด่วนเข้ามาแทรกจำนวนมาก ทำให้เรียงลำดับความสำคัญของงานที่ด่วนไม่ถูกต้อง

3. หลังจากข้อที่ 2 มีการประชุมกับผู้บังคับบัญชา เพื่อขอปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น งานด่วนที่เข้ามามากมายจนไม่รู้ว่างานใดด่วนที่สุดจริง และผู้บังคับบัญชาจึงช่วยแก้ปัญหาโดยการช่วยจัดระบบการทำงานให้สามารถทำงานได้ง่ายขึ้น เช่น ช่วยจัดตารางงาน เป็นต้น

4. ผู้รับการประเมินมีการส่งรายงานสรุปผลการดำเนินงานฯ ก.ค. - ส.ค.58 ให้ผู้บังคับบัญชา

**ข้อดี:** (1) ผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึงภาระงานที่ได้รับมอบหมายในรอบเดือนนั้นๆ เพื่อจะได้รู้ว่างานแต่ละงานอยู่ช่วงใดและติดปัญหาใดบ้าง

(2) ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เช่น ผู้บังคับบัญชาพยายามหาวันประชุมให้ได้อาทิตย์ละ 1 ครั้งเพื่อติดตามงานให้มากขึ้น

**อุปสรรคที่เกิดขึ้น :** เนื่องจากงานที่เยอะมาก และมีงานใหม่มาให้แก้ปัญหา ทำให้รายงานสรุปการดำเนินงานฯ ยังไม่ละเอียด ข้อมูลคล่องทำให้เกิดความเสียหาย

5. ปริมาณงานมากขึ้น ทำให้ต้องทำเพิ่มใหม่เพิ่มขึ้น

**ข้อดี:** มุมมองและบรรยากาศในการทำงานสะอาดตา ไม่มีเอกสารรกๆ อยู่บนโต๊ะ

**อุปสรรคที่เกิดขึ้น:** ปริมาณงานมากขึ้นทำให้เพิ่มอันเดิมใส่เอกสารไม่พอ ผู้รับการประเมินต้องย้ายเป็นแฟ้มใหญ่แทน ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนพื้นที่ในการจัดเก็บแฟ้ม เพราะแฟ้มมีน้ำหนักมากอาจทำให้ที่เก็บเดิมหัก หล่นลงมา

6. พยายามส่งรายงานปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชา แต่ในเดือนนี้มีปริมาณงานที่มากขึ้น ทำให้ไม่สามารถมีเวลาวางแผนงานในอนาคตได้

**ข้อดี:** การส่งรายงานจะสามารถนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA) ได้

**อุปสรรค:** ปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งต้องใช้ความละเอียดมากขึ้น ส่งผลให้ใช้เวลามาก

7. มีการนำ PDCA มาใช้ในงานอย่างต่อเนื่อง พยายามเขียนรายงานโดยใช้หลักของ PDCA มาเป็นแนวทางในการเขียน ทำให้ง่ายมากขึ้น

8. เนื่องจากงานที่เพิ่มขึ้นทำให้ ไม่มีเวลาได้ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับหลักธรรมต่างๆ

สรุปผลการปฏิบัติกิจกรรมในช่วงเดือนที่ 5 จากการประเมินผลจาก ผู้บังคับบัญชาและการประเมินผลตนเอง ในเดือนนี้ มีความก้าวหน้าที่ดี เพราะสามารถนำแผนพัฒนาตนเองมาเป็นแบบอย่างให้กับเพื่อนร่วมงาน ถึงแม้ว่าผู้รับการประเมินจะเจออุปสรรคที่ไม่สามารถ คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าทำให้ต้องปรับเปลี่ยนระบบการทำงานบ้างบางส่วนแต่ก็ยังคงสามารถปรับ พฤติกรรมและฝึกฝนให้เกิดเป็นพฤติกรรมถาวรให้ได้

เมื่อเสร็จขั้นตอนการลงมือทำกิจกรรมในเดือนที่ 5 แล้ว การติดตามผลการ ปฏิบัติงาน ช่วงเดือนที่ 6 หรือระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 16 สิงหาคม – 15 กันยายน 2558 รายละเอียดการ ปฏิบัติฯ ดังต่อไปนี้

1. ผู้รับการประเมินได้ใช้แผนพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยปฏิบัติด้วย ตนเอง ทำชิ้นงานส่วนใหญ่สามารถส่งได้ทันก่อนกำหนดเวลา และหลังจากที่ได้สอนให้เพื่อนร่วมงาน ลองวางแผนการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้งานที่ต้องทำเป็นกลุ่มหรือทีม เสร็จเร็วขึ้น มีเวลาทบทวน ตรวจสอบได้มากขึ้น

**ข้อดี:** (1) ทำงานได้สะดวกขึ้น เร็วขึ้น

(2) สามารถส่งงานได้เสร็จทันก่อนเวลาที่กำหนดไว้

(3) สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

(4) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่ดีมากขึ้น

**อุปสรรค:** ยังคงมีงานด่วนเข้ามาแทรกบ่อยครั้ง ทำให้แผนที่วางไว้ต้อง คลาดเคลื่อนไปบ้าง

2. นอกจากผู้รับการประเมินได้ทำแผนพัฒนาตนเองมาใช้ในการทำงานแล้ว ผู้รับการประเมินก็ได้เริ่มเขียนตารางการทำงานของฝ่ายงานบริหารทรัพยากร สำหรับงานบางชิ้นด้วย เช่น โครงการตรวจสอบสุขภาพบุคลากร เป็นต้น

**ข้อดี:** ผู้รับการประเมินได้มีการวางแผนและดำเนินการตามแผนของ โครงการตรวจสอบสุขภาพบุคลากร ประจำปี 2558 ทำให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีระบบ มีการทบทวน ในทุกขั้นตอน ทำงานได้ผลลัพธ์ที่ดี เร็วขึ้น ผู้บริหารประทับใจ ทำให้มีเวลาประชาสัมพันธ์ให้บุคลากร เข้าร่วมการตรวจสอบสุขภาพมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น

**อุปสรรค:** เนื่องจากเป็นงานแรกๆ ที่ใช้การวางแผนการทำงานเป็นระบบ ตามขั้นตอน บางครั้งเกิดความไม่เข้าใจที่ตรงกัน และรู้สึกกดดันให้ต้องทำงานให้เร็วขึ้น

3. มีการประชุมปรึกษาหารือถึงแนวทางการทำงานกับผู้บังคับบัญชา จึงได้  
ข้อปรับปรุง และเพิ่มเติมบางส่วน เพื่อให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น

4. มีการส่งรายงานสรุปผลการดำเนินงานฯ ส.ค. - ก.ย.58 ให้ผู้บังคับบัญชา  
ข้อดี: ฝึกให้การเขียนรายงานฯ เป็นเรื่องปกติ ทำงานเป็นความเคยชิน ลบ  
ความคิดที่ว่า เป็นภาระในการทำงานออกไปและเกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อน  
ร่วมงาน

**อุปสรรคที่เกิดขึ้น :** ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายงานในปริมาณที่  
เยอะมาก บางเรื่องยังคงทำงานไม่ทันตามเวลาและมักจะลืมนงานบางอย่าง เพราะคอยที่จะทำงานด่วน  
อย่างเดียว

5. ด้วยแฟ้มงานที่มีปริมาณมากขึ้น ทำให้ถล่มลงมาโดนศีรษะผู้อื่นบาดเจ็บ  
ดังนั้นจึงเบิกกล่องใส่แฟ้ม เพื่อเพิ่มความแน่นหนา และลดอุบัติเหตุ

**ข้อดี:** การจัดแฟ้มให้มีความปลอดภัยในการทำงานมากขึ้น ลดการ  
บาดเจ็บและหลังจากที่นำกล่องมาใส่แฟ้ม ทำให้สวยงามมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้เกิดการกระตุ้นการทำงาน  
ให้มีความสุขมากยิ่งขึ้น

**อุปสรรคที่เกิดขึ้น:** การจัดเอกสารเรียงกันแบบเดิมนั้น เมื่อหยิบแฟ้มใด  
แฟ้มหนึ่งออกทำให้แฟ้มอื่นๆ ตกลงมา ต้องคอยจัดใหม่ตลอดเวลา

6. ผู้รับการประเมิน นอกเหนือจากจะส่งรายงานประจำเดือนให้  
ผู้บังคับบัญชาทราบ ก็ยังส่งรายงานเหตุการณ์ล่วงหน้าในการทำงานใน 2 เดือนข้างหน้าให้ผู้บังคับบัญชา  
ได้อีกด้วย

**ข้อดี:** การส่งรายงานจะสามารถนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
(PA) ได้

**อุปสรรค:** ผู้รับการประเมินใช้เวลาในการเขียนมากขึ้น

7. ผู้รับการประเมินมีการนำเอากรอบแนวคิดของ Kaizen มาใช้ในการ  
ทำงาน นอกเหนือจาก PDCA ทำให้สามารถจับประเด็นต่างๆ และดำเนินการได้เร็วมากขึ้น

8. ไม่มีใครรู้สึกว่ามีเวลาเพียงพอในการทำงาน ยุ่งตลอดเวลา ดังนั้น จึงใช้  
หลักธรรมะ มาช่วย เช่น เมื่อถึงเวลาต้องกลับบ้าน ก็จะปล่อยวางเรื่องงาน ไม่คิดฟุ้งซ่านต่อ ทำให้สบาย  
ใจมากขึ้น รู้สึกไม่ปวดหัวบ่อยๆ

สรุปผลการปฏิบัติกิจกรรมในช่วงเดือนที่ 6 จากการประเมินผลจาก ผู้บังคับบัญชาและการประเมินผลตนเอง ในเดือนนี้ มีความคืบหน้าอย่างต่อเนื่อง เพราะนอกจากผู้รับ การประเมินจะสามารถนำแผนพัฒนาตนเองมาเป็นแบบอย่างให้กับเพื่อนร่วมงานแล้ว ยังสามารถเขียน แผนพัฒนาตนเองให้แก่ฝ่ายงานบริหารทรัพยากรบุคคล ถึงแม้ว่าผู้รับการประเมินจะเจออุปสรรคที่ไม่ สามารถคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าก็ยังคงพยายามและตั้งใจปฏิบัติต่อไป

เมื่อเสร็จขั้นตอนการลงมือทำกิจกรรมในเดือนที่ 6 แล้ว การติดตามผลการ ปฏิบัติงาน ช่วงเดือนที่ 7 หรือระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 16 กันยายน – 15 ตุลาคม 2558 รายละเอียดการ ปฏิบัติฯ ดังต่อไปนี้

1. ผู้รับการประเมินสามารถปฏิบัติตามแผนพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง จนทำให้เกิดความเคยชินในการทำงาน เช่น เมื่อได้รับมอบหมายงานใหม่ก็จะนำมากำหนดตารางเวลา ระบุวันที่ต้องส่งงาน ซึ่งจะนำมาเรียงลำดับในการทำงานเป็นขั้นตอน และติดตามผลการทำงาน ทำให้ งานที่ได้รับมอบหมายนั้นเสร็จก่อนวันกำหนดส่งงาน ส่งผลให้ทำงานได้เร็วขึ้น มีเวลาที่จะทำงานอื่นๆ เพิ่ม

**ข้อดี:** ผู้รับการประเมินได้ฝึกปฏิบัติจาก DAP จนเกิดความเคยชิน ส่งผล ให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

**อุปสรรค:** ผู้รับการประเมินต้องฝึกฝนและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพราะงาน มีปริมาณมากจึงนำมาใช้ได้บางงานเท่านั้น

2. ผู้รับการประเมินได้พูดคุยกับหัวหน้างานและขอความคิดเห็นจากหัวหน้า งานในงานที่นำแผนพัฒนาตนเองมาใช้ ดังนั้นจึงได้ข้อควรปรับปรุง เช่น การบริหารเวลาในการทำงาน ควรมีการติดตามเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง จะทำให้เราไม่หลงลืมและสามารถเก็บรายละเอียดได้ในทุก ขั้นตอน เป็นต้น

**ข้อดี:** สามารถสร้างสัมพันธที่ดีกับหัวหน้างานได้อย่างดีและ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าเห็นถึงข้อดีในการนำแผนพัฒนาตนเองมาใช้ในการทำงานและสนับสนุนให้ ฝึกปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง

**อุปสรรค:** การหาเวลาพูดคุยกับหัวหน้างานยาก เพราะหัวหน้างาน ก่อนข้างยุ่งมาก

3. ผู้รับการประเมินมีการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องให้หัวหน้า งานทราบ และจัดประชุมกับหัวหน้างานทุก 2 อาทิตย์



4. ผู้รับการประเมินส่งรายงานสรุปผลการดำเนินงานฯ ก.ย. - ต.ค.58 ให้ผู้บังคับบัญชา

**ข้อดี:** ผู้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน ซึ่งจะส่งผลดีต่อผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำปี

**อุปสรรคที่เกิดขึ้น:** ด้วยภาระงานที่เยอะมาก ทำให้ไม่มีเวลาเขียนรายงานสรุปฯ ได้อย่างจริงจัง

5. ผู้รับการประเมินได้แก้ไขชั้นวางแฟ้ม โดยนำแฟ้มใส่กล่องกระดาษแข็ง จึงทำให้ชั้นวางแฟ้มมีความมั่นคงแข็งแรงมากขึ้น ปลอดภัยและดูสวยงามมากขึ้น

**ข้อดี:** การจัดแฟ้มให้มีความปลอดภัยทำให้ลดอุบัติเหตุในการทำงาน และสร้างบรรยากาศในการทำงานมากขึ้น จากการจัดแฟ้มให้เป็นระเบียบเรียบร้อยและเพิ่มความสุขและสบายใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

**อุปสรรคที่เกิดขึ้น:** กล่องกระดาษแข็งมีราคาสูงและต้องใช้ปริมาณหลายกล่องมาก ทำให้สิ้นเปลืองทรัพยากร

6. ได้เพิ่มความถี่ในการประชุม จากเดือนละหนึ่งครั้งเป็นเดือนละ 2 - 3 ครั้ง/เดือน เพื่อติดตามผลการทำงาน

**ข้อดี:** (1) สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา  
(2) มีการติดตามและรายงานผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ลดการผิดพลาดในการทำงานให้มีประสิทธิภาพได้

**อุปสรรค:** เมื่อผู้รับการประเมินได้ประชุมกับผู้บังคับบัญชามากขึ้น ทำให้ต้องเร่งทำงานเพื่อให้ทันกับการประชุมครั้งต่อไป

7. การนำเอาหลักของ KaiZen มาใช้ในการ ลด ละ เลิก ในการทำงาน ส่งผลให้จับประเด็นเรื่องงานในแต่ละเรื่องได้ดียิ่งขึ้น

8. นอกจากจะอ่านหลักธรรม เพื่อใช้เป็นกำลังใจแก่ตนเอง ยังเริ่มนั่งสมาธิเพื่อฝึกจิตใจให้สงบและมีสติมากขึ้น

ทั้งนี้ ตลอดระยะเวลาในการพัฒนาที่ผ่านมา 7 เดือนนี้นั้น สิ่งที่ผู้รับการประเมินได้พบเจอทั้งอุปสรรค ปัญหา ความท้าทายและกำลังใจจากทั้งผู้บังคับบัญชา อาจารย์และเพื่อนร่วมงานแล้ว ทำให้รู้สึกได้ว่า การที่จะพัฒนาตนเอง เป็นเรื่องที่ไม่ยากเกินไป เพราะถึงแม้ว่าจะเจออุปสรรคต่างๆ แต่เมื่อได้มีการวางแผนและมีความมุ่งมั่นตั้งใจ ย่อมส่งผลดีกลับมาให้เสมอ และเมื่อ

เปรียบเสมือนคะแนน สามารถเปรียบเทียบตนเองในช่วงก่อนการทำแผนพัฒนาตนเองนี้ ให้คะแนนตนเองไว้แค่ 3 คะแนนจากคะแนนเต็ม 10 คะแนน เพราะเนื่องจากตอนแรก ถึงแม้ว่าจะมีความเข้าใจเกี่ยวกับแผนการพัฒนานี้มาบางส่วน แต่ยังไม่ลึกซึ้งมากพอ และเมื่อได้ลงมือทำกิจกรรมมาเป็นระยะเวลา 7 เดือน ก็ให้คะแนนตนเองอยู่ที่ 8 คะแนน จากคะแนนเต็ม 10 คะแนน เพราะมีพัฒนาการที่ดีขึ้นเป็นลำดับ สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองได้ ที่ละเล็กทีละน้อย ค่อยๆ ศึกษาวิธีการต่างๆ ส่งผลให้ตนเองเป็นผู้ที่อยากเรียนรู้ตลอดเวลา และขอเปรียบเทียบตนเองเสมือนกับน้ำที่อยู่ในแก้ว ไม่น้อยจนเกินไปและไม่มากจนน้ำล้นแก้ว จึงเป็นผู้ที่เปิดใจ รับรู้และคอยเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อที่จะพัฒนาตนเองต่อไปในอนาคตได้ ถึงแม้ว่าเพียงแค่ระยะเวลา 7 เดือนนี้สามารถพัฒนาตนเองได้เพียงเท่านั้น ดังนั้นจะขอใช้วิชาความรู้ ผักผ่อนและพัฒนาตนเองต่อไป ส่งผลให้จะนำหัวข้ออื่นๆ ใน WBI Report มาพัฒนาเพิ่มขึ้นอีก และจะเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนๆ ที่เรียน เพื่อนร่วมงาน และต้องคัดกรสีบไป ผลที่ได้รับอย่างต่อเนื่องนั้นก็คือในแผนพัฒนาตนเองในเดือนที่ 7 นั้น เป็นช่วงของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้น เมื่อผู้บังคับบัญชาได้เห็นถึงแผนพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมินและมีการดำเนินการ ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง จึงสามารถนำแผนพัฒนาตนเองดังกล่าวมาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ซึ่งเป็นการส่งผลที่ดีและเป็นผลลัพธ์จากการพยายามเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็นได้ชัด จากพฤติกรรมและผลงาน ทำให้ประสบความสำเร็จกับผู้รับการประเมิน ทีมงาน และองค์กรได้

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Follow up

Involved person	Measurement	Time Frame	Result	What do you plan to do next	Rated by participant	Rated by direct boss
					Score before DAP implementation (1-10)	Score before DAP implementation (1-10)
นางสาวกัญญาพร นามะ	ข้อ 1 5 วัน โดย การกระทำที่เกิดขึ้นจริง		การตั้งเป้าหมายทำให้การปฏิบัติงานเด่นชัดขึ้น ไม่ได้อ่างมีระบบ ขั้นตอนต่างๆ	จะนำวิธีการประเมินผลตามตัวชี้วัดที่กรมเน้นมาใช้ในการทำงานทุกคนที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้มีประสิทธิผลในการวัดผลตามความสำคัญของงานต่อไป	8	8
	ข้อ 2 3 วัน โดย แผนปฏิบัติงานที่แจ้งแล้วเสร็จ		ได้มีกิจกรรมงานเป็นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมอบหมายงานของแผนพัฒนา	นำมาปรับใช้ในการทำงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายต่อไป และนำมาปรับใช้ในวิธีปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อไป	7	8
นายสุวิทย์ นามะ	ข้อ 3 5 วัน โดย การกระทำที่เกิดขึ้นจริง		สร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานและฝึกฝนการทำงาน	รักษาบรรยากาศในการทำงานให้มีการฝึกฝนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง	7	6
	ข้อ 4 5 วัน โดย การกระทำที่เกิดขึ้นจริง		ฝึกฝนและเห็นความสำคัญต่อส่วนงาน ทำให้สามารถนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการทำงานด้านอื่นๆ มากยิ่งขึ้น รู้จักการสร้างความสำคัญในการทำงานได้มากยิ่งขึ้น	ถ่ายทอดความรู้ที่ได้ศึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในกลุ่มหน่วยงาน ปฏิบัติงานเกิดเป็นพฤติกรรมต่อไป	8	9
นายสุวิทย์ นามะ	ข้อ 5 5 วัน โดย การกระทำที่เกิดขึ้นจริง		มุ่งการคงระดับของเอกสาร การวางบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเห็นความสำคัญในการค้นพบเอกสาร	จัดเอกสารในหมวดต่างๆ ให้อยู่กันเป็นระเบียบ เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหาและจะพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป	9	10
	ข้อ 6 5 วัน โดย การกระทำที่เกิดขึ้นจริง		เขียนคู่มือเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล	นำมาปรับใช้ในการทำงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่อง และนำมาปรับใช้ในวิธีปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อไป	7	7
นายสุวิทย์ นามะ	ข้อ 7 5 วัน โดย การกระทำที่เกิดขึ้นจริง		ได้เขียนคู่มือการทำงาน คู่มือการดำเนินงาน	หนังสือคู่มือพัฒนาความรู้ต่อไป	9	10
	ข้อ 8 5 วัน โดย การกระทำที่เกิดขึ้นจริง		ได้รับความคิดเห็น/ข้อคิดเห็น/ปัญหา เกิดสมาธิ	พยายามนำความคิดเห็นการสร้างสรรค์ ซึ่งมีความคิดสร้างสรรค์ มาใช้ในวิธีปฏิบัติงาน และการทำงานได้อย่างสม่ำเสมอ	7	8



### 5.2.2 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

ตามที่ได้ทำการทดสอบจากเครื่องมือ Work Behavior Inventory ไปแล้วนั้น จึงได้ทำแผนพัฒนาตนเองในครั้งที่ 1 (Dependability) ทำให้ได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและเกิดการพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าประสบปัญหาและอุปสรรคในบางครั้ง ยกตัวอย่างเช่น ปัญหาในการบริหารจัดการเวลาหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากเดิมที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน ต้องเปลี่ยนพฤติกรรมจัดตารางเวลาและบริหารจัดการเวลาให้เสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด เป็นต้น

ดังนั้น หลังจากที่ผ่านมาการทำแผนพัฒนาตนเองในครั้งที่ 1 ในช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้วนั้น ผู้รับการประเมินจึงได้จัดทำแผนการพัฒนาตนเองในครั้งที่ 2 โดยทำการประเมินศักยภาพของตนเองจากการปฏิบัติตามแผนฯ ครั้งที่ 1 ซึ่งผลที่ได้นั้น คือการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากสิ่งที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน เป็นการค่อยๆ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนาสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดเป็นนิสัย ซึ่งจากผลครั้งก่อนทำให้ตัดสินใจเลือกหัวข้อมาพัฒนาที่มีค่า Percentile น้อยกว่าหัวข้อ Dependability นั่นก็คือ Rule Following เพราะรู้สึกว่าการที่เลือกหัวข้อ Rule Following มาเขียนแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 2 นี้ เป็นการสร้างความท้าทายต่อตนเองเป็นอย่างมาก เนื่องจากตนเองปฏิบัติตามกฎได้น้อยมาก และถึงแม้ว่าหัวข้อในการ

พัฒนาในครั้งนี้จะเกี่ยวข้องกับการทำงานจริง ในความคิดส่วนตัวคิดว่า หากสามารถปฏิบัติได้ตาม กิจกรรมและตามแผนการพัฒนาที่ได้ออกแบบไว้จะสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้ดีมากยิ่งขึ้นก็จะส่งผลให้เกิดผลดีต่อตนเอง และงานที่ดีในเวลาเดียวกัน จึงได้เลือกที่จะพัฒนาในหัวข้อดังนี้

**การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)**ในเรื่องของการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือปฏิบัติตาม ขั้นตอนในการทำงาน เพราะในความเป็นจริงในการทำงานของผู้รับการประเมินนั้น เมื่อได้รับ มอบหมายงานก็จะพยายามปฏิบัติงานให้เสร็จโดยที่ไม่คำนึงถึงวิธีการหรือขั้นตอนของการทำงานก่อน คิดถึงแต่ผลลัพธ์ที่ออกมา ทำให้ไม่สามารถเข้าใจถึงที่มาที่ไปของงานนั้นๆ อย่างถ่องแท้ และไม่สามารถ เขียนออกมาเป็นขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียด

ประโยชน์โดยรวมที่จะได้รับ หลังจากได้ศึกษา วางแผนและลงมือปฏิบัติ สิ่งที่ได้รับคือ

1. การที่ได้รู้จักวางแผนที่สอดคล้องกับการทำงาน โดยที่ตนเองนั้นคิด ไตร่ตรองและได้กำหนดกิจกรรมที่ทำรายการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นอย่างมากด้วยตนเอง เสมือน เป็นคำมั่นสัญญาต่อตนเองและมุ่งมั่นที่จะต้องทำให้ได้

2. เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น รู้จัดระเบียบ วินัย การปฏิบัติตน ภายในสถานการณ์ที่กดดัน เพราะจำเป็นต้องใช้สติและสมาธิในการทำกิจกรรม เป็นการควบคุมตนเอง ให้ได้

3. เป็นความภูมิใจในการทำงานของตนเอง ที่จะช่วยนำเอากฎ ระเบียบ หรือ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยมาปฏิบัติตามและเขียนออกมาเป็นภาษาที่สามารถเข้าใจได้ง่าย ซึ่งจะได้ เผยแพร่อยู่บนเว็บไซต์ของคณะฯ

4. ผลประโยชน์ที่ได้รับต่อองค์กร เพราะการปฏิบัติในครั้งนี้ เป็นการตั้ง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับการทำงานโดยตรง ซึ่งเมื่อเราสามารถปฏิบัติได้และก็จะอธิบาย หรือถ่ายทอดงานแก่เพื่อนร่วมงานได้ ทำให้องค์กรก็จะมีระบบ ระเบียบการทำงานออกมาอย่างชัดเจน มากยิ่งขึ้น

5. ประโยชน์ต่อสังคม เพราะองค์กรจะได้บุคลากรที่ดี มีความสามารถเพิ่ม มากขึ้น พร้อมทั้งจะเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นและสามารถเป็นผู้แนะนำสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริงให้แก่ผู้ที่ สนใจได้



ตารางที่ 5.3 แผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan: DAP) ฉบับที่ 2

Development Action Plan # 2 (DAP # 2) : Progress Report			
Name	นางสาว ก (นามสมมติ)		
Position	นักทรัพยากรบุคคล		
Direct Supervisor Name	นางสาว ข (นามสมมติ)		
Direct Supervisor's Position	หัวหน้างานทรัพยากรบุคคล		
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 coaching, training courses, or reading material such as journals or self-help books.			
<b>Organization's Competency:</b> Mahidol Core Competency 1.ความยึดมั่นในคุณธรรม 2.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3.ความรับผิดชอบในงาน 4.การทำงานเป็นทีม 5.การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ			
<b>My Competency:</b> Rule Following			
<b>Development Objective:</b> ต้องการพัฒนาตนเองโดยรับรู้และเข้าใจ พร้อมทั้งสามารถปฏิบัติได้ตามกฎ ระเบียบและวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้องในการทำงานได้			
<b>Expected benefit to me:</b> สร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เป็นผู้ที่ระเบียบวินัย สามารถปฏิบัติได้ตามขั้นตอนและสามารถปฏิบัติได้ตามกระบวนการทำงานต่างๆ ภายในองค์กร ระเบียบของคณะ ICT และปฏิบัติภายใต้กฎ ระเบียบ ประกาศ หรือข้อบังคับของมหาวิทยาลัยมหิดลได้อย่างถูกต้องเหมาะสม			
<b>Expected benefit to my organization:</b> สามารถช่วยให้หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศของคณะ ICT ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริงและบรรลุผลสำเร็จได้ และในภาพรวมสามารถเป็นแรงสนับสนุนและขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของคณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยมหิดล			
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
1) ศึกษาและเรียนรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศต่างๆ ของคณะฯ และมหาวิทยาลัย โดยศึกษาถึงขั้นตอนและกระบวนการต่างๆ ในการทำงานอย่างถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม		ข้อ 1 วัดโดย การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	

4) หลังจากที่ได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาเรียบร้อยแล้ว จึงลงมือปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ให้เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ตามกรอบของกระบวนการและตามลำดับขั้นตอนต่างๆ อย่างเคร่งครัด	- คณะคณาจารย์ ICT - ผู้บังคับบัญชา - เพื่อนร่วมงาน - ฝ่ายงานบริหารทรัพยากรบุคคล	ข้อ 4 วัดโดย การปฏิบัติงานจริง และมีผลงานที่ปฏิบัติ ตามกฎ ระเบียบ	ก.ค. - พ.ย. 58
5) สามารถปฏิบัติงานได้จริงจนทำให้กลายเป็นความเคยชินและก่อให้เกิดเป็นนิสัยของการปฏิบัติงานตามขั้นตอนต่างๆ และเป็นผู้นำกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศของคณะฯ และของ ม.มหิดล มาประกาศใช้กับบุคลากรในคณะฯ โดยผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ เช่น email, หน้าเว็บบอร์ดคณะฯ หรือระบบ Intranet ของภายในคณะฯ เพื่อให้บุคลากรในคณะฯ มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม		ข้อ 5 วัดโดยจากผลการปฏิบัติงานและช่องทางการประชาสัมพันธ์ต่างๆ	
6) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนและตามแนวทางการปฏิบัติงาน โดยการรวบรวมเอกสารและจัดทำรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความก้าวหน้าของงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา โดยใช้การรายงาน แจ้งให้ทราบและขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา เมื่อนำเสนองานก็อาจจะได้รับข้อเสนอแนะและข้อปรับปรุงต่างๆ ก็นำแนวทางที่ได้รับนั้นไปแก้ไขปรับปรุงงานที่ทำอยู่ เพื่อให้งานเสร็จสมบูรณ์และตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งจะเสนอรายงานให้กับผู้บังคับบัญชาทราบเดือนละ 1 ครั้ง		ข้อ 6 วัดโดย ผลงานของ การปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามกระบวนการ และจัดทำรายงานความก้าวหน้าของแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและรับผิดชอบ เดือนละ 1 ครั้ง	
7) ฝึกนั่งสมาธิ เพื่อให้รู้จักควบคุมตนเองทั้งความรู้สึก สติและสมาธิ เป็นการฝึกการปฏิบัติตนให้เป็นไปตามวิธีการนั่งสมาธิที่ถูกต้อง จัดระเบียบร่างกาย และฝึกฝนให้จิตใจเข้มแข็งและใจเย็นมากขึ้น		ข้อ 7 วัดโดย การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	
<b>Resources/ Support:</b> - การสนับสนุนจากท่านคณบดี, ผู้บังคับบัญชา เรื่องวิธีการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่อยู่ต้องภายใต้แนวทางของ กฎ ระเบียบต่างๆ - องค์ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการและการบริหารจัดการ			
<b>Potential obstacles which can prevent development :</b> - การไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา - ปัจจัยทางด้านเวลา เนื่องจากจะมีงานเข้ามาแทรกตลอดเวลา - มีงานให้รับผิดชอบในปริมาณที่มากเกินไป - การขาดความรู้และประสบการณ์ในการตีความในประกาศ ข้อบังคับของคณะฯ และของ ม.มหิดล ได้อย่างถ่องแท้และลึกซึ้ง - การทำงานที่ซ้ำซ้อนมากเกินไป เพราะต้องนำเอาประกาศ ข้อบังคับฯ ต่างๆ มาแปลความให้เป็นภาษาที่บุคลากรทั่วไปสามารถเข้าใจได้ง่ายและสามารถปฏิบัติตามได้			

### 5.2.2.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาดตนเอง (Development Objective)

ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาดตนเองโดยรับรู้และเข้าใจ พร้อมทั้งสามารถปฏิบัติได้ตามกฎ ระเบียบและวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้องในการทำงานได้

#### 5.2.2.2 สิ่งที่คาดว่าจะได้รับต่อตนเอง (Expected benefit to me)

ผู้รับการประเมินสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เป็นผู้ที่มิระเบียบวินัย สามารถปฏิบัติได้ตามขั้นตอนและสามารถปฏิบัติได้ตามกระบวนการทำงานต่างๆ ภายใต้กฎ ระเบียบของคณะ ICT และปฏิบัติภายใต้กฎ ระเบียบ ประกาศ หรือข้อบังคับของมหาวิทยาลัยมหิดลได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

#### 5.2.2.3 สิ่งที่คาดว่าจะประโยชน์ต่อองค์กร (Expected benefit to My Organization)

สามารถช่วยให้หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศของคณะ ICT ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติอย่างแท้จริงและบรรลุผลสำเร็จได้ ซึ่งสามารถถ่ายทอดออกมาเป็นบทความหรือคู่มือพนักงานเพื่อสามารถเผยแพร่ให้ประโยชน์กับพนักงานทุกๆ คนให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหรือระเบียบที่ควรปฏิบัติที่ถ่ายทอดเป็นภาษาที่เข้าใจได้ง่าย และในภาพรวมสามารถเป็นแรงสนับสนุนและขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของคณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยมหิดล

5.2.2.4 ช่วงระยะเวลาในการพัฒนา: 16 กรกฎาคม – 15 ตุลาคม 2558

5.2.2.5 ผู้ที่จะได้รับประโยชน์: ผู้บังคับบัญชา, เพื่อนร่วมงานและฝ่ายงานบริหารทรัพยากรบุคคล

5.2.2.6 ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงาน: นางสาวอมรรัตน์ มั่นสัมฤทธิ์ รักษาการหัวหน้างานบริหารทรัพยากรบุคคล

5.2.2.7 Resources/ Support: การสนับสนุนจากท่านคณบดี, ผู้บังคับบัญชา เรื่องวิธีการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่อยู่ต้องภายใต้แนวทางของ กฎ ระเบียบต่างๆ และองค์ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการและการบริหาร โครงการฯ

5.2.2.8 Organization's Competency: Mahidol University, Core Competency: (1) ความยึดมั่นในคุณธรรม (2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (3) ความรับผิดชอบในงาน (4) การทำงานเป็นทีม (5) การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ

5.2.2.9 Potential obstacles which can prevent development:

- การไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา
- ปัจจัยทางด้านเวลา เนื่องจากจะมีงานเข้ามาแทรกตลอดเวลา
- มีงานให้รับผิดชอบในปริมาณที่มากเกินไป
- การขาดความรู้และประสบการณ์ในการตีความในประกาศ ข้อบังคับของคณะฯ และของ ม.มหิดล ได้อย่างถ่องแท้และลึกซึ้ง
- การทำงานที่ซ้ำซ้อนมากขึ้น เพราะต้องนำเอาประกาศ ข้อบังคับฯ ต่างๆ มาแปลความให้เป็นภาษาที่บุคลากรทั่วไปสามารถเข้าใจได้ง่ายและสามารถปฏิบัติตามได้

5.2.2.10 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง (Action to Take)



1. ศึกษาและเรียนรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศต่างๆ ของ คณะฯ และมหาวิทยาลัย โดยศึกษาถึงขั้นตอนและกระบวนการต่างๆ ในการทำงานอย่างถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสมโดยกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนที่สุดเท่าที่จะทำได้ ว่างานที่ได้รับมอบหมายทำอะไร เพื่ออะไร กำหนดหนทางที่ประสบความสำเร็จประมาณ 2-3 ทางเพื่อที่จะทำให้มองเห็นผลสำเร็จว่าเมื่อทำงานประสบความสำเร็จแล้ว สิ่งที่ได้คืออะไร และสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการกระตุ้นการทำงานให้มากขึ้น รวมทั้งทำความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ศึกษารายละเอียดเพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติงานต่อไป

**การวัดผล** คือ วัดโดย การกระทำที่เกิดขึ้นจริง

2. ผู้รับการประเมินนำสิ่งที่ได้จากการศึกษาในข้อที่ 1 นำสิ่งที่ได้จากการศึกษาในข้อที่ 1 มาวางแผนระบบการทำงาน โดยผู้รับการประเมินเขียนขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้ออกมาอย่างละเอียดและชัดเจน ตั้งแต่เริ่มกระบวนการทำงานจนถึงสิ้นสุดกระบวนการของงานนั้นๆ ตามแนวทางการปฏิบัติของกฎ ระเบียบที่ถูกต้อง

**การวัดผล** คือ วัดโดยการเขียนขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง

3. ผู้รับการประเมินนำเสนอแผนงานที่ตนเองได้จัดทำขึ้นในข้อที่ 2 ต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบถึงความถูกต้องตามวิธีการปฏิบัติงาน ภายใต้กฎ ระเบียบของคณะและของมหาวิทยาลัยมหิดล

**การวัดผล** คือ วัดโดย การกระทำที่เกิดขึ้นจริง

4. หลังจากที่ได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาเรียบร้อยแล้ว ผู้รับการประเมินจึงลงมือปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ให้เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ตามกรอบของกระบวนการและตามลำดับขั้นตอนต่างๆ อย่างเคร่งครัด

**การวัดผล** คือ วัดโดย การปฏิบัติงานจริง และมีผลงานที่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ

5. ผู้รับการประเมินสามารถปฏิบัติงานได้จริงจนทำให้กลายเป็นความเคยชิน และก่อให้เกิดเป็นนิสัยของการปฏิบัติงานตามขั้นตอนต่างๆ และเป็นผู้นำกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศของคณะฯ และของ ม.มหิดล มาประกาศใช้กับบุคลากรในคณะฯ โดยผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ เช่น email, หน้าเว็บไซต์ของคณะฯ หรือระบบ Intranet ของภายในคณะฯ เพื่อให้บุคลากรในคณะฯ มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม

**การวัดผล** คือ วัดโดย จากผลการปฏิบัติงานและช่องทางการประชาสัมพันธ์ต่างๆ

6. ผู้รับการประเมินติดตามผลการดำเนินงานตามแผนและตามแนวทางการปฏิบัติงาน โดยการรวบรวมเอกสารและจัดทำรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความก้าวหน้าของงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา โดยใช้การรายงาน แจ้งให้ทราบและขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา เมื่อนำเสนองานก็อาจจะได้รับข้อเสนอแนะและข้อปรับปรุงต่างๆ ก็นำแนวทางที่ได้รับนั้นไปแก้ไขปรับปรุงงานที่ทำอยู่ เพื่อให้งานเสร็จสมบูรณ์และตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งจะเสนอรายงานให้กับผู้บังคับบัญชาทราบเดือนละ 1 ครั้ง

**การวัดผล** คือ วัดโดย ผลงานของการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามกระบวนการ และจัดทำรายงานความก้าวหน้าของแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและรับผิดชอบ เดือนละ 1 ครั้ง

7. ฝึกนั่งสมาธิ เพื่อให้รู้จักควบคุมตนเองทั้งความรู้สึกร สติและสมาธิ เป็นการฝึกการปฏิบัติตนให้เป็นที่ปฏิบัติตามวิธีการนั่งสมาธิที่ถูกต้อง จัดระเบียบร่างกาย และฝึกฝนให้จิตใจเข้มแข็งและใจเย็นมากขึ้น ไว้

**การวัดผล** คือ วัดโดย การกระทำที่เกิดขึ้นจริง

เมื่อเสร็จขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติแล้ว มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน ช่วงเดือนแรก (เดือนที่ 1) หรือระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 16 กรกฎาคม – 15 สิงหาคม 2558 รายละเอียดการปฏิบัติฯ ดังต่อไปนี้

1. ผู้รับการประเมินได้ทำการศึกษาและเรียนรู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับประกาศข้อบังคับ หรือกฎต่างๆ เพราะในการทำงานในมหาวิทยาลัยทุกงานจะมีประกาศหรือข้อบังคับต่างๆ เป็นหลักเกณฑ์ให้อ้างอิง ดังนั้นจึงได้เริ่มการศึกษาโดยวิธีการนำงานที่ได้รับมอบหมาย เช่น การคัดเลือกและสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัย และได้้นำประกาศและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องมาศึกษา ทำความเข้าใจในความหมายทั้งหมด พร้อมทั้งร่างประกาศรับสมัครงานภายใต้ประกาศและข้อบังคับนั้น เสนอต่อผู้บังคับบัญชาต่อไป

**อุปสรรค:** เนื่องจากคำศัพท์หรือความหมายที่ระบุไว้มักจะใช้คำที่มีความเป็นทางการมาก จึงทำให้ยากที่จะเข้าใจ ซึ่งก็ได้ปรึกษากับนิติกรของคณะฯ ให้ช่วยตีความหรืออธิบายความหมายให้เข้าใจมากยิ่งขึ้น

2. ผู้รับการประเมินได้ทำกิจกรรมนี้ไปแล้ว ได้ดำเนินการพูดคุยและปรึกษากับหัวหน้างานถึงขั้นตอนและกระบวนการทำงาน ขั้นตอนที่ถูกต้องเหมาะสม ดังนั้นจึงนำงานที่ได้รับมอบหมาย ศึกษาประกาศ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และเขียนออกมาให้เป็น Flow chart หรือสรุปขั้นตอนการดำเนินการ

**ข้อดี:** ได้ศึกษาและสรุปขั้นตอนสำคัญที่นำมาจากประกาศ และเขียนออกมาในภาษาที่เข้าใจง่าย ซึ่งน่าจะส่งผลให้การทำงานง่ายมากขึ้น

**อุปสรรค:** บางครั้งเมื่อเขียนสรุปขั้นตอนออกมายังไม่ถูกต้อง ดังนั้นต้องคอยศึกษาจากผู้ที่เคยทำขั้นตอนนั้นๆ มาแล้ว หรือถ้ายังไม่เคยทำมาก่อนต้องปรึกษาผู้บังคับบัญชาบ่อยๆ เนื่องจากต้องศึกษาขั้นตอนอย่างละเอียด จึงใช้เวลามาก ทำให้การทำงานอื่นๆ ล่าช้า

3. เนื่องจาก เนื่องจากการดำเนินการต่อเนื่องจากข้อที่ 2) จึงพยายามเสนอแผนงาน (ขั้นตอนการทำงาน) กับผู้บังคับบัญชา ซึ่งยังคงมีการแก้ไขอยู่

**อุปสรรค:** ผู้บังคับบัญชาก่อนข้างงานยุ่งมาก จึงหาเวลาให้ตรงกันยาก

4. ผู้รับการประเมินได้ลงมือทำไปแล้วแต่ยังไม่สมบูรณ์ เพราะยังมีการแก้ไขขั้นตอนที่ได้เขียนไว้ ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการทำงานของคณะฯ โดยอยู่ภายใต้กรอบของมหาวิทยาลัย

**อุปสรรค:** เนื่องจากการปรับปรุงโครงสร้างการทำงานใหม่ ดังนั้นจึงส่งผลให้ได้รับการระงับเพิ่มขึ้นและมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่จึงทำให้การวางแผนต่างๆ คลาดเคลื่อนและใช้เวลามาก ซึ่งปัญหานี้ได้ปรึกษาผู้บังคับบัญชาให้ทราบแล้ว

5. เนื่องจากขั้นตอนยังไม่มีการแก้ไขปรับปรุง จึงยังไม่ได้เริ่มทำขั้นตอนที่ 5

6. ผู้รับการประเมินติดตามผลในเรื่องของการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการอยู่ ซึ่งมีการรายงานให้กับผู้บังคับบัญชาทราบเป็นระยะๆ ถึงปัญหา อุปสรรคเมื่อได้ปฏิบัติตามขั้นตอนนั้นๆ หรือเกิดข้อสงสัยก็จะรีบดำเนินการหาคำตอบ เช่น สอบถามกับผู้รู้ หรือกองทรัพยากรบุคคล หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

7. ผู้รับการประเมินได้เริ่มทำกิจกรรมนี้แล้ว เนื่องจากได้ฟังจากเพื่อนในห้องได้แนะนำวิธีนั่งสมาธิและยกนิ้วขึ้นมา เพื่อสัมผัสลมหายใจและกำหนดสมาธิ ซึ่งส่งผลให้สามารถกำหนดสมาธิของตนเองได้ไม่ให้เกิดฟุ้งซ่าน อยู่กับตัวเองแล้วรับรู้ว่าตอนนี้ทำอะไรอยู่ ซึ่งเป็นการฝึกสมาธิในเวลาสั้นๆ ก่อนและค่อยๆ ฝึกฝนการนั่งสมาธิให้ยาวมากขึ้น

สรุปผลการปฏิบัติกิจกรรมในช่วงเดือนที่ 1 จากการประเมินผลจากผู้บังคับบัญชาและการประเมินผลตนเอง ในเดือนนี้ยังไม่มีผลสัมฤทธิ์มากนักและยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เพราะเป็นการเริ่มต้นการปฏิบัติช่วงเริ่มต้น ยังประสบปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ยังคงไม่คุ้นเคย จึงต้องคอยกระตุ้นเตือนให้ตัวเองปฏิบัติอยู่เสมอๆ ซึ่งส่งผลที่ได้รับนั้นทำให้การปฏิบัติงานไม่ได้ผลตามที่คาดหวังไว้

เมื่อเสร็จขั้นตอนการลงมือทำกิจกรรมในเดือนที่ 1 แล้ว การติดตามผลการปฏิบัติงาน ช่วงเดือนที่ 2 หรือระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 16 สิงหาคม – 15 กันยายน 2558 รายละเอียดการปฏิบัติฯ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. หลังจากที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับประกาศ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน จึงได้นำมาจัดเรียง แยกประเภท ทำความเข้าใจ จัดใส่ในแฟ้มต่างๆ เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหา และรู้สึกสบายตา เป็นการกระตุ้นความรู้สึกให้อยากอ่านมากขึ้นด้วย

**อุปสรรค:** ต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจและแปลความหมาย โดยขอคำปรึกษาจากผู้รู้ ยกตัวอย่างเช่น การโทรศัพท์สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมจากกองทัพบกทรพากรบุคคล ม.มหิดล เป็นต้น

2. หลังจากได้จัดทำเป็น Flow Chart แล้ว จึงส่งให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบอีกครั้ง มีการปรับแก้ไขและเพิ่มเติมให้กระบวนการสมบูรณ์ ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

**ข้อดี:** สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา และเกิดความท้าทายในการทำงานที่มากขึ้น รวมทั้งได้เพิ่มความรู้ใหม่ๆ ให้กับตนเอง

**อุปสรรค:** คือ การศึกษาถึงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นงานที่ได้รับมอบหมายมาใหม่ จึงใช้เวลามากในการศึกษาทำความเข้าใจ

3. มีการพูดคุย ปรึกษาหารือในประเด็นต่างๆ กับผู้บังคับบัญชา และนำเอากฎ ระเบียบข้อบังคับนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการในคณะฯ

**อุปสรรค:** คือ ผู้บังคับบัญชาค่อนข้างงานยุ่งมาก จึงหาเวลาให้ตรงกันยาก

4. ผู้รับการประเมินเริ่มใช้กระบวนการนี้ ยกตัวอย่างเช่น การขอตำแหน่งทางวิชาการ จำเป็นต้องศึกษาถึงกฎ ข้อบังคับ และประกาศต่างๆ อย่างเคร่งครัด แล้วนำมาประกอบการพิจารณาให้กับคณะกรรมการกลั่นกรองฯของคณะฯ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เมื่อมีปัญหา ก็สอบถามจากผู้รู้ทันที

**ข้อดี:** ผู้รับการประเมินได้รับความรู้เพิ่ม และทำให้ตนเองเป็นผู้ที่ต้องค้นหาคำตอบและต้องศึกษาให้ละเอียด

**อุปสรรค:** ผู้รับการประเมินมีงานประจำที่มีภาระงานเยอะ ทำให้ไม่ค่อยมีเวลาอ่านและทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

5. หลังจากที่ได้นำ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศมาใช้ ซึ่งเป็นขั้นเริ่มต้น ทำให้เกิดความคิดบางช่วงว่า ท้อแท้ ไม่อยากทำ ทำไมถึงยากขนาดนี้ แต่ก็ฝืนลงทำ อาจจะได้ผลลัพธ์ในเรื่องของความเข้าใจที่ช้าหน่อย แต่ก็มีความคืบหน้าจากการที่เมื่อมีคนมาถามถึงกฎต่างๆ ก็สามารถตอบคำถามได้

6. ผู้รับการประเมินมีประชุมกับผู้บังคับบัญชา เพื่อติดตามผลการทำงาน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บังคับบัญชากับตัวเรา

**ข้อดี:** ทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่าตอนนี้ดำเนินการถึงขั้นตอนไหนแล้ว, สามารถติดตามงานได้ และมีการจัดทำในรูปแบบรายงานกระบวนการทำงาน

**อุปสรรค:** งานด่วนเข้ามาแทรกตลอดเวลา ส่งผลทำให้มีเวลาที่จะปรึกษากับผู้บังคับบัญชามีน้อยมาก

7. ผู้รับการประเมินเริ่มหาเวลาที่สะดวกในการฝึกสมาธิ มีการสวดมนต์ก่อน เพื่อให้ลดความฟุ้งซ่าน และนั่งสมาธิประมาณ 5 นาที และค่อยๆ เพิ่มเวลาให้นานขึ้น การนั่งสมาธิทำให้มีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น และยังช่วยกล่อมเกลาคิดใจไม่ให้โกรธ หรือหงุดหงิดเวลาทำงาน ใจเย็นขึ้น

สรุปผลการปฏิบัติกิจกรรมในช่วงเดือนที่ 2 จากการประเมินผลจากผู้บังคับบัญชาและการประเมินผลตนเอง ในเดือนนี้ ผู้รับการประเมินมีความคืบหน้าบ้าง เป็นการเริ่มปรับตัวและพยายามพัฒนาพฤติกรรมและปฏิบัติให้ได้ในทุกกิจกรรม ผลที่ได้รับจึงเป็นที่น่าพอใจ และทำให้รู้สึกสนุกในการปฏิบัติกิจกรรมนี้ โดยสังเกตได้จากการพยายามนั่งสมาธิก็สามารถปฏิบัติได้นานขึ้น สงบขึ้นและใจเย็นขึ้น

เมื่อเสร็จขั้นตอนการลงมือทำกิจกรรมในเดือนที่ 2 แล้ว การติดตามผลการปฏิบัติงาน ช่วงเดือนที่ 3 หรือระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 16 กันยายน – 15 ตุลาคม 2558 รายละเอียดการปฏิบัติฯ ดังต่อไปนี้

1. ได้อ่านและสรุปใจความสำคัญของประกาศ ข้อบังคับและกฎเกณฑ์ต่างๆ โดยฝึกอย่างสม่ำเสมอ เมื่อสรุปใจความสำคัญแล้วจึงนำมาเขียนและส่งให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา

**ข้อดี:** ได้ฝึกฝนทักษะหลายๆ ด้าน เช่น การอ่านและการเขียน

**อุปสรรค:** ใช้เวลาในการเขียนเยอะ เพราะต้องคิดทบทวนกลั่นกรองออกมา และเขียนถ่ายทอดความเข้าใจ

2. นำผลที่ได้ในข้อ 1 มาวางแผนและปฏิบัติในการทำงาน โดยรายงานผลการทำงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบเป็นระยะๆ

**ข้อดี:** เป็นการฝึกฝนในสิ่งที่ตนเองไม่เคยปฏิบัติมาก่อน

**อุปสรรค:** ผู้รับการประเมินตีความในกฎระเบียบฯ นั้น ยังไม่ถูกต้องทั้งหมด จึงใช้เวลาในการแก้ไขมาก

3. มีการแก้ไขอยู่หลายครั้ง ทำให้ได้ข้อสรุปและเริ่มวางแผนที่จะเผยแพร่ให้บุคลากรในคณะฯ ทราบ

**อุปสรรค:** ผู้บังคับบัญชาก่อนข้างงานยุ่งมาก จึงหาเวลาให้ตรงกันยาก

4. นำเอาร่างที่เขียนไว้และได้รับการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา นำมาประชาสัมพันธ์ในเว็บไซต์ของคณะฯ และส่งเอกสารนี้ผ่านทางอีเมลให้ทุกคนในคณะฯ

**ข้อดี:** ผู้รับการประเมินรู้สึกภูมิใจเมื่อเห็นงานสำเร็จ และเมื่อได้เห็นจำนวนคนที่เข้าไปอ่านก็รู้สึกภูมิใจมาก

**อุปสรรค:** เนื่องจากเป็นงานใหม่ จึงยังได้รับข้อเสนอเพื่อนำมาปรับปรุงเยอะมาก ส่งผลให้บางครั้งเกิดความท้อแท้บ้างในบางครั้ง

5. เมื่อสามารถส่งผลงานชิ้นแรกออกไป ผู้รับการประเมินจึงได้รับมอบหมายงานเพิ่ม ซึ่งมีความยากมากขึ้น

**อุปสรรค:** ด้วยปริมาณงานที่มีเยอะมากทำให้ไม่มีเวลาในการฝึกฝนตามแผนการพัฒนาฯ นี้ได้อย่างแท้จริง

6. ได้ประชุมกับผู้บังคับบัญชาทุกๆ 2 อาทิตย์ ทำให้ได้รายงานความก้าวหน้าของงานและบอกถึงอุปสรรคที่เกิดขึ้น และได้รับคำแนะนำและได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา

**ข้อดี:** สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา

**อุปสรรค:** ด้วยปริมาณงานที่มีเยอะมากทำให้ไม่มีเวลาในการฝึกฝนตามแผนการพัฒนาฯ นี้ได้อย่างแท้จริง

7. พยายามฝึกนั่งสมาธิ 3 - 4 ครั้งต่อสัปดาห์ ทำให้มีสติต่อสิ่งต่างๆ มากยิ่งขึ้น แต่ด้วยภาระงานที่เยอะมากจึงทำให้นั่งสมาธิได้น้อยลง เพราะง่วงนอนมาก

สรุปผลการปฏิบัติกิจกรรมในช่วงเดือนที่ 3 จากการประเมินผลจากผู้บังคับบัญชาและการประเมินผลตนเอง ในเดือนนี้ อาจจะยังไม่มีความคืบหน้าเท่าไรนัก แต่ก็ได้พยายามปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ฝึกฝนให้เกิดเป็นนิสัยจนกระทั่งกลายเป็นความเคยชินที่ปฏิบัติเป็นประจำ และเป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างถาวร ถึงแม้ว่าจะไม่สามารถปฏิบัติได้สมบูรณ์ในทุกๆ ข้อผลที่ได้รับคือ พฤติกรรมในเรื่องของการวางแผน การปฏิบัติงานตามแนวทางที่ได้วางไว้ได้เป็นอย่างดี ผู้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ ซึ่งแผนการพัฒนานี้ยังสามารถนำไปเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีได้อีกด้วย

ทั้งนี้ ตลอดระยะเวลาในการพัฒนาที่ผ่านมา 3 เดือนนั้น สิ่งที่ได้พบเจอทั้งในแง่ดี ความสุขที่เป็นตัวสร้างกำลังใจในความพยายามพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ได้พบกับอุปสรรค ปัญหา ความท้าทายและกำลังใจจากทั้งผู้บังคับบัญชา อาจารย์และเพื่อนร่วมงานแล้ว ทำให้รู้สึกได้ว่า การที่จะพัฒนาตนเอง เป็นเรื่องที่ไม่ยากเกินไป เพราะถึงแม้ว่าจะเจออุปสรรคต่างๆ ก็พยายามคิดในแง่บวก หรือในทัศนคติ และเมื่อเปรียบเสมือนคะแนน สามารถเปรียบเทียบตนเองในช่วงก่อนการวางแผนพัฒนาตนเองนี้ ให้คะแนนตนเองไว้แค่ 2 คะแนนจากคะแนนเต็ม 10 คะแนน เพราะเนื่องจากตอนแรกแทบจะไม่ได้สนใจเกี่ยวกับเรื่อง Rule following เลยเพราะคิดอยู่เสมอว่าเมื่อต้องปฏิบัติงานให้คู่ที่ผลลัพธ์โดยไม่สนใจวิธีทำหรือขั้นตอนใดๆ และเมื่อได้ลงมือทำกิจกรรมมาเป็นระยะเวลา 3 เดือน ก็ให้คะแนนตนเองอยู่ที่ 6 คะแนน จากคะแนนเต็ม 10 คะแนน เพราะมีพัฒนาการที่ดีขึ้นเป็นลำดับ เป็นการค่อยๆ เปลี่ยนพฤติกรรมหรือการทำงานที่หลายๆ โดยที่ตนเองเป็นผู้ที่อยากเรียนรู้ตลอดเวลา และเป็นปกติที่เมื่อได้เจออุปสรรคและความยากลำบากจิตใจยอมท้อแท้และเหนื่อยจนทำให้ไม่อยากทำอีกต่อไป แต่ต้องข่มใจตัวเองให้จงเป็นผู้ที่เปิดใจ รับรู้และคอยเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อที่จะพัฒนาตนเองต่อไปในอนาคตได้ ถึงแม้ว่าเพียงแค่ระยะเวลา 3 เดือนนี้สามารถพัฒนาตนเองได้เพียงเท่านี้ ดังนั้นจะขอใช้วิชาความรู้ ฝึกฝนและพัฒนาตนเองต่อไป ส่งผลให้จะนำหัวข้ออื่นๆ ใน WBI Report มาพัฒนาเพิ่มขึ้นอีก และจะเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนๆ ที่เรียน เพื่อนร่วมงาน และต่อองค์กรต่อไป

ตารางที่ 5.4 พัฒนาการของแผนพัฒนาตนเอง ฉบับที่ 2

Development Action Plan # 2 (DAP #2) : Follow up							
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame	Result	What do you plan to do next	Raided by	
						participant	direct boss
						Score before DAP implements on (1-10)	Score before DAP implements on (1-10)
1) ศึกษาและเรียนรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศต่างๆ ของคณะฯ และมหาวิทยาลัย โดยศึกษาข้อชี้แจงของคณะกรรมการกลาง ในการทำงานอย่างถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม		ข้อ 1 จัดโดย การตรวจที่ เกิดขึ้นจริง		ทำให้สามารถบอกภาพรวมของงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งสามารถระบุรายละเอียดและขั้นตอนต่างๆ ได้ เป็นการลดความผิดพลาดที่ เกิดจากการผิดพลาดของกฎ ระเบียบ หรือ ข้อบังคับ	จะนำวิธีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมนี้มาปรับ ใช้ในการทำงานทุกคนที่ได้รับแต่งตั้ง รวมทั้งได้เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดลำดับ ความสำคัญของผู้ร่วมงานต่อไป	6	5
2) นำสิ่งที่ได้จากการศึกษาในข้อที่ 1 มาวางแผนระบบการทำงาน โดยเคารพ ขั้นตอนในการปฏิบัติงานโดยยึดตามรายละเอียดและขั้นตอน ซึ่งแต่ เริ่มกระบวนการทำงานแล้วสังเกตกระบวนการของงานอื่นๆ ตามแนวทางการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ระเบียบข้อบังคับ		ข้อ 2 จัดโดยการเขียน ซึ่งชัดเจนและวิธีการ ปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง		สิ่งนี้ได้เกิดจากการใช้ระบบงานสภานิติบัญญัติ ผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดความสอดคล้องใน การทำงานช่วยเหลือประสิทธิภาพในงานให้ดีขึ้น	จะยังคงรักษาสิ่งที่ได้เรียนรู้ที่สิ่งนี้ ผู้บังคับบัญชา และจะยังคงตาม ค้นหาแนวทางใหม่สำหรับผู้บังคับบัญชาตาม อย่างสม่ำเสมอ	6	7
3) นำเสนอแผนงานที่ตนเองได้จัดทำขึ้นในข้อที่ 2 ต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาร่างสรรหาและมีความถูกต้องตามวิธีการปฏิบัติงาน ภายใต้กฎ ระเบียบ ของคณะและของมหาวิทยาลัย		ข้อ 3 จัดโดย การตรวจที่ เกิดขึ้นจริง		ทำให้เกิดความรอบคอบในการทำงานมากขึ้น และส่งผลให้ทีมงานที่ได้รับ มอบหมายอื่นๆ ไม่มีความละเอียดอ่อนในการทำงาน	ฝึกฝนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และรู้จัก ตรวจสอบงานก่อนส่งให้ผู้บังคับบัญชา	8	9
4) หลังจากที่ได้รับทราบถึงงานของผู้บังคับบัญชาเรียบร้อยแล้ว จึงลงมือ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ไปเป็นไปตามหน้าที่ได้งานได้ตามกรอบของ กระบวนการและงานลำดับขั้นของงานฯ อย่างครบถ้วน	- คณะศึกษาศาสตร์ - ผู้บังคับบัญชา	ข้อ 4 จัดโดย การ ปฏิบัติปฏิบัติงานจริง และส่ง ผลงานที่ปฏิบัติงานจริง ระเบียบ	ค.ศ. - พ.ศ. 58	ฝึกฝนและเพิ่มความรู้ข้อมูลข่าวสาร ทำให้สามารถอธิบาย ความหมายใน การทำงาน ด้านอื่นๆ มากยิ่งขึ้น	ถ่ายทอดความรู้ได้ศึกษา แยกแยะความรู้ สามารถนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการทำงาน ปฏิบัติสิ่งๆ เกิดเป็น พฤติกรรมต่อไป	6	7
5) สามารถปฏิบัติงานได้จริงจนทำให้กลายเป็นความเคยชินและก่อให้เกิด เป็นนิสัยของการปฏิบัติงานตามขั้นตอนต่างๆ และเป็นผู้บังคับบัญชา รับผิดชอบ หรือประกาศของคณะฯ และของ ม.มหิดล มาประกาศใช้กับ บุคลากรในคณะฯ โดยยกข้อหาการสื่อสารต่างๆ เช่น email, หน้าเว็บไซต์คณะฯ หรือระบบ Internet ของสถาบันคณะฯ เพื่อให้บุคลากรอื่น คณะฯ มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม		ข้อ 5 จัดโดยเอกสาร ปฏิบัติงานและช่องทาง การประชาสัมพันธ์ต่างๆ		เรียนรู้การอ่านหนังสือเพิ่มเติม เรียนรู้สิ่ง ความอดทน ความพยายาม จนสามารถบรรลุ เป้าหมายได้	เพิ่มศึกษา และพัฒนาตนเองต่อไปอย่าง ต่อเนื่อง	4	6
6) มีความสามารถดำเนินงานตามแผนและส่วนงานทางการปฏิบัติงาน โดย การระดมความคิดและจัดทำรายงานให้ผู้บังคับบัญชารายงานข้อ ความก้าวหน้าของงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา โดยให้การ รายงาน แจ้งให้ทราบและขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา เมื่อจำเป็นต้อง ปรึกษาและรับคำแนะนำและขอปรับปรุงงานฯ ด้านแนวทางที่ได้รับมอบ หมายไปปฏิบัติงานที่ก่อเกิดไปงานเสร็จสมบูรณ์และรายงานเป้าหมาย และข้อดีประสงฆ์ที่ได้สร้างไว้ ซึ่งจะเสนอรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เดือนละ 1 ครั้ง		ข้อ 6 จัดโดย ผลงานของ การปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ตามกระบวนการ และ ข้อความก้าวหน้าของ ความก้าวหน้าของ และการปฏิบัติงานที่ ได้รับมอบหมายและ รับผิดชอบ เดือนละ 1 ครั้ง		เรียนรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบที่ดีในการทำงาน ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล	นำงานป็นไปในการทำงานอื่นๆ ที่ได้รับ มอบหมายต่อเนื่อง และนำป็นไปใช้ใน ชีวิตประจำวันให้เกิดประโยชน์ต่อไป	7	7
7) มีความสามารถที่จะใช้จุดเด่นของตนเองในการเรียนรู้ สืบและสนใจ เป็น การติดตามผู้บังคับบัญชาไปตามวิธีการในแง่ที่ถูกต้อง จัดระเบียบ รายงาน และฝึกฝนให้จิตใจเป็นเชิงบวกและเป็นกันเอง		ข้อ 7 จัดโดย การตรวจที่ เกิดขึ้นจริง		ได้รับความสนใจ ภูมิใจในผลงานของตนเอง	พยายามนำเอาองค์ความรู้ที่ตนเอง ศึกษามาใช้ในชีวิตประจำวัน และการทำงานได้อย่างสม่ำเสมอ	7	9



## บรรณานุกรม

- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำร่วมสมัย. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน
- ติน ปรัชญพฤทธิ. (2538). ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช
- เทียน ทองแก้ว และเฉลา ประเสริฐสังข์. (2542). โครงการตำราวิชาการราชภัฏเฉลิมพระเกียรติ.  
จันทบุรี: สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี
- นิติพล ภูตะโชติ. (2556). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย  
เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- ประสาน หอมพุด และทิพวรรณ หอมพุด. (2540). จิตวิทยาธุรกิจ. (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ:  
สถาบันราชภัฏสวนดุสิต
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สมยศ นาวิการ. (2539). การบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. “แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ตอน  
ประโยชน์ของIDP”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก  
[http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns\\_detail&ColumnID=762](http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns_detail&ColumnID=762)
- Cary L. Cooper. (2005). Leadership and Management in the 21st Century: Business  
Challenges of the Future. Oxford: Oxford University Press
- Gilley A., Callahan J. and Bierema L. (2003). Critical Issues in HRD: A New Agenda for the Twenty-  
first Century : New Perspectives in Organizational Learning, Performance, and  
Change. New York: Perseus
- Ivancevich J. and Matteson M. (2002). Organizational Behavior and Management. New York :  
McGraw-Hill
- Moorhead G. and Griffin R. (2012). Managing Organizational Behavior. South-Western: Cengage  
Learning



ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

### แบบประเมิน Work Behavior Inventory Scales WBI

การว่าจ้างพนักงาน ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาคนที่มีคุณสมบัติให้ตรงกับลักษณะงาน นั้นเป็นเรื่องสำคัญ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมนั้นเข้านั้นอาจทำให้เกิดความเสียหายต่อ องค์กร เช่น ความก้าวหน้า คุณภาพ ชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสีย ที่อย่างร้ายแรงที่อาจเป็นผลกระทบต่อ ธุรกิจและองค์กรได้ นอกจากนี้องค์กรยังต้องต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกมหาศาลกับการฝึกอบรมและพัฒนา บุคลากรอีกด้วย

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญ ในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อให้้องค์การนั้นมีประสิทธิภาพ เพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความ เจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆ อย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่า กระบวนการ ความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตาม ท่าน สามารถตัดสินใจได้อย่างไวว่า บุคคลที่ท่านคัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ท่าน มีอยู่ ซึ่งในบางครั้งประสบการณ์ที่เคยมีมานั้น อาจใช้ไม่ได้ผลกับบางธุรกิจก็ได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ของแต่ละองค์กร

#### การนำประยุกต์ใช้เพื่อผลประโยชน์

WBI เครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำมา อธิบายสรุปนั้นมาทำการวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสม ของลักษณะงาน และควบคู่ไปกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

WBI สามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการทำการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผล พฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำไปใช้ช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือ แก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับ:

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

**WBI มีลักษณะเด่น ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการการทำงาน ดังนี้:**

- 1) ประเด็นของลักษณะงาน -WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่าง ๆ ทุกคำถามเป็นเครื่องวัดที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งสิ้น
- 2) มาตรการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบทดสอบ
- 3) ความกว้างขวางของลักษณะงาน - WBI ใช้ได้กับบุคคลทั่วไป ทั้งไม่เคยทำงานมาก่อนหรือกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง
- 4) มาตรฐานของคะแนน - WBI ค่าเฉลี่ยจะแสดงในรูปเปอร์เซ็นต์ ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพด้วยกัน
- 5) ง่ายต่อการ - ผู้ตอบแบบทดสอบระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที เป็นการดี (ไม่จำกัดเวลา)

**คุณลักษณะเด่นที่สำคัญของ WBI**

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรต่างทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่า WBI สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังนี้:

- 1) Reliable - WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถือสูงกว่าแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่น ๆ ที่มีอยู่ในท้องตลาด (WBI ความน่าเชื่อถือ .85 ในขณะที่แบบทดสอบอื่นอยู่ที่ .75)
- 2) Valid - WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรฐานวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริง ได้อย่างแม่นยำ
- 3) ความสัมพันธ์กับ Big Five – WBI ถูกจัดเป็นกลุ่มตามหลักฐานที่มีเหตุผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพจะต้อง

แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นก็จะไม่สามารถที่จะประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

4) ความสัมพันธ์กันกับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง -WBI นี้มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่น ๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย

5) นิยามของพฤติกรรมความสามารถโดยนักวิจัย –เครื่องวัดของ WBI ซึ่งได้ทำการประเมินผลตามความสามารถที่ได้จำกัดความไว้ในหนังสือ Com-petence at Work ของ Spencer & Spencer, 1993 และหนังสือ Working with Emotional Intelligence ของ Goleman, 1998

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

#### **ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ WBI**

WBI จากการทำวิจัยเราพบว่า สถานะภาพความเป็นจริงอย่างถูกต้องและแม่นยำของมีประสิทธิภาพในเรื่องต่อไปนี้:

1) ระบุลักษณะส่วนบุคคลใดที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร

2) ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่ได้

3) ระบุลักษณะส่วนบุคคลใดที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทการทำงานที่เป็นลูกน้อง ไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

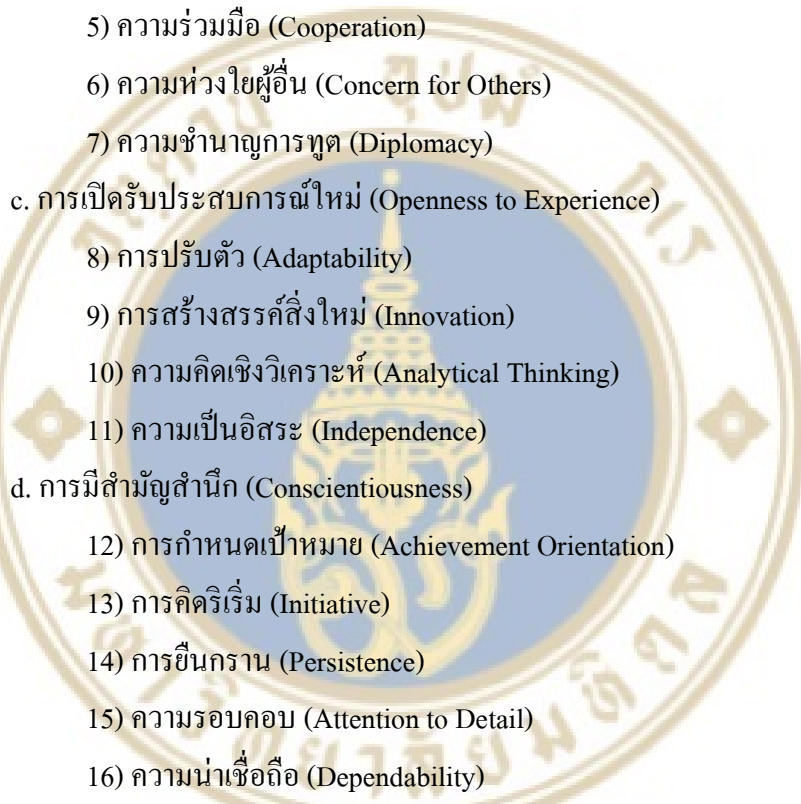
4) ระบุชี้ว่าบุคคลใดที่จะมีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า

5) วินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการไปให้ถึงจุดสูงสุดในอาชีพการงานของบุคคลนั้นๆ

6) มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพและพยายามที่จะให้คำแนะนำปรึกษาต่อพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว

#### **Work Behavior Inventory Scales**

แบบประเมินทางจิตวิทยา ที่ชื่อว่า Work Behavior Inventory Scales WBI มีการกำหนดมาตรวัดเพื่อระบุพฤติกรรมของบุคคล โดยมีทั้งหมด 40 มาตรวัดที่หลากหลาย ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานะ การทำงานดังนี้

- 
- a. การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (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. การมีสำนึก (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) กาสันับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
- 24) การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
- 25) ความมีสำนึกสำนึก (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. ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)
- 38) ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)
- 39) ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)
- 40) ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบประเมิน (Response Inconsistency)

## พัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเอง

### ตารางพัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเอง ฉบับที่ 1

<b>Development Action Plan # 1 (DAP#1) : Progress Report</b>	
<b>Organization's Competency: Mahidol Core Competency :</b>	
1.ความยึดมั่นในคุณธรรม 2.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3.ความรับผิดชอบในงาน 4.การทำงานเป็นทีม 5.การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ	
<b>Action Plan</b>	<b>First month</b>
	<b>March 16 – April 15, 2015</b>
<p>1) ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนที่สุดเท่าที่จะทำได้ ว่างานที่ได้รับมอบหมายทำอะไรเพื่ออะไร กำหนดหนทางที่ประสบความสำเร็จประมาณ 2-3 ทางเพื่อที่จะทำให้มองเห็นผลสำเร็จว่าเมื่อทำงานประสบความสำเร็จแล้วสิ่งที่ได้คืออะไร และสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการกระตุ้นการทำงานให้มากขึ้น รวมทั้งทำความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ศึกษารายละเอียดเพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติงานต่อไป</p>	<p>1) มีการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในเรื่องของงานที่ได้รับมอบหมาย โดยมีการประชุมและปรึกษากับผู้บังคับบัญชา ซึ่งได้อธิบายชี้แจงถึงเหตุผลว่าสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงของตัวเรานั้นคืออะไร เพื่ออะไร และผลสำเร็จที่ได้กับงานและองค์กรคืออะไร ซึ่งได้มอบเอกสาร DAP ฉบับนี้ให้กับผู้บังคับบัญชาให้เข้าใจและรับทราบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป้าหมาย คือ สามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จทันเวลาที่กำหนด</li> <li>- หนทางที่จะประสบความสำเร็จ</li> </ul> <p>1.1 จัดลำดับงานทั้งหมดลงในปฏิทินกิจกรรม</p> <p>1.2 ปรับระยะเวลาของดำเนินงานในทุกๆ กิจกรรมให้เร็วขึ้นกว่าเดิม เช่น เรื่อง การจ้างต่อพนักงานต้องให้แล้วเสร็จภายในเดือนมีนาคม ซึ่งจะกำหนดเวลาของตัวเองโดยให้แล้วเสร็จภายในเดือนกุมภาพันธ์ เป็นต้น</p>



<p>2) นำสิ่งที่ได้จากการศึกษาในข้อที่ 1 มาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติงาน โดยการวางแผนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยการนำเอางานที่ได้รับผิดชอบมาเขียนลงตารางแผนปฏิบัติงาน ทำให้ตลอดเวลาที่เริ่มทำงานและขณะลงมือทำงานจะสามารถรู้ได้อย่างแน่ชัดเลยว่าปัจจุบันเราอยู่ที่ส่วนไหน ขั้นตอนไหนเท่าไรของงาน (Project) และยังขาดส่วนที่จะทำให้งานสมบูรณ์ เป็นการวางแผนปฏิบัติงานในภาพรวมตลอดปีโดยมีการกำหนดเป้าหมายย่อยๆ หรือการแบ่งงานใหญ่ๆ ให้เป็นส่วนย่อยๆ ในแต่ละช่วงก่อนถึงเป้าหมายหลัก เพื่อที่จะเป็นตัวชี้วัดว่า</p> <p>ปัจจุบันงานอยู่ที่ตำแหน่งไหนแล้ว และเป็นการบริหารงานในส่วนย่อยได้มีประสิทธิภาพขึ้นอีกด้วย อีกทั้งต้องทำการเฝ้าติดตามเป้าหมายย่อยนั้น ถ้าหากมีช่วงใดทำได้เสร็จก่อนเป้าหมายกำหนดก็สามารถปันเวลาส่วนที่เหลือให้เป้าหมายต่อไปได้อีก แต่หากเป้าหมายนั้นไม่สำเร็จตามเวลาที่กำหนดก็ต้องตั้งแผนสำรองที่ 2 หรือ 3 เพื่อกรณีที่มีเหตุการณ์ไม่คาดคิดเกิดขึ้น และต้องชี้แจงให้กับผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่รองรับงานต่อไปให้ทราบว่าปัญหานั้นเกิดจากอะไร</p>	<p>2) ได้ทำกิจกรรมนี้ไปแล้ว ได้ดำเนินการพูดคุยและปรึกษากับหัวหน้างานถึงขั้นตอนและกระบวนการทำงาน ซึ่งในขณะนี้ในองค์กรกำลังเกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรจึงทำให้ได้รับมอบหมายงานเพิ่ม ซึ่งแต่ละงานที่ได้รับมอบหมายมีกำหนดเวลาที่ต้องทำให้เสร็จทันเวลาดังนั้นจึงได้นำงานที่ได้รับนั้น มาเรียนรู้ ศึกษา รายละเอียดให้มากขึ้น ซึ่งยังไม่เสร็จสมบูรณ์เนื่องจากคิดเงื่อนไข เรื่องภาระงานที่ได้รับมอบหมายใหม่เพิ่ม ซึ่งในขณะนี้กำลังดำเนินการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน</p>
<p>3) นำเสนอแผนงานที่ตนเองได้จัดทำขึ้นในข้อที่ 2 ต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบถึงกำหนดเวลาของแต่ละงานและอนุมัติให้ดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้</p>	<p>3) เนื่องจากการดำเนินการต่อเนื่องจากข้อที่ 2) ดังนั้นจึงยังไม่ได้เริ่มดำเนินการในข้อนี้</p>

<p>4) หลังจากที่ได้รับการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาเรียบร้อยแล้ว จึงจัดทำ To-Do-List โดยการแบ่งตามลำดับงานที่มีความสำคัญ และเชื่อและบังคับตนเองให้ทำตามนั้นว่าอะไรควรทำก่อนหลัง แต่ถ้ามีเรื่องด่วนเข้ามาแทรกก็สามารถปรับให้ยืดหยุ่นได้</p> <p>วิธีการทำ To-Do-List นั้น คือการแบ่งงานออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ๆ โดยการใช้กระดาษ Post it จำนวน 4 สี แบ่งความสำคัญตามลำดับสีของกระดาษ Post it คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กระดาษสีเหลือง หมายถึง งานที่มีความสำคัญมากและงานด่วนมาก เพราะจากการที่ได้อ่านหนังสือและหาความรู้เล็กน้อยเกี่ยวกับ กระดาษสีเหลืองจะช่วยกระตุ้นสมอง กระตุ้นความอยากทำงานอีกด้วย</li> <li>- กระดาษสีส้ม หมายถึง งานที่มีความสำคัญมากและเป็นงานที่เร่งรีบน้อย(ด่วนน้อย) เพราะสีส้มเป็นสีแห่งความสร้างสรรค์ อบอุ่น สดใส มีสติปัญญา ความทะเยอทะยานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยพลัง</li> <li>- กระดาษสีเขียว หมายถึง งานที่มีความสำคัญน้อยและด่วนมาก เพราะสีเขียวให้ความรู้สึกร่มเย็น สบายตา ผ่อนคลาย ปลอดภัย ทำให้เกิดความหวังและความสมดุล เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ดี</li> <li>- กระดาษสีฟ้า หมายถึง งานที่มีความสำคัญน้อยและด่วนน้อย เพราะสีฟ้าให้ความรู้สึกร่มเย็น เป็นอิสระ ปลอดภัย สบาย ปลอดภัย ใจ</li> </ul>	<p>4) ได้ลงมือทำไปแล้วแต่ยังไม่สมบูรณ์ สิ่งที่ได้นำดำเนินการแล้วนั้นคือ การเขียนภาระงานที่ต้องทำทั้งหมดในปัจจุบัน และรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบในเบื้องต้นแล้ว พร้อมทั้งนำภาระงานมาเขียนลงในกระดาษสีตามที่ได้กำหนดไว้ ทำให้สามารถควบคุมดูแลการจัดลำดับความสำคัญของงาน สามารถปรับปรุงการทำงานให้เสร็จทันตามกำหนดได้และยังสามารถทำให้การทำงานไม่ตกหล่นหรือลืมนาน ซึ่งจะช่วยให้ไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย</p> <p>อุปสรรค: เนื่องจากการปรับปรุงโครงสร้างการทำงานใหม่ ดังนั้นจึงส่งผลให้ได้รับภาระงานเพิ่มขึ้นและมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่จึงทำให้การวางแผนต่างๆ คลาดเคลื่อนและใช้เวลามาก ซึ่งปัญหานี้ได้ปรึกษาผู้บังคับบัญชาให้ทราบแล้ว</p>
---	---

<p>เขียนและระดับความกระวนกระวายใจได้ดี เมื่อเขียนงานไว้ในกระดาษตามสีต่างๆ แล้วยัง มีปฏิบัติการตามแผนงานให้ได้ตามนั้นและ พยายามส่งมอบงานก่อนถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้</p>	
<p>5) จัดเพิ่มงานให้เป็นระบบระเบียบ จากเอกสาร ที่กองไว้และแต่ละเรื่องที่กระจุกกระจายกัน มา จัดลงในแฟ้มเอกสาร โดยแยกแต่ละเรื่องให้ ชัดเจน นำเอกสารที่เป็นเรื่องเดียวกันเหมือนกัน จัดลงในแฟ้มเดียวกัน เพื่อที่จะทำให้ค้นหา เอกสารได้ง่าย สะดวก รวดเร็วและยังทำให้การ ทำงานเป็นเรื่องที่ง่ายขึ้นอีกด้วย เป็นการนำเอา ความคิดสร้างสรรค์ (Innovation) ที่มีอยู่ในตัว มาประกอบกับความมีเหตุมีผลสามารถทำได้ จริง (Analytical Thinking) มาใช้ในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากขึ้น อีกด้วย พร้อมทั้งเป็นการสร้างบรรยากาศในการ ทำงานให้มีอารมณ์ ความรู้สึกที่ผ่อนคลาย ได้ สะอาดสะอ้านเหมาะกับการทำงานและยัง เป็นการสร้างแรงจูงใจเพิ่มแรงบันดาลใจของ ตนเองให้อยากทำงานมากขึ้น ทำให้มองเห็นภาพรวม ของงานได้อย่างชัดเจน</p>	<p>5) ได้จัดทำกิจกรรมนี้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยนำ เอกสารที่กองไว้ไม่เป็นระเบียบมาจัดเรียงใส่แฟ้ม จัดเป็นหมวดหมู่ ทำให้ทำงานสะดวกและหา เอกสารได้ง่ายมากขึ้น ซึ่งเป็นแบบอย่างให้เพื่อน ร่วมงานปฏิบัติตาม ตามภาพดังนี้</p>
<p>6) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนและ เป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยการรวบรวมเอกสาร และจัดทำรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึง ความก้าวหน้าของงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดี กับผู้บังคับบัญชา โดยใช้การรายงาน แจ้งให้ ทราบและขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา เมื่อนำ เสนองานก็อาจจะได้รับข้อเสนอแนะและข้อ</p>	<p>6) ได้ทำกิจกรรมนี้ในครั้งที่ 1 แล้ว โดยรายงานต่อ ผู้บังคับบัญชา (รอบ 16 มี.ค. - 15 เม.ย.58) ข้อดี: 1. ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและ ลูกน้องได้มีช่วงเวลาที่พูดคุยกันมากขึ้น 2. ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความคืบหน้าของงานที่ ได้รับ มอบหมายและทราบถึงรายงาน ความก้าวหน้าของการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p>

<p>ปรับปรุงต่างๆ ก็นำแนวทางที่ได้รับนั้นไปแก้ไขปรับปรุงงานที่ทำอยู่ เพื่อให้งานเสร็จสมบูรณ์ และตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งจะเสนอรายงานให้กับผู้บังคับบัญชาทราบเดือนละ 1 ครั้ง</p>	<p>อุปสรรค: หาเวลาเพื่อนัดประชุมก่อนข้างยาก เพราะผู้บังคับบัญชางานยุ่งตลอดเวลา</p>
<p>7) ค้นคว้าหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยใช้หลักการของการบริหารงานแบบ Kaizen และ The 7 Waste มาปรับใช้ในกระบวนการทำงานให้การทำงานรวดเร็วขึ้น งานเสร็จตรงตามเป้าหมายหรือทำงานเสร็จก่อนเวลาที่กำหนดไว้ โดยการขอคำปรึกษาและขอคำแนะนำจากบุคคลที่เป็นตัวอย่างที่ดีในคณะ ICT หรือขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน</p>	<p>7) ได้ศึกษาเพิ่มเติมเรื่อง KAIZEN และ Six thinking Hat และได้นำมาปรับใช้ในการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- KAIZEN ได้นำมาลดระยะเวลาการทำงาน โดยปรับปรุงกระบวนการทำงาน ส่งผลให้ทำงานได้เร็วขึ้น ง่ายขึ้น</li> <li>- Six thinking hat เป็นการจัดระเบียบความคิดว่าในเวลาใดควรสวมหมวกสีใดและต้องใช้ความคิดด้านไหน ซึ่งการได้ศึกษาเรื่องนี้ ทำให้ได้ใช้เป็นหัวข้อในการนำเสนอของฝ่ายงานฯ โดยได้นำเสนอในการประชุมคณะฯ</li> </ul>
<p>8) สร้างแรงบันดาลใจให้กับตัวเอง สามารถเสนอผลลัพธ์ของงานให้ได้มากขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการอ่านหนังสือหรือบทความที่เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่ประสบความสำเร็จพร้อมจดบันทึกไว้</p>	<p>8) ได้ทำกิจกรรมนี้บางส่วน โดยได้นำหลักธรรมะและข้อคิดจากใน Facebook เรื่อง ธรรมะ มาเป็นข้อคิดเตือนสติในการทำงาน</p>
<p><b>Development Action Plan # 1 (DAP#1) : Progress Report</b></p>	
<p><b>Organization's Competency: Mahidol Core Competency :</b></p> <p><b>1.ความยึดมั่นในคุณธรรม 2.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3.ความรับผิดชอบในงาน 4.การทำงานเป็นทีม</b></p> <p><b>5.การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ</b></p>	
<p><b>Action Plan</b></p>	<p><b>Second month</b></p> <p><b>April 16 – May 15, 2015</b></p>
<p>1) ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนที่สุด</p>	<p>1) หลังจากที่ได้ตั้งเป้าหมายและกำหนดหนทาง</p>

<p>เท่าที่จะทำได้ ว่างานที่ได้รับมอบหมายทำอะไร เพื่ออะไร กำหนดหนทางที่ประสบความสำเร็จ ประมาณ 2-3 ทางเพื่อที่จะทำให้มองเห็นผลสำเร็จว่าเมื่อทำงานประสบความสำเร็จแล้ว สิ่งที่ได้คืออะไร และสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการกระตุ้นการทำงานให้มากขึ้น รวมทั้งทำความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ศึกษารายละเอียดเพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติงานต่อไป</p>	<p>ในการทำงาน ซึ่งทำให้จัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างมีระบบ ผลที่ได้รับคือ สามารถเรียงลำดับความสำคัญของงาน ข้อผิดพลาดในการทำงานในเรื่องเวลาส่งงานก่อนที่จะมีการนำ DAP มาใช้มีความล่าช้ากว่ากำหนด ถึงแม้ว่าบางงานอาจจะไม่ได้เกินกำหนดระยะเวลาแต่ก็ถือว่าเกือบจะไม่ทันทำให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและทุกคนในฝ่ายต่างกังวลและวิตกเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตามการนำแผน DAP มาใช้ทำให้งานสำเร็จลุล่วงก่อนกำหนดได้ดี ยกตัวอย่างเช่น การต่อสัญญาของบุคลากรชาวต่างประเทศที่ต้องต่อวีซ่าและใบอนุญาตทำงาน ต้องมีกำหนดวันที่แน่นอน ห้ามเกินเวลาโดยเด็ดขาด ดังนั้นจึงได้วางแผนช่วงเวลาในการประเมินผลฯ การจัดเตรียมเอกสารไว้ล่วงหน้าอย่างน้อย 4 เดือน ก่อนการหมดสัญญาต่างๆ ส่งผลให้ทำงานได้อย่างสำเร็จ ลุล่วงและเสร็จทันก่อนเวลาที่กำหนด</p>
<p>2) นำสิ่งที่ได้จากการศึกษาในข้อที่ 1 มาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติงาน โดยการวางแผนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยการนำเอางานที่ได้รับผิดชอบมาเขียนลงตารางแผนปฏิบัติงาน ทำให้ตลอดเวลาที่เริ่มทำงาน และขณะลงมือทำงานจะสามารถรู้ได้อย่างแน่ชัดเลยว่าปัจจุบันเราอยู่ที่ส่วนไหน ขั้นตอนที่ทำเท่าไรของงาน (Project) และยังขาดส่วนที่จะทำให้งานสมบูรณ์ เป็นการวางแผนปฏิบัติงานในภาพรวมตลอดปีโดยมีการกำหนดเป้าหมายย่อยๆ หรือการแบ่งงานใหญ่ๆ ให้เป็นส่วนย่อยๆ</p>	<p>2) หลังจากที่ได้ศึกษางานที่ได้รับมอบหมายใหม่ ทำให้ต้องทำการปรับขั้นตอนกระบวนการเดิม เช่น เดิมมีภาระงานที่ได้รับมอบหมายอยู่ 10 เรื่อง ได้รับงานใหม่มาเพิ่มอีก 5 งาน และใน 5 งานนี้เป็นงานที่ต้องทำควบคู่ไปกับงานเดิมทำให้ต้องนำงานทั้ง 5 นี้เข้าไปใส่ในตารางเวลาใหม่ เรียงลำดับความสำคัญของงานใหม่ ถึงแม้ว่างานจะมากขึ้น แต่การวางแผนตามเป้าหมายในครั้งนี้ช่วยให้การทำงานง่ายขึ้น และมีเวลาที่เป็นระบบอุปสรรคที่เกิดขึ้น คือ การมีงานอื่นเข้ามาตลอด ทำให้ต้องทำงานหลังเวลาเลิกงานเป็นประจำ</p>

<p>ในแต่ละช่วงก่อนถึงเป้าหมายหลัก เพื่อที่จะเป็นตัวชี้วัดว่า</p> <p>ปัจจุบันงานอยู่ที่ตำแหน่งไหนแล้ว และเป็นการบริหารงานในส่วนย่อยได้มีประสิทธิภาพขึ้นอีกด้วย อีกทั้งต้องทำการเฝ้าติดตามเป้าหมายย่อยนั้น ถ้าหากมีช่วงใดทำได้เสร็จก่อนเป้าหมายกำหนดก็สามารถปันเวลาส่วนที่เหลือให้เป้าหมายต่อไปได้อีก แต่หากเป้าหมายนั้นไม่สำเร็จตามเวลาที่กำหนดก็ต้องตั้งแผนสำรองที่ 2 หรือ 3 เพื่อเกิดกรณีมีเหตุการณ์ไม่คาดคิดเกิดขึ้น และต้องชี้แจงให้กับผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่รอรับงานต่อไปให้ทราบว่าปัญหานั้นเกิดจากอะไร</p>	
<p>3) นำเสนอแผนงานที่ตนเองได้จัดทำขึ้นในข้อที่ 2 ต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบถึงกำหนดเวลาของแต่ละงานและอนุมัติให้ดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้</p>	<p>3) หลังจากข้อที่ 2 จึงได้พูดคุยทำความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชา และมีการจัดประชุมเพื่อติดตามความคืบหน้าของงานทุกๆ เดือน</p>
<p>4) หลังจากที่ได้รับการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาเรียบร้อยแล้ว จึงจัดทำ To-Do-List โดยการแบ่งตามลำดับงานที่มีความสำคัญ และเชื่อและบังคับตนเองให้ทำตามนั้นว่าอะไรควรทำก่อนหลัง แต่ถ้ามีเรื่องด่วนเข้ามาแทรกก็สามารถปรับให้ยืดหยุ่นได้</p> <p>วิธีการทำ To-Do-List นั้น คือการแบ่งงานออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ๆ โดยการใส่กระดาษ Post it จำนวน 4 สี แบ่งความสำคัญตามลำดับสีของกระดาษ Post it คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กระดาษสีเหลือง หมายถึง งานที่มีความสำคัญมากและงานด่วนมาก เพราะจากการที่ได้อ่าน</li> </ul>	<p>4) นอกจากจะมีการประชุมในฝ่ายงานทุกๆ เดือนแล้วนั้น ได้มีการทำตารางสรุปรายงานที่ได้รับมอบหมายในแต่ละเดือน ยกตัวอย่างเช่น รายงานสรุปผลการดำเนินงานฯ มี.ค.- เม.ย.58 เป็นการนำข้อมูลจากกระดาษสีที่เขียนไว้ มาใส่ในรายงานความรู้สึกที่ได้ทำรายงานนี้ครั้งแรก: รู้สึกต้องทำงานซ้ำซ้อนบางทีนึกไม่ออก แต่ก็เมื่อได้ดูปฏิทินการทำงานที่ผ่านมาก็ทำให้สามารถเขียนสรุปรายงานฯ ออกมาได้ และเมื่อทำเสร็จก็รู้สึกภูมิใจ เพราะการทำรายงานนี้เป็นการช่วยเตือนความจำและเมื่อถึงช่วงที่จะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ก็ทำให้ค้นหาข้อมูลการ</p>

<p>หนังสือและหาความรู้เล็กน้อยเกี่ยวกับ กระดาษ สีเหลืองจะช่วยกระตุ้นสมอง กระตุ้นความอยากทำงานอีกด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กระดาษสีส้ม หมายถึง งานที่มีความสำคัญมาก และเป็นงานที่เร่งรีบน้อย(ด่วนน้อย) เพราะสีส้ม เป็นสีแห่งความสร้างสรรค์ อบอุ่น สดใส มีสติปัญญา ความทะเยอทะยานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยพลัง</li> <li>- กระดาษสีเขียว หมายถึง งานที่มีความสำคัญน้อยและด่วนมาก เพราะสีเขียวให้ความรู้สึก ร่มเย็น สบายตา ผ่อนคลาย ปลอดภัย ทำให้เกิดความหวังและความสมดุล เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ดี</li> <li>- กระดาษสีฟ้า หมายถึง งานที่มีความสำคัญน้อย และด่วนน้อย เพราะสีฟ้าให้ความรู้สึกสงบเยือกเย็น เป็นอิสระ ปลอดภัย สบาย ปลอดภัย ใจเย็นและระงับความกระวนกระวายใจได้ดี</li> </ul> <p>เมื่อเขียนงานไว้ในกระดาษตามสีต่างๆ แล้วก็ลงมือปฏิบัติงานตามแผนงานให้ได้ตามนั้นและพยายามส่งมอบงานก่อนถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้</p>	<p>ทำงานของตนเองได้ง่าย และรายงานนี้จะเสนอส่งให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ทุกๆ ต้นเดือนของเดือนถัดไป</p>
<p>5) จัดเพิ่มงานให้เป็นระบบระเบียบ จากเอกสารที่กองไว้และแต่ละเรื่องที่กระจัดกระจายกัน มาจัดลงในแฟ้มเอกสาร โดยแยกแต่ละเรื่องให้ชัดเจน นำเอกสารที่เป็นเรื่องเดียวกันเหมือนกัน จัดลงในแฟ้มเดียวกัน เพื่อที่จะทำให้ค้นหาเอกสารได้ง่าย สะดวก รวดเร็วและยังทำให้การทำงานเป็นเรื่องที่ง่ายขึ้นอีกด้วย เป็นการนำเอาความคิดสร้างสรรค์ (Innovation) ที่มีอยู่ในตัว</p>	<p>5) หลังจากที่ได้จัดระเบียบเอกสารแล้ว ทำให้เวลาที่ต้องใช้ข้อมูลอะไร สามารถหยิบได้ง่าย สะดวก สะอาด กระดาษไม่ฉีกขาดหรือสูญหาย</p>

<p>มาประกอบกับความมีเหตุมีผลสามารถทำได้จริง (Analytical Thinking) มาใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากขึ้นอีกด้วย พร้อมทั้งเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีอารมณ์ ความรู้สึกที่ผ่อนคลาย โต้ะสะอาดสะอ้านเหมาะกับการทำงานและยังเป็นการสร้างแรงจูงใจเพิ่มแรงบันดาลใจของตนเองให้อยากทำงานมากขึ้น ทำให้มองเห็นภาพรวมของงานได้อย่างชัดเจน</p>	
<p>6) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนและเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยการรวบรวมเอกสารและจัดทำรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความก้าวหน้าของงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา โดยใช้การรายงาน แจ้งให้ทราบและขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา เมื่อนำเสนองานก็อาจจะได้รับข้อเสนอแนะและข้อปรับปรุงต่างๆ ก็นำแนวทางที่ได้รับนั้นไปแก้ไขปรับปรุงงานที่ทำอยู่ เพื่อให้งานเสร็จสมบูรณ์และตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งจะเสนอรายงานให้กับผู้บังคับบัญชาทราบเดือนละ 1 ครั้ง</p>	<p>6) มีการจัดประชุมในทุกๆ เดือน เพื่อติดตามงานและมีการส่งรายงานสรุปผลการดำเนินงานฯ ในแต่ละเดือน</p> <p>ข้อดี: ทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความคืบหน้าของงานที่ได้รับมอบหมาย สามารถติดตามและประสานงานได้ง่ายขึ้น</p> <p>อุปสรรค: ถึงแม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะยาก เพราะหาเวลาที่เหมาะสมไม่ได้ แต่ได้แก้ปัญหาโดยการส่งรายงานและได้เขียนแผนงานที่จะเกิดขึ้นในเดือนถัดไป โดยการส่งเป็นอีเมลแทน</p>
<p>7) ค้นคว้าหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยใช้หลักการของการบริหารงานแบบ Kaizen และ The 7 Waste มาปรับใช้ในกระบวนการทำงานให้การทำงานรวดเร็วขึ้น งานเสร็จตรงตามเป้าหมายหรือทำงานเสร็จก่อนเวลาที่กำหนดไว้ โดยการขอคำปรึกษาและขอคำแนะนำจากบุคคลที่เป็น</p>	<p>7) นอกจากจะมีการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่อง KAIZEN และ Six thinking hat แล้ว ก็ได้มีการศึกษาเรื่องการใช้ PDCA ด้วย จึงได้นำมาปรับใช้ในการเขียนรายงาน (ดังเอกสารตัวอย่างที่ได้แนบมานี้)</p> <p>ข้อดี: ได้การเขียนรายงานออกมาอย่างเป็นระบบมองเห็นจุดเด่น ข้อควรพัฒนาและแก้ไขใน</p>



ตัวอย่างที่ดีในคณะ ICT หรือขอคำปรึกษาจาก ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	อนาคตได้
8) สร้างแรงบันดาลใจให้กับตัวเอง สามารถ เสนอผลลัพธ์ของงานให้ได้มากขึ้นและมี ประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการอ่านหนังสือหรือ บทความที่เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการ ทำงานที่ประสบความสำเร็จพร้อมจดบันทึกไว้	8) จดข้อคิดสะกิดใจและข้อเตือนใจในการทำงาน มาติดไว้ที่โต๊ะทำงาน เมื่อเวลาท้อแท้เหนื่อยใจ ก็ จะอ่าน ทำให้มีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น และ ยังช่วยกล่อมเกลาคิดใจไม่ให้โกรธ หรือหงุดหงิด เวลาทำงาน ใจเย็นขึ้นด้วยค่ะ
<b>Development Action Plan # 1 (DAP#1) : Progress Report</b>	
<b>Organization's Competency: Mahidol Core Competency :</b> 1.ความยึดมั่นในคุณธรรม 2.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3.ความรับผิดชอบในงาน 4.การทำงานเป็นทีม 5.การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ	
<b>Action Plan</b>	<b>Third month</b>
	<b>May 16 – June 15, 2015</b>
1) ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนที่สุด เท่าที่จะทำได้ ว่างานที่ได้รับมอบหมายทำอะไร เพื่ออะไร กำหนดหนทางที่ประสบความสำเร็จ ประมาณ 2-3 ทางเพื่อที่จะทำให้มองเห็น ผลสำเร็จว่าเมื่อทำงานประสบความสำเร็จแล้ว สิ่งที่ได้คืออะไร และสร้างแรงบันดาลใจให้เกิด การกระตุ้นการทำงานให้มากขึ้น รวมทั้งทำ ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ศึกษา รายละเอียดเพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติ งานต่อไป	1) ได้นำแผน DAP มาใช้จริง ผลที่ได้รับก็คือ สามารถบริหารจัดการการทำงานให้ได้ผลงาน สำเร็จลุล่วงทันเวลา และได้นำไปใช้ในงานอื่นๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ที่มากขึ้น ดังเช่น โครงการ ต่างๆ ที่มีกำหนดระยะเวลาที่ต้องดำเนินการให้ แล้วเสร็จในเวลาที่กำหนด เช่น โครงการ Talent Management (โครงการพัฒนางานวิจัยของ บุคลากรสายวิชาการ) ซึ่งจะต้องมีการส่งรายงาน ความคืบหน้าทุกๆ 3 เดือน คือเดือน มีนาคม มิถุนายน กันยายน และธันวาคม ดังนั้น จึงมีการ วางแผนและจัดระบบเวลา ทำให้การทำงานง่าย ขึ้น ดีขึ้นและทันกำหนดในการส่งรายงานในแต่ละ รอบ
2) นำสิ่งที่ได้จากการศึกษาในข้อที่ 1 มาจัดทำ เป็นแผนปฏิบัติงาน โดยการวางแผนให้	2) เริ่มนำแผนที่ได้วางไว้มาใช้ในการทำงาน มี การเรียงลำดับความสำคัญจริงๆ และมีการประชุม

<p>สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยการนำเอางานที่ได้รับผิดชอบมาเขียนลงตารางแผนปฏิบัติงาน ทำให้ตลอดเวลาที่เริ่มทำงาน และขณะลงมือทำงานจะสามารถรู้ได้อย่างแน่ชัดเลยว่าปัจจุบันเราอยู่ที่ส่วนไหน ขั้นตอนที่เหมาะสมของงาน (Project) และยังขาดส่วนที่จะทำให้งานสมบูรณ์ เป็นการวางแผนปฏิบัติงานในภาพรวมตลอดปีโดยมีการกำหนดเป้าหมายย่อยๆ หรือการแบ่งงานใหญ่ๆ ให้เป็นส่วนย่อยๆ ในแต่ละช่วงก่อนถึงเป้าหมายหลัก เพื่อที่จะเป็นตัวชี้วัดว่า</p> <p>ปัจจุบันงานอยู่ที่ตำแหน่งไหนแล้ว และเป็นการบริหารงานในส่วนย่อยได้มีประสิทธิภาพขึ้นอีกด้วย อีกทั้งต้องทำการเฝ้าติดตามเป้าหมายย่อยนั้น ถ้าหากมีช่วงใดทำได้เสร็จก่อนเป้าหมายกำหนดก็สามารถปันเวลาส่วนที่เหลือให้เป้าหมายต่อไปได้อีก แต่หากเป้าหมายนั้นไม่สำเร็จตามเวลาที่กำหนดก็ต้องตั้งแผนสำรองที่ 2 หรือ 3 เพื่อเกิดกรณีมีเหตุการณ์ไม่คาดคิดเกิดขึ้น และต้องชี้แจงให้กับผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่รองรับงานต่อไปให้ทราบว่ามีปัญหานั้นเกิดจากอะไร</p>	<p>ปรึกษากับผู้บังคับบัญชาเป็นระยะ</p>
<p>3) นำเสนอแผนงานที่ตนเองได้จัดทำขึ้นในข้อที่ 2 ต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบถึงกำหนดเวลาของแต่ละงานและอนุมัติให้ดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้</p>	<p>3) หลังจากข้อที่ 2 จึงได้พูดคุยทำความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชา ถึงปัญหาและอุปสรรคต่างๆ และได้ประชุมเพื่อติดตามความคืบหน้าของงานในทุกๆ เดือน</p>
<p>4) หลังจากที่ได้รับการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาเรียบร้อยแล้ว จึงจัดทำ To-Do-List โดยการแบ่งตามลำดับงานที่มีความสำคัญ และเชื้อและ</p>	<p>4) มีการประชุมเพื่อติดตามงานกับผู้บังคับบัญชา และส่งรายงานสรุปผลการดำเนินงานฯ พ.ค. - มิ.ย.58 ให้ผู้บังคับบัญชา</p>

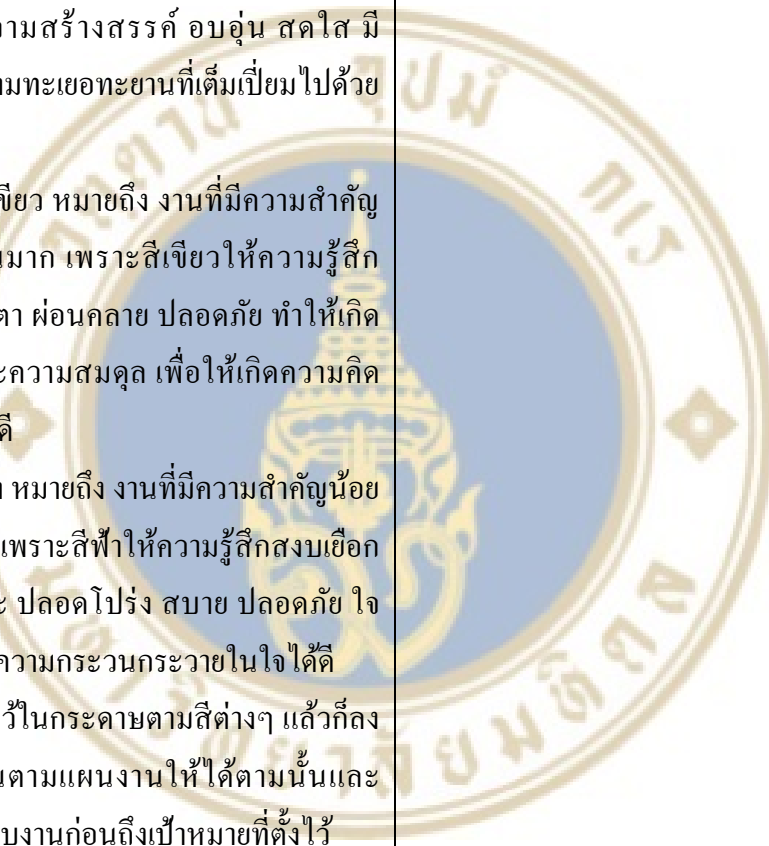
<p>บังคับตนเองให้ทำตามนั้นว่าอะไรควรทำก่อนหลัง แต่ถ้ามีเรื่องด่วนเข้ามาแทรกก็สามารถปรับให้ยืดหยุ่นได้</p> <p>วิธีการทำ To-Do-List นั้น คือการแบ่งงานออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ๆ โดยการใช้กระดาษ Post it จำนวน 4 สี แบ่งความสำคัญตามลำดับสีของกระดาษ Post it คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กระดาษสีเหลือง หมายถึง งานที่มีความสำคัญมากและงานด่วนมาก เพราะจากการที่ได้อ่านหนังสือและหาความรู้เล็กน้อยเกี่ยวกับ กระดาษสีเหลืองจะช่วยกระตุ้นสมอง กระตุ้นความอยากทำงานอีกด้วย</li> <li>- กระดาษสีส้ม หมายถึง งานที่มีความสำคัญมากและเป็นงานที่เร่งรีบน้อย(ด่วนน้อย) เพราะสีส้มเป็นสีแห่งความสร้างสรรค์ อบอุ่น สดใส มีสติปัญญา ความทะเยอทะยานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยพลัง</li> <li>- กระดาษสีเขียว หมายถึง งานที่มีความสำคัญน้อยและด่วนมาก เพราะสีเขียวให้ความรู้สึกร่มเย็น สบายตา ผ่อนคลาย ปลอดภัย ทำให้เกิดความหวังและความสมดุล เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ดี</li> <li>- กระดาษสีฟ้า หมายถึง งานที่มีความสำคัญน้อยและด่วนน้อย เพราะสีฟ้าให้ความรู้สึกสงบเยือกเย็น เป็นอิสระ ปลอดภัย สบาย ปลอดภัย ใจเย็นและระงับความกระวนกระวายใจได้ดี</li> </ul> <p>เมื่อเขียนงานไว้ในกระดาษตามสีต่างๆ แล้วก็ลงมือปฏิบัติงานตามแผนงานให้ได้ตามนั้นและ</p>	<p>อุปสรรคที่เกิดขึ้น คือ ได้รับการงานเพิ่มมากขึ้น ทำให้ยังเขียนรายงานสรุปผลการดำเนินงานดังกล่าวยังไม่เสร็จสมบูรณ์ ซึ่งได้พูดคุยและปรึกษากับผู้บังคับบัญชาให้ได้ทราบถึงปัญหาดังกล่าวแล้ว</p>
--	--

พยายามส่งมอบงานก่อนถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้	
<p>5) จัดเพิ่มงานให้เป็นระบบระเบียบ จากเอกสารที่กองไว้และแต่ละเรื่องที่กระจุกกระจายกัน มาจัดลงในแฟ้มเอกสาร โดยแยกแต่ละเรื่องให้ชัดเจน นำเอกสารที่เป็นเรื่องเดียวกันเหมือนกัน จัดลงในแฟ้มเดียวกัน เพื่อที่จะทำให้ค้นหาเอกสารได้ง่าย สะดวก รวดเร็วและยังทำให้การทำงานเป็นเรื่องที่ง่ายขึ้นอีกด้วย เป็นการนำเอาความคิดสร้างสรรค์ (Innovation) ที่มีอยู่ในตัวมาประกอบกับความมีเหตุมีผลสามารถทำได้จริง (Analytical Thinking) มาใช้ในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากขึ้นอีกด้วย พร้อมทั้งเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีอารมณ์ ความรู้สึกที่ผ่อนคลาย โด่สะอาดสะอ้านเหมาะกับการทำงานและยังเป็นการสร้างแรงจูงใจเพิ่มแรงบันดาลใจของตนเองให้อยากทำงานมากขึ้น ทำให้มองเห็นภาพรวมของงานได้อย่างชัดเจน</p>	<p>5) เมื่อได้รับการงานที่เพิ่มขึ้น ก็ได้จัดทำแฟ้มเพิ่มขึ้น เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหาข้อมูล เก็บเอกสารอย่างเป็นระบบมากขึ้น</p> <p>อุปสรรคที่เกิดขึ้น คือ พื้นที่การจัดเก็บเอกสารที่จำกัดจึงทำให้ไม่มีพื้นที่ๆ เก็บแฟ้มทั้งหมดได้ ดังนั้นการแก้ปัญหาตอนนี้คือพยายามรวมแฟ้มเข้าด้วยกัน ใช้ใบคั่นหน้าใส่ในแฟ้มเพื่อให้ง่ายต่อการจัดเรียงเอกสาร</p>
<p>6) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนและเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยการรวบรวมเอกสารและจัดทำรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความก้าวหน้าของงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา โดยใช้การรายงาน แจ้งให้ทราบและขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา เมื่อนำเสนองานก็อาจจะได้รับข้อเสนอแนะและข้อปรับปรุงต่างๆ ก็นำแนวทางที่ได้รับนั้นไปแก้ไขปรับปรุงงานที่ทำอยู่ เพื่อให้งานเสร็จสมบูรณ์</p>	<p>6) ได้มีการประชุมกับผู้บังคับบัญชาและพยายามส่งรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ซึ่งในรอบเดือน พ.ค. - มิ.ย.58 ยังไม่เสร็จสมบูรณ์</p>

และตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งจะเสนอรายงานให้กับผู้บังคับบัญชาทราบเดือนละ 1 ครั้ง	
7) ค้นคว้าหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยใช้หลักการของการบริหารงานแบบ Kaizen และ The 7 Waste มาปรับใช้ในกระบวนการทำงานให้การทำงานรวดเร็วขึ้น งานเสร็จตรงตามเป้าหมายหรือทำงานเสร็จก่อนเวลาที่กำหนดไว้ โดยการขอคำปรึกษาและขอคำแนะนำจากบุคคลที่เป็นตัวอย่างที่ดีในคณะ ICT หรือขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	7) มีการนำ PDCA มาใช้ในงานให้มากขึ้น แต่เนื่องจากยังไม่มีเวลาเขียนอย่างจริงจัง จึงยังอยู่ในช่วงระหว่างการเขียนสรุปรายงานการดำเนินงาน
8) สร้างแรงบันดาลใจให้กับตัวเอง สามารถเสนอผลลัพธ์ของงานให้ได้มากขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการอ่านหนังสือหรือบทความที่เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่ประสบความสำเร็จพร้อมจดบันทึกไว้	8) พยายามนำข้อคิดและหลักในการทำงาน พัฒนาตนเอง มาเผยแพร่ให้เพื่อนร่วมงานได้อ่านทำให้เพื่อนๆ มีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น เช่น "ทำงานเพื่อเงินนั้นต้องรองอนกว่าจะได้เงิน ถึงจะรู้สึกพอ ถ้าทำงานเพื่องาน พอลงมือทำ ก็พอใจและเป็นสุขทันที แล้วเงินก็ไม่ไปไหนเสีย" ธรรมะจาก ธรรมะพระพุทธศาสนา
<b>Development Action Plan # 1 (DAP#1) : Progress Report</b>	
<b>Organization's Competency: Mahidol Core Competency :</b> 1.ความยึดมั่นในคุณธรรม 2.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3.ความรับผิดชอบในงาน 4.การทำงานเป็นทีม 5.การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ	
<b>Action Plan</b>	<b>Fourth month</b> <b>June 16 – July 15, 2015</b>
1) ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนที่สุดเท่าที่จะทำได้ ว่างานที่ได้รับมอบหมายทำอะไร	1) ยังคงนำแผน DAP มาปรับใช้อย่างต่อเนื่องในการทำงาน ถึงแม้ว่าขณะนี้จะได้รับภาระงานที่

<p>เพื่ออะไร กำหนดหนทางที่ประสบความสำเร็จ ประมาณ 2-3 ทางเพื่อที่จะทำให้มองเห็นผลสำเร็จว่าเมื่อทำงานประสบความสำเร็จแล้ว สิ่งที่ได้คืออะไร และสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการกระตุ้นการทำงานให้มากขึ้น รวมทั้งทำความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ศึกษารายละเอียดเพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติงานต่อไป</p>	<p>มากขึ้น ก็สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้ ทั้งยังสามารถควบคุมระยะเวลาในการทำงานให้เสร็จทันกำหนดส่งงาน</p> <p>ข้อดี:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดลำดับความสำคัญของงาน</li> <li>- สามารถนำภาระงานมาวางแผนการทำงานล่วงหน้า ทำให้สามารถควบคุมระยะเวลาในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น</li> <li>- สามารถส่งงานได้เสร็จทันก่อนเวลาที่กำหนดไว้ ทำให้มีเวลาเพิ่มขึ้นและทำงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายได้มากขึ้น</li> </ul> <p>อุปสรรค:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีกิจกรรมอื่นๆ นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบเข้ามาแทรก</li> <li>- เกิดปัจจัยอื่นๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น งานประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะกรรมการฯ ไม่สามารถนัดเวลาได้ ส่งผลให้งานล่าช้า เป็นต้น</li> </ul>
<p>2) นำสิ่งที่ได้จากการศึกษาในข้อที่ 1 มาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติงาน โดยการวางแผนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยการนำเอางานที่ได้รับผิดชอบมาเขียนลงตารางแผนปฏิบัติงาน ทำให้ตลอดเวลาที่เริ่มทำงานและขณะลงมือทำงานจะสามารถรู้ได้อย่างแน่ชัดเลยว่าปัจจุบันเราอยู่ที่ส่วนไหน ขั้นตอนไหนเท่าไรของงาน (Project) และยังขาดส่วนที่จะทำให้งานสมบูรณ์ เป็นการวางแผนปฏิบัติงานในภาพรวมตลอดปีโดยมีการกำหนดเป้าหมาย</p>	<p>2) นำแผนที่วางไว้นำมาใช้จริง โดยเริ่มต้นจากการตั้งสติในการทำงาน และปฏิบัติตามแผนที่วางเอาไว้ อย่างเป็นลำดับความสำคัญของงาน เป็นการทำงานที่ทำไปที่ละงานให้สำเร็จไปที่ละงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ</p> <p>ข้อดี:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถทำงานได้อย่างมีระบบมากขึ้น</li> <li>- สามารถส่งงานออกไปที่ละงานๆ ทำให้ลดปริมาณของงานที่ค้างไว้</li> <li>- แผนจะช่วยให้ควบคุมสติในการทำงานให้ดีขึ้น</li> </ul>

<p>ย่อยๆ หรือการแบ่งงานใหญ่ๆ ให้เป็นส่วนย่อยๆ ในแต่ละช่วงก่อนถึงเป้าหมายหลัก เพื่อที่จะเป็นตัวชี้วัดว่า</p> <p>ปัจจุบันงานอยู่ที่ตำแหน่งไหนแล้ว และเป็นการบริหารงานในส่วนย่อยได้มีประสิทธิภาพขึ้นอีกด้วย อีกทั้งต้องทำการเฝ้าติดตามเป้าหมายย่อยนั้น ถ้าหากมีช่วงใดทำได้เสร็จก่อนเป้าหมายกำหนดก็สามารถปันเวลาส่วนที่เหลือให้เป้าหมายต่อไปได้อีก แต่หากเป้าหมายนั้นไม่สำเร็จตามเวลาที่กำหนดก็ต้องตั้งแผนสำรองที่ 2 หรือ 3 เพื่อเกิดกรณีมีเหตุการณ์ไม่คาดคิดเกิดขึ้น และต้องชี้แจงให้กับผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่รองรับงานต่อไปให้ทราบว่าปัญหานั้นเกิดจากอะไร</p>	<p>ยิ่งขึ้น ไม่พุ่งชนหรือสับสน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนงานจะคอยเตือนว่าภาระงานมีอะไรบ้างทำให้ไม่หลงหรือลืมได้</li> </ul> <p>อุปสรรค:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เนื่องจากมีงานด่วนเข้ามาแทรกทำให้ต้องปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานทุกวัน</li> </ul>
<p>3) นำเสนอแผนงานที่ตนเองได้จัดทำขึ้นในข้อที่ 2 ต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบถึงกำหนดเวลาของแต่ละงานและอนุมัติให้ดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้</p>	<p>3) หลังจากข้อที่ 2 มีการประชุมกับผู้บังคับบัญชาทำให้สามารถปรึกษาหารือในประเด็นต่างๆ เพื่อให้ได้แนวทางการแก้ปัญหาและนำไปปรับปรุงแผนงานต่อไปได้</p>
<p>4) หลังจากที่ได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาเรียบร้อยแล้ว จึงจัดทำ To-Do-List โดยการแบ่งตามลำดับงานที่มีความสำคัญ และเชื่อและบังคับตนเองให้ทำตามนั้นว่าอะไรควรทำก่อนหลัง แต่ถ้ามีเรื่องด่วนเข้ามาแทรกก็สามารถปรับให้ยืดหยุ่นได้</p> <p>วิธีการทำ To-Do-List นั้น คือการแบ่งงานออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ๆ โดยการใส่กระดาษ Post it จำนวน 4 สี แบ่งความสำคัญตามลำดับสีของกระดาษ Post it คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กระดาษสีเหลือง หมายถึง งานที่มีความสำคัญ</li> </ul>	<p>4) มีการประชุมเพื่อติดตามงานกับผู้บังคับบัญชาและส่งรายงานสรุปผลการดำเนินงานฯ มี.ย.- ก.ค. 58 ให้ผู้บังคับบัญชา</p> <p>ข้อดี:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึงภาระงานที่ได้รับมอบหมายว่ามีอะไรบ้าง ตอนนี้ปฏิบัติถึงขั้นไหนใด คิดปัญหาหรือมีอุปสรรคอะไรบ้าง</li> <li>- เกิดความไว้วางใจระหว่างตัวเรากับผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ที่ดีมากขึ้น</li> </ul> <p>อุปสรรคที่เกิดขึ้น :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หวเวลานัดประชุมกับผู้บังคับบัญชาได้ยากมาก</li> </ul>

<p>มากและงานด่วนมาก เพราะจากการที่ได้อ่านหนังสือและหาความรู้เล็กน้อยเกี่ยวกับ กระดาษสีเหลืองจะช่วยกระตุ้นสมอง กระตุ้นความอยากทำงานอีกด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กระดาษสีส้ม หมายถึง งานที่มีความสำคัญมาก และเป็นงานที่เร่งรีบน้อย(ด่วนน้อย) เพราะสีส้มเป็นสีแห่งความสร้างสรรค์ อ่อน สดใส มีสติปัญญา ความทะเยอทะยานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยพลัง</li> <li>- กระดาษสีเขียว หมายถึง งานที่มีความสำคัญน้อยและด่วนมาก เพราะสีเขียวให้ความรู้สึกร่มเย็น สบายตา ผ่อนคลาย ปลอดภัย ทำให้เกิดความหวังและความสมดุล เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ดี</li> <li>- กระดาษสีฟ้า หมายถึง งานที่มีความสำคัญน้อยและด่วนน้อย เพราะสีฟ้าให้ความรู้สึกสงบเยือกเย็น เป็นอิสระ ปลอดภัย สบาย ปลอดภัย ใจเย็นและระงับความกระวนกระวายใจได้ดี</li> </ul> <p>เมื่อเขียนงานไว้ในกระดาษตามสีต่างๆ แล้วก็ลงมือปฏิบัติงานตามแผนงานให้ได้ตามนั้นและพยายามส่งมอบงานก่อนถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้</p>	
<p>5) จัดเพิ่มงานให้เป็นระบบระเบียบ จากเอกสารที่กองไว้และแต่ละเรื่องที่กระจัดกระจายกัน มาจัดลงในแฟ้มเอกสาร โดยแยกแต่ละเรื่องให้ชัดเจน นำเอกสารที่เป็นเรื่องเดียวกันเหมือนกัน จัดลงในแฟ้มเดียวกัน เพื่อที่จะทำให้ค้นหาเอกสารได้ง่าย สะดวก รวดเร็วและยังทำให้การทำงานเป็นเรื่องที่ง่ายขึ้นอีกด้วย เป็นการนำเอา</p>	<p>5) หลังจากที่มีการจัดเพิ่มการทำงานที่เป็นหมวดหมู่ ทำให้สามารถทำงานได้สะดวกรวดเร็วมากขึ้น</p> <p>ข้อดี:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หาเอกสารได้ง่ายขึ้น สะดวกและรวดเร็ว</li> <li>- มีมุมมองเอกสารนำมองน่าใช้</li> <li>- เป็นแบบอย่างให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติตามได้</li> </ul>



<p>ความคิดสร้างสรรค์ (Innovation) ที่มีอยู่ในตัว มาประกอบกับความมีเหตุมีผลสามารถทำได้จริง (Analytical Thinking) มาใช้ในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากขึ้น อีกด้วย พร้อมทั้งเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีอารมณ์ ความรู้สึกที่ผ่อนคลาย โต้ะ สะอาดสะอ้านเหมาะกับการทำงานและยังเป็นการสร้างแรงจูงใจเพิ่มแรงบันดาลใจของตนเอง ให้อยากทำงานมากขึ้น ทำให้มองเห็นภาพรวมของงานได้อย่างชัดเจน</p>	<p>พร้อมให้คำแนะนำกับเพื่อนร่วมงานในการจัดเรียงแฟ้มที่ดี</p> <p>อุปสรรคที่เกิดขึ้น:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องคอยระวังคานรับน้ำหนักแฟ้มที่อยู่เหนือโต๊ะทำงาน เพราะถ้าไม่แข็งแรงอาจรับน้ำหนักเอกสารไม่ไหว ก็อาจจะร่วงหล่นลงมาได้</li> </ul>
<p>6) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนและเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยการรวบรวมเอกสาร และจัดทำรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความก้าวหน้าของงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา โดยใช้การรายงาน แจ้งให้ทราบและขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา เมื่อนำเสนองานก็อาจจะได้รับข้อเสนอแนะและข้อปรับปรุงต่างๆ ก็นำแนวทางที่ได้รับนั้นไปแก้ไขปรับปรุงงานที่ทำอยู่ เพื่อให้งานเสร็จสมบูรณ์ และตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งจะเสนอรายงานให้กับผู้บังคับบัญชาทราบเดือนละ 1 ครั้ง</p>	<p>6) ส่งรายงานการปฏิบัติงานรอบเดือน มิ.ย.- ก.ค. ให้ผู้บังคับบัญชาทราบ และเพิ่มหัวข้อสิ่งที่ต้องปฏิบัติล่วงหน้าอีก 1 เดือนด้วย</p> <p>ข้อดี:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- นอกจากผู้บังคับบัญชาจะทราบถึงความคืบหน้าในงาน ยังสามารถทราบถึงแผนงานในเดือนข้างหน้าได้อีกด้วย</li> <li>- เป็นการติดตามงานอย่างใกล้ชิด ลดปัญหาต่างๆ ได้ เช่น ลืมงานบางชิ้นไป งานไม่สูญหาย หรือตกหล่น</li> </ul> <p>อุปสรรค:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เนื่องจากนัดประชุมได้ยาก จึงใช้การแก้ปัญหา โดยการส่งงานผ่านอีเมลล์ให้กับผู้บังคับบัญชา</li> </ul>
<p>7) ค้นคว้าหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยใช้หลักการของการบริหารงานแบบ Kaizen และ The 7 Waste มาปรับใช้ในกระบวนการทำงานให้การทำงาน</p>	<p>7) มีการนำ PDCA มาใช้ในงานอย่างต่อเนื่อง เกือบๆ ทุกภาระงาน</p>

<p>รวดเร็วยิ่งขึ้น งานเสร็จตรงตามเป้าหมายหรือทำงานเสร็จก่อนเวลาที่กำหนดไว้ โดยการขอคำปรึกษาและขอคำแนะนำจากบุคคลที่เป็นตัวอย่างที่ดีในคณะ ICT หรือขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน</p>	
<p>8) สร้างแรงบันดาลใจให้กับตัวเอง สามารถเสนอผลลัพธ์ของงานให้ได้มากขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการอ่านหนังสือหรือบทความที่เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่ประสบความสำเร็จพร้อมจดบันทึกไว้</p>	<p>8) ยังคงนำข้อคิดเตือนใจกลับมาอ่านซ้ำเมื่อเกิดความท้อใจ หรือท้อแท้เมื่อพบเจอกับปัญหาในการทำงาน ทำให้ลดความกังวลและรู้สึกสบายใจมากขึ้น</p>

<p align="center"><b>Development Action Plan # 1 (DAP#1) : Progress Report</b></p>	
<p align="center"><b>Organization's Competency: Mahidol Core Competency :</b>  <b>1.ความยึดมั่นในคุณธรรม 2.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3.ความรับผิดชอบในงาน 4.การทำงานเป็นทีม</b>  <b>5.การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ</b></p>	
<p align="center"><b>Action Plan</b></p>	<p align="center"><b>Fifth month</b></p>
	<p align="center"><b>July 16 – August 15, 2015</b></p>
<p>1) ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนที่สุดเท่าที่จะทำได้ ว่างานที่ได้รับมอบหมายทำอะไรเพื่ออะไร กำหนดหนทางที่ประสบความสำเร็จประมาณ 2-3 ทางเพื่อที่จะทำให้มองเห็นผลสำเร็จว่าเมื่อทำงานประสบความสำเร็จแล้วสิ่งที่ได้คืออะไร และสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการกระตุ้นการทำงานให้มากขึ้น รวมทั้งทำ</p>	<p>1) นำแผน DAP มาใช้ในการทำงานจริง และเริ่มที่จะนำแผนนี้มาเผยแพร่หรือสอนให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามได้บ้าง เพราะผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานสามารถสังเกตได้ถึงความเปลี่ยนแปลงที่ดีในเรื่องการส่งงานได้ตามกำหนดเวลา เช่น สามารถส่งรายงานในโครงการ Talent Management ได้ทันก่อนกำหนด</p>

<p>ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ศึกษา รายละเอียดเพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติงานต่อไป</p>	<p>ส่ง ข้อดี: - เมื่อนำแผน DAP มาใช้ได้จริง ก็ยังสามารถนำมาเป็นตัวอย่างให้กับเพื่อนร่วมงานได้ - สามารถส่งงานได้เสร็จทันก่อนเวลาที่กำหนดไว้</p> <p>อุปสรรค: - มีงานอื่นเข้ามาแทรกตลอดเวลา ทำให้งานบางอย่างต้องวางแผนใหม่เพื่อให้ทันกำหนดส่ง - การที่ต้องเข้าประชุมบ่อยครั้ง ทำให้ทำงานล่าช้าออกไป</p>
<p>2) นำสิ่งที่ได้จากการศึกษาในข้อที่ 1 มาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติงาน โดยการวางแผนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยการนำเอางานที่ได้รับผิดชอบมาเขียนลงตารางแผนปฏิบัติงาน ทำให้ตลอดเวลาที่เริ่มทำงานและขณะลงมือทำงานจะสามารถรู้ได้อย่างแน่ชัดเลยว่าปัจจุบันเราอยู่ที่ส่วนไหน ขั้นตอนที่ทำเท่าไรของงาน (Project) และยังขาดส่วนที่จะทำให้งานสมบูรณ์ เป็นการวางแผนปฏิบัติงานในภาพรวมตลอดปีโดยมีการกำหนดเป้าหมายย่อยๆ หรือการแบ่งงานใหญ่ๆ ให้เป็นส่วนย่อยๆ ในแต่ละช่วงก่อนถึงเป้าหมายหลัก เพื่อที่จะเป็นตัวชี้วัดว่า</p> <p>ปัจจุบันงานอยู่ที่ตำแหน่งไหนแล้ว และเป็นการบริหารงานในส่วนย่อยได้มีประสิทธิภาพขึ้นอีกด้วย อีกทั้งต้องทำการเฝ้าติดตามเป้าหมายย่อยนั้น ถ้าหากมีช่วงใดทำได้เสร็จก่อนเป้าหมายกำหนดก็สามารถปันเวลาส่วนที่เหลือให้</p>	<p>2) งานที่เข้ามาตลอดเวลา มักจะโดนระงับงานนั้นๆ ว่าเป็นงานด่วน ดังนั้นทำให้งานที่ต้องเร่งทำด่วนมีมากมาย จนบางครั้งเรียงลำดับความสำคัญไม่ได้ จึงเป็นปัญหาบางครั้ง</p> <p>ข้อดี: - เมื่อเขียนแผนงาน ก็จะช่วยให้งานไม่ตกหล่นสูญหาย และเป็นเครื่องช่วยเตือนความจำ</p> <p>อุปสรรค: - เนื่องจากมีงานด่วนเข้ามาแทรกจำนวนมาก ทำให้เรียงลำดับความสำคัญของงานที่ด่วนไม่ถูกต้อง</p>

<p>เป้าหมายต่อไปได้อีก แต่หากเป้าหมายนั้น ไม่สำเร็จตามเวลาที่กำหนดก็ต้องตั้งแผนสำรองที่ 2 หรือ 3 เพื่อเกิดกรณีมีเหตุการณ์ไม่คาดคิดเกิดขึ้น และต้องชี้แจงให้กับผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่รอรับงานต่อไปให้ทราบว่าปัญหานั้นเกิดจากอะไร</p>	
<p>3) นำเสนอแผนงานที่ตนเอง ได้จัดทำขึ้นในข้อที่ 2 ต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา ตรวจสอบถึงกำหนดเวลาของแต่ละงานและ อนุมัติให้ดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้</p>	<p>3) หลังจากข้อที่ 2 มีการประชุมกับผู้บังคับบัญชา ปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น งานด่วนที่เข้ามามากมายจนไม่รู้ว่าจะงานใดด่วนที่สุดจริง และผู้บังคับบัญชาจึงช่วยแก้ปัญหาโดยการช่วย จัดระบบการทำงานให้สามารถทำงานได้ง่ายขึ้น เช่น ช่วยจัดตารางงาน</p>
<p>4) หลังจากที่ได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา เรียบร้อยแล้ว จึงจัดทำ To-Do-List โดยการแบ่งตามลำดับงานที่มีความสำคัญ และเชื่อและ บังคับตนเองให้ทำตามนั้นว่าอะไรควรทำ ก่อนหลัง แต่ถ้ามีเรื่องด่วนเข้ามาแทรกก็สามารถ ปรับให้ยืดหยุ่นได้</p> <p>วิธีการทำ To-Do-List นั้น คือการแบ่งงาน ออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ๆ โดยการใส่กระดาษ Post it จำนวน 4 สี แบ่งความสำคัญตามลำดับสีของ กระดาษ Post it คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กระดาษสีเหลือง หมายถึง งานที่มีความสำคัญ มากและงานด่วนมาก เพราะจากการที่ได้อ่าน หนังสือและหาความรู้เล็กน้อยเกี่ยวกับ กระดาษ สีเหลืองจะช่วยกระตุ้นสมอง กระตุ้นความอยาก ทำงานอีกด้วย</li> <li>- กระดาษสีส้ม หมายถึง งานที่มีความสำคัญมาก และเป็นงานที่เร่งรีบน้อย(ด่วนน้อย) เพราะสีส้ม</li> </ul>	<p>4) มีการส่งรายงานสรุปผลการดำเนินงานฯ ก.ค. - ส.ค.58 ให้ผู้บังคับบัญชา</p> <p>ข้อดี:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึงภาระงานที่ได้รับ มอบหมายในรอบเดือนนั้นๆ เพื่อจะได้รู้ว่าจะงานแต่ละงานอยู่ช่วงใดและติดปัญหาใดบ้าง</li> <li>- ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อน ร่วมงาน เช่น ผู้บังคับบัญชาพยายามหาวันประชุม ให้ได้อาทิตย์ละ 1 ครั้งเพื่อติดตามงานให้มากขึ้น</li> </ul> <p>อุปสรรคที่เกิดขึ้น :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เพราะงานที่เยอะมาก และมีงานใหม่มาให้ แก้ปัญหา ทำให้รายงานสรุปการดำเนินงานฯ ยัง ไม่ระเอียด ข้อมูลตกหล่น</li> </ul>

<p>เป็นสีแห่งความสร้างสรรค์ อบอุ่น สดใส มีสติปัญญา ความทะเยอทะยานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยพลัง</p> <p>- กระดาษสีเขียว หมายถึง งานที่มีความสำคัญน้อยและด่วนมาก เพราะสีเขียวให้ความรู้สึกร่มเย็น สบายตา ผ่อนคลาย ปลอดภัย ทำให้เกิดความหวังและความสมดุล เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ดี</p> <p>- กระดาษสีฟ้า หมายถึง งานที่มีความสำคัญน้อยและด่วนน้อย เพราะสีฟ้าให้ความรู้สึกสงบเยือกเย็น เป็นอิสระ ปลอดภัย โปร่งสบาย ปลอดภัย ใจเย็นและระงับความกระวนกระวายใจได้ดี</p> <p>เมื่อเขียนงานไว้ในกระดาษตามสีต่างๆ แล้วก็ลงมือปฏิบัติงานตามแผนงานให้ได้ตามนั้นและพยายามส่งมอบงานก่อนถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้</p>	
<p>5) จัดเพิ่มงานให้เป็นระบบระเบียบ จากเอกสารที่กองไว้และแต่ละเรื่องก็กระจัดกระจายกัน มาจัดลงในแฟ้มเอกสาร โดยแยกแต่ละเรื่องให้ชัดเจน นำเอกสารที่เป็นเรื่องเดียวกันเหมือนกัน จัดลงในแฟ้มเดียวกัน เพื่อที่จะทำให้ค้นหาเอกสารได้ง่าย สะดวก รวดเร็วและยังทำให้การทำงานเป็นเรื่องที่ง่ายขึ้นอีกด้วย เป็นการนำเอาความคิดสร้างสรรค์ (Innovation) ที่มีอยู่ในตัว มาประกอบกับความมีเหตุมีผลสามารถทำได้จริง (Analytical Thinking) มาใช้ในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากขึ้นอีกด้วย พร้อมทั้งเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีอารมณ์ ความรู้สึกที่ผ่อนคลาย โต้ะ</p>	<p>5) ปริมาณงานมากขึ้น ทำให้ต้องทำแฟ้มใหม่เพิ่มขึ้น</p> <p>ข้อดี:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มุมมองและบรรยากาศในการทำงานสะอาดตา ไม่มีเอกสารรกๆ อยู่บนโต๊ะ</li> </ul> <p>อุปสรรคที่เกิดขึ้น:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปริมาณงานมากขึ้นทำให้แฟ้มอันเดิมใส่เอกสารไม่พอ ต้องย้ายเป็นแฟ้มใหญ่แทน ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนพื้นที่ในการจัดเก็บแฟ้ม เพราะแฟ้มมีน้ำหนักมากอาจทำให้ที่เก็บแฟ้มหัก หล่นลงมาได้</li> </ul>

<p>สะอาดสะอาดเหมาะสมกับการทำงานและยังเป็นการสร้างแรงจูงใจเพิ่มแรงบันดาลใจของตนเองให้อยากทำงานมากขึ้น ทำให้มองเห็นภาพรวมของงานได้อย่างชัดเจน</p>	
<p>6) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนและเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยการรวบรวมเอกสารและจัดทำรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความก้าวหน้าของงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา โดยใช้การรายงาน แจ้งให้ทราบและขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา เมื่อนำเสนองานก็อาจจะได้รับข้อเสนอแนะและข้อปรับปรุงต่างๆ ก็นำแนวทางที่ได้รับนั้นไปแก้ไขปรับปรุงงานที่ทำอยู่ เพื่อให้งานเสร็จสมบูรณ์และตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งจะเสนอรายงานให้กับผู้บังคับบัญชาทราบเดือนละ 1 ครั้ง</p>	<p>6) พยายามส่งรายงานปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชา แต่ในเดือนนี้มีปริมาณงานที่มากขึ้น ทำให้ไม่สามารถมีเวลาวางแผนงานในอนาคตได้</p> <p>ข้อดี:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การส่งรายงานจะสามารถนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA) ได้</li> </ul> <p>อุปสรรค:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งต้องใช้ความละเอียดมากขึ้น ส่งผลให้ใช้เวลาามาก</li> </ul>
<p>7) ค้นคว้าหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยใช้หลักการของการบริหารงานแบบ Kaizen และ The 7 Waste มาปรับใช้ในกระบวนการทำงานให้การทำงานรวดเร็วขึ้น งานเสร็จตรงตามเป้าหมายหรือทำงานเสร็จก่อนเวลาที่กำหนดไว้ โดยการขอคำปรึกษาและขอคำแนะนำจากบุคคลที่เป็นตัวอย่างที่ดีในคณะ ICT หรือขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน</p>	<p>7) มีการนำ PDCA มาใช้ในงานอย่างต่อเนื่อง พยายามเขียนรายงานโดยใช้หลักของ PDCA มาเป็นแนวทางในการเขียน ทำให้ง่ายมากขึ้น</p>

<p>8) สร้างแรงบันดาลใจให้กับตัวเอง สามารถเสนอผลลัพธ์ของงานให้ได้มากขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการอ่านหนังสือหรือบทความที่เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่ประสบความสำเร็จพร้อมจดบันทึกไว้</p>	<p>8) เนื่องจากงานที่เพิ่มขึ้นทำให้ ไม่มีเวลาได้ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับหลักธรรมต่างๆ</p>
<p><b>Development Action Plan # 1 (DAP#1) : Progress Report</b></p>	
<p><b>Organization's Competency: Mahidol Core Competency :</b>  <b>1.ความยึดมั่นในคุณธรรม 2.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3.ความรับผิดชอบในงาน 4.การทำงานเป็นทีม</b>  <b>5.การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ</b></p>	
<p><b>Action Plan</b></p>	<p><b>Sixth month</b>  <b>August 16 – September 15, 2015</b></p>
<p>1) ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนที่สุดเท่าที่จะทำได้ ว่างานที่ได้รับมอบหมายทำอะไรเพื่ออะไร กำหนดหนทางที่ประสบความสำเร็จประมาณ 2-3 ทางเพื่อที่จะทำให้มองเห็นผลสำเร็จว่าเมื่อทำงานประสบความสำเร็จแล้วสิ่งที่ได้คืออะไร และสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการกระตุ้นการทำงานให้มากขึ้น รวมทั้งทำความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ศึกษารายละเอียดเพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติงานต่อไป</p>	<p>1) ใช้แผน DAP อย่างต่อเนื่อง โดยปฏิบัติด้วยตนเอง ทำให้งานส่วนใหญ่สามารถส่งได้ทันก่อนกำหนดเวลา และหลังจากที่ได้สอนให้เพื่อนร่วมงานลองวางแผนการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้ งานที่ต้องทำเป็นกลุ่มหรือทีม เสร็จเร็วขึ้น มีเวลาทบทวน ตรวจสอบได้มากขึ้น</p> <p>ข้อดี:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำงานได้สะดวกขึ้น เร็วขึ้น</li> <li>- สามารถส่งงานได้เสร็จทันก่อนเวลาที่กำหนดไว้</li> <li>- สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน</li> <li>- ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่ดีมากขึ้น</li> </ul> <p>อุปสรรค:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยังคงมีงานด่วนเข้ามาแทรกบ่อยครั้ง ทำให้แผน ที่วางไว้ต้องคลาดเคลื่อนไปบ้าง</li> </ul>
<p>2) นำสิ่งที่ได้จากการศึกษาในข้อที่ 1 มาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติงาน โดยการวางแผนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดย</p>	<p>2) นอกจากได้ทำแผน DAP ของตัวเองมาใช้ในการทำงานแล้ว ก็ได้เริ่มเขียนตารางการทำงาน ของฝ่ายงานบริหารทรัพยากร สำหรับงานบางชิ้น</p>

<p>การนำเอางานที่ได้รับผิดชอบมาเขียนลงตารางแผนปฏิบัติงาน ทำให้ตลอดเวลาที่เริ่มทำงาน และขณะลงมือทำงานจะสามารถรู้ได้อย่างแน่ชัดเลยว่าปัจจุบันเราอยู่ที่ส่วนไหน ขั้นตอนที่ทำไรของงาน (Project) และยังขาดส่วนที่จะทำให้งานสมบูรณ์ เป็นการวางแผนปฏิบัติงานในภาพรวมตลอดปีโดยมีการกำหนดเป้าหมายย่อยๆ หรือการแบ่งงานใหญ่ๆ ให้เป็นส่วนย่อยๆ ในแต่ละช่วงก่อนถึงเป้าหมายหลัก เพื่อที่จะเป็นตัวชี้วัดว่า</p> <p>ปัจจุบันงานอยู่ที่ตำแหน่งไหนแล้ว และเป็นการบริหารงานในส่วนย่อยได้มีประสิทธิภาพขึ้นอีกด้วย อีกทั้งต้องทำการเฝ้าติดตามเป้าหมายย่อยนั้น ถ้าหากมีช่วงใดทำได้เสร็จก่อนเป้าหมายกำหนดก็สามารถปันเวลาส่วนที่เหลือให้เป้าหมายต่อไปได้อีก แต่หากเป้าหมายนั้นไม่สำเร็จตามเวลาที่กำหนดก็ต้องตั้งแผนสำรองที่ 2 หรือ 3 เมื่อเกิดกรณีมีเหตุการณ์ไม่คาดคิดเกิดขึ้น และต้องชี้แจงให้กับผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่รองรับงานต่อไปให้ทราบว่ายุทธยานั้นเกิดจากอะไร</p>	<p>ด้วย เช่น โครงการตรวจสอบคุณภาพบุคลากร เป็นต้น</p> <p>ข้อดี:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การวางแผนและดำเนินการตามแผนของโครงการตรวจสอบคุณภาพบุคลากร ประจำปี 2558 ทำให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีระบบ มีการทบทวนในทุกขั้นตอน ทำงานได้ผลลัพธ์ที่ดีเร็วขึ้น ผู้บริหารประทับใจ ทำให้มีเวลาประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้าร่วมการตรวจสอบคุณภาพมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น</li> </ul> <p>อุปสรรค:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เนื่องจากเป็นงานแรกๆ ที่ใช้การวางแผนการทำงานเป็นระบบ ตามขั้นตอน บางครั้งเกิดความไม่เข้าใจที่ตรงกัน และรู้สึกกดดันให้ต้องทำงานให้เร็วขึ้น</li> </ul>
<p>3) นำเสนอแผนงานที่ตนเองได้จัดทำขึ้นในข้อที่ 2 ต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบถึงกำหนดเวลาของแต่ละงานและอนุมัติให้ดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้</p>	<p>3) มีการประชุมปรึกษาหารือถึงแนวทางการทำงานกับผู้บังคับบัญชา จึงได้ข้อปรับปรุง และเพิ่มเติมบางส่วน เพื่อให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น</p>
<p>4) หลังจากที่ได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาเรียบร้อยแล้ว จึงจัดทำ To-Do-List โดยการแบ่งตามลำดับงานที่มีความสำคัญ และเชื่อและบังคับตนเองให้ทำตามนั้นว่าอะไรควรทำ</p>	<p>4) มีการส่งรายงานสรุปผลการดำเนินงานฯ ส.ค. - ก.ย.58 ให้ผู้บังคับบัญชา</p> <p>ข้อดี:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝึกให้การเขียนรายงานฯ เป็นเรื่องปกติ ทำงาน</li> </ul>



<p>ก่อนหลัง แต่ถ้ามีเรื่องด่วนเข้ามาแทรกก็สามารถปรับให้ยืดหยุ่นได้</p> <p>วิธีการทำ To-Do-List นั้น คือการแบ่งงานออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ๆ โดยการใช้กระดาษ Post it จำนวน 4 สี แบ่งความสำคัญตามลำดับสีของกระดาษ Post it คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กระดาษสีเหลือง หมายถึง งานที่มีความสำคัญมากและงานด่วนมาก เพราะจากการที่ได้อ่านหนังสือและหาความรู้เล็กน้อยเกี่ยวกับ กระดาษสีเหลืองจะช่วยกระตุ้นสมอง กระตุ้นความอยากทำงานอีกด้วย</li> <li>- กระดาษสีส้ม หมายถึง งานที่มีความสำคัญมาก และเป็นงานที่เร่งรีบน้อย(ด่วนน้อย) เพราะสีส้มเป็นสีแห่งความสร้างสรรค์ อบอุ่น สดใส มีสติปัญญา ความทะเยอทะยานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยพลัง</li> <li>- กระดาษสีเขียว หมายถึง งานที่มีความสำคัญน้อยและด่วนมาก เพราะสีเขียวให้ความรู้สึกร่มเย็น สบายตา ผ่อนคลาย ปลอดภัย ทำให้เกิดความหวังและความสมดุล เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ดี</li> <li>- กระดาษสีฟ้า หมายถึง งานที่มีความสำคัญน้อยและด่วนน้อย เพราะสีฟ้าให้ความรู้สึกสงบเยือกเย็น เป็นอิสระ ปลอดภัย โปร่งสบาย ปลอดภัย ใจเย็นและระงับความกระวนกระวายในใจได้ดี</li> </ul> <p>เมื่อเขียนงานไว้ในกระดาษตามสีต่างๆ แล้วก็ลงมือปฏิบัติงานตามแผนงานให้ได้ตามนั้นและพยายามส่งมอบงานก่อนถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้</p>	<p>เป็นความเคยชิน ลบความคิดที่ว่าเป็นภาระในการทำงานออกไป</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน</li> </ul> <p>อุปสรรคที่เกิดขึ้น :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เพราะงานที่เยอะมาก บางเรื่องยังค้างทำงานไม่ทันตามเวลา</li> <li>- ลืมงานบางอย่าง เพราะคอยที่จะทำงานด่วนอย่างเดียว</li> </ul>
---	--

<p>5) จัดแฟ้มงานให้เป็นระบบระเบียบ จากเอกสารที่กองไว้และแต่ละเรื่องที่กระจกระบายกัน มาจัดลงในแฟ้มเอกสาร โดยแยกแต่ละเรื่องให้ชัดเจน นำเอกสารที่เป็นเรื่องเดียวกันเหมือนกัน จัดลงในแฟ้มเดียวกัน เพื่อที่จะทำให้ค้นหาเอกสารได้ง่าย สะดวก รวดเร็วและยังทำให้การทำงานเป็นเรื่องที่ง่ายขึ้นอีกด้วย เป็นการนำเอาความคิดสร้างสรรค์ (Innovation) ที่มีอยู่ในตัว มาประกอบกับความมีเหตุมีผลสามารถทำได้จริง (Analytical Thinking) มาใช้ในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากขึ้น อีกด้วย พร้อมทั้งเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความรู้สึกรักที่ผ่อนคลาย ใต้อะสอาดสะอ้านเหมาะกับการทำงานและยังเป็นการสร้างแรงจูงใจเพิ่มแรงบันดาลใจของตนเองให้อยากทำงานมากขึ้น ทำให้มองเห็นภาพรวมของงานได้อย่างชัดเจน</p>	<p>5) ด้วยแฟ้มงานที่มีปริมาณมากขึ้น ทำให้ลดล่มลง มาโดนศีรษะผู้อื่นบาดเจ็บ ดังนั้นจึงเบิกกล่องใส่แฟ้ม เพื่อเพิ่มความแน่นหนา และลดอุบัติเหตุ ข้อดี:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดแฟ้มให้มีความปลอดภัยในการทำงานมากขึ้น ลดการบาดเจ็บ</li> <li>- หลังจากที่น่ากล่องมาใส่แฟ้ม ทำให้สวยงามมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้เกิดการกระตุ้นการทำงานให้มีความสุขมากยิ่งขึ้น</li> </ul> <p>อุปสรรคที่เกิดขึ้น:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดเอกสารเรียงกันแบบเดิมนั้น เมื่อหยิบแฟ้มใดแฟ้มหนึ่งออกทำให้แฟ้มอื่นๆ ตกลงมา ต้องคอยจัดใหม่ตลอดเวลา</li> </ul>
<p>6) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนและเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยการรวบรวมเอกสารและจัดทำรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความก้าวหน้าของงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา โดยใช้การรายงาน แจ้งให้ทราบและขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา เมื่อนำเสนองานก็อาจจะได้รับข้อเสนอแนะและข้อปรับปรุงต่างๆ ก็นำแนวทางที่ได้รับนั้นไปแก้ไขปรับปรุงงานที่ทำอยู่ เพื่อให้งานเสร็จสมบูรณ์ และตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งจะเสนอรายงานให้กับผู้บังคับบัญชา</p>	<p>6) นอกจากจะส่งรายงานประจำเดือนให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ก็ยังส่งรายงานเหตุการณ์ล่วงหน้าในการทำงานใน 2 เดือนข้างหน้าให้ผู้บังคับบัญชาได้อีกด้วย</p> <p>ข้อดี:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การส่งรายงานจะสามารถนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA) ได้</li> </ul> <p>อุปสรรค:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้เวลาในการเขียนมากขึ้น</li> </ul>

ทราบเดือนละ 1 ครั้ง	
7) ค้นคว้าหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยใช้หลักการของการบริหารงานแบบ Kaizen และ The 7 Waste มาปรับใช้ในกระบวนการทำงานให้การทำงานรวดเร็วขึ้น งานเสร็จตรงตามเป้าหมายหรือทำงานเสร็จก่อนเวลาที่กำหนดไว้ โดยการขอคำปรึกษาและขอคำแนะนำจากบุคคลที่เป็นตัวอย่างที่ดีในคณะ ICT หรือขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	7) มีการนำเอากรอบแนวคิดของ KAIZEN มาใช้ในการทำงาน นอกเหนือจาก PDCA ทำให้สามารถจับประเด็นต่างๆ และดำเนินการได้เร็วมากขึ้น
8) สร้างแรงบันดาลใจให้กับตัวเอง สามารถเสนอผลลัพธ์ของงานให้ได้มากขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการอ่านหนังสือหรือบทความที่เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่ประสบความสำเร็จพร้อมจดบันทึกไว้	8) ไม่มีใครรู้สึกว่ามีเวลาเพียงพอในการทำงาน ยุ่งตลอดเวลา ดังนั้น จึงใช้หลักธรรมะ มาช่วย เช่น เมื่อถึงเวลาต้องกลับบ้าน ก็จะปล่อยวางเรื่องงาน ไม่คิดฟุ้งซ่านต่อ ทำให้สบายใจมากขึ้น รู้สึกไม่ปวดหัวบ่อยๆ
<b>Development Action Plan # 1 (DAP#1) : Progress Report</b>	
<b>Organization's Competency: Mahidol Core Competency :</b> 1.ความยึดมั่นในคุณธรรม 2.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3.ความรับผิดชอบในงาน 4.การทำงานเป็นทีม 5.การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ	
<b>Action Plan</b>	<b>Seventh month</b>
	<b>September 16 – November 15, 2015</b>
1) ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนที่สุดเท่าที่จะทำได้ ว่างานที่ได้รับมอบหมายทำอะไรเพื่ออะไร กำหนดหนทางที่ประสบความสำเร็จประมาณ 2-3 ทางเพื่อที่จะทำให้มองเห็นผลสำเร็จว่าเมื่อทำงานประสบความสำเร็จแล้ว สิ่งที่ได้คืออะไร และสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการกระตุ้นการทำงานให้มากขึ้น รวมทั้งทำ	1) ปฏิบัติตามแผน DAP อย่างต่อเนื่อง จนทำให้เกิดความเคยชินในการทำงาน เช่น เมื่อได้รับมอบหมายงานใหม่ก็จะนำมากำหนดตารางเวลา ระบุวันที่ต้องส่งงาน ซึ่งจะนำมาเรียงลำดับในการทำงานเป็นขั้นตอน และติดตามผลการทำงาน ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายนั้นเสร็จก่อนวันกำหนดส่งงาน ส่งผลให้ทำงานได้เร็วขึ้น มีเวลาที่จะ

<p>ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ศึกษา รายละเอียดเพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติงานต่อไป</p>	<p>ทำงานอื่นๆ เพิ่ม</p> <p>ข้อดี:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ได้ฝึกปฏิบัติจาก DAP จนเกิดความเคยชิน ส่งผลให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> </ul> <p>อุปสรรค:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องฝึกฝนและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพราะงานมีปริมาณมากจึงนำมาใช้ได้บางงานเท่านั้น</li> </ul>
<p>2) นำสิ่งที่ได้จากการศึกษาในข้อที่ 1 มาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติงาน โดยการวางแผนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยการนำเอางานที่ได้รับผิดชอบมาเขียนลงตารางแผนปฏิบัติงาน ทำให้ตลอดเวลาที่เริ่มทำงานและขณะลงมือทำงานจะสามารถรู้ได้อย่างแน่ชัดเลยว่าปัจจุบันเราอยู่ที่ส่วนไหน ขั้นตอนไหนเท่าไรของงาน (Project) และยังขาดส่วนที่จะทำให้งานสมบูรณ์ เป็นการวางแผนปฏิบัติงานในภาพรวมตลอดปีโดยมีการกำหนดเป้าหมายย่อยๆ หรือการแบ่งงานใหญ่ๆ ให้เป็นส่วนย่อยๆ ในแต่ละช่วงก่อนถึงเป้าหมายหลัก เพื่อที่จะเป็นตัวชี้วัดว่า</p> <p>ปัจจุบันงานอยู่ที่ตำแหน่งไหนแล้ว และเป็นการบริหารงานในส่วนย่อยได้มีประสิทธิภาพขึ้นอีกด้วย อีกทั้งต้องทำการเฝ้าติดตามเป้าหมายย่อยนั้น ถ้าหากมีช่วงใดทำได้เสร็จก่อนเป้าหมายกำหนดก็สามารถปันเวลาส่วนที่เหลือให้เป้าหมายต่อไปได้อีก แต่หากเป้าหมายนั้นไม่สำเร็จตามเวลาที่กำหนดก็ต้องตั้งแผนสำรองที่ 2 หรือ 3 เพื่อเกิดกรณีมีเหตุการณ์ไม่คาดคิดเกิดขึ้น</p>	<p>2) ได้พูดคุยกับหัวหน้างานและขอความคิดเห็นจากหัวหน้างานในงานที่นำ DAP มาใช้ ดังนั้นจึงได้ข้อควรปรับปรุง เช่น การบริหารเวลาในการทำงานควรมีการติดตามเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง จะทำให้เราไม่หลงลืม และสามารถเก็บรายละเอียดได้ทุกขั้นตอน เป็นต้น</p> <p>ข้อดี:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างานได้อย่างดี</li> <li>- หัวหน้าเห็นถึงข้อดีในการนำ DAP มาใช้ในการทำงานและสนับสนุนให้ฝึกปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง</li> </ul> <p>อุปสรรค:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การหาเวลาพูดคุยกับหัวหน้างานยาก เพราะหัวหน้างานค่อนข้างยุ่งมาก</li> </ul>

<p>และต้องชี้แจงให้กับผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่รอรับงานต่อไปให้ทราบว่าปัญหานั้นเกิดจากอะไร</p>	
<p>3) นำเสนอแผนงานที่ตนเองได้จัดทำขึ้นในข้อที่ 2 ต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบถึงกำหนดเวลาของแต่ละงานและอนุมัติให้ดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้</p>	<p>3) มีการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องให้หัวหน้างานทราบ และจัดประชุมกับหัวหน้างานทุก 2 อาทิตย์</p>
<p>4) หลังจากที่ได้รับผลการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาเรียบร้อยแล้ว จึงจัดทำ To-Do-List โดยการแบ่งตามลำดับงานที่มีความสำคัญ และเชื่อและบังคับตนเองให้ทำตามนั้นว่าอะไรควรทำก่อนหลัง แต่ถ้ามีเรื่องด่วนเข้ามาแทรกก็สามารถปรับให้ยืดหยุ่นได้</p> <p>วิธีการทำ To-Do-List นั้น คือการแบ่งงานออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ๆ โดยการใช้กระดาษ Post it จำนวน 4 สี แบ่งความสำคัญตามลำดับสีของกระดาษ Post it คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กระดาษสีเหลือง หมายถึง งานที่มีความสำคัญมากและงานด่วนมาก เพราะจากการที่ได้อ่านหนังสือและหาความรู้เล็กน้อยเกี่ยวกับ กระดาษสีเหลืองจะช่วยกระตุ้นสมอง กระตุ้นความอยากทำงานอีกด้วย</li> <li>- กระดาษสีส้ม หมายถึง งานที่มีความสำคัญมากและเป็นงานที่เร่งรีบน้อย(ด่วนน้อย) เพราะสีส้มเป็นสีแห่งความสร้างสรรค์ อบอุ่น สดใส มีสติปัญญา ความทะเยอทะยานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยพลัง</li> <li>- กระดาษสีเขียว หมายถึง งานที่มีความสำคัญน้อยและด่วนมาก เพราะสีเขียวให้ความรู้สึก</li> </ul>	<p>4) ส่งรายงานสรุปผลการดำเนินงานฯ ก.ย. - ต.ค. 58 ให้ผู้บังคับบัญชา</p> <p>ข้อดี:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน ซึ่งจะส่งผลดีต่อผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำปี</li> </ul> <p>อุปสรรคที่เกิดขึ้น :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้วยภาระงานที่เยอะมาก ทำให้ไม่มีเวลาเขียนรายงานสรุปฯ ได้อย่างจริงจัง</li> </ul>

<p>ร่วมเขียน สบายตา ผ่อนคลาย ปลอดภัย ทำให้เกิดความหวังและความสมดุล เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ดี</p> <p>- กระดาษสีฟ้า หมายถึง งานที่มีความสำคัญน้อยและค่าน้อย เพราะสีฟ้าให้ความรู้สึกสงบเยือกเย็น เป็นอิสระ ปลอดโปร่ง สบาย ปลอดภัย ใจเย็นและระงับความกระวนกระวายในใจได้ดี</p> <p>เมื่อเขียนงานไว้ในกระดาษตามสีต่างๆ แล้วก็ลงมือปฏิบัติงานตามแผนงานให้ได้ตามนั้นและพยายามส่งมอบงานก่อนถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้</p>	
<p>5) จัดแฟ้มงานให้เป็นระบบระเบียบ จากเอกสารที่กองไว้และแต่ละเรื่องที่ระจัดกระจายกัน มาจัดลงในแฟ้มเอกสาร โดยแยกแต่ละเรื่องให้ชัดเจน นำเอกสารที่เป็นเรื่องเดียวกันเหมือนกัน จัดลงในแฟ้มเดียวกัน เพื่อที่จะทำให้ค้นหาเอกสารได้ง่าย สะดวก รวดเร็วและยังทำให้การทำงานเป็นเรื่องที่ง่ายขึ้นอีกด้วย เป็นการนำเอาความคิดสร้างสรรค์ (Innovation) ที่มีอยู่ในตัวมาประกอบกับความมีเหตุมีผลสามารถทำได้จริง (Analytical Thinking) มาใช้ในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากขึ้นอีกด้วย พร้อมทั้งเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีอารมณ์ ความรู้สึกที่ผ่อนคลาย โต้ะสะอาดสะอ้านเหมาะกับการทำงานและยังเป็นการสร้างแรงจูงใจเพิ่มแรงบันดาลใจของตนเองให้อยากทำงานมากขึ้น ทำให้มองเห็นภาพรวม</p>	<p>5) ได้แก้ไขชั้นวางแฟ้ม โดยนำแฟ้มใส่กล่องกระดาษแข็ง จึงทำให้ชั้นวางแฟ้มมีความมั่นคงแข็งแรงมากขึ้น ปลอดภัยและดูสวยงามมากขึ้น</p> <p>ข้อดี:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดแฟ้มให้มีความปลอดภัยทำให้ลดอุบัติเหตุในการทำงาน และสร้างบรรยากาศในการทำงานมากขึ้น จากการจัดแฟ้มให้เป็นระเบียบเรียบร้อย</li> <li>- เพิ่มความสุขและสบายใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น</li> </ul> <p>อุปสรรคที่เกิดขึ้น:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กล่องกระดาษแข็งมีราคาสูงและต้องใช้ปริมาณหลายกล่องมาก ทำให้สิ้นเปลืองทรัพยากร</li> </ul>

<p>ของงานได้อย่างชัดเจน</p>	
<p>6) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนและเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยการรวบรวมเอกสารและจัดทำรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความก้าวหน้าของงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา โดยใช้การรายงาน แจ้งให้ทราบและขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา เมื่อนำเสนองานก็อาจจะได้รับข้อเสนอแนะและข้อปรับปรุงต่างๆ ก็นำแนวทางที่ได้รับนั้นไปแก้ไขปรับปรุงงานที่ทำอยู่ เพื่อให้งานเสร็จสมบูรณ์และตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งจะเสนอรายงานให้กับผู้บังคับบัญชาทราบเดือนละ 1 ครั้ง</p>	<p>6) ได้เพิ่มความถี่ในการประชุม จากเดือนละหนึ่งครั้งเป็นเดือนละ 2 - 3 ครั้ง/เดือน เพื่อติดตามผลการทำงาน</p> <p>ข้อดี:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้บังคับบัญชา</li> <li>- มีการติดตามและรายงานผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ลดการผิดพลาดในการทำงานให้มีประสิทธิภาพได้</li> </ul> <p>อุปสรรค:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เมื่อประชุมกับผู้บังคับบัญชามากขึ้น ทำให้ต้องเร่งทำงานเพื่อให้ทันกับการประชุมครั้งต่อไป</li> </ul>
<p>7) ค้นคว้าหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยใช้หลักการของการบริหารงานแบบ Kaizen และ The 7 Waste มาปรับใช้ในกระบวนการทำงานให้การทำงานรวดเร็วขึ้น งานเสร็จตรงตามเป้าหมายหรือทำงานเสร็จก่อนเวลาที่กำหนดไว้ โดยการขอคำปรึกษาและขอคำแนะนำจากบุคคลที่เป็นตัวอย่างที่ดีในคณะ ICT หรือขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน</p>	<p>7) การนำเอาหลักของ KAIZEN มาใช้ในการ ลด เลิก ในการทำงาน ส่งผลให้จับประเด็นเรื่องงานในแต่ละเรื่องได้ดียิ่งขึ้น</p>
<p>8) สร้างแรงบันดาลใจให้กับตัวเอง สามารถเสนอผลลัพธ์ของงานให้ได้มากขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการอ่านหนังสือหรือบทความที่เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่ประสบความสำเร็จพร้อมจดบันทึกไว้</p>	<p>8) นอกจากจะอ่านหลักธรรม เพื่อใช้เป็นกำลังใจแก่ตนเอง ยังเริ่มนั่งสมาธิเพื่อฝึกจิตใจให้สงบและมีสติมากขึ้น</p>

ตารางพัฒนาการของแผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 2

Development Action Plan # 2 (DAP#2) : Progress Report	
Organization's Competency: Mahidol Core Competency :	
1.ความยึดมั่นในคุณธรรม 2.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3.ความรับผิดชอบในงาน 4.การทำงานเป็นทีม 5.การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ	
Action Plan	First month
	July 16 – August 15, 2015
1) ศึกษาและเรียนรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศต่างๆ ของคณะฯ และมหาวิทยาลัย โดยศึกษาถึงขั้นตอนและกระบวนการต่างๆ ในการทำงานอย่างถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม	1) ได้ทำการศึกษาและเรียนรู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับประกาศ ข้อบังคับ หรือกฎต่างๆ เพราะในการทำงานในมหาวิทยาลัยทุกงานจะมีประกาศหรือข้อบังคับต่างๆ เป็นหลักเกณฑ์ให้อ้างอิง ดังนั้นจึงได้เริ่มการศึกษาโดยวิธีการนำงานที่ได้รับมอบหมาย เช่น การคัดเลือกและสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัย และได้้นำประกาศและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องมาศึกษา ทำความเข้าใจในความหมายทั้งหมด พร้อมทั้งร่างประกาศรับสมัครงานภายใต้ประกาศและข้อบังคับนั้น เสนอต่อผู้บังคับบัญชาต่อไป อุปสรรค: เนื่องจากคำศัพท์หรือความหมายที่ระบุไว้มักจะใช้คำที่มีความเป็นทางการมาก จึงทำให้ยากที่จะเข้าใจ ซึ่งก็ได้ปรึกษากับนิติกรของคณะฯ ให้ช่วยตีความหรืออธิบายความหมายให้เข้าใจมากยิ่งขึ้น
2) นำสิ่งที่ได้จากการศึกษาในข้อที่ 1 มาวางแผนระบบการทำงาน โดยการเขียนขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้ออกมาอย่างละเอียดและชัดเจน ตั้งแต่เริ่มกระบวนการทำงานจนสิ้นสุดกระบวนการของงานนั้นๆ ตามแนวทางการ	2) ได้ทำกิจกรรมนี้ไปแล้ว ได้ดำเนินการพูดคุยและปรึกษากับหัวหน้างานถึงขั้นตอนและกระบวนการทำงาน ขั้นตอนที่ถูกต้องเหมาะสม ดังนั้นจึงนำงานที่ได้รับมอบหมาย ศึกษาประกาศ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และเขียนออกมาให้เป็น Flow chart หรือ



<p>ปฏิบัติของกฎ ระเบียบที่ถูกต้อง</p>	<p>สรุปขั้นตอนการดำเนินการ</p> <p>ข้อดี :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ได้ศึกษาและสรุปขั้นตอนสำคัญที่นำมาจากประกาศ และเขียนออกมาในภาษาที่เข้าใจง่าย ซึ่งน่าจะส่งผลให้การทำงานง่ายมากขึ้น</li> </ul> <p>อุปสรรค:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บางครั้งเมื่อเขียนสรุปขั้นตอนออกมายังไม่ถูกต้อง ดังนั้นต้องคอยศึกษาจากผู้ที่เคยทำขั้นตอนนั้นๆ มาแล้ว หรือถ้ายังไม่เคยทำมาก่อนต้องปรึกษาผู้บังคับบัญชาบ่อยๆ</li> <li>- เนื่องจากต้องศึกษาขั้นตอนอย่างละเอียด จึงใช้เวลามาก ทำให้การทำงานอื่นๆ ล่าช้า</li> </ul>
<p>3) นำเสนอแผนงานที่ตนเองได้จัดทำขึ้นในข้อที่ 2 ต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบถึงความถูกต้องตามวิธีการปฏิบัติงานภายใต้กฎ ระเบียบ ของคณะและของมหาวิทยาลัยมหิดล</p>	<p>3) เนื่องจากเป็นการดำเนินการต่อเนื่องจากข้อที่ 2) จึงพยายามเสนอแผนงาน (ขั้นตอนการทำงาน) กับผู้บังคับบัญชา ซึ่งยังคงมีการแก้ไขอยู่</p> <p>อุปสรรค:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บังคับบัญชาก่อนข้างงานยุ่งมาก จึงหาเวลาให้ตรงกันยาก</li> </ul>
<p>4) หลังจากที่ได้รับการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาเรียบร้อยแล้ว จึงลงมือปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ให้เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ตามกรอบของกระบวนการและตามลำดับขั้นตอนต่างๆ อย่างเคร่งครัด</p>	<p>4) ได้ลงมือทำไปแล้วแต่ยังไม่สมบูรณ์ เพราะยังมีการแก้ไขขั้นตอนที่ได้เขียนไว้ ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการทำงานของคณะฯ โดยอยู่ภายใต้กรอบของมหาวิทยาลัย</p> <p>อุปสรรค:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เนื่องจากการปรับปรุงโครงสร้างการทำงานใหม่ ดังนั้นจึงส่งผลให้ได้รับภาระงานเพิ่มขึ้นและมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่จึงทำให้การวางแผนต่างๆ คลาดเคลื่อนและใช้เวลามาก ซึ่งปัญหานี้ได้ปรึกษาผู้บังคับบัญชาให้ทราบแล้ว</li> </ul>

<p>5) สามารถปฏิบัติงานได้จริงจนทำให้กลายเป็นความเคยชินและก่อให้เกิดเป็นนิสัยของการปฏิบัติงานตามขั้นตอนต่างๆ และเป็นผู้นำกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศของคณะฯ และของ ม.มหิดล มาประกาศใช้กับบุคลากรในคณะฯ โดยผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ เช่น email, หน้าที่เว็บไซต์คณะฯ หรือระบบ Intranet ของภายในคณะฯ เพื่อให้บุคลากรในคณะฯ มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม</p>	<p>5) เนื่องจากขั้นตอนยังไม่การแก้ไขปรับปรุง จึงยังไม่ได้เริ่มทำขั้นตอนที่ 5 นี้</p>
<p>6) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนและตามแนวทางการปฏิบัติงาน โดยการรวบรวมเอกสาร และจัดทำรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความก้าวหน้าของงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา โดยใช้การรายงาน แจ้งให้ทราบ และขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา เมื่อนำเสนองานก็อาจจะได้รับข้อเสนอแนะและข้อปรับปรุงต่างๆ ก็นำแนวทางที่ได้รับนั้นไปแก้ไขปรับปรุงงานที่ทำอยู่เพื่อให้งานเสร็จสมบูรณ์และตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งจะเสนอรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบเดือนละ 1 ครั้ง</p>	<p>6) เป็นการติดตามผลในเรื่องของการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการอยู่ ซึ่งมีการรายงานให้กับผู้บังคับบัญชาทราบเป็นระยะๆ ถึงปัญหา อุปสรรค เมื่อได้ปฏิบัติตามขั้นตอนนั้นๆ หรือเกิดข้อสงสัยก็จะรีบดำเนินการหาคำตอบ เช่น สอบถามกับผู้รู้หรือกองทรัพยากรบุคคล หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง</p>
<p>7) ฝึกนั่งสมาธิ เพื่อให้รู้จักควบคุมตนเองทั้งความรู้สึก สติและสมาธิ เป็นการฝึกการปฏิบัติตนให้เป็นไปตามวิธีการนั่งสมาธิที่ถูกต้อง จัดระเบียบร่างกาย และฝึกฝนให้จิตใจเข้มแข็งและใจเย็นมากขึ้น</p>	<p>7) ได้เริ่มทำกิจกรรมนี้แล้ว เนื่องจากได้ฟังจากเพื่อนในห้องได้แนะนำวิธีนั่งสมาธิและยกนิ้วขึ้นมาเพื่อสัมผัสลมหายใจและกำหนดสมาธิ ซึ่งส่งผลให้สามารถกำหนดสมาธิของตนเองได้ไม่ให้เกิดฟุ้งซ่าน อยู่กับตัวเองแล้วรับรู้ว่าตอนนี้ทำอะไรอยู่ ซึ่งเป็นการฝึกสมาธิในเวลาสั้นๆ ก่อนและค่อยๆ ฝึกฝนการนั่งสมาธิให้ยาวมากขึ้น</p>

<b>Development Action Plan # 2 (DAP#2) : Progress Report</b>	
<b>Organization's Competency: Mahidol Core Competency :</b> 1.ความยึดมั่นในคุณธรรม 2.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3.ความรับผิดชอบในงาน 4.การทำงานเป็นทีม 5.การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ	
<b>Action Plan</b>	<b>Second month</b>
	<b>August 16 – September 15, 2015</b>
1) ศึกษาและเรียนรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศต่างๆ ของคณะฯ และมหาวิทยาลัย โดยศึกษาถึงขั้นตอนและกระบวนการต่างๆ ในการทำงานอย่างถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม	1) หลังจากที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับประกาศ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน จึงได้นำมา จัดเรียง แยกประเภท ทำความเข้าใจ จัดใส่ในแฟ้ม ต่างๆ เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหา อุปสรรค: - ต้องใช้เวลาในการทำ ความเข้าใจและแปล ความหมาย โดยขอคำปรึกษาจากผู้รู้ โทรหา กอง ทรัพยากรบุคคล ม.มหิดล เป็นต้น
2) นำสิ่งที่ได้จากการศึกษาในข้อที่ 1 มาวางแผน ระบบการทำงาน โดยการเขียนขั้นตอนในการ ปฏิบัติงานให้ออกมาอย่างละเอียดและชัดเจน ตั้งแต่เริ่มกระบวนการทำงานจนถึงสิ้นสุด กระบวนการของงานนั้นๆ ตามแนวทางการ ปฏิบัติของกฎ ระเบียบที่ถูกต้อง	2) หลังจากได้จัดทำเป็น Flow Chart แล้ว จึงส่งให้ ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบอีกครั้ง มีการปรับแก้ไข และเพิ่มเติมให้กระบวนการสมบูรณ์ ถูกต้อง มากยิ่งขึ้น ข้อดี : - สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา - มีความท้าทายการทำงานที่มากขึ้น - เพิ่มความรู้ใหม่ๆ ให้กับตนเอง อุปสรรค: - การศึกษาถึงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นงานที่ ได้รับมอบหมายมาใหม่ จึงใช้เวลามากในการศึกษา ทำความเข้าใจ
3) นำเสนอแผนงานที่ตนเองได้จัดทำขึ้นในข้อที่ 2 ต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา	3) มีการพูดคุย ปรึกษาหารือในประเด็นต่างๆ กับ ผู้บังคับบัญชา และนำกฎ ระเบียบข้อบังคับนำมาใช้

<p>ตรวจสอบถึงความถูกต้องตามวิธีการปฏิบัติงาน ภายใต้กฎ ระเบียบ ของคณะและของ มหาวิทยาลัยมหิดล</p>	<p>เป็นแนวทางในการดำเนินการในคณะฯ อุปสรรค: - ผู้บังคับบัญชาค่อนข้างงานยุ่งมาก จึงหาเวลาให้ตรงกันยาก</p>
<p>4) หลังจากที่ได้รับการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา เรียบร้อยแล้ว จึงลงมือปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ให้เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ตามกรอบของกระบวนการและตามลำดับขั้นตอนต่างๆ อย่างเคร่งครัด</p>	<p>4) เริ่มใช้กระบวนการนี้ ยกตัวอย่างเช่น การขอตำแหน่งทางวิชาการ จำเป็นต้องศึกษาถึงกฎข้อบังคับ และประกาศต่างๆ อย่างเคร่งครัด แล้วนำมาประกอบการพิจารณาให้กับคณะกรรมการกลั่นกรองฯของคณะฯ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เมื่อมีปัญหา ก็สอบถามจากผู้รู้ทันที ข้อดี: - ได้รับความรู้เพิ่ม และทำให้ตนเองเป็นผู้ที่ต้องค้นหาคำตอบและต้องศึกษาให้ละเอียด อุปสรรค: - งานประจำที่มีภาระงานเยอะ ทำให้ไม่ค่อยมีเวลาอ่านและทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง</p>
<p>5) สามารถปฏิบัติงานได้จริงจนทำให้กลายเป็นความเคยชินและก่อให้เกิดเป็นนิสัยของการปฏิบัติงานตามขั้นตอนต่างๆ และเป็นผู้นำกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศของคณะฯ และของ ม.มหิดล มาประกาศใช้กับบุคลากรในคณะฯ โดยผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ เช่น email, หน้าเว็บไซต์คณะฯ หรือระบบ Intranet ของภายในคณะฯ เพื่อให้บุคลากรในคณะฯ มีความรู้ ความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม</p>	<p>5) หลังจากที่ได้นำ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศมาใช้ ซึ่งเป็นขั้นเริ่มต้น ทำให้เกิดความคิด บางช่วงว่า ท้อแท้ ไม่อยากทำ ทำไม่ถึงขนาดนี้ แต่ก็ฝืนลงทำ อาจจะได้ผลลัพธ์ในเรื่องของความเข้าใจที่ช้าหน่อย แต่ก็มีความคืบหน้าจากการที่เมื่อมีคนมาถามถึงกฎต่างๆ ก็สามารถตอบคำถามได้</p>

<p>6) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนและตามแนวทางการปฏิบัติงาน โดยการรวบรวมเอกสารและจัดทำรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความก้าวหน้าของงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา โดยใช้การรายงาน แจ้งให้ทราบและขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา เมื่อนำเสนองานก็อาจจะได้รับข้อเสนอแนะและข้อปรับปรุงต่างๆ ก็นำแนวทางที่ได้รับนั้นไปแก้ไขปรับปรุงงานที่ทำอยู่ เพื่อให้งานเสร็จสมบูรณ์และตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งจะเสนอรายงานให้กับผู้บังคับบัญชาทราบเดือนละ 1 ครั้ง</p>	<p>6) ประชุมกับผู้บังคับบัญชา เพื่อติดตามผลการทำงาน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บังคับบัญชากับเรา</p> <p>ข้อดี:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่าตอนนี้ดำเนินการถึงขั้นตอนไหนแล้ว สามารถติดตามงานได้</li> <li>- มีการจัดทำในรูปแบบรายงานกระบวนการทำงาน</li> </ul> <p>อุปสรรค:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานด่วนเข้ามาแทรก ทำให้ไม่มีเวลา</li> </ul>
<p>7) ฝึกนั่งสมาธิ เพื่อให้รู้จักควบคุมตนเองทั้งความรู้สึก สติและสมาธิ เป็นการฝึกการปฏิบัติตนให้เป็นไปตามวิธีการนั่งสมาธิที่ถูกต้อง จัดระเบียบร่างกาย และฝึกฝนให้จิตใจเข้มแข็งและใจเย็นมากขึ้น</p>	<p>7) เริ่มหาเวลาที่สะดวกในการฝึกสมาธิ มีการสวดมนต์ก่อนเพื่อให้ลดความฟุ้งซ่าน และนั่งสมาธิประมาณ 5 นาที และค่อยๆ เพิ่มเวลาให้นานขึ้น</p>
<p><b>Development Action Plan # 2 (DAP#2) : Progress Report</b></p>	
<p><b>Organization's Competency: Mahidol Core Competency :</b></p> <p><b>1.ความยึดมั่นในคุณธรรม 2.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3.ความรับผิดชอบในงาน 4.การทำงานเป็นทีม</b></p> <p><b>5.การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ</b></p>	
<p><b>Action Plan</b></p>	<p><b>Third month</b></p>
<p>1) ศึกษาและเรียนรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศต่างๆ ของคณะฯ และมหาวิทยาลัย โดยศึกษาถึงขั้นตอนและกระบวนการต่างๆ ในการทำงานอย่างถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม</p>	<p>1) อ่านและสรุปใจความสำคัญของประกาศ ข้อบังคับและกฎเกณฑ์ต่างๆ โดยฝึกอย่างสม่ำเสมอ เมื่อสรุปใจความสำคัญแล้วจึงนำมาเขียนและส่งให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา</p> <p>ข้อดี:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ได้ฝึกฝนทักษะหลายๆ ด้าน เช่น การอ่านและการ</li> </ul>

	<p>เขียน</p> <p>อุปสรรค:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้เวลาในการเขียนเยอะ เพราะต้องคิดทบทวน กลั่นกรองออกมา และเขียนถ่ายทอดความเข้าใจ</li> </ul>
<p>2) นำสิ่งที่ได้จากการศึกษาในข้อที่ 1 มาวางแผนระบบการทำงาน โดยการเขียนขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้ออกมาอย่างละเอียดและชัดเจน ตั้งแต่เริ่มกระบวนการทำงานจนถึงสิ้นสุดกระบวนการของงานนั้นๆ ตามแนวทางการปฏิบัติของกฎ ระเบียบที่ถูกต้อง</p>	<p>2) นำผลที่ได้ในข้อ 1 มาวางแผนและปฏิบัติในการทำงาน โดยรายงานผลการทำงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบเป็นระยะๆ</p> <p>ข้อดี:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นการฝึกฝนในสิ่งที่ตนเองไม่เคยปฏิบัติมาก่อน</li> </ul> <p>อุปสรรค:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การตีความในกฎระเบียบฯ นั้น ยังไม่ถูกต้องทั้งหมด จึงใช้เวลาในการแก้ไขมาก</li> </ul>
<p>3) นำเสนอแผนงานที่ตนเองได้จัดทำขึ้นในข้อที่ 2 ต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบถึงความถูกต้องตามวิธีการปฏิบัติงาน ภายใต้กฎ ระเบียบ ของ คณะ และของ มหาวิทยาลัยมหิดล</p>	<p>3) เมื่อมีการแก้ไขอยู่หลายครั้ง ทำให้ได้ข้อสรุปและเริ่มวางแผนที่จะเผยแพร่ให้บุคลากรในคณะฯ ทราบ</p> <p>อุปสรรค:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บังคับบัญชาค่อนข้างงานยุ่งมาก จึงหาเวลาให้ตรงกันยาก</li> </ul>
<p>4) หลังจากที่ได้รับการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาเรียบร้อยแล้ว จึงลงมือปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ให้เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ตามกรอบของกระบวนการและตามลำดับขั้นตอนต่างๆ อย่างเคร่งครัด</p>	<p>4) นำเอาร่างที่เขียนไว้และได้รับการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา นำมาประชาสัมพันธ์ในเว็บไซต์ของคณะฯ และส่งเอกสารนี้ผ่านทางอีเมลให้ทุกคนในคณะฯ</p> <p>ข้อดี:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รู้สึกภูมิใจเมื่อเห็นงานสำเร็จ</li> </ul> <p>อุปสรรค:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เนื่องจากเป็นงานใหม่ จึงยังได้รับข้อเสนอเพื่อนำมาปรับปรุงเยอะมาก ส่งผลให้บางครั้งเกิดความ</li> </ul>

	ข้อเท็จจริง
<p>5) สามารถปฏิบัติงานได้จริงจนทำให้กลายเป็นความเคยชินและก่อให้เกิดเป็นนิสัยของการปฏิบัติงานตามขั้นตอนต่างๆ และเป็นผู้นำกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศของคณะฯ และของ ม.มหิดล มาประกาศใช้กับบุคลากรในคณะฯ โดยผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ เช่น email, หน้าที่เว็บไซต์คณะฯ หรือระบบ Intranet ของภายในคณะฯ เพื่อให้บุคลากรในคณะฯ มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม</p>	<p>5) เมื่อสามารถส่งผลงานชิ้นแรกออกไป จึงได้รับมอบหมายงานเพิ่ม ซึ่งมีความยากมากขึ้น</p> <p>อุปสรรค:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานเยอะมากจนทำให้ไม่มีเวลา</li> </ul>
<p>6) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนและตามแนวทางการปฏิบัติงาน โดยการรวบรวมเอกสาร และจัดทำรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความก้าวหน้าของงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา โดยใช้การรายงาน แจ้งให้ทราบ และขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา เมื่อนำเสนองานก็อาจจะได้รับข้อเสนอแนะและข้อปรับปรุงต่างๆ ก็นำแนวทางที่ได้รับนั้นไปแก้ไขปรับปรุงงานที่ทำอยู่ เพื่อให้งานเสร็จสมบูรณ์และตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งจะเสนอรายงานให้กับผู้บังคับบัญชาทราบเดือนละ 1 ครั้ง</p>	<p>6) ได้ประชุมกับผู้บังคับบัญชาทุกๆ 2 อาทิตย์ ทำให้ได้รายงานความก้าวหน้าของงานและบอกถึงอุปสรรคที่เกิดขึ้น และได้รับคำแนะนำและได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา</p> <p>ข้อดี:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา</li> </ul> <p>อุปสรรค:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานด่วนเข้ามาแทรก ทำให้ไม่มีเวลา</li> </ul>
<p>7) ฝึกนั่งสมาธิ เพื่อให้รู้จักควบคุมตนเองทั้งความรู้สึก สติและสมาธิ เป็นการฝึกการปฏิบัติตนให้เป็นไปตามวิธีการนั่งสมาธิที่ถูกต้อง จัดระเบียบร่างกาย และฝึกฝนให้จิตใจเข้มแข็งและใจเย็นมากขึ้น</p>	<p>7) พยายามฝึกนั่งสมาธิ 3 - 4 ครั้งต่อสัปดาห์ ทำให้มีสติต่อสิ่งต่างๆ มากยิ่งขึ้น แต่ด้วยภาระงานที่เยอะมากจึงทำให้นั่งสมาธิได้น้อยลง เพราะง่วงนอนมาก</p>

## ภาคผนวก ข

### Competency Assessment

#### การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment)

การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) หมายถึง กระบวนการในการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นๆ ว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมาก น้อย เพียงใดการประเมินสมรรถนะควรมีลักษณะ ดังนี้

#### ประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic)

- 1) มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน (Objective)
- 2) เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ (Measurable)
- 3) เครื่องมือมีความเที่ยง (Validity)
- 4) ความเชื่อถือได้ (Reliability)

#### การประเมินสมรรถนะในการทำงานและกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล

วัตถุประสงค์ของการประเมินสมรรถนะในการทำงาน

- 1) เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรและเพื่อใช้ในการปรับปรุงงาน
- 2) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
- 3) เพื่อให้เห็นภาพปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงระบบและพัฒนาบุคลากร
- 4) เพื่อให้บรรยากาศในการทำงานร่วมกันของบุคลากรเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และร่วมกันพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย
- 5) เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาความดี ความชอบประจำปีของพนักงาน
- 6) ผู้รับผิดชอบในการประเมินสมรรถนะ



ในการประเมินสมรรถนะ องค์กรจะต้องพิจารณาว่าจะให้ใครเป็นผู้ประเมินสมรรถนะ นั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความพร้อม และวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น ผู้ที่สามารถ ประเมินสมรรถนะ ได้ มีดังนี้

- I. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (Immediate supervisor)
- II. ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates)
- III. เพื่อนร่วมงาน (Peers)
- IV. ประเมินตนเอง (Self-assessment)
- V. ประเมิน โดยลูกค้า (Customer assessment)
- VI. ประเมิน โดยคณะกรรมการ (Committee)

การประเมินระบบสมรรถนะ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาใช้วัดระดับความสามารถที่มีอยู่จริง ของบุคลากร เปรียบเทียบกับระดับของสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งนี้การ ประเมินของแต่ละองค์กรนั้น อาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำระบบ สมรรถนะมาใช้ และความพร้อมของบุคลากร ตลอดจนทรัพยากรและเวลาวิธีการประเมิน

ระบบสมรรถนะ อาจแบ่งได้หลายรูปแบบ ดังนี้

1) การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมิน สมรรถนะที่ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่ายเดียวเพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชา จะรู้จัก ผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด และต้องรับผิดชอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อจำกัดคือ ผู้บังคับบัญชาอาจไม่เห็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา การประเมินจากผู้บังคับบัญชา ใกล้เคียงแต่เพียงฝ่ายเดียวอาจไม่สามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และอาจมีความเอนเอียงหรืออคติกับลูกน้องบางคนได้

2) การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) เป็นเทคนิคการ ประเมินสมรรถนะที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เพราะเปิดโอกาสให้ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและ ผู้บังคับบัญชาร่วมกันประเมิน มีการพูดคุย ปรึกษาหารือและตกลงร่วมกัน วิธีนี้ทำได้ง่าย ประหยัด ค่าใช้จ่าย แต่ข้อจำกัด คือบางครั้งผลการประเมินที่พนักงานประเมินกับผู้บังคับบัญชาอาจมีผล ประเมิน ไม่ตรงกัน ทำให้ตกลงกันไม่ได้ ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งวิธีแก้ไข คือพนักงานและผู้บังคับบัญชาต้อง บันทึกพฤติกรรมระหว่างช่วงเวลาการประเมินไว้ให้ชัดเจนและนำมาใช้ประกอบ ในช่วงการสรุประดับ สมรรถนะร่วมกัน การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) มีขั้นตอน ดังนี้

- I. ตัวบุคลากรประเมินสมรรถนะของตนเอง
- II. ผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา
- III. ปรีกษาหารือและสรุป โดยความเห็นร่วมของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- IV. คณะกรรมการบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กร ให้ความเห็นชอบผลการประเมิน
- V. ผู้บังคับบัญชา และฝ่ายทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กร ให้การดูแลพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กร

ข้อจำกัดของวิธีนี้ก็คือ การประเมินตนเอง ผู้ประเมินมักจะประเมินตนเองสูงกว่าความเป็นจริง หรือสูงกว่าที่ผู้บังคับบัญชาประเมินให้ และผู้บังคับบัญชาก็มักจะประเมินสมรรถนะของลูกน้องต่ำกว่าความเป็นจริง และมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อมาปรึกษาหารือสรุปร่วมกับผู้บังคับบัญชา แนวทางแก้ไขคือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องบันทึกพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ในช่วงประเมินไว้เป็นหลักฐานขณะเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ต้องบันทึกพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของตนไว้เป็นหลักฐานเช่นเดียวกันและนำมาชี้ยืนยันในช่วงปรึกษาหารือและ สรุปสมรรถนะร่วมกัน นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาก็ควรมีทักษะในการให้คำปรึกษาที่ดีแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา

3) การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ (Test : Knowledge & Skill) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้หรือทักษะตามสมรรถนะที่กำหนด เช่นแบบ ปรนัยเลือกตอบ แบบอัตนัยโดยให้ผู้เข้าทดสอบเขียนอธิบายคำตอบ แบบทดสอบประเภทนี้ ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่าง ของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจ ด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย เป็นต้น

4) การประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่สำคัญๆ (Critical Incident) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งเน้นให้ผู้ประเมินพฤติกรรมบันทึกพฤติกรรมหลักๆ จาก เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ผู้ถูกประเมินแสดงพฤติกรรมและนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ว่าสูงหรือต่ำกว่า

5) การเขียนเรียงความ (Written Essay) เป็นวิธีการประเมินที่ง่ายที่สุด โดยให้ผู้ถูกประเมิน เขียนบรรยายผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่านมามาว่า ตนใช้ความรู้ ทักษะและพฤติกรรม

อะไรบ้าง หลังจากนั้นผู้ประเมินจะวิเคราะห์พฤติกรรมจากเรียงความว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะแต่ละตัวอยู่ระดับใด

6) ประเมินโดยการสัมภาษณ์ (Interview) เป็นเทคนิคที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินทำการสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาตามสมรรถนะที่กำหนด และประเมินว่าเขามีสมรรถนะอยู่ระดับใด การใช้เทคนิคนี้มีข้อจำกัด คือต้องใช้เวลามากในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชามากต้องเสียเวลามาก วิธีการนี้เหมาะสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อเลื่อนตำแหน่งงาน หรือสัมภาษณ์คนเข้าทำงาน เป็นต้น

7) การประเมินโดยใช้แบบสอบถาม (Rating Scale) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ สร้างแบบประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งแบบประเมินพฤติกรรมนี้สร้างได้หลายแบบ ซึ่งแบบที่นิยมกันแพร่หลายได้แก่แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale)

8) การประเมินจากพฤติกรรมการทำงาน (Behaviorally Anchored Rating: BARS) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งประเมินพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Areas) ในสมรรถนะตัวนั้นๆ โดยแบ่งช่วงการให้คะแนนของแต่ละพฤติกรรมที่แสดงออกระหว่าง 1-9 ช่วงตามแนวคิดลงมา สำหรับผู้ประเมินอาจเป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือร่วมกันทั้ง 3 ฝ่ายเพื่อประเมินสมรรถนะของบุคลากร

9) ประเมินแบบสามร้อยหกสิบองศา (360 Evaluation) การประเมินสมรรถนะแบบ 360 นี้ เป็นการประเมินโดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม (Rating Scale) หรือแบบประเมิน จากพฤติกรรม การปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating : BARS) โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินเป็นผู้ประเมินสมรรถนะ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้า เป็นต้น และเมื่อทุกคนประเมินเสร็จแล้วก็หาข้อสรุปว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด ข้อดีของการประเมินแบบนี้ก็คือการ ประเมินโดยบุคคลหลายคนหลายระดับทำให้มีหลายมุมมอง ลดอคติจากการประเมินโดยบุคคลคนเดียว ข้อจำกัดคือมีภาระเอกสารจำนวนมาก บางครั้งผู้ประเมินมีความเกรงใจทำให้ประเมินสูงกว่าความเป็นจริง หรือเกิดพฤติกรรมฮั้วซึ่งกันและกัน เป็นต้น

10) การประเมินแบบศูนย์ทดสอบ (Assessment Center) เป็นเทคนิคการประเมินที่ใช้ เทคนิคหลายๆ วิธีร่วมกันและใช้บุคคลหลายคนร่วมกันประเมิน เช่น แบบสอบถาม การสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้แบบวัดทางจิตวิทยา ทัศนศึกษา เป็นต้น ข้อดีของการประเมินแบบนี้คือผลการประเมินมีความเที่ยง และความเชื่อถือได้สูงเพราะใช้เทคนิคหลายๆวิธี ร่วมกันใช้คนหลายคนช่วยกันประเมิน ส่วนข้อจำกัดก็คือต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง ใช้เวลามาก เป็นต้น