

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา
ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง
กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนกลุ่มธุรกิจที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้

แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง :

กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนกลุ่มธุรกิจที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ พ.ศ.



นางนภัสนันท์ อภิรัตน์โชติกุล
ผู้วิจัย

.....
ตำแหน่งทางวิชาการและชื่อ นามสกุล,
คุณวุฒิ

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

.....
ตำแหน่งทางวิชาการและชื่อ นามสกุล,
คุณวุฒิ

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์อรรณพ ตันละม้าย, Ph.D.
คณบดี
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
ตำแหน่งทางวิชาการและชื่อ นามสกุล,
คุณวุฒิ
ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์/สาร
นิพนธ์



กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้เพราะได้รับความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก อาจารย์มลฤดี สระฐาน อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ อาจารย์พรเกษม กันตามระ ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ อาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์ อาจารย์ผู้สอนประจำ 2 รายวิชาที่เกี่ยวข้องที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ สละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำแก้ไขปรับปรุงช่วยเหลือผู้วิจัยด้วยความเมตตาโดยตลอด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณของอาจารย์และขอกราบขอบพระคุณอาจารย์เป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

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

ขอกราบขอบคุณบริษัท เจเนอรัล อิเล็กทรอนิกส์ คอมเมอร์ซ เซอร์วิส เซส จำกัด ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองของพนักงานจึงออกทุนให้ผู้วิจัยเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโท และจัดสรรเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่นเพื่อเอื้อต่อการเข้าเรียน

ขอกราบขอบคุณบุคคลผู้บังคับบัญชาของผู้วิจัยที่ได้ให้คำปรึกษา และสละเวลาเพื่อติดตามดูการพัฒนาตนเองของผู้ทำการศึกษาอย่างใกล้ชิด ตลอดจนให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยนี้

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา และครอบครัวที่ช่วยดูแลภารกิจอื่นใดให้ผู้วิจัยต้องรับผิดชอบในชีวิตประจำวัน อันส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถให้เวลากับการศึกษา และทำวิจัยฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วง

คุณงาม ความดีทั้งหลาย อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ คณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้ วิทยาลัยการการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้ให้ความช่วยเหลือทั้งทางตรงและทางอ้อม จนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษารื่องนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับและขออภัยไว้ ณ ที่นี้

นักสนันท์ อภิรัตน์ โชติกุล

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง
LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT, COGNITIVE ABILITY ASSESSMENT AND DEVELOPMENT ATION PLAN (DAP) : CASE STUDY OF EMPLOYEE IN PRIVATE ORGANIZATION

นักสันทันท์ อภิรัตน์โชติกุล 5750048

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานบริษัทเอกชนกลุ่มธุรกิจที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆที่สอดคล้องกับความต้องการที่จะเจริญเติบโตในสายอาชีพ (2) เพื่อศึกษาผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์คุณลักษณะที่สอดคล้องกับผลของแบบประเมินทางจิตวิทยา (3) เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาศักยภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพในการเจริญเติบโตในสายอาชีพ โดยอาศัยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ได้กรณีศึกษาที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ Work Behavior Inventory และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial /Professional รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพ และสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยพบว่าผู้รับการประเมินรับรู้ถึงบุคลิกลักษณะของตนเองจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินทางจิตวิทยา และสามารถนำจุดแข็งและจุดอ่อนจากการวิเคราะห์ดังกล่าวมาเชื่อมโยงกับผลการประเมินป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนำมาคัดเลือกหาสมรรถนะที่จำเป็นที่ต้องมีการพัฒนา และจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองภายในกรอบระยะเวลาที่ตนเองกำหนด

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา / ภาวะผู้นำ / ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ/ แผนพัฒนาตนเอง

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการทำสารนิพนธ์	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	4
2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	4
2.1.1 นิยามความหมายของภาวะผู้นำ	4
2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีเรื่องภาวะผู้นำ	5
2.1.3 ทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ	12
2.1.4 แผนพัฒนาตนเอง	14
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	19
3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง	19
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	19
3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)	19
3.2.2 Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	24
3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ	25
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	27

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	28
4.1 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI)	28
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	29
4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	29
4.1.3 สิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	30
4.1.4 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	30
4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	30
4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	31
4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	32
4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	33
4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	34
4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	35
4.2 ผลการประเมินความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	36
4.2.1 การประเมินผลคะแนนรวม	36
4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)	37
4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)	37
4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหา	38

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)	
4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมินต่อผลการประเมิน	38
Work Behavior Inventory (WBI)	
4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง	38
4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา	40
4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา	41
4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	41
4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	42
4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา	42
บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน	44
5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	44
5.1.1 เป้าหมายการพัฒนา	44
5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	45
5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	46
5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	46
5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	47
5.1.6 การนำความรู้ที่รับรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ	47
5.2 แผนการพัฒนาตนเอง	48
5.2.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1	48
5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1	53
5.2.3 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2	60
5.2.4 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2	64

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	70
ภาคผนวก ก	72
ภาคผนวก ข	77
ภาคผนวก ค	81
ประวัติผู้วิจัย	97



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
5.1 แผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1	51
5.2 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1	57
5.3 แผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2	62
5.4 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2	67



สารบัญรูปลูกภาพ

ภาพ	หน้า	
2.1	ตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหาร	8
4.1	ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	29
4.2	ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	29
4.3	ผลการประเมินด้านสิ่งชี้วัดความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	30
4.4	ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	30
4.5	ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	30
4.6	ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	31
4.7	ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	32
4.8	ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	33
4.9	ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	34
4.10	ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	35
4.11	ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	36
4.12	ผลการประเมินแต่ละมาตราวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	36

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในโลกยุคปัจจุบันที่มีความพลวัตของปัจจัยภายนอก อันได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ การเมือง และเทคโนโลยีต่างๆ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลให้หลากหลายองค์กรที่เคยประสบความสำเร็จในอดีตก็อาจจะไม่สามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ถ้าองค์กรเหล่านั้นขาดความสามารถในการประเมินสถานการณ์ของปัจจัยภายนอกในอนาคต ยังผลให้องค์กรไม่สามารถปรับตัวได้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็ว ดังนั้นทุกองค์กรมีความมุ่งหวังเรื่องความอยู่รอดและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรเองจึงให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการค้นหากระบวนการต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตนั้น

อ้างอิงทฤษฎีการคัดเลือกโดยธรรมชาติของชาล ดาร์วิน และ วอลเลซ ที่กล่าวถึงสิ่งมีชีวิตบนโลกที่จะมีชีวิตรอดได้นั้น ไม่จำเป็นต้องแข็งแรงที่สุด หากแต่ต้องเป็นสิ่งมีชีวิตที่ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้เหมาะสมที่สุด ดังนั้นเมื่อนิยามขององค์กรหมายถึง การรวมกลุ่มกันของบุคคลด้วยเหตุผลอย่างใดอย่างหนึ่ง องค์กรจึงเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิตที่ต้องปรับตัวเช่นกันตามทฤษฎีของชาล ดาร์วิน

ในองค์กรเอกชนที่ทำงานด้านเทคโนโลยี ปัจจัยภายนอกด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและค่านิยมของคนในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลกระทบโดยตรงต่อการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กรที่ควรจะดำเนินไป ดังนั้น ผู้นำในองค์กรเหล่านี้ จึงเปรียบเสมือนบุคคลที่สำคัญที่สุดในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายของการเติบโตอย่างยั่งยืน

แต่อย่างไรก็ตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรที่เกิดจากผู้นำสูงสุดขององค์กรจะประสบความสำเร็จและนำพาความเจริญยั่งยืนมาสู่องค์กรมิได้ หากผู้นำในระดับหน่วยงานไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะทำงานให้สอดคล้องไปกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่ต้องพึ่งพาความสามารถของผู้นำอย่างยิ่งยวด

เพื่อที่จะนำพาท้องค์กรฝ่าฟันวิกฤติการณ์ต่างๆ อันเป็นอุปสรรคของการเติบโตอย่างยั่งยืนในสถานการณ์ที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต

เหล่านี้ล้วนเป็นเหตุผลที่นำมาสู่ความสนใจในการศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ ผ่านเครื่องมือทางจิตวิทยาที่มีความน่าเชื่อถือ และแผนพัฒนาตนเองเพื่อใช้เป็นแนวทางให้สามารถดำเนินการพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ของตนเองให้เชื่อมโยง และสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้ในรูปแบบของแผนปฏิบัติการเพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้ไปสู่เป้าหมายตามที่องค์กรคาดหวังให้เกิดขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์ของการทำสารนิพนธ์

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อประเมินจุดแข็ง และจุดที่ต้องพัฒนาของแต่ละลักษณะบุคลิกภาพของตนเอง ผ่านแบบประเมินทางจิตวิทยาที่ได้รับการยอมรับ
2. เพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำ ตามข้อเสนอแนะของแบบประเมินทางจิตวิทยา เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางกำหนดพฤติกรรมที่สอดคล้องกับจุดที่ต้องพัฒนาในเรื่องภาวะผู้นำ
3. เพื่อนำเอาพฤติกรรมที่ได้ฝึกปฏิบัติตามแผนไปใช้ในการทำงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองในเรื่องภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาการวิเคราะห์คุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลเพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบันและการเติบโตในสายอาชีพ โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ Work Behavior Inventory และ แบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/ Professional โดยกรณีศึกษาในการวิจัยนี้ คือ พนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง จำนวน 1 คน

1.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ผู้รับการประเมินได้รับทราบจุดแข็ง และจุดควรพัฒนาตนเองผ่านการทดสอบทางจิตวิทยาที่ได้รับการยอมรับจากนานาชาติทั่วโลก

2. ผู้วิจัยได้เรียนรู้กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาตนเองที่ถูกต้องตามกระบวนการ
3. ผู้รับการประเมินได้ฝึกความกล้าเดินออกจากพื้นที่ปลอดภัย (Comfort zone) ของตนเอง เพื่อผลักดันตนเองเข้าสู่การปรับปรุงพฤติกรรมของตนเองอย่างยั่งยืน
4. พฤติกรรมที่เกิดขึ้นของผู้รับการประเมินหลังจากการดำเนินการตามแผนพัฒนาตนเองจะช่วยผลักดันให้ผู้รับการประเมินประสบความสำเร็จในอาชีพการงาน และสอดคล้องเป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์กร



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

ในงานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองผ่านแบบทดสอบทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆเข้ามาเป็นองค์ประกอบ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 นิยามความหมายของภาวะผู้นำ

จากการทบทวนวรรณกรรมได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเพิ่มเติม พบว่ามีผู้ให้คำนิยามศัพท์ของคำว่า ผู้นำ (Leader) และ ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างน่าสนใจ เพื่อสร้างความเข้าใจในแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเพิ่มมากขึ้น ผู้เขียนจึงขอยกนิยามศัพท์เหล่านั้นมาใช้อ้างอิงในบทนี้(เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540) ดังนี้

2.1.1.1 ความหมายของคำว่าผู้นำ (Leader)

ผู้นำ คือบุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้

- 1.) มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
- 2.) มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ
- 3.) มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
- 4.) ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
- 5.) เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

ผู้นำ คือ บุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานกิจกรรม ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการกิจของกลุ่ม (Fieder, 1967)

ผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม (Dejmozka, 1983)

กล่าวโดยสรุป “ผู้นำ” คือบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ได้รับการเลือก หรือแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าของกลุ่ม ได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่ม มีอิทธิพลเหนือกลุ่ม มีบทบาทสำคัญที่จะจูงใจ ชักนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2.1.1.2 ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ (Leadership)

สำหรับ “ภาวะผู้นำ” นั้นได้มีผู้ให้นิยามไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน (Hemphill & Coons, 1957 ; เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540)

ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลเพิ่มที่สูงกว่าและมากกว่ากลไกการทำงานปกติที่ใช้กำกับงานประจำองค์กร (Katz & Kahn, 1978)

ภาวะผู้นำ หมายถึง การจุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลุกฝังเป็นค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ (Richards & Engle, 1986)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการให้จุดมุ่งหมาย (ทิศทางที่มีความหมาย) เพื่อให้เกิดการรวมพลังความพยายาม และความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Jacobs & Jaques, 1990)

กล่าวโดยสรุป “ภาวะผู้นำ” ไม่ใช่มุ่งเน้นที่ตัวบุคคลเช่นผู้นำ แต่หมายความถึง กระบวนการสังคมแบบหนึ่งที่น่ามาใช้เพื่อสร้างให้บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ทำให้เกิดความร่วมมือจากกลุ่มในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆของกลุ่มตามที่ตนเองกำหนด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีเรื่องภาวะผู้นำ

วิวัฒนาการของแนวคิดและทฤษฎีเรื่องภาวะผู้นำ สามารถแบ่งตามระยะเวลาการพัฒนาซึ่งยกมาอธิบายโดยสังเขป ดังนี้

2.1.2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) มีการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่ามีรากฐานมาจากคุณลักษณะที่เป็นปัจเจกบุคคลของแต่ละท่าน นักวิชาการในช่วงนี้มุ่งศึกษาลักษณะพื้นฐานสำคัญดังกล่าวของผู้นำ จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลายๆคนสามารถแบ่งคุณสมบัตินี้ที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

2.1.2.1.1 ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่าง ภายนอก อายุ เป็นต้น

2.1.2.1.2 ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น

2.1.2.1.3 ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น แต่ก็มียานวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกันและกันจนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่าคุณสมบัติของผู้ที่ไม่สามารถใช้ได้ดีกับทุกสถานการณ์อีกด้วย

นอกจากคุณลักษณะที่กล่าวมาแล้วพบว่าจะมีอีกหลากหลายประการของคุณลักษณะของผู้ที่มีประสิทธิภาพซึ่งนักวิชาการได้ค้นคว้าวิจัย และนำเสนอเป็นผลงานเอาไว้ เช่น ทักษะทางสังคม ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางการจัดการและควมมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ โดยผู้ที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะต่อไปนี้ประกอบด้วย (Lussier, 2006. อ้างอิงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557)

1. ความสามารถในการบังคับบัญชา (Supervisory ability) ผู้นำสามารถปฏิบัติหน้าที่การจัดการขั้นพื้นฐานทั้ง 4 อย่าง ได้แก่ ความฉลาด วุฒิภาวะทางสังคม แรงขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ และทัศนคติเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำและการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. ความต้องการในการบรรลุเป้าหมายในอาชีพ (Need for occupational achievement) ผู้นำมุ่งเน้นที่จะค้นหาความก้าวหน้าในอาชีพการทำงานและต้องการประสบความสำเร็จ

3. ความฉลาด (Intelligence) ผู้นำมีความคิด มีความสามารถในการทำงานกล้าที่จะตัดสินใจ

4. การกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) ผู้นำต้องมีความกล้าที่จะตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและความเหมาะสม

5. ความแน่นอน (Self-assurance) ผู้นำต้องมีความหนักแน่นทางอารมณ์แสดงตนเองให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามได้ นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถในการรับมือกับปัญหาได้เป็นอย่างดี

6. ความคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้นำต้องคิดค้นหรือหาแนวทางในการทำงานหรือแก้ปัญหาด้วยวิธีการหรือรูปแบบใหม่ที่ยังไม่มีใครเคยทำมาก่อน และสามารถที่จะพึ่งพาตนเองในการทำงานได้ ถึงแม้ว่าการทำงานให้ประสบผลสำเร็จต้องอาศัยทีมงานก็ตาม

2.1.2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) มีแนวคิดหลักในเรื่องการมองสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติ และมีความเชื่อว่าผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ในที่นี้ขอ

ยกตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีพฤติกรรมที่มีชื่อเสียงหนึ่งในนั้นคือ การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ผลการวิจัยเกิดจากการออกแบบสอบถามเกี่ยวกับเรื่องความเป็นผู้นำ เพื่อศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ และสรุปปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำเอาไว้ 2 ข้อ (ฉันทะพนธ์ เจริญนนท์, 2551)

2.1.2.2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

1. ภาวะผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างงาน (Initiating Structure)

ภาวะผู้นำในลักษณะนี้ตัวผู้นำจะกำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนการและรายละเอียดในการปฏิบัติงาน แล้วชี้แนะให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูง เห็นได้จากการที่ตัวผู้นำจะพิถีพิถันในการมอบหมายงาน และคาดหวังว่าคนงานเหล่านั้นจะปฏิบัติงานอย่างสุดฝีมือ เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และจะเน้นถึงกำหนดเวลาที่ต้องทำให้เสร็จด้วย

2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ของบุคคล (Consideration)

ภาวะผู้นำในลักษณะนี้ตัวผู้นำจะให้ความสำคัญกับสมาชิกในกลุ่ม มีการปฏิบัติกับสมาชิกอย่างเสมอภาค และจะแสดงออกถึงความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ขอมรับความคิดและความรู้สึกของสมาชิก ทำให้ความสัมพันธ์ในด้านการทำงานออกมาในรูปแบบของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอได้รับความนิยมนับเป็นอย่างมากมาจนกระทั่งในปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะมองมิติของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในมิติของคนและงาน และเป็นที่มาของคำพูดติดหูที่ว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องเก่งทั้งคนเก่งทั้งงาน

นอกจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอแล้ว ยังมีผลงานอีกชิ้นหนึ่งที่มีชื่อเสียงเป็นอย่างมากมาจนกระทั่งในปัจจุบัน นั่นคือ ทฤษฎีตาข่ายพฤติกรรมการบริหาร (Managerial Grid) ของ Robert R. Blake และ Jane S. Mouton

2.1.2.2.2 ทฤษฎีตาข่ายพฤติกรรมการบริหาร (Managerial Grid) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำของบุคคลเอาไว้ 5 ลักษณะด้วยกันดังต่อไปนี้

- (1,1) ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Impoverished Leader) เป็นลักษณะของผู้นำที่ปล่อยปละละเลยทั้งผลผลิตและความรู้สึกของผู้ร่วมงานทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จและขาดความสัมพันธ์กับสมาชิก

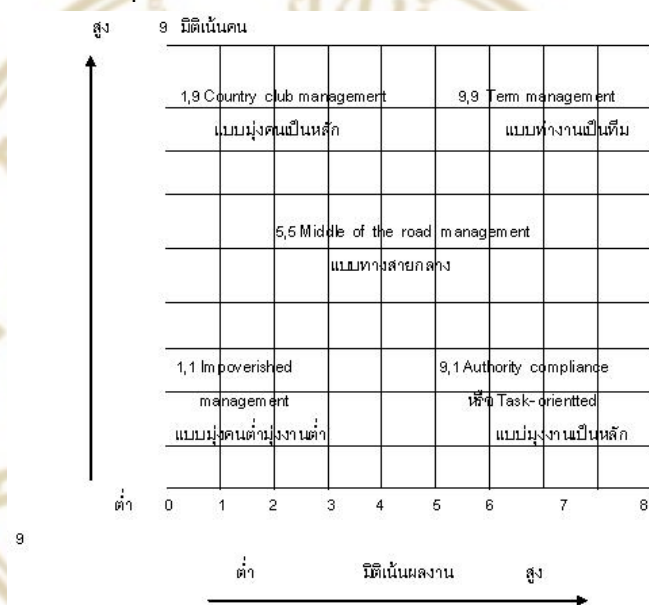
- (9,1) ผู้นำแบบมุ่งผลงาน (Production Pusher) เป็นลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญไปที่งานสูงแต่จะไม่สนใจต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน โดยเฉพาะความสัมพันธ์ส่วนบุคคลซึ่งผู้นำประเภทนี้อาจจะเรียกว่าผู้นำแบบเผด็จการ

- (1,9) ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Country Club Leader) เป็นลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างตัวผู้นำกับสมาชิกในกลุ่ม โดย

เน้นกิจกรรมต่างๆทางสังคมแต่จะไม่ให้ความสนใจต่อผลผลิต ซึ่งผู้นำประเภทนี้อาจจะเรียกว่า ผู้นำ
สโมสร

- (9,9) ผู้นำแบบนักสร้างกลุ่ม (Team Builder) เป็นลักษณะ
ผู้นำในอุดมคติ โดยนักสร้างทีมจะให้ความสำคัญกับผลผลิตในองค์กร และความสัมพันธ์ที่ีระหว่าง
สมาชิกในกลุ่มเป็นอย่างมาก

- (5,5) ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง (Middle-of-the-road Leader)
เป็นลักษณะผู้นำแบบปานกลางไม่ได้มุ่งเน้นด้านใดด้านหนึ่งเป็นพิเศษแต่ก็ไม่ได้ทอดทิ้งเลยทีเดียว
ผู้นำลักษณะนี้จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ในระดับหนึ่ง พร้อมกับปรองดอง
ความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มได้อีกเช่นกัน



ภาพที่ 2.1 ดาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหาร (Blake and McCanse, 1991.)

ในมิติของทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนั้น ได้มีวิวัฒนาการมาจากทฤษฎีคุณลักษณะ
ของผู้นำ เนื่องจากไม่ได้มองแค่มีลักษณะผู้นำ หรือตัวผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีมุมมองเรื่องของการ
พัฒนาความสัมพันธ์กับคนเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย แต่อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำนั้นยังมีความเกี่ยวข้องในมิติ
อื่นๆอีกหลากหลาย ได้แก่ รูปแบบองค์กร กระบวนการทำงาน ตลอดจนผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลจากการ
ทำงาน เป็นต้น

2.1.2.3 ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership
Theories) แนวคิดทฤษฎีนี้เริ่มมองมิติอื่นๆเพิ่มเติมจากเรื่องคนและงาน มีการนำเอาสถานการณ์เข้ามา
เกี่ยวข้องกับเรื่องภาวะผู้นำ ทั้งนี้แนวคิดดังกล่าวมีความเชื่อว่าในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปผู้นำจะ
มีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปตามแต่สถานการณ์เหล่านั้นด้วย ทั้งนี้ขอยกตัวอย่างเพียงบางทฤษฎี
โดยสังเขป (มัลลิกา ต้นสอน, 2544: 54)

2.1.2.3.1 ทฤษฎีวงจรชีวิตโดย Hersey and Blanchard มีความเชื่อที่สอดคล้องไปกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) และอธิบายว่าภาวะผู้นำแบบต่างๆ ประกอบกับความพร้อมของสมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้นำ 4 รูปแบบคือ

- การบอกกล่าว (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

- การนำเสนอความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะ บ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นด้วยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

- การมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราวปัญหาต่างๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

- การมอบหมายงาน (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

2.1.2.3.2 การศึกษาของ Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ

2. โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

3. อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

2.1.2.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) แนวคิดนี้เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นแนวคิดนี้จึงนำเสนอภาวะผู้นำในรูปแบบใหม่ที่เชื่อว่าจะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง ดังมีงานวิจัยที่จะขอนำมากล่าวถึงในที่นี้พอสังเขป คือ (ปราชญา กล้าผจญ, 2551)

1. ทฤษฎีของเบิร์นส์ (Burns) อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power) ดังนั้นการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบันควรมีลักษณะดังนี้

- ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นลักษณะของผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

- ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นลักษณะของผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อกันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ได้แก่ ผู้นำชุมชน

- ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) เป็นลักษณะของผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควมยึดจริยธรรมสูงสุดคือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

2. ทฤษฎีของเบสส์ (Bass) มีความขัดแย้งกับแนวคิดของเบิร์นส์ ซึ่งเชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำใน 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทาง การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากขึ้นน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

- สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น

- สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร

- คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปตามแนวคิดของเบสส์ หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงคล้อยใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วยบุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma) การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration) การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายตามแนวคิดของเบสส์ หมายถึงการที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุนความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงาน และสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ เบสส์ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์
2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ

จะเห็นได้ว่าผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเชิงเป้าหมาย แตกต่างกันที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน ผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยินดีกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะเอื้ออำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยง

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำตามวิวัฒนาการดังที่กล่าวมาแล้ว พบว่าทุกทฤษฎีล้วนแล้วแต่มีข้อเด่นในตัวเอง การค้นคว้าวิจัยสามารถช่วยต่อยอดให้ทฤษฎีมีความเข้มข้นขึ้น สอดคล้องกับยุคสมัยของแนวคิดและทฤษฎีในช่วงเวลานั้นๆ จนกระทั่งในที่สุดก็พัฒนามาได้ตรงกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน ภาวะผู้นำถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในทุกระดับขององค์กร องค์กรที่มีผู้นำที่มีภาวะผู้นำก็จะสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าประสงค์ที่องค์กรวาดหวังไว้ได้โดยง่าย

2.1.3 ทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big 5 Personality Theory)

2.1.3.1 ความหมายของบุคลิกภาพ

“บุคลิกภาพ” หรือภาษาอังกฤษ “Personality” มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า Persona ที่แปลว่า หน้ากากที่ตัวละครแต่ละตัวต่างจะมีบทบาทในการแสดง กล่าวได้ว่าเป็นตัวกำหนดบุคลิกของแต่ละตัวละคร (Golembiewski, 1962; Hilgard, 1962) แต่ความหมายในเชิงวิชาการหมายถึงบุคลล รูปแบบ ลักษณะ ของความคิด อารมณ์ และพฤติกรรม ร่วมกับกลไกทางจิตวิทยาของแต่ละคนรวมเป็นลักษณะประจำของบุคคลนั้น จึงทำให้แต่ละคนมีความแตกต่างกัน การแสดงออกของพฤติกรรมซึ่งชี้ให้เห็นความเป็นตัวตนของแต่ละบุคคลในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงลักษณะที่ส่งผลต่อการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (อัลซลี แจ่มเจริญ, 2530)

2.1.3.2 แนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Costa and McCrae, 1992) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดมีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางเพื่อประเมินบุคลิกภาพของคน แนวคิดบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ ประกอบไปด้วย บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion) บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (Neuroticism) บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) และ บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) (พรธรวดี สุทธิภักดี, 2552)

- บุคลิกภาพด้านที่ 1 : บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion) เป็นบุคลิกภาพด้านบวกที่ทำให้คนรู้สึกดีต่อตัวเองและสิ่งรอบข้าง คำว่า “Extravert” หรือ “Extrovert” เป็นคำที่

ตรงข้ามกับคำว่า "Introvert" ซึ่งเป็นคำที่ขี้นมาจากทฤษฎีดั้งเดิมทางจิตวิทยา คนที่มีคะแนน Extraversion สูง มักจะเป็นคนช่างสังคม ช่างพูดช่างคุย อ่อนน้อม มีชีวิตชีวา มีเพื่อนเยอะ ไม่ชอบอยู่คนเดียว ในทางตรงข้าม คนที่เป็นพวก Introversions มักไม่ใช่คนที่อารมณ์ดีตลอดเหมือนพวกแรก ส่วนใหญ่จะเฉยๆ ไม่ยุ่งกับใคร ทำอะไรคนเดียว คิดคนเดียว จากลักษณะที่แตกต่างกันแบบนี้เราพบว่าพวก Introvert มักจะเก็บกด ปิดตัวเองเวลามีปัญหา พยายามแก้ปัญหาเองคนเดียว ในขณะที่พวก Extrovert มักจะเล่าปัญหาหรือปรึกษาคนรอบข้างเสมอ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าคนที่มีความระดับ Extraversion สูงมักมีสุขภาพจิตดีกว่าคนที่ระดับ Introversions สูง ในที่ทำงานพวก Extrovert มักจะทำงานอย่างมีความสุขกว่า มองโลกในแง่ดีกว่า อารมณ์ดีกว่า มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากกว่า และพึงพอใจในงานที่ทำมากกว่า เมื่อที่ปรึกษาต้องติดต่อสื่อสารกับคนทั้งสองกลุ่ม กลุ่ม Extraversion มักเข้าไปพูดคุยได้ง่ายกว่าและเข้าใจได้มากกว่า

- บุคลิกภาพด้านที่ 2 : บุคลิกภาพแบบหวัดไหว (Neuroticism) ตรงกับคำว่า "พวกประสาท" ในภาษาไทย คนกลุ่มนี้มีลักษณะตรงข้ามกับกลุ่มแรกโดยสิ้นเชิง คนกลุ่มนี้มักไม่ใช่แค่เฉยๆแบบ Introversions แต่จะอารมณ์เสีย หงุดหงิด เศร้าสร้อย อ่อนแอ ไม่มั่นคง ได้ตลอดเวลา และทุกสถานการณ์โดยไม่สมเหตุสมผล คนกลุ่มนี้มักมองตัวเองและสิ่งแวดล้อมในทางลบไว้ก่อน คนกลุ่มนี้มักจะวิตกกังวลและเครียดมากกว่าคนอื่นๆในเรื่องงาน ประเมินผลงานของตัวเองต่ำกว่าความเป็นจริง มักกลัวในสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้นหรืออาจไม่เกิดขึ้น โดยไม่สามารถควบคุมตัวเองได้ อย่างไรก็ตามหากได้มีการมอบหมายงาน ควบคุมการทำงาน และประเมินผลงานอย่างเป็นระบบแล้วก็จะช่วยให้คนกลุ่มนี้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลักษณะที่ตรงข้ามกับบุคลิกภาพแบบหวัดไหวคือคนที่มีความมั่นคง เชื่อมั่นในตนเอง ไม่ถูกรบกวนหรือโอนอ่อนไปตามสิ่งแวดล้อมได้ง่ายๆ เรียกว่าเป็นคนที่มีความมั่นคง คนทั้งสองกลุ่ม อาจเข้าไปพูดคุยได้ง่ายใกล้เคียงกันเมื่อต้องติดต่อสื่อสาร แต่กลุ่มบุคลิกภาพแบบหวัดไหว มักแสดงความวิตกกังวลมากจนบางครั้งอาจทำให้ประสิทธิภาพของการสื่อสารลดน้อยลง ดังนั้นที่ปรึกษาจึงควรเข้าใจในความแตกต่างและวางแผนการเข้าไปพูดคุยให้เหมาะสม

- บุคลิกภาพด้านที่ 3 : บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) คำว่า Agreeableness มาจาก Agree กับ Able หมายถึงความสามารถที่จะตกลงร่วมกับผู้อื่นได้ คนที่มีความระดับ Agreeableness สูงมักจะเป็นคนที่ปรับตัวเข้ากับคนอื่นได้ดี เข้าใจคนอื่น มีความยืดหยุ่นสูง รู้จักการประนีประนอม ตรงไปตรงมา ไม่น่าไหวหลังหลอกหรือินทาคนอื่นลับหลัง คนทั่วไปมักชอบที่จะทำงานกลุ่มนี้เพราะรู้สึกปลอดภัยและสบายใจ คนกลุ่มนี้อาจไม่ได้เป็นพวกเจ้าเสน่ห์แบบ Extraversion แต่ก็ยังเป็นกลุ่มที่ผู้ร่วมงานไว้ใจรักใคร่ ดังนั้น ที่ปรึกษา จึงควรพิจารณาเข้าไปติดต่อพูดคุยด้วยเพื่อที่จะนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่นๆในองค์กรต่อไปได้ง่ายขึ้น

- บุคลิกภาพด้านที่ 4 : บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก(Conscientiousness) เป็นบุคลิกที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะ Conscientiousness หมายถึงความตั้งใจ ความอดทน ความรับผิดชอบ และระดับการควบคุมตัวเองซึ่งทำให้คนผู้นั้นสามารถกำหนดทิศทางของพฤติกรรมของตนเองได้อย่างแน่นอน รู้จักคิดไตร่ตรองก่อนพูดหรือลงมือกระทำ รู้จักการรอคอยและยับยั้งชั่งใจ มีการวางแผนงานและเรียงลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องทำ คนที่มี Conscientiousness ในระดับต่ำมักขาดทิศทางในการทำงาน Conscientiousness มีความสำคัญต่อการทำงานในทุกๆ ด้าน จนนักจิตวิทยาขององค์กรเชื่อว่า สามารถใช้เป็นตัวทำนายผลงานของบุคคลได้

- บุคลิกภาพด้านที่ 5 : บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) หมายถึงลักษณะของบุคคลที่มักมีความคิดเป็นของตนเอง มีจินตนาการสูง มองโลกในแง่บวกที่แตกต่างจากผู้อื่น คนกลุ่มนี้มักมีใจกว้างขวาง ให้ความสนใจกับทุกสิ่งรอบตัว ยอมรับความคิดของผู้อื่น ได้แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม แต่ขณะเดียวกันก็มีความคิดสร้างสรรค์ มักพยายามแก้ปัญหาใหม่ๆ ด้วยแนวคิดใหม่โดยพร้อมที่จะเสี่ยงทดลองทำสิ่งนั้นๆ อย่างมั่นใจ อย่างไรก็ตาม กฎระเบียบและวัฒนธรรมขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรแบบไทยๆ มักไม่ค่อยเปิดโอกาสให้คนกลุ่มนี้ได้แสดงความสามารถมากนัก ถึงแม้ Openness to experience จะดูเป็นลักษณะที่เหมาะสมสำหรับเจ้าของกิจการที่จะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักใช้หรือสร้างนวัตกรรมและ กล้าเสี่ยง แต่ที่จริงแล้ว หากพนักงานหรือผู้บริหารระดับต้นมีลักษณะนี้ก็อาจเป็นประโยชน์ต่อโดยการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ หรือหาวิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่ๆ ให้กับองค์กรได้

จากการทบทวนวรรณกรรมสำหรับทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ พบว่าทฤษฎีพยายามศึกษาเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคลอันเนื่องมาจากบุคลิกลักษณะที่เป็นตัวตนติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด การศึกษาและทำความเข้าใจบุคลิกภาพระหว่างบุคคลภายในองค์กรจะสามารถลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนทำให้นำไปต่อยอดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคลให้กับพนักงานที่มีจุดที่ต้องพัฒนาดังจะได้ศึกษาเพิ่มเติมจากหัวข้อต่อไป เรื่องแผนพัฒนาตนเอง

2.1.4 แผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan)

2.1.4.1 นิยามของแผนพัฒนาตนเอง

อ้างอิง อาทร์ ใช้กิจจา (2522 :10) แผนพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชากำหนดความจำเป็นในการพัฒนาฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของงานและองค์กร โดยแผนพัฒนาตนเองเป็นแผนที่มีการระบุเป้าหมาย วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนา ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการนำไปสู่การพัฒนาตนเอง

กรมเจ้าท่า (2557) ยังได้ให้นิยามของแผนพัฒนาตนเองว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้เป็นกรอบแนวทางและเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ตนเอง ซึ่งทำเป็นรายบุคคล เพื่อพัฒนาตนเองในด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะ จากจุดที่อยู่ไปสู่จุดที่ต้องการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบโดยสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ เพิ่มขีดความสามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นและเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีคุณสมบัติ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต โดยแผนพัฒนาตนเองจะเป็นการพัฒนาจุดอ่อน (weakness) และสร้างจุดแข็ง (Strength) ให้มีมากขึ้นพร้อมนำไปประยุกต์ใช้ในงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสิ่งสำคัญคือ แผนพัฒนาตนเองต้องมาจากการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการพัฒนา) เพื่อร่วมกันกำหนดประเด็นในการพัฒนาไปสู่การดำเนินการตามแผนและประเมินผลอย่างเป็นลำดับขั้นตอน

2.1.4.2 องค์ประกอบของแผนพัฒนาตนเอง

ในการทำแผนพัฒนาตนเองนั้นจะต้องมีการกำหนดขั้นตอนและองค์ประกอบของแผนพัฒนาตนเองที่ครบถ้วนเพื่อที่จะทำให้เกิดการพัฒนาที่แท้จริง และส่งผลให้เกิดการยกระดับความสามารถในด้านต่างๆให้ดียิ่งขึ้น โดยองค์ประกอบของแผนพัฒนาตนเอง (Ronald C. Page, 2008: 6-7) มีดังนี้

1. เป้าหมาย (Goal): การทำแผนพัฒนาตนเองจำเป็นต้องมีการตั้งเป้าหมายสำหรับผู้รับการฝึกแต่ละคน ต้องมีการคิดและเลือกว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้รับการฝึกต้องการที่ปรับเปลี่ยนให้สำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนพัฒนาตนเองนั้นควรมีการทบทวนเป้าหมายทุกครั้งที่มีการนัดพบกันระหว่างผู้ฝึกและผู้รับการฝึก

2. วัตถุประสงค์ของการพัฒนา (Development Objective) วัตถุประสงค์นี้จะเป็นตัวระบุที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนา ยกตัวอย่างเช่น การปรับปรุงการบริการลูกค้า ซึ่งผู้ทำการฝึกสามารถดำเนินการฝึกสอนเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้ โดยวัตถุประสงค์ของการพัฒนาอาจมีความคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันไปตามรายบุคคล

3. กิจกรรมการพัฒนา (Development Action Plan): การเลือกใช้กิจกรรมที่สนับสนุนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ผู้ฝึกและผู้รับการฝึกได้เลือกไว้ และดำเนินการหรือลงมือปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง โดยที่วัตถุประสงค์และกิจกรรมที่จะกระทำต้องมีความสอดคล้องกันการวางแผนวิสัยทัศน์ (Vision Planning): การวางแผนวิสัยทัศน์เปรียบเสมือนการระดมสมองระหว่างผู้ฝึกและผู้รับการฝึก โดยการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่ออกมา อีกทั้งวิสัยทัศน์จะเป็นเสมือนการสร้างกำลังใจให้ผู้ฝึกปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการรับรู้ตนเอง

4. ระยะเวลา (Schedule): การกำหนดช่วงเวลาเพื่อติดตามผลโดยมีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในการฝึก อาจมีการนัดเพื่อพูดคุยเป็นประจำทุกอาทิตย์ สองอาทิตย์หรือเดือนละครั้ง โดยช่วงระยะเวลาขึ้นอยู่กับลักษณะกิจกรรมต่างๆ ที่ได้กำหนดขึ้น

5. ความคืบหน้าของแผนพัฒนาตนเอง (Progress Update): การพูดคุยพบปะระหว่างผู้ฝึกและผู้รับการฝึกจะเป็นตัวแปรสำคัญที่ช่วยให้แผนการพัฒนาตนเองสามารถประสบความสำเร็จ การพูดคุยเป็นการทบทวนถึงกิจกรรมที่ได้ตั้งไว้ หากสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้รับการฝึกจะสามารถดำเนินการทำตามเป้าหมายข้อต่อไปได้ อย่างไรก็ตามหากผู้รับการฝึกไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ จะต้องมีการจดบันทึกและให้เหตุผลถึงสาเหตุที่ไม่สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้

2.1.4.3 กระบวนการและขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (ส่วนพัฒนาบุคลากรกรมประมง, 2554) อันได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินตนเอง

ผู้ได้บังคับบัญชาต้องตรวจสอบการทำงานของตนเองจากประสบการณ์ที่ได้รับจากงานที่ทำการฝึกอบรม การพัฒนา รวมถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองที่จำเป็นต่อการพัฒนา อีกทั้งยังต้องประเมินความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของตนเองด้วย

ขั้นตอนที่ 2 การประชุมร่วมกันระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาและ

ผู้บังคับบัญชา

ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาต้องหารือร่วมกันถึงแผนการพัฒนาตนเอง โดยต้องร่วมกันกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการพัฒนา รวมถึงเป้าหมายและระยะเวลาในการดำเนินการของแผนการพัฒนาตนเองให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การสรุปผลและการนำไปปฏิบัติ

ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องลงรายชื่อร่วมกันในแผนพัฒนาตนเอง และดำเนินการปฏิบัติตามแผนดังกล่าว

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและทบทวน

ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาต้องจัดประชุมร่วมกันอย่างเป็นระยะเพื่อติดตามผลการดำเนินการตามแผนพัฒนาตนเองเพื่อประเมินผลการดำเนินการของแผน ทบทวนและปรับปรุงแผนการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร

การพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จควรมีกระบวนการตามขั้นตอน ซึ่ง สุวรี เทียงทัศน (2542 อ้างถึงใน ประทีป โชติคุณเศรษฐ, 2544, หน้า 16–17) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการพัฒนาตนเอง ดังนี้

1. การสำรวจตนเอง การที่คนเราจะประสบความสำเร็จหรือไม่ สาเหตุที่สำคัญคือจะต้องมีการสำรวจตนเองเพราะคนเป็นผู้กระทำเอง คนบางคนไม่ประสบความสำเร็จในชีวิตเนื่องจากบุคคลนั้นมีจุดอ่อนหรือมีคุณสมบัติที่ไม่ดี การที่จะทราบว่าตนเองมีคุณสมบัติอย่างไรควรจะได้ทำการสำรวจตนเอง ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นและได้มีชีวิตที่สมหวังต่อไป

2. การปลูกคุณสมบัติที่ดีงาม โดยนำคุณสมบัติของบุคคลสำคัญของโลกเป็นแบบอย่าง ซึ่งคุณสมบัติของบุคคลไม่ใช่สิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่สามารถปลูกสร้างขึ้นได้

3. การปลูกใจตนเอง เป็นสิ่งสำคัญเพราะบุคคลที่มีกำลังที่ดี ย่อมมุ่งมั่นดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของชีวิตที่กำหนดไว้

4. การส่งเสริมตนเอง คือการสร้างกำลังกายให้ดี เป็นการสร้างกำลังใจให้เข้มแข็งและสร้างกำลังความคิดของตนให้ล้ำเลิศ

5. การดำเนินการพัฒนาตนเอง เป็นการลงมือปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างตนเองให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้

6. การประเมินผล เพื่อจะได้ทราบว่าผลการดำเนินการพัฒนาตนเองตามที่บุคคลได้ตั้งเป้าหมายไว้ ดำเนินการไปได้ผลมากน้อยเพียงไร จึงจำเป็นต้องอาศัยการวัดผลและประเมินผล

หลักการพัฒนาตนเอง คนที่จะพัฒนาตนเองจะเริ่มต้นด้วยการสำรวจและพิจารณาตนเองว่ามีอะไรเป็นข้อดี และข้อที่ต้องพัฒนา การสำรวจจะใช้วิธีการส่องกระจก (คนที่เรามีความสัมพันธ์ด้วยช่วยบอก) เมื่อทราบแล้วก็มาวิเคราะห์ตนเองและตั้งเป้าหมายว่ามีสิ่งใดที่ดีและมีอยู่ในตัวเราแล้ว เราก็ควรรักษาไว้ สิ่งใดที่ไม่ดีและมีอยู่ในตัวเรา เราก็ควรจะหาทางทำให้ลดน้อยลงหรือควรขจัดให้หมดไป และถ้าหากมีสิ่งใดที่ดีและยังไม่มีในตัวเรา เราก็ควรจะนำมาเพิ่มให้กับตัวเราให้มากขึ้น เมื่อวิเคราะห์และตั้งเป้าหมายแล้วต่อไปก็คิดหาวิธีการและวางแผนดำเนินการโดยเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับตัวเอง เมื่อวางแผนเสร็จเรียบร้อยแล้วก็ต้องนำแผนดำเนินการดังกล่าวมาดำเนินการ (ลงมือปฏิบัติจริง) ถ้าเราสามารถทำได้ตามแผนที่วางไว้ก็ถือว่าแผนการที่วางไว้เหมาะสมกับเรา แต่ถ้าทำไม่ได้ตามแผนก็ถือว่าแผนการนั้น ไม่เหมาะสมกับเรา ต้องปรับปรุงให้เหมาะสมจนเราสามารถปฏิบัติได้ เมื่อดำเนินการตามแผนแล้วจะต้องมีการประเมินผลการดำเนินการว่าบรรลุเป้าหมายเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้างหรือไม่ระหว่างดำเนินการ

ถ้ามีจะได้หาทางปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินการในครั้งต่อไปมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ปราณี งาม
สูตร และจรัส ค้างสุวรรณ, 2545, หน้า 123-125)



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง โดยมีรายละเอียดและวิธีการดำเนินการ เรียงลำดับดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ส่วนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างในการศึกษารุ่นนี้ ได้แก่ พนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยอาศัยการสุ่มแบบ ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคคลที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) ซึ่งประกอบไปด้วย The Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ ดังนี้

3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)

The Work Behavior Inventory (WBI) เป็นเครื่องมือทางจิตวิทยาที่ได้รับการค้นคว้าด้านทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์จนเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ในระดับบุคคลผู้ทดสอบสามารถประเมิน

คุณค่าของตัวเอง จากบุคลิกตัวตนที่แท้จริงสู่ทิศทางการพัฒนาที่ถูกทาง ในระดับองค์กรเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถคัดเลือกพนักงานที่ได้ตรงตามความต้องการขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะบุคลิกภาพที่ WBI ประเมินออกมาเป็นลักษณะบุคลิกภาพที่ไม่สามารถวิเคราะห์ได้จากลักษณะภายนอกผ่านการสัมภาษณ์งานที่ผู้สัมภาษณ์มีโอกาสพูดคุยกับผู้สมัครเพียงในช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น และลักษณะบุคลิกภาพเหล่านี้เป็นสิ่งที่ต้องอาศัยเวลา และค่าใช้จ่ายในการพัฒนาเป็นอย่างมาก ดังนั้นองค์กรที่สามารถประเมินคุณลักษณะเหล่านี้ของพนักงานออกมาได้จะช่วยเรื่องการตัดสินใจต่างๆ ในองค์กร จนกระทั่งส่งผลโดยตรงกับผลงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น นำไปสู่ความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในอาชีพ และต่อเนื่องไปจนถึงระดับองค์กรได้ในที่สุด

มีองค์กรเป็นจำนวนมากที่เลือกใช้เครื่องมือทางจิตวิทยา WBI มาช่วยในการคัดเลือกพนักงานควบคู่ไปกับการประเมินบททดสอบทางทักษะความชำนาญ และประสบการณ์ของบุคคลนั้นๆ นอกจากนี้คุณประโยชน์ในการนำมาใช้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานแล้ว ยังเป็นประโยชน์ต่อกิจกรรมอื่นๆ อีกในองค์กร เช่น งานด้านการฝึกอบรม และพัฒนางานด้านการพัฒนาการสื่อสารและความสัมพันธ์ในทีมงาน งานด้านการพัฒนานวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เป็นต้น ทั้งนี้เพราะ WBI นำเอาหลักการของทฤษฎีคุณลักษณะห้าองค์ประกอบมาช่วยจัดกลุ่มของบุคลิกภาพของคนในภาพกว้าง หลังจากนั้นจึงนำมานิยามเป็นลักษณะบุคลิกภาพที่มีความแคบลง ให้มุมมองในหลายมิติ และชี้ชัดถึงจุดที่เป็นข้อดีควรส่งเสริม แต่ในขณะที่เดียวกันก็อาจกลายเป็นข้อที่ควรต้องนำไปพัฒนาเพิ่มเติม

3.2.1.1 ลักษณะเด่น ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดสรรการทำงานของ Work Behavior Inventory (WBI)

- ลักษณะงาน WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่างๆ ทุกข้อคำถามเป็นเครื่องประเมินที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน

- มาตรการการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบประเมิน

- ความครอบคลุมของลักษณะงาน WBI สามารถใช้ประเมินบุคคลทั่วไป ทั้งบุคคลที่ไม่เคยทำงานมาก่อนหรือบุคคลที่ต้องการกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

- มาตรฐานของคะแนน WBI ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจะแสดงในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์ เพื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพ

- ความง่ายต่อการใช้งาน โดยผู้รับการประเมินจะระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาที่เหมาะสมในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที

3.2.1.2 คุณลักษณะสำคัญของ Work Behavior Inventory (WBI)

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า Work Behavior Inventory สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังนี้

- ความน่าเชื่อถือ (Reliable) WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถืออยู่ที่ 0.85
 - ความตรงเชิงทำนาย (Predictive Validity) WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรฐานวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ

- ความตรงตาม โครงสร้าง (Construct Validity) WBI ความตรงตามโครงสร้างกับทฤษฎีบุคลิกภาพ Big Five โดย WBI มีการจัดกลุ่มตามหลักฐานที่มีเหตุผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นก็จะเป็นไม่สามารถที่จะประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

- ความสัมพันธ์กับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง WBI มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่นๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย

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

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

3.2.1.3 ประสิทธิภาพของ Work Behavior Inventory (WBI)

จากการวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้อง แม่นยำ ในเรื่องต่อไปนี้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร

- ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทลูกน้องไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ระบุว่าบุคคลใดที่มีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า

- วิจัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในอาชีพ หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลนั้น ๆ

- มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพและพยายามให้คำแนะนำพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว

3.2.1.4 มาตรฐานของแบบประเมิน (Work Behavior Inventory Scales)

WBI มี 40 มาตรฐาน ซึ่งที่ความหลากหลาย และความเกี่ยวข้องกับสถานะในการทำงานดังต่อไปนี้

- การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

1. การชอบสมาคม (Sociability)

2. การเป็นผู้นำ (Leadership)

3. การจูงใจ (Influence)

4. พลังใจในการทำงาน (Energy)

- การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

5. ความร่วมมือ (Cooperation)

6. ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others)

7. การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy)

- การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

8. การปรับตัว (Adaptability)

9. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)

10. ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

11. ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)

- การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

12. การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)

13. การคิดริเริ่ม (Initiative)

14. การยืนกราน (Persistence)

15. ความรอบคอบ (Attention to Detail)

16. ความน่าเชื่อถือ (Dependability)

17. การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)
 - เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
18. การควบคุมตนเอง (Self-Control)
19. การอดกลั้น (Stress Tolerance)
20. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
21. การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)
 - คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)
22. การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)
23. การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
24. การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
25. การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
26. เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
 - ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)
27. มุ่งเน้นที่ผลงาน (Task orientation)
28. มุ่งเน้นที่บุคคล (People orientation)
 - ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling)
29. คล่องแคล่ว (Dynamic)
30. วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)
31. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)
 - ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)
32. Behavioral Growth Potential
 - สิ่งชี้วัดความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)
33. ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)
34. ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)
35. ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)
36. ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)
37. สติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)
 - ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)
38. ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)

39. ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)

40. ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency)

3.2.2 Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

3.2.2.1 ลักษณะของแบบประเมิน

Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) เป็นแบบประเมินที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับทักษะ 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) และทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) โดยรวมการกำหนดเหตุผลและการแก้ปัญหาทั้ง 3 ส่วนเข้าด้วยกัน ดังนี้

- ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ ผู้ทำแบบทดสอบต้องอ่านบทความที่กำหนดและเลือกคำตอบที่ถูกต้อง เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวินิจฉัยและหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ การทดสอบนี้ประเมินการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

- ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนดในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟ วงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ทำแบบทดสอบได้เข้าใจถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อ่อนุญาตให้ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็นประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณทางงบประมาณ สิ้นค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อหรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ กับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับตัวเลขในการทำงาน

- ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือ การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักการวิทยาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กันกับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

3.2.2.2 ระเบียบและวิธีการทำแบบทดสอบ

ผู้รับการประเมินจะได้ทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการคัดเลือกคำตอบที่ตนเองคิดว่าถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ในแต่ละข้อ แบบทดสอบนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยการทำแบบทดสอบในแต่ละส่วนจะมีการจำกัดเวลาในการทำและกฎเกณฑ์ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) 10 นาที

ส่วนที่ 2 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) 10 นาที/สามารถใช้เครื่องคิดเลขได้

ส่วนที่ 3 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) 10 นาที

3.2.2.3 ผลที่ได้จากการทำแบบทดสอบ ART-MP

ผลจากแบบทดสอบ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) นั้น เป็นการนำคะแนนมาเปรียบเทียบกับกลุ่มข้อมูลบรรทัดฐานที่ได้จากผลการทดสอบความสามารถของกลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการ และมีอาชีพจากหลากหลายสาขา ในอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งผลคะแนนจะอยู่ในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ โดยผู้ประเมินผลการทำแบบทดสอบสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบความสามารถของผู้ทำแบบทดสอบนั้นกับผลการทดสอบของผู้สมัครงานรายอื่นๆ ในตำแหน่งเดียวกันได้อย่างชัดเจน

3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ เป็นแบบประเมินเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกทำการประเมิน ซึ่งในการประเมินนั้นผู้บังคับบัญชาจะประเมิน 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 คือจุดเด่น โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกจุดเด่น 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ

ส่วนที่ 2 คือข้อปรับปรุง โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกข้อปรับปรุง 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ

โดยแบบประเมินจะระบุลักษณะพฤติกรรม และให้ผู้บังคับบัญชาเลือกตอบว่าพฤติกรรมในข้อใดเป็นจุดเด่น และข้อควรปรับปรุงของผู้รับการประเมิน โดยลักษณะของพฤติกรรมทั้ง 21 ข้อ โดยอ้างอิงจากมาตราวัดของ Work Behavior Inventory Scales (WBI) ดังนี้

1. การชอบสมาคม (Sociability) แสดงออกถึง การช่างพูดและชอบพบปะสังสรรค์
ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่

2. การเป็นผู้นำ (Leadership) แสดงออกถึง ความมุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และ บันดาลใจผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ
3. การจูงใจ (Influence) แสดงออกถึง การชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วย เหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น
4. พลังใจในการทำงาน (Energy) แสดงออกถึง การชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ รวดเร็วและการทำงานหลายๆอย่างด้วยความมุ่งมั่น โดยไม่หยุดยั้ง
5. ความร่วมมือ (Cooperation) แสดงออกถึง การชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเพื่อน ร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม
6. ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) แสดงออกถึง ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นและ กระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น
7. ความชำนาญการทูต (Diplomacy) แสดงออกถึง การใช้วาจาสุภาพอ่อนน้อม ทำให้ แน่ใจว่าสุภาพและน่านับถือต่อบุคคลที่ยากและให้ความเคารพผู้อื่น
8. การปรับตัว (Adaptability) แสดงออกถึง ความสามารถในการปรับตัวพยายาม แสวงหาทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่
9. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) แสดงออกถึง การมีจินตนาการความคิด สร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิม ไปสู่ทางใหม่
10. ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) แสดงออกถึง ความมีเหตุผลและสร้าง รูปแบบในการคิดวิเคราะห์และสังเกตวิธีการดำเนินการ
11. ความเป็นอิสระ (Independence) แสดงออกถึง ความมีอิสระด้านความคิด และการ ตัดสิน สามารถพึ่งพาตนเองได้
12. การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) แสดงออกถึง การบรรลุผลสำเร็จ มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างจริงจัง แสวงหาความก้าวหน้าทางอาชีพ
13. การคิดริเริ่ม (Initiative) แสดงออกถึง การปฏิบัติลงมือทำ โดยไม่ต้องร้องขอ ยินดี และยอมรับต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่
14. การยืนกราน (Persistence) แสดงออกถึง การทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ละทิ้ง โครงการหรือภาระหน้าที่
15. ความรอบคอบ (Attention to Detail) แสดงออกถึง การให้ความสนใจต่อ รายละเอียด ตรวจสอบงานอีกครั้ง เพื่อความถูกต้องและป้องกันความผิดพลาด
16. ความน่าเชื่อถือ (Dependability) แสดงออกถึง มีความเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ ทำงานทันตามกำหนดเสมอ

17. การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) แสดงออกถึง ระมัดระวังต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา

18. การควบคุมตนเอง (Self-Control) แสดงออกถึง ความไม่ค่อยแสดงอารมณ์โกรธหรืออาการอารมณ์เสีย ใจเย็นต่อการตอบสนอง

19. การอดกลั้น (Stress Tolerance) แสดงออกถึง การอดทนต่อความเครียด ทำงานได้ดีในสถานการณ์เครียด อดทน อดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองได้อย่างดี

20. การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) แสดงออกถึง มีความมั่นใจในตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน

21. การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) แสดงออกถึง การรับรู้เข้าใจและจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตนเองได้ดี

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1. ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการวิจัย และทำการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลผู้ถูกทำการประเมิน
2. จัดให้ผู้รับการประเมินทำแบบประเมินทางจิตวิทยา (WBI) และสมรรถนะ (ARTMT) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล
3. เก็บรวบรวมข้อมูลผลการประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะจากผู้บังคับบัญชา
4. พูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงลักษณะบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1
5. พูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำพัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1
6. พูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนาและกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2
7. พูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำพัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง” ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์โดยเครื่องมือแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/ Professional รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI)

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

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

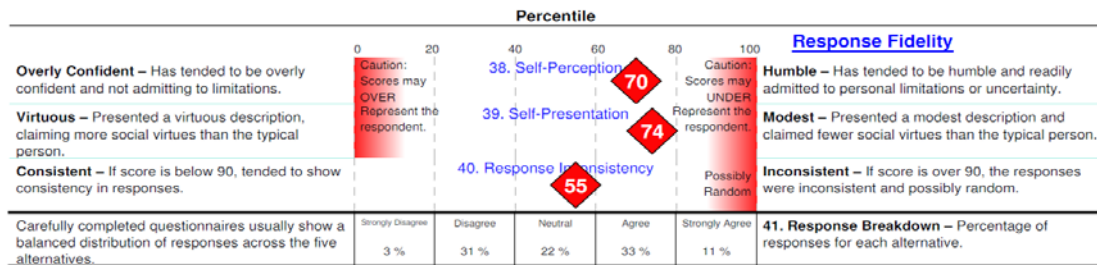
ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา

4.1 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI)

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำ ได้ ดังนี้

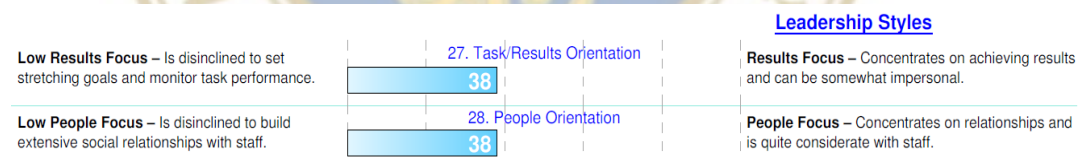
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)



ภาพที่ 4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

ในการวิเคราะห์ผลการประเมินทางจิตวิทยาจำเป็นที่จะต้องพิจารณาความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมินเป็นอันดับแรก โดยผลการประเมินความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบประเมินนั้นไม่ควรเกิน เปอร์เซ็นไทล์ที่ 90 ทั้งนี้ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่ เปอร์เซ็นไทล์ที่ 55 แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินมีผลการตอบแบบประเมินที่สอดคล้องกัน ในส่วนถัดมาคือผลการประเมินความเที่ยงตรงในการประเมินตนเองนั้นอยู่ในระดับค่าเปอร์เซ็นไทล์ที่ 70 และส่วนสุดท้ายคือความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเองอยู่ในระดับสูงในค่าเปอร์เซ็นไทล์ที่ 74 แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินมีลักษณะค่อนข้างถ่อมตัวในการตอบแบบประเมิน และมีแนวโน้มปกปิดการแสดงออกของตนเอง อาจจะรู้สึกไม่มั่นใจบ้างต่อการทำกิจกรรมต่างๆ ในชีวิต

4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)



ภาพที่ 4.2 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

ผู้รับการประเมินให้ความสำคัญกับทั้งการมุ่งเรื่องงาน (Task/Results Orientation) และการมุ่งเรื่องคน (People Orientation) ในระดับค่าเปอร์เซ็นไทล์ที่ 38 เท่ากัน ทั้งนี้ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับเรื่องงาน และความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียม

4.1.3 สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

		<u>Career Alignment</u>	
Unaligned with Customer Service – Behaviors are not aligned with many customer service roles.	33. Customer Service 36	Aligned with Customer Service – Has behaviors aligned with customer service roles.	
Unaligned with Sales – Behaviors are not aligned with many sales roles.	34. Sales 27	Aligned with Sales – Has behaviors aligned with sales roles.	
Unaligned with Management – Behaviors are not aligned with many management roles.	35. Management 19	Aligned with Management – Has behaviors aligned with management roles.	
Unaligned with Business Start Up – Behaviors tend not to be aligned with starting a business	36. Business Start Up 49	Aligned with Business Start Up – Has behaviors aligned with starting and growing a business.	
Unaligned with Creative Innovator – Behaviors tend not to be aligned with research and design.	37. Creative Innovator 43	Aligned with Creative Innovator – Has behaviors aligned with research, design, and development.	

ภาพที่ 4.3 ผลการประเมินด้านสิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

ผู้รับการประเมินมีค่าคะแนนในส่วน Business Start Up ในระดับค่าเปอร์เซ็นต์ที่ 49 ซึ่งนับว่าเป็นค่าคะแนนที่สูงที่สุดในกลุ่มนี้ บ่งบอกสิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพถ้ามุ่งที่จะตั้งต้นทำธุรกิจเล็กๆเป็นของตนเอง ทั้งนี้มีระดับคะแนนในส่วน Creative Innovator มาช่วยสนับสนุนในระดับค่าเปอร์เซ็นต์ที่ 43 ซึ่งเป็นแผนการที่วางไว้ในอนาคตที่มีความชอบในเรื่องแนวทางการศึกษาในเด็กเล็กแบบทางเลือกผสมผสาน และมุ่งมั่นที่จะประกอบธุรกิจเล็กๆด้วยตนเองด้านนี้ในอนาคต

4.1.4 ลักษณะของนักราย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

		<u>Selling & Influencing Styles</u>	
Low Dynamic – Tends to be relaxed about presenting and closing; is disinclined to negotiate.	29. Dynamic 35	Dynamic – Sells based on energy and drive; is ambitious, assertive, and persuasive.	
Low Analytical – Is disinclined to use a logical approach or overcome issues with facts and proof.	30. Analytical 28	Analytical – Sells based on facts and analysis; is logical in addressing advantages.	
Low Interpersonal – Tends not sell by developing friendships with customers and prospects.	31. Interpersonal 44	Interpersonal – Sells based on relationships; develops friendships with customers.	

ภาพที่ 4.4 ผลการประเมินด้านลักษณะของนักราย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

ผู้รับการประเมินมีค่าคะแนนในส่วน Interpersonal สูงที่สุดในกลุ่มนี้ในระดับค่าเปอร์เซ็นต์ 44 แปลว่าได้ว่ามีแนวโน้มที่จะชักจูงผู้อื่นในรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเพื่อสร้างผลสำเร็จของงาน โดยไม่ค่อยสนใจกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูล และข้อเท็จจริงเข้ามาเกี่ยวข้อง

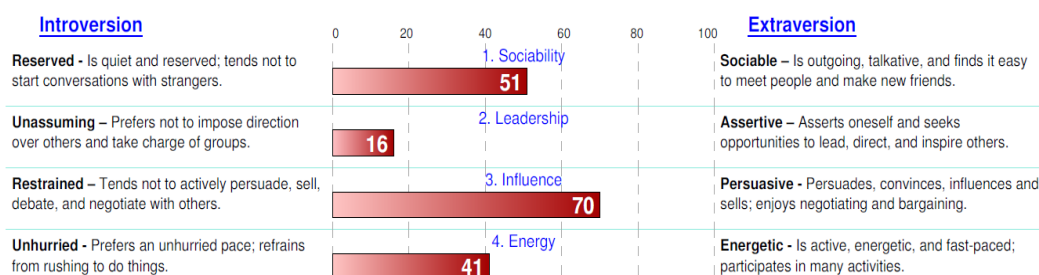
4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

		<u>Behavioral Growth Potential</u>	
Static – Is inclined to remain in the current career field or job level.	32. Potential 27	Growth – Is likely to advance into roles with broader, higher-level responsibilities.	

ภาพที่ 4.5 ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ไม่มีอุปนิสัยในเรื่องความทะเยอทะยานในอาชีพ เป็นคนเรื่อยๆสบายๆ มีความสนใจในสิ่งใหม่ๆเฉพาะเรื่องที่ตนเองสนใจ ดังนั้นจึงมีความสบายใจมากกว่าถ้าได้ทำงานที่มีขอบข่ายความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆเป็นลำดับขึ้น ไม่นิยมการสร้างความสำเร็จแบบก้าวกระโดด หรือการทำงานที่ท้าทายในระดับสูง

4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)



ภาพที่ 4.6 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

ในด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) โดยรวมแล้วผลการประเมินแสดงให้เห็นพฤติกรรมการเปิดเผยตัวตนในระดับปานกลาง และหากพิจารณาผลการประเมินอย่างละเอียดมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้นดังนี้

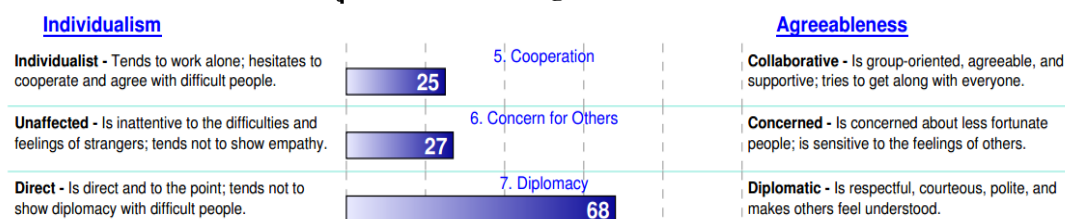
4.1.6.1 การชอบสมาคม (Sociability) โดยปกติแล้วผู้รับการประเมินสามารถเข้าสังคมและพบปะเพื่อนใหม่ได้ดีพอสมควร แต่อาจจะไม่เปิดเผยเรื่องราวส่วนตัวของตนเองมากนักในระยะแรกที่เริ่มรู้จัก นอกจากนี้ยังต้องมีการเตรียมตัวก่อนในการเริ่มต้นบทสนทนากับบุคคลใหม่ๆ หรือเพื่อนใหม่ๆ

4.1.6.2 การเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มชื่นชอบการทำงานคนเดียวมากกว่าการชักจูงให้คนอื่นทำงาน ด้วยตำแหน่งหน้าที่ที่สามารถสั่งงาน มอบหมายงาน และติดตามงานกับทีมได้ แต่มีความสบายใจที่จะทำงานด้วยตนเองตั้งแต่ต้นจนกระทั่งงานเสร็จสิ้น

4.1.6.3 การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินมีค่าคะแนนในเรื่องการจูงใจในระดับสูงที่สุดในกลุ่มนี้ทำให้มีแนวโน้มเป็นคนที่ถูกจูงใจเชื่อถือ ทำให้ผู้อื่นคล้อยตามได้โดยง่าย สำหรับผู้รับการประเมินแล้วประเมินว่าเกิดจากการที่มีบุคลิกภาพภายนอกเป็นคนที่น่าเชื่อถือ พุดจามีหลักการ ชอบอ่านหนังสือ ชอบสอนและให้ความรู้แก่บุคคลอื่นในเรื่องที่ตนเองสนใจและมีความถนัดจึงทำให้คนอื่นที่สนทนาคด้วยเกิดความเชื่อถือ คล้อยตามในสิ่งที่สื่อสารออกไป

4.1.6.4 พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินมีพลังในการทำงานในระดับปานกลาง แต่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานแต่อย่างใดเนื่องจากเป็นคนที่เรียนรู้ และใช้เวลาในการทำงานต่อชิ้นรวดเร็ว จึงทำให้สามารถส่งงานที่มีประสิทธิภาพได้ก่อน หรือตามกำหนดการเสมอ

4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)



ภาพที่ 4.7 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

ในด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) มีค่าคะแนนในเรื่อง Cooperation และ Concern for Others ค่อนข้างต่ำ แต่มีระดับค่าคะแนนในเรื่อง Diplomacy ค่อนข้างสูง ดังนั้นเมื่อนำผลมาพิจารณาประเมินอย่างละเอียดมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้นดังนี้

4.1.7.1 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะชอบทำงานคนเดียวมากกว่าให้ความร่วมมือกับกลุ่ม มีความไม่สบายใจอยู่บ้างในการต้องติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆภายในองค์กรที่มีความแตกต่างกันในเชิงบุคลิกภาพ ลักษณะการใช้ท่าทางและอารมณ์ในการสื่อสาร

4.1.7.2 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะเป็นคนยึดมั่นในความถูกต้องมากกว่าเห็นแก่ความสงสารส่วนตัวในเรื่องต่างๆ ประกอบกับบุคลิกที่เป็นคนแข็งแกร่งทำให้ไม่ค่อยเห็นอกเห็นใจคนอื่นได้ง่ายดายนัก

4.1.7.3 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มระมัดระวังตัวในการเข้าติดต่อกับผู้ที่อาวุโสกว่า ทั้งในเรื่องการวางท่าทาง คำพูดในสถานการณ์ต่างๆ ทำให้สามารถทำงานกับผู้ที่อาวุโสกว่าได้ง่าย เป็นที่ยอมรับ และเกิดผลสัมฤทธิ์ในงานได้โดยง่าย

4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

<u>Conventionalism</u>		<u>Openness To Experience</u>
Stability oriented - Prefers predictability and structure; tends to avoid ambiguity and change.	8. Adaptability 55	Change oriented - Seeks out variety and readily adapts to change, ambiguity, or new situations.
Traditional - Continues with traditional ways of doing things; tends not to generate unique ideas.	9. Innovation 74	Creative - Has an active imagination and identifies new connections between ideas.
Basic analysis - Prefers concrete thinking to abstractions; likes problems to be clear-cut.	10. Analytical Thinking 51	Deep analysis - Analyzes complicated issues; uses logic and deep analysis to identify solutions.
Aligned decisions - Prefers structure, guidance, and making difficult decisions in groups.	11. Independence 68	Independent decisions - Trusts own judgment; prefers to make decisions independently.

ภาพที่ 4.8 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

ในภาพรวมผู้รับการประเมินมีค่าคะแนนด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ค่อนข้างสูง ดังนั้นเมื่อนำผลมาพิจารณาประเมินอย่างละเอียดมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้นดังนี้

4.1.8.1 การปรับตัว (Adaptability) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ในระดับปานกลาง ไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แต่ก็เปิดใจรับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และประสิทธิภาพของงานที่ดีขึ้น

4.1.8.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะชอบเรื่องนวัตกรรม และการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ชอบงานที่ได้ออกแบบ มีความสุขในการทำงานที่ได้ใช้จินตนาการของตนเองสร้างสรรค์ผลงานเต็มที่

4.1.8.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆได้ในระดับปานกลาง สามารถวิเคราะห์ข้อเท็จจริงต่างๆที่มีอยู่ในบริบทของสถานการณ์ต่างๆและนำมาประกอบการตัดสินใจได้ในระดับหนึ่ง

4.1.8.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มเป็นคนที่พึ่งพาตนเองในการทำงานได้อย่างถูกต้อง และตรงต่อเวลา ชอบที่จะมีอิสระในการคิดและตัดสินใจในเรื่องการทำงานด้วยตนเองมากกว่าการถูกสั่งการ หรือถูกบังคับให้ทำตามข้อกำหนดและกฎเกณฑ์ที่มี

4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

Casualness		Conscientiousness	
Present oriented - Prefers to enjoy self now and have reachable goals that require moderate effort.	6	12. Achievement	Goal oriented - Sets stretching goals; works hard to improve, and seeks career advancement.
Relaxed - May delay starting disliked activities or avoid doing additional work if unnecessary.	51	13. Initiative	Self-starter - Takes action without being asked; readily accepts new responsibilities.
Yielding - Tends to lose momentum when faced with obstacles; can be distracted from goals.	79	14. Persistence	Persistent - Keeps working to overcome obstacles; doesn't leave projects unfinished.
Undetailed - Tends to dislike detailed work and may miss small details for accuracy.	0	15. Attention to Detail	Detailed - Likes to plan and check for accuracy; enjoys proofing and identifying small errors.
Unpredictable - Tends to be inconsistent in meeting deadlines or completing projects.	37	16. Dependability	Predictable - Is reliable and consistent in completing projects and meeting deadlines.
Fluid compliance - Is fluid in interpreting rules; interprets each rule in the context of the situation.	7	17. Rule Following	Rigid compliance - Carefully follows all rules and is quite strict about right and wrong.

ภาพที่ 4.9 ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

ในภาพรวมผู้รับการประเมินมีคะแนนในหัวข้อนี้ทั้งในระดับต่ำและสูง ดังนั้นเมื่อนำผลมาพิจารณาประเมินอย่างละเอียดมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์หลักลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้น ดังนี้

4.1.9.1 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มใช้ชีวิตแบบ Work life balance ไม่ชอบการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ทำท่าย มีความอดทนรอคอยทำตามลำดับขั้นตอนในกระบวนการแบบค่อยเป็นค่อยไปจนกว่าจะประสบผลสำเร็จในงานนั้นๆ

4.1.9.2 การคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มเป็นคนที่ไม่เสนอตัวรับงานใหม่ๆที่ไม่มีเจ้าของรับผิดชอบ โดยผู้บังคับบัญชาไม่ต้องสั่งการ หรือเป็นงานใหม่ๆที่มีโอกาสได้พิสูจน์ความสามารถและคุณค่าในตนเอง

4.1.9.3 การยืนกราน (Persistence) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะมีความอดทนสูงในการทำงานที่ยากจะประสบความสำเร็จ และมีอุปสรรคระหว่างทางมาก ทำให้ผู้บังคับบัญชามักจะมอบหมายงานใหม่ๆที่ยาก และท้าทายมาให้ทำอยู่เสมอ

4.1.9.4 ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินมีความละเอียดรอบคอบในการทำงานในระดับต่ำมาก ทั้งนี้เนื่องจากมีอุปนิสัยเป็นคนคิดเร็วทำเร็วและใจร้อน ส่งผลให้หลายครั้งขาดความรอบคอบในการตรวจสอบงานที่ทำส่งไปแล้ว

4.1.9.5 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายในระดับปานกลาง แต่อย่างไรก็ตามงานที่ได้รับมอบหมายก็จะแล้วเสร็จภายในกำหนดระยะเวลาส่งงานเสมอ

4.1.9.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะรักความเป็นอิสระ มีโลกส่วนตัวสูง จึงไม่ค่อยสนใจกฎระเบียบเล็กๆน้อยๆที่องค์กรมีทำให้

เดินทางไปทำงานสายบ้าง แต่งตัวไม่ถูกกฎระเบียบบ้าง แต่ไม่ได้ละเลยกฎระเบียบในเรื่องใหญ่ๆที่บริษัทห้าม และพิจารณาได้ด้วยตนเองว่าไม่สมควรปฏิบัติ

4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

Emotional Spontaneity		Emotional Stability	
Emotionally expressive - Openly expresses both positive and negative emotions.	18. Self-Control 41	Emotionally controlled - Controls emotions and seldom gets upset or shows irritation.	
Affected by stress - Tends not to be resilient in stressful situations; worries or becomes anxious.	19. Stress Tolerance 66	Unaffected by stress - Works well in stressful situations and quickly recovers from setbacks.	
Unsure of success - Becomes discouraged after negative feedback; needs time to recover.	20. Self Confidence 17	Confident of success - Remains confident after failure or rejection; is optimistic for success.	
Unaware of emotions - Tends to be unaware of emotions, their cause, and how to manage them.	21. Emotional Awareness 64	Aware of emotions - Is aware of emotions and their cause; knows how to manage them.	

ภาพที่ 4.10 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ในภาพรวมผู้รับการประเมินมีคะแนนในหัวข้อนี้ทั้งในระดับปานกลาง ดังนั้นเมื่อนำผลมาพิจารณาประเมินอย่างละเอียดมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้น ดังนี้

4.1.10.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการควบคุมตนเองในระดับปานกลาง สามารถควบคุมสีหน้า การแสดงออกเมื่อรู้สึกไม่พอใจได้ในระดับหนึ่ง

4.1.10.2 การอดกลั้น (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการอดกลั้นต่อความเครียด และความวิตกกังวลได้ในระดับดี และคิดในเชิงบวกเสมอเมื่อมีสถานการณ์ที่ไม่น่าพึงประสงค์เข้ามากระทบ

4.1.10.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินไม่ค่อยมั่นใจในตนเอง เวลาเป็นเรื่องมากระทบจากการกระทำ หรือคำพูดของบุคคลอื่นทำให้ต้องใช้เวลาในการฟื้นฟูสภาพจิตใจที่อ่อนแอให้กลับมาเป็นเหมือนเดิม

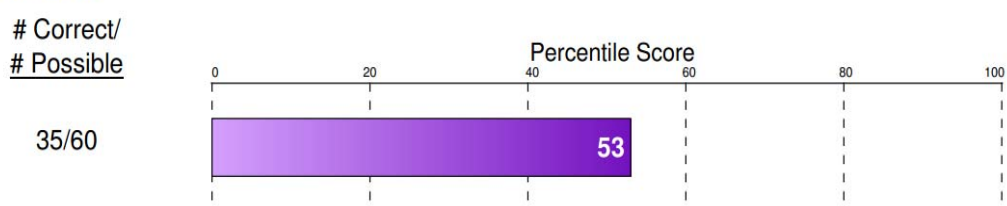
4.1.10.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้ประเมินมีแนวโน้มรู้เท่าทันอารมณ์ของตัวเองอยู่เสมอ และสามารถควบคุมให้ตนเองรู้สึกที่กำลังโกรธ ดีใจ เสียใจ ส่งผลให้สามารถควบคุมตนเองและพฤติกรรมที่แสดงออกไปยังคนอื่นได้ดีตามไปด้วย

4.2 ผลการประเมินความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

จากแบบประเมินความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจตนเอง สามารถสรุปประเด็นสำคัญสำหรับการศึกษาในแบบทดสอบนี้ได้ดังต่อไปนี้

4.2.1 การประเมินผลคะแนนรวม

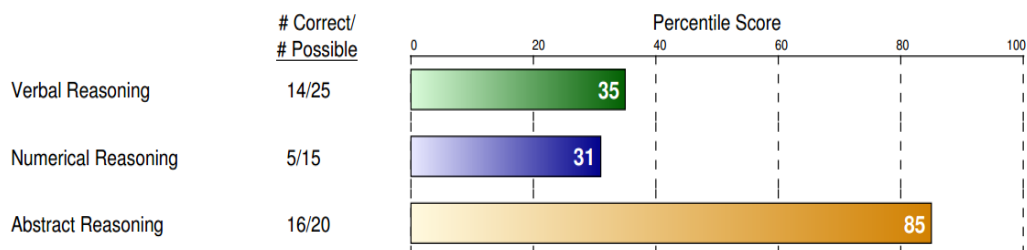
Total Score



ภาพที่ 4.11 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

ผู้รับการประเมินมีระดับค่าคะแนนความสามารถด้านการรับรู้และการเข้าใจตนเองเมื่อเทียบกับกลุ่มผู้จัดการ ผู้บริหารมืออาชีพ และมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางที่ตำแหน่งเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 53 สามารถนำมาแปลผลได้ว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และตัดสินใจในเรื่องที่ยากๆ ได้ระดับดีพอสมควร และมีแนวโน้มที่จะสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

Scale Scores



ภาพที่ 4.12 ผลการประเมินแต่ละมาตรวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีระดับค่าคะแนนในตำแหน่งเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 35 เมื่อเทียบกับกลุ่มผู้จัดการ ผู้บริหารมืออาชีพ และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานแล้วพบว่าจัดอยู่ในระดับปานกลาง ทำให้มีแนวโน้มที่จะสามารถแยกแยะเหตุผล และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับ ตลอดจนสามารถจับใจความจากข้อมูลที่ได้รับมาอย่างมีประสิทธิภาพในระดับมาตรฐานของผู้จัดการส่วนใหญ่

ยกตัวอย่างเช่น เมื่อได้รับมอบหมายให้สัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทเพื่อมาทำบทความในหนังสือของบริษัท และจากบทสัมภาษณ์นั้นผู้รับการประเมินจำเป็นต้องบันทึกทุกคำพูด ตลอดจนต้องแปลความหมายจากคำพูดของผู้บริหารท่านนั้นเพื่อสื่อสารต่อไปให้พนักงานทั่วทั้งบริษัทได้รับทราบร่วมกัน แต่ก่อนการเผยแพร่ นั้นผู้รับการประเมินต้องนำบทความนั้นไปให้ท่านพิจารณาก่อน ในรอบแรกมีสิ่งที่จะต้องแก้ไขเล็กน้อย และสามารถแก้ไขได้เสร็จสิ้นในครั้งที่สอง หลังจากนั้นบทความได้ถูกพูดถึงเป็นวงกว้างในกลุ่มพนักงานเพราะท่านได้ให้แง่คิดที่ดีมากในการทำงาน และการวางแผนงานในอนาคตของพนักงาน รวมถึงเป้าหมายต่างๆที่บริษัทต้องการไปในอนาคต เป็นต้น

4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีระดับค่าคะแนนในตำแหน่งเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 31 เมื่อเทียบกับกลุ่มผู้จัดการ ผู้บริหารมืออาชีพ และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานแล้วพบว่าจัดอยู่ในระดับปานกลาง ทำให้มีแนวโน้มที่จะเข้าใจเหตุผล แก้ไขปัญหา วิเคราะห์ข้อมูลเชิงตรรกะ การคำนวณ ตัวเลข แผนภูมิได้ในระดับปานกลาง ในบางครั้งอาจจะต้องใช้เวลามากในการประมวลผลข้อมูลในลักษณะนี้ แต่ก็ยังไม่อยู่ระดับที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

ยกตัวอย่างเช่น ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาในการจัดทำแผนภาพ กราฟ และตารางต่างๆ เพื่อใช้ในการประชุมทีมผู้บริหาร กระบวนการเริ่มจากผู้รับการประเมินจะได้รับข้อมูลดิบจากทุกหน่วยงานในฝ่าย ได้แก่ บัญชี/การเงิน บุคคล ชุมการ เพื่อแปลความข้อมูลเหล่านั้นและบูรณาการให้เป็นแผนภาพ ตาราง และกราฟเพื่อนำเสนอและรายงานผลการดำเนินงานต่างๆในที่ประชุมทีมผู้บริหารเดือนละ 1 ครั้ง เป็นต้น

4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีระดับค่าคะแนนในตำแหน่งเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 85 เมื่อเทียบกับกลุ่มผู้จัดการ ผู้บริหารมืออาชีพ และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานแล้วพบว่าจัดอยู่ในระดับสูง ทำให้มีแนวโน้มที่จะให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาเชิงนามธรรมได้ดีมาก ตลอดจนสามารถจัดสรร โครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่แปลกใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยกตัวอย่างเช่น ผู้รับการประเมินได้เป็นผู้คิดริเริ่ม โครงการใหม่ๆ ให้บริษัท ตลอดระยะเวลา 7 ปีที่ผ่านมาได้มีโครงการใหม่ๆเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง บางกิจกรรมสามารถดำเนินการมาได้ถึงทุกวันนี้ ยกตัวอย่างเช่น โครงการ GEC ปั่นกัน เป็นโครงการสังคมออนไลน์ของบริษัทใน Facebook ในช่วงที่เครือข่ายสังคมออนไลน์กำลังเป็นที่นิยม ปัจจุบันนี้ GEC ปั่นกันกลายเป็นศูนย์กลางในการติดต่อสื่อสาร และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนได้รับข้อมูลสะท้อนกลับที่เป็นประโยชน์เช่นเดียวกันจากพนักงานเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงงานด้านการบริหารบุคคลขององค์กรต่อไป โครงการ Leader's talk เป็นความพยายามสร้างทักษะความเป็นผู้นำ ตลอดจนแนวคิดเรื่องการบริหารงาน บริหารคนให้แก่พนักงาน โดยวิธีการดำเนินงานจะเรียนเชิญวิทยากรในระดับ CEO ของหน่วยงานต่างๆมาพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานของบริษัทอย่างเป็นกันเอง ซึ่งตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาพนักงานให้ความสนใจและเรียกร้องให้ดำเนินการจนก้าวเข้าสู่ปีที่ 4 ในปีที่ เป็นต้น

4.3 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมินต่อผลการประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตรวัดทำให้สรุปจุดแข็งของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.1.1 การยืนกราน (Persistence) ผู้รับการประเมินมีอุปนิสัยเป็นคนที่ไม่เมื่อได้รับงานไม่ว่าจะยากหรือง่าย งานที่มีทักษะหรือไม่มีให้รับผิดชอบ จะยืนกรานปฏิบัติหน้าที่นั้นจนแล้วเสร็จ ในหัวข้อนี้เป็นบุคลิกภาพที่มีระดับคะแนนสูงสุดในแบบประเมิน คือในระดับเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 79

ข้อดี

ผู้รับการประเมินจะมีความอดทนต่อการทำงานในระดับสูง อีกทั้งยังไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการ โดยจะต้องยื่นกรานทำงานนั้นให้ได้จนสำเร็จ ไม่ว่าจะต้องเผชิญกับภาวะความเครียดความกดดันจากทั้งเนื้อหาของงาน และบุคคลอื่นมากขนาดไหนก็ตาม

ข้อที่ควรพัฒนา

ผู้รับการประเมิน จะต้องเผชิญจากสถานการณ์กดดันจนกลายเป็นความเครียดตลอดเวลา ทั้งนี้เนื่องจากได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา หรือทีมงานให้รับผิดชอบงานที่มีความยาก และเป็นงานใหม่ของฝ่ายอยู่เสมอด้วยแน่ใจว่ามอบหมายงานให้ไปแล้ว จะบรรลุผลสำเร็จได้โดยเร็วที่สุด

4.3.1.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินมีอุปนิสัยที่ชื่นชอบงานศิลปะมาตั้งแต่เด็ก โดยได้รับการส่งเสริมจากครอบครัว ทำให้ผู้รับการประเมินมีความชอบทำงานด้านการออกแบบ และมีแนวความคิดใหม่ๆเกิดขึ้นเสมอ

ข้อดี

ผู้รับการประเมินจะมีแนวความคิดใหม่ๆที่มุ่งสร้างและพัฒนากระบวนการทำงาน ตลอดจนผลงานที่ตนเองได้รับฝิดชอบอยู่เสมอ

ข้อที่ควรพัฒนา

ผู้รับการประเมินมีงานล้นมือ เนื่องจากความสามารถด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ซึ่งในองค์กรมีอยู่จำนวนไม่มากนัก ในหลายโอกาสจึงได้รับมอบหมายให้เป็นคณะกรรมการเพื่อช่วยคิดแผนใหม่ๆ จากปริมาณงานที่ล้นมือขึ้นส่งผลให้มีเวลาให้งานเดิมลดลง และก่อให้เกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายในงานที่ไม่ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์

4.3.1.3 การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินมีอุปนิสัยชอบพุดจูงใจให้คนคล้อยตามด้วยการให้เหตุผลต่างๆ ตลอดจนเป็นคนชอบศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอจึงทำให้คำพุดที่มาจากตนเองมักจะได้รับการยอมรับในคนส่วนใหญ่

ข้อดี

ผู้รับการประเมินสามารถใช้คำพุดจูงใจให้ทีมงานมุ่งรับผิดชอบจนได้ผลลัพธ์ของงานที่มีประสิทธิภาพได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

ข้อที่ควรพัฒนา

ผู้รับการประเมินชอบจูงใจผู้อื่น โดยให้ข้อเท็จจริงปริมาณมากเกินไป บางครั้งอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดจากบุคคลอื่นว่าเร่งเร้าให้ตัดสินใจ หรือกระทำการใดๆไปโดยไม่ได้คิดจนถึงถ่วงเสียก่อน

4.3.1.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินมีอุปนิสัยเป็นคนที่มิโลภส่วนตัวสูง และรักอิสระมากจนกระทั่งทำให้อุปนิสัยดังกล่าวติดตัวไปในสถานที่ทำงานด้วย

ข้อดี

ผู้รับการประเมินสามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง ตั้งแต่เริ่มงานจนกระทั่งจบงาน โดยไม่ต้องให้ผู้บังคับบัญชาติดตามงานจนกระทั่งงานสำเร็จคล่อง

ข้อที่ควรพัฒนา

ผู้รับการประเมินอาจจะเกิดความเข้าใจผิดในเนื้อหาของงานที่ได้รับมอบหมายตั้งแต่เริ่มต้น แต่เนื่องจากมีอุปนิสัยที่รักความเป็นอิสระในการทำงาน ชอบปฏิบัติงานจนเสร็จแล้วจึงทราบว่าเกิดความเข้าใจผิด ทำให้เสียกำลังแรงงาน เวลา และสิ้นเปลืองทรัพยากรต่างๆ ที่ทุ่มเทไปให้กับงานที่ได้รับผิดชอบนั้นๆ ได้

4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตรวัดทำให้สรุปจุดอ่อนของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.2.1 ความรอบคอบ (Attention to Detail) การทำงานที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบจะเป็นอุปสรรคสำคัญสำหรับผู้รับการประเมิน

ข้อควรระวัง

การขาดความรอบคอบของผู้รับการประเมินส่งผลให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในกรณีถ้าเกิดความผิดพลาดที่ร้ายแรงจะส่งผลถึงผลการดำเนินงานภาพรวมขององค์กรได้

ข้อดี

ทำงานได้ที่ได้รับผิดชอบเสร็จก่อนกำหนดเวลาเสมอ ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานให้รับผิดชอบงานที่ทำ

4.3.2.2 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) การปฏิบัติตามกฎระเบียบจะช่วยทำให้องค์กรมีระเบียบ ลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากอคติ และอยู่ร่วมกันได้อย่างราบรื่น

ข้อควรระวัง

การไม่ยึดในกฎระเบียบทำให้รู้สึกหงุดหงิด และมีคำถามเกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ เสมอ และพยายามทำทลายกฎระเบียบเหล่านั้น ตลอดจนความพยายามหาเหตุผลเข้าข้างตัวเองเสมอว่ากฎระเบียบไม่ได้ช่วยเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

ข้อดี

มีความกล้าที่จะไม่ดำเนินการตามกฎระเบียบที่ล้าสมัย และที่คนส่วนใหญ่สรุปว่าไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน

4.3.2.3 การเป็นผู้นำ (Leadership) การทำงานที่ต้องใช้ภาวะผู้นำส่งผลให้รู้สึกไม่มั่นใจ อึดอัดใจ และกังวลใจเป็นอย่างมาก

ข้อควรระวัง

การที่ผู้รับการประเมินไม่มีภาวะผู้นำทำให้ต้องแบกรับภาระงานทั้งหมดเพียงลำพัง เนื่องจากไม่สามารถจัดลำดับความสำคัญ วางแผนงาน แบ่งงานตามความรับผิดชอบให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการได้ ผลการปฏิบัติงานจึงมีแนวโน้มประสิทธิภาพลดลง ได้ปฏิบัติแต่งานที่เคยปฏิบัติเป็นประจำ ไม่มีโอกาสพัฒนาไปสู่ส่วนงานอื่นๆ

ข้อดี

ได้พัฒนาทักษะการทำงานให้มีความเชี่ยวชาญเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากปริมาณงานที่ได้รับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ

4.3.2.4 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) การทำงานที่ต้องใช้ความมั่นใจในตนเองสูงทำให้ผู้ประเมินรู้สึกท้อแท้ใจอยู่เสมอ

ข้อควรระวัง

ในการทำงานกับบุคคลอื่นๆ ย่อมเกิดปัญหาที่มีความหลากหลายซึ่งต้องอาศัยการตัดสินใจแก้ปัญหาอันรวดเร็ว ความไม่มั่นใจในตนเองส่งผลให้ไม่กล้าตัดสินใจ ไม่กล้าวิเคราะห์ข้อเท็จจริงต่างๆ อันอาจส่งผลให้การแก้ปัญหาไม่ทันท่วงที ก่อให้เกิดผลเสียตามมา

ข้อดี

เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเพื่อสรุปกระบวนการหรือวิธีการที่ดีที่สุด โดยไม่ยึดเอาความเห็นของตนเองเป็นที่ตั้ง

4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.1.1 การคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินมีความสามารถในการเริ่มลงมือทำสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ มีความ

พร้อมและตื่นตัวที่จะเสนอตัวรับงานใหม่ๆ โดยไม่ต้องร้องขอ ตลอดจนมีความรับผิดชอบในงาน จนกระทั่งเสร็จสิ้นลงด้วยดี

4.4.1.2 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินมีความสามารถในการสังเกตกระบวนการทำงาน และพิจารณาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมาอย่างเหตุมีผล และสามารถนำไปใช้งานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

4.4.1.3 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินมีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีบทบาทในการช่วยสนับสนุนงาน และสร้างขวัญกำลังใจให้กลุ่มในงานจัดกิจกรรมต่างๆของบริษัทด้วยดี

4.4.1.4 การชอบสมาคม (Sociability) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ช่างพูดและชอบพบปะสังสรรค์ ตลอดจนมีเพื่อนใหม่เป็นจำนวนมาก

4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

ในมุมมองของผู้บังคับบัญชาได้ทำการประเมินจุดอ่อนไว้เพียง 2 ข้อ ดังต่อไปนี้

4.4.2.1 ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าความรอบคอบนี้เป็นจุดที่ควรพัฒนาของผู้รับการประเมิน ทั้งนี้เนื่องจากเป็นคนที่มีลักษณะชอบทำงานเร็ว ในบางครั้งพบจุดผิดพลาดเล็กๆน้อยๆในงานบ้าง ซึ่งเชื่อมั่นว่าถ้าเพิ่มเติมความรอบคอบในการตรวจทานงานก่อนที่จะนำส่งจะทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ และสมบูรณ์มากขึ้น

4.4.2.2 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่ามิบางครั้งในบางสถานการณ์ที่ผู้รับการประเมินแสดงออกด้วยสีหน้าหรือท่าทางเมื่อไม่พอใจเมื่อโดนเร่งรัดให้ส่งงานก่อนกำหนดเวลา หรืออารมณ์หงุดหงิดในบางช่วงที่ม้งานที่ต้องรับผิดชอบในปริมาณมากเกินไป จึงเห็นเป็นจุดที่ผู้รับการประเมินควรพัฒนาเพื่อให้ตนเองไม่เครียดจนเกินไป และทำงานได้อย่างมีความสุข

4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา

จากการรวบรวมเอาผลของแบบทดสอบทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชามาวิเคราะห์ เพื่อนำไปจัดทำแผนพัฒนาตนเองในลำดับต่อไป ผู้รับการประเมินพบว่าในมุมมองความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา และในความเป็นตัวตนของผู้รับการประเมินจากผลของแบบประเมินทางจิตวิทยามีความเหมือนและความแตกต่างดังต่อไปนี้ จุดที่ควรพัฒนาตามผลของแบบประเมินที่ระบุไว้ได้แก่ เรื่อง ความรอบคอบ (Attention to Detail) การ

บรรลุผลสำเร็จ (Achievement) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) และภาวะผู้นำ (Leadership) จุดที่ควรพัฒนาจากทัศนะของผู้บังคับบัญชาได้แก่ เรื่องความรอบคอบ (Attention to Detail) และการควบคุมตนเอง (Self-Control) ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อที่ควรพัฒนาทั้งหมดแล้วเห็นว่ามีความสอดคล้องกับงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ การจัดทำแผนพัฒนาจึงเลือกเอาเรื่องของการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership) มาใช้ในการพัฒนาตนเอง

แต่อย่างไรก็ตามยังมีจุดที่น่าสังเกตอยู่อีกในแง่หนึ่ง เมื่อผู้บังคับบัญชาให้ความคิดเห็นในส่วนของคุณแข็งที่ไม่สอดคล้องกับผลของการประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ เรื่องความร่วมมือ (Cooperation) ทั้งนี้เพราะในมุมมองของผู้บังคับบัญชาด้วยภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบันมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นภายในองค์กร แต่ในความเป็นจริงแล้วผู้รับการประเมินมีความคับข้องใจเมื่อต้องทำงานประสานงานกับผู้อื่น ชอบทำงานคนเดียวมากกว่า เนื่องจากมีความเชื่อใจงานของตนเอง และไม่ชอบการปฏิสัมพันธ์เรื่องงานกับบุคคลอื่นนอกจากเวลาทำงาน มีความรู้สึกเกรงใจและไม่อยากคิดใจในความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ตลอดจนถึงในปัจจุบันนี้องค์กรมีความเปลี่ยนแปลงในเรื่องโครงสร้าง ทำให้ผู้รับการประเมินมีความเกี่ยวข้องในการทำงานประสานงานร่วมกับบุคคลอื่นนอกฝ่ายเพิ่มมากขึ้น เหล่านี้จึงเป็นที่มาของแผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan) ทั้งสองฉบับที่มีความตั้งใจจะพัฒนาตนเองในเรื่อง ภาวะผู้นำ (Leadership) และความร่วมมือ (Cooperation) เพื่อผลต่อตัวเองส่วนหนึ่ง และผลที่ดีต่อองค์กรอีกส่วนหนึ่ง วัตถุประสงค์ของการทำแผนพัฒนาตนเองเป็นการจูงใจให้ตนเองเริ่มจะก้าวออกจากพื้นที่ปลอดภัย (Comfort Zone) อย่างเต็มใจ และก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีในการทำงานให้กับองค์กรต่อไป

บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน

การประเมินตนเองผ่านแบบทดสอบทางจิตวิทยาผ่านเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) ผู้รับการประเมินจำเป็นต้องนำเอาผลของแบบประเมินมาวิเคราะห์ และขอความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา เพื่อสรุปลักษณะที่ควรพัฒนา กำหนดเป้าหมาย และวางแผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan) ที่มีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาสูงสุดแก่ผู้รับการประเมินตามกรอบเวลาที่เหมาะสม เนื้อหาในบทนี้จึงสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาตนเอง

5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

5.1.1 เป้าหมายการพัฒนา

ผู้รับการประเมินมีเป้าหมายในการพัฒนาตนเองเป็น 2 ระยะด้วยกัน คือในช่วงระยะเวลาไม่เกิน 5 ปีนับจากนี้ และช่วงระยะเวลา 5 ปีเป็นต้นไป เป้าหมายของการพัฒนาในระยะแรก (ไม่เกิน 5 ปี) ยังคงทำงานอยู่ในสายงานเดิม แต่มีความต้องการพัฒนาและปรับปรุงส่วนงานที่ได้รับผิดชอบให้มีความก้าวหน้า และเป็นรากฐานที่ดีไว้ให้ผู้บังคับบัญชาใช้ต่อยอดให้กับทีมงาน และองค์กรต่อไป

สำหรับเป้าหมายระยะที่สอง ผู้รับการประเมินมีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนสายงานในระยะเวลาอีก 5 ปีข้างหน้า เพื่อไปช่วยพัฒนาธุรกิจของครอบครัว และริเริ่มธุรกิจส่วนตัวเล็กๆตามความชอบและความถนัดของตนเอง ดังนั้นในช่วงระยะเวลาที่ยังปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน จึงอยากพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมด้านต่างๆเท่าที่สามารถจะพัฒนาได้ในเวลาที่มีอยู่เพื่อไปใช้ประโยชน์สำหรับอนาคตของเป้าหมายระยะที่สองนี้ด้วย ดังนั้นเมื่อวิเคราะห์จากหัวข้อการพัฒนาตามแบบประเมินทางจิตวิทยาแล้ว จึงมีความต้องการพัฒนาคุณสมบัติที่จำเป็นขั้นพื้นฐานที่ควรมีทั้งในปัจจุบันและอนาคต

5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการพูดคุย และทำความเข้าใจในผลการประเมินร่วมกันแล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดแข็งของตนได้ ดังนี้

1. การยืนกราน (Persistence) ผู้รับการประเมินมีอุปนิสัยเป็นคนที่ไม่ย่อท้อ ไม่ว่าจะยากหรือง่าย งานที่มีทักษะหรือไม่มีให้รับผิดชอบ จะยืนกรานปฏิบัติหน้าที่นั้นจนแล้วเสร็จ ยกตัวอย่างเช่น ผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบเรื่องการรับพนักงานชาวต่างชาติ ซึ่งผู้รับการประเมินไม่มีความรู้และทักษะในเรื่องดังกล่าว อีกทั้งกระบวนการรับและขั้นตอนการติดต่อกับหน่วยงานราชการมีอุปสรรคเป็นอย่างมาก ความกดดันจากผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมินที่ไม่เอื้อให้ใช้เวลาทำงานมากเกินไปนักสำหรับกระบวนการนี้ ประกอบกับผู้บังคับบัญชาของพนักงานชาวต่างชาติมีความต้องการรับพนักงานในช่วงเวลาที่จำกัด จึงทำให้ต้องทุ่มเทความสามารถเพื่อดำเนินการจนกระทั่งประสบความสำเร็จ

2. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินมีอุปนิสัยที่ชื่นชอบงานศิลปะมาตั้งแต่เด็ก โดยได้รับการส่งเสริมจากครอบครัว ทำให้ผู้รับการประเมินมีความชอบทำงานด้านการออกแบบ และมีแนวความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้นเสมอ ยกตัวอย่างเช่น การคิดชื่องานสำคัญในองค์กร สัญลักษณ์ของโครงการต่างๆ ที่จัดขึ้นเป็นพิเศษในแต่ละปี ตลอดจนบัตรอวยพรต่างๆ ที่ส่งให้ลูกค้า และคู่มือภายนอกองค์กร เป็นต้น

3. การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินมีอุปนิสัยชอบจูงใจให้คนคล้อยตามด้วยการให้เหตุผลต่างๆ ตลอดจนเป็นคนชอบศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ จึงทำให้คำพูดที่มาจากตนเองมักจะได้รับยอมรับในคนส่วนใหญ่ ยกตัวอย่างเช่น เมื่อมีการขอความร่วมมือในโครงการทำนิตยสารของบริษัท ซึ่งต้องทุ่มเทเวลาให้กับการดำเนินการเป็นอย่างมากจึงไม่มีบุคคลใดให้ความร่วมมือในตอนแรก ผู้รับการประเมินใช้การโน้มน้าวจูงใจให้เห็นความสำคัญของนิตยสารดังกล่าว จนมีคนคล้อยตาม และให้ความร่วมมือในการเขียนนิตยสารในที่สุด

4. ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินมีอุปนิสัยเป็นคนที่มีโลกส่วนตัวสูง และรักอิสระมากจนกระทั่งทำให้อุปนิสัยดังกล่าวติดตัวไปในสถานที่ทำงานด้วย ยกตัวอย่าง งานที่ยกตัวอย่างไว้ในข้อ 1 ผู้รับการประเมินต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหลากหลายสถานการณ์ท่ามกลางความกดดัน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จก็สามารถค้นคว้า และดำเนินการด้วยตนเองได้โดยไม่ต้องร้องขอความช่วยเหลือจากฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด

5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงาน จากความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ทำให้พบจุดแข็งที่แตกต่างกับสิ่งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้

1. การคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินมีความสามารถในการเริ่มลงมือทำสิ่งใหม่ๆที่เป็นประโยชน์กับงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ มีความพร้อมและตื่นตัวที่จะเสนอตัวรับงานใหม่ๆ โดยไม่ต้องร้องขอ ตลอดจนมีความรับผิดชอบในงานจนกระทั่งเสร็จสิ้นลงด้วยดี
2. ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินมีความสามารถในการสังเกตกระบวนการทำงาน และพิจารณาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมาอย่างเหตุมีผล และสามารถนำไปใช้งานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
3. ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินมีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีบทบาทในการช่วยสนับสนุนงาน และสร้างขวัญกำลังใจให้กลุ่มในงานจัดกิจกรรมต่างๆของบริษัทด้วยดี
4. การชอบสมาคม (Sociability) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ช่างพูดและชอบพบปะสังสรรค์ ตลอดจนมีเพื่อนใหม่เป็นจำนวนมาก

5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการพูดคุย และทำความเข้าใจในผลการประเมินร่วมกันแล้ว ผู้รับการประเมินมีการรับรู้ตนเอง และสามารถระบุจุดที่ควรพัฒนาของตนเองได้ ดังนี้

1. ความรอบคอบ (Attention to Detail) การทำงานที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบจะเป็นอุปสรรคสำคัญสำหรับผู้รับการประเมิน ยกตัวอย่างเช่น งานด้านบัญชีที่ต้องรับผิดชอบควบคู่ไปกับงานด้านบุคคล ในช่วงแรกมีความผิดพลาดมาก แต่เมื่อชำนาญมากขึ้นก็สามารถแก้ไขปรับปรุงได้ สามารถตรวจสอบความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ตลอดจนหาวิธีป้องกันความผิดพลาดของตนเองได้ แต่ต้องใช้เวลาอย่างมากในการปรับตัว
2. การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินทราบดีว่าการปฏิบัติตามกฎระเบียบจะช่วยทำให้องค์กรมีระเบียบ ลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากอคติ และอยู่ร่วมกันได้อย่างราบรื่น อย่างไรก็ตามผู้รับการประเมินมักมีปัญหาในใจเกี่ยวกับกฎบางอย่างที่ก่อตั้งมายาวนานมากกว่า 15 ปี และไม่มีการปรับปรุงให้ทันต่อสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงของโลก จึงนิยมทำทนาย

กฎด้วยการทำสิ่งตรงกันข้าม ทั้งๆที่อยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล ซึ่งถือว่าเป็นบุคคลสำคัญในการดูแล และเป็นตัวอย่งที่ดีให้พนักงาน

3. การเป็นผู้นำ (Leadership) การทำงานที่ต้องใช้ภาวะผู้นำส่งผลให้รู้สึกไม่มั่นใจ อึดอัดใจ และกังวลใจเป็นอย่างมาก ยกตัวอย่างเช่น เมื่อต้องให้ข้อมูลป้อนกลับเรื่องการทำงานกับลูกน้องที่เป็นพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ในเชิงบวก เพื่อรักษาความสัมพันธ์อันดีต่อกันในฝ่าย จึงทำให้รู้สึกกังวลใจมาก

4. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) การทำงานที่ต้องใช้ความมั่นใจในตนเองสูงทำให้ผู้ประเมินรู้สึกท้อแท้ใจอยู่เสมอ ยกตัวอย่างเช่น การทำงานที่ต้องพึ่งพาตนเองสูงในการริเริ่มสิ่งที่ไม่เคยมีมาก่อนในองค์กร จะรู้สึกกังวล คอยซักถามและขอความคิดเห็นเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ

5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงาน จากความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ทำให้พบจุดที่ควรพัฒนาซึ่งมีทั้งสิ่งที่เห็นตรงกัน และสิ่งที่เห็นแตกต่างกันไปจากสิ่งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้

สิ่งที่เห็นตรงกัน

-ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าความรอบคอบนี้เป็นจุดที่ควรพัฒนาของผู้รับการประเมิน ทั้งนี้เนื่องจากเป็นคนที่มีลักษณะชอบทำงานเร็ว ในบางครั้งพบจุดผิดพลาดเล็กน้อยในงานบ้าง ซึ่งเชื่อมั่นว่าถ้าเพิ่มความรอบคอบในการตรวจทานงานก่อนที่จะนำส่งจะทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ และสมบูรณ์มากขึ้น

สิ่งที่เห็นต่างกัน

-การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าบางครั้งในบางสถานการณ์ที่ผู้รับการประเมินแสดงออกด้วยสีหน้าหรือท่าทางเมื่อไม่พอใจเมื่อโดนเร่งรัดให้ส่งงานก่อนกำหนดเวลา หรืออารมณ์หงุดหงิดในบางช่วงที่ม้งานที่ต้องรับผิดชอบในปริมาณมากเกินไป จึงเห็นเป็นจุดที่ผู้รับการประเมินควรพัฒนาเพื่อให้ตนเองไม่เครียดจนเกินไป และทำงานได้อย่างมีความสุข

5.1.6 การนำความรับรู้ตนเองไปใช้ ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

5.1.6.1 ด้านการทำงาน

เมื่อผู้รับการประเมินได้ทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา และผลการประเมินบ่งชี้ถึงลักษณะบุคลิกภาพของตนเองจากการทำแบบประเมิน ตลอดจนการขอความคิดเห็นจาก

ผู้บังคับบัญชาในเรื่องดังกล่าวแล้ว เมื่อนำมาพิจารณาทั้งสององค์ประกอบร่วมกัน ทำให้ผู้รับการประเมินได้เรียนรู้ลักษณะบุคลิกภาพของตนเองจากมุมมองของบุคคลอื่นมากขึ้น ส่งผลให้ผู้รับการประเมินสามารถวางแผนการพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำจุดแข็งมาใช้สนับสนุน และส่งเสริมหน้าที่การทำงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ การพัฒนาทักษะเรื่องกรยื่นกรานทำงานให้สำเร็จไม่ว่าจะมีอุปสรรคใดๆเข้ามาเกี่ยวข้อง การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนา และปรับปรุงกระบวนการทำงาน ตลอดจนผลงานต่างๆให้ได้อยู่เสมอ

ในขณะเดียวกันยังพัฒนาและปรับปรุงจุดที่ควรพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการควบคุมตนเอง ความรอบคอบจากทัศนคติของผู้บังคับบัญชา และความร่วมมือเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน ฉะนั้นเมื่อผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาตนเองได้ตามเป้าหมายแล้ว ก็ย่อมจะส่งผลให้ผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองต่อไปในสายอาชีพของตนเองได้

5.1.6.2 ด้านบุคลิกส่วนตัว

เมื่อผู้รับการประเมินได้ทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา และผลการประเมินบ่งชี้ถึงลักษณะบุคลิกภาพของตนเองจากการทำแบบประเมินแล้วพบว่ามีความจุดที่ควรต้องพัฒนาที่สอดคล้องกับอุปสรรคในการดำเนินชีวิต หรือเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในอนาคตได้ ยกตัวอย่างเช่น เรื่องความเป็นผู้นำ (Leadership) และความร่วมมือ (Cooperation) ที่ไม่ว่าจะอยู่ในสถานะใดบทบาทใดในสังคมก็จำเป็นต้องมี เพื่อช่วยให้สามารถดำเนินชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพมีทิศทาง ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมทางไม่ว่าจะกำหนดเส้นทางเดินของชีวิตไปอย่างไรก็จะประสบความสำเร็จ

5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

5.2.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

ผู้รับการประเมินนำเรื่อง ความเป็นผู้นำ (Leadership) มาเป็นหัวข้อในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อส่งเสริมทักษะในการทำงานปัจจุบัน และต่อยอดความมั่นใจในเป้าหมายต่อไปในชีวิต หน้าที่การงาน โดยรายละเอียดของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 มีดังนี้

5.2.1.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

เพื่อให้ตนเองกล้าเดินออกจากพื้นที่ปลอดภัย (comfort zone) โดยเต็มใจและก้าวเข้าสู่การพัฒนาเรื่องภาวะผู้นำอย่างจริงจัง

5.2.1.2 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับ

มีภาวะผู้นำ และได้รับการยอมรับจากทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะเป็นทีมผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

5.2.1.3 สิ่งที่เราคาดว่าจะประ โยชน์ต่อองค์กร

นำองค์กรเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนวัตกรรม มีพนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าทำงานที่ท้าทาย มีการสื่อสารที่ดีระหว่างฝ่าย จนกลายเป็นองค์กรเข้มแข็งในที่สุด

5.2.1.4 สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

1. เข้าอบรมภายในบริษัท เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับผู้จัดการ
2. หาโอกาสนำเสนอความคิดเห็นสำหรับหัวข้อต่างๆในที่ประชุมอยู่เสมอ
3. หาโอกาสเป็นผู้นำในโครงการที่ยังไม่มีใครเป็นเจ้าของจริงจัง
4. ตั้งเป้าหมายในการทำงาน และท้าทายผลลัพธ์เพิ่มมากขึ้น ได้แก่ การสรรหานักงานให้ได้ก่อนกรอบเวลาที่กำหนด และหาหนทางใหม่ๆในการสรรหาบุคลากร เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ประเมินผลงานครึ่งปีของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ที่เป็นจริงในเชิงพฤติกรรม และปราศจากอคติ
6. นำเอาค่านิยมหลักขององค์กรไปปฏิบัติ โดยเป็นผู้นำในการวางแผนจูงใจพนักงานให้สนใจเรื่อง ค่านิยมหลักขององค์กร และจัดทำแผนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทั้งหมด ตลอดจนสร้างทีมเพื่อร่วมดำเนินการ

5.2.1.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

1. ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมิน ต้องเป็นผู้ริเริ่มและเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาในฐานะเป็นเจ้าของแผนพัฒนา ทั้งนี้ผู้รับการประเมินต้องอาศัยแรงจูงใจจากภายในของตนเองในการผลักดันให้เกิดการพัฒนา

2. ผู้บังคับบัญชาและองค์กร

ผู้บังคับบัญชาและองค์กรเป็นอีกส่วนสำคัญที่ช่วยสนับสนุนทางด้านปัจจัยต่างๆ เช่น ความรู้ การเงิน และสภาพแวดล้อม

3. เพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกในทีม

สมาชิกในทีมมีส่วนช่วยสนับสนุนในการให้ความรู้ ให้ข้อเสนอแนะต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และการพัฒนาตนเอง

5.2.1.6 การวัดผล

1. ผลประเมินการเข้าร่วมอบรม
2. จำนวนครั้งที่นำเสนอแนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการประชุม
3. จำนวนโครงการที่ได้ลงมือปฏิบัติจริง
4. จำนวนพนักงานใหม่ที่รับได้ก่อนกำหนด ตลอดจนช่องทางใหม่ๆในการรับพนักงานและผลประเมินการทำงานบางส่วนจากฝ่ายอื่นๆ

5. ผลประเมินการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

6. แผนงานที่แล้วเสร็จในการนำเอาค่านิยมหลักขององค์กรไปใช้งาน

5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 16 มีนาคม 2558 และ สิ้นสุด 15 ตุลาคม 2558

5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

ความกังวลของตนเองในการก้าวออกจากพื้นที่ปลอดภัยในแบบที่ตนเองเคยเป็น ทั้งนี้พบว่าในช่วงแรกก่อนการดำเนินการจะมีความรู้สึกวิตกกังวล และตื่นเต้นมาก แต่ภายหลังจากการทำแผนพัฒนาตนเองในช่วงแต่ละเดือน ถ้าเจอสถานการณ์ที่คล้ายคลึงอันเดิมความรู้สึกจะผ่อนคลายมากขึ้น หากแต่เจอสถานการณ์แปลกใหม่ก็จะรู้สึกกังวลและตื่นเต้นขึ้นมาอีก แต่อยู่ในระดับที่สามารถควบคุมได้และไม่ทำให้เกิดผลเสียต่องานที่รับผิดชอบ

นอกจากอุปสรรคเรื่อง mindset ของตนเองแล้วในบางกิจกรรมที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้เพราะปัจจัยเรื่องบุคคลอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง ส่งผลให้กิจกรรมบางกิจกรรมไม่สามารถดำเนินการได้ตามเวลาตามแผนที่กำหนดไว้ จึงได้พยายามหาแผนสำรองเอาไว้หากกิจกรรมที่กำหนดไว้นั้นไม่สามารถดำเนินการได้ในที่สุด

ตารางที่ 5.1 แผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

Development Action Plan # 1 (DAP # 1)			
Name	ผู้รับการประเมิน		
Position	เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลอาวุโส		
Direct Supervisor Name	หัวหน้าของผู้รับการประเมิน		
Direct Supervisor's Position	ผู้อำนวยการสำนักประธานกรรมการบริหาร		
Organization's Competency : ด้านผลงาน : ความสำเร็จตามเป้าหมาย คุณภาพงาน ความรอบรู้ในงาน การวางแผนและการจัดระบบงาน ความเชื่อถือไว้วางใจได้ การนำเทคโนโลยีมาใช้ ด้านบุคคล : ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการเรียนรู้ การให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม ทักษะในการสื่อข้อความ การตัดสินใจ/ คุลยพินิจ ความขยันหมั่นเพียร ทักษะคิด ความประพฤติ ความกระตือรือร้น ความซื่อสัตย์สุจริต			
Development Objective: เพื่อทำให้ตนเองกล้าเดินออกจาก comfort zone โดยเต็มใจและก้าวเข้าสู่การพัฒนาเรื่องภาวะผู้นำอย่างจริงจัง			
Expected benefit to me: มีภาวะผู้นำ และได้รับการยอมรับจากทุกคนในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นทีมผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน			
Expected benefit to my organization : นำองค์กรเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนวัตกรรม มีพนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าทำงานที่ท้าทาย มีการสื่อสารที่ดีระหว่างฝ่าย จนกลายเป็นองค์กรเข้มแข็งในที่สุด			
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
1) เข้าร่วมภายในบริษัท เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับ Manager	ทีมฝึกอบรมภายใน, ผู้บังคับบัญชาฝ่ายต่างๆ, ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	ผลประเมินการเข้าร่วมอบรม	มี.ค.-เม.ย.
2) หาโอกาสนำเสนอ idea สำหรับหัวข้อต่างๆในที่ประชุมอยู่เสมอ	ทีมผู้บริหาร ทีมกิจกรรมและคณะที่ปรึกษา	จำนวนครั้งที่เสนอแนวคิด	พ.ค.-ธ.ค.
3) หาโอกาสเป็นผู้นำในโครงการที่ยังไม่มีใครเป็นเจ้าของจริงจัง	คณะทำงานเฉพาะกิจ เพื่อนร่วมงาน	จำนวนโครงการที่ได้ปฏิบัติจริง	พ.ค.-ธ.ค.
4) ตั้งเป้าหมายในการทำงาน และท้าทายผลลัพธ์เพิ่มขึ้น ได้แก่ การสรรหาพนักงานให้ได้ก่อนกรอบเวลาที่กำหนด และหาหนทางใหม่ๆในการสรรหานุคลากร เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้บังคับบัญชา	ทีมผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชา	จำนวนพนักงานใหม่ที่รับได้ก่อนกำหนด ช่องทางใหม่ๆในการรับพนักงาน ผลประเมินการทำงานของส่วนจากฝ่ายอื่นๆ	มี.ค.-ธ.ค.
5) ประเมินผลงานครึ่งปีของลูกน้อง ด้วยการให้ feedback ที่เป็นจริงในเชิงพฤติกรรม และปราศจากอคติ	ผู้ได้บังคับบัญชา	การปฏิบัติงานจริง ผลปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาหลังการประเมิน	ก.ค.

ตารางที่ 5.1 แผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (ต่อ)

6) Implement ค่านิยมหลักของบริษัท โดยเป็นผู้นำในการวางแผนจุดมุ่งหมายให้สนใจเรื่อง ค่านิยมหลักของบริษัท และจัดทำแผนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทั้งหมด ตลอดจนสร้างทีมเพื่อร่วมดำเนินการ	คณะทำงานเฉพาะกิจ	แผนงาน implement Core value ที่แล้วเสร็จ	ก.ค.-ธ.ค.
Resources/ Support: การให้ความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้อง, งบประมาณในกิจกรรมต่างๆตามแผนงาน, องค์ความรู้ที่จำเป็นต้องนำมาใช้ในการจัดทำแผน, ทักษะเรื่องภาวะผู้นำ			
Potential obstacles which can prevent development : ความไม่ร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง, ปริมาณงานที่ล้นมือในปัจจุบัน, การเปลี่ยนแปลงตารางเวลาออร์สฟีกอบรมภายในบริษัท, ตารางเวลาของวิทยาการรับเชิญ			



5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1

ตลอดระยะเวลา 7 เดือน (มีนาคม- ตุลาคม) ในการจัดทำแผนพัฒนาดตนเอง พบว่ามีความเปลี่ยนแปลงในแง่พฤติกรรม ทักษะ และ การพัฒนาศักยภาพตนเองที่มากขึ้นเรื่อยๆ ในแต่ละช่วงของเดือนของการติดตามผล ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1 โดยมีรายละเอียดความก้าวหน้าของแผนพัฒนาดตนเองของผู้รับการประเมิน ดังต่อไปนี้

กิจกรรมที่ 1

เข้าอบรมภายในบริษัท เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับผู้จัดการ เพื่อศึกษาความเข้าใจพื้นฐานของการเป็นผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพ และมีความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activities)

ผู้รับการประเมิน ได้เข้าร่วมสังเกตการณ์ในหลักสูตรใกล้เคียงเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำจากการอบรมได้เข้าใจบทบาทเรื่องภาวะผู้นำในเรื่องต่างๆ ได้แก่ การ Coaching โดยวิทยากรทำให้ดูเป็นต้นแบบ การเจรจาต่อรอง การโน้มน้าวใจ และการสื่อสารผ่านการประชุมกลุ่ม การฝึกคิดวิเคราะห์และตัดสินใจจากสถานการณ์สมมติที่เกิดขึ้นในระหว่างการสัมมนา

ผลที่ได้รับภายหลังทำกิจกรรม

ได้รู้จักภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตัวตนของเพื่อนร่วมงานแต่ละท่านซึ่งทุกท่านคือทีมผู้บริหารขององค์กร คุณสมบัติต่างๆของผู้นำ เข้าใจเป้าหมายของการสร้างความเป็นผู้นำในทีมผู้บริหารขององค์กรว่าจะสามารถนำองค์กรไปสู่การเติบโตที่ยั่งยืนได้

สิ่งที่จะทำต่อไป

ผู้รับการประเมินมีความตั้งใจที่จะพัฒนาดตนเองในด้านความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพผ่านหลักสูตรที่ได้เข้าร่วมสังเกตการณ์มา โดยจะพยายามนำเอาหลักวิชาความรู้ ตลอดจนประสบการณ์จริงที่ได้รับจากการประชุมไปพัฒนาดตนเองต่อไปเรื่อยๆ

กิจกรรมที่ 2

หาโอกาสนำเสนอความคิดใหม่ในที่ประชุมอยู่เสมอ เพื่อพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้กล้าแสดงออกถึงทักษะ และความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากระบวนการทำงาน และองค์กร

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activities)

ผู้รับการประเมินเข้าร่วมในการประชุมคณะทำงานพิเศษ และทีมงานเฉพาะกิจเพื่อโครงการพิเศษต่างๆขององค์กร เพื่อระดมความคิดเห็นในการพัฒนาเทคโนโลยีขององค์กร

ตลอดจนความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงานผ่านโครงการพิเศษเหล่านี้ ทั้งนี้ต้องอาศัยความคิดใหม่ๆเพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์

ผลที่ได้รับภายหลังทำกิจกรรม

ในช่วงแรกของการเข้าประชุมผู้รับการประเมินจะรู้สึกอึดอัด และกังวลใจเป็นอย่างมากเมื่อถูกท้าทายให้ออกความคิดเห็นต่อหน้าพนักงานจากหลายฝ่าย หลายระดับในที่ประชุม แต่ภายหลังจากที่พัฒนาตนเองผ่านพ้นไปจนครบ 7 เดือนพบว่าไม่ปรากฏความรู้สึกกังวล และอึดอัดใจในเช่นในช่วงแรกๆของการพัฒนาตนเองเมื่อใดก็ตามที่ที่ประชุมท้าทายให้นำเสนอความคิดใหม่อันจะนำมาดำเนินการจริงเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ขององค์กร นอกจากนั้นยังได้พัฒนาบทบาทหน้าที่ในการประชุมจากเป็นเพียงสมาชิกของที่ประชุมในช่วงแรกๆ พัฒนาจนสามารถเป็นเจ้าภาพของงานประชุมได้

สิ่งที่จะทำต่อไป

ผู้รับการประเมินมีความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองมากขึ้น และอยากพัฒนาตนเองในเรื่องความกล้าแสดงออกในการประชุมต่อไปเพื่อมุ่งหวังให้ตนเองสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การแสดงออกของตนเองให้เป็นที่ประจักษ์แก่บุคคลอื่นๆ โดยทั่วไป

กิจกรรมที่ 3

หาโอกาสเป็นผู้นำในโครงการที่ยังไม่มีใครเป็นเจ้าของจริงจัง เนื่องจากในองค์กรยังมีโครงการที่รอการริเริ่มดำเนินการอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งแต่ก่อนก็มีการปฏิบัติกันมานานแต่ไม่ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สาเหตุสำคัญมากจากการที่ไม่มีเจ้าภาพดำเนินการอย่างจริงจัง

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activities)

นำเอางานที่ไม่มีเจ้าของกลับมาสู่แผนงานของตนเอง และดำเนินการเสนอตัวเป็นเจ้าภาพในการจัด หรือดำเนินงานนั้นๆ เพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำในที่ประชุมขนาดใหญ่ขึ้นในระดับองค์กร

ผลที่ได้รับภายหลังทำกิจกรรม

ในช่วงแรกของการดำเนินการรู้สึกกังวลใจมาก จนกระทั่งกลายเป็นความเครียดสะสมเนื่องจากที่ประชุมไม่ได้เป็นเพียงทีมงานกลุ่มเล็กๆที่รวมตัวกันเพื่อดำเนินการในโครงการพิเศษต่างๆของบริษัท หากแต่เป็นการประชุมระดับองค์กรที่มีเข้าร่วมประชุมหลากหลายอายุ ตำแหน่งความรู้ และประสบการณ์ แต่ภายหลังจากดำเนินการไปได้ในระยะเวลาหนึ่ง ความกังวลใจจะลดลง แม้รูปแบบของงานจะเปลี่ยนแปลงไปตามแต่สถานการณ์ก็ยังสามารถควบคุมตนเองได้ดี

สิ่งที่จะทำต่อไป

ผู้รับการประเมินมีความรู้สึกลึกภาคภูมิใจในตนเองมากขึ้น และอยากพัฒนาตนเองในที่ประชุมขนาดใหญ่มากกว่านี้ต่อไป เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ จัดความกังวลและความกลัวต่างๆที่ล้วนแล้วแต่เป็นภาพจินตนาการที่สร้างขึ้นเองตั้งแต่วัยเด็กให้สูญสิ้นไป

กิจกรรมที่ 4

ตั้งเป้าหมายในการทำงาน และท้าทายผลลัพธ์เพิ่มมากขึ้น ได้แก่ การสรรหาพนักงานให้ได้ก่อนรอบเวลาที่กำหนด และหาหนทางใหม่ๆในการสรรหาบุคลากร เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ได้บังคับบัญชา

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activities)

มีการจัดทำแผนเรื่องการสรรหาบุคลากรเพิ่มเติม เนื่องจากขาดแคลนบุคลากรในระดับผู้บริหารระดับกลาง ด้วยการเจาะกลุ่มนักศึกษาปริญญาโทตามมหาวิทยาลัยต่างๆ และออกนอกรับสมัครงานในมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นนักศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีเพิ่มเติมในปี 2559 กิจกรรมนี้ยังดำเนินการต่อ เพราะช่วยกระตุ้นให้เกิดความต้องการพัฒนาศักยภาพ และประสิทธิภาพในการทำงาน

ผลที่ได้รับภายหลังทำกิจกรรม

สำหรับตัวแผนยังอยู่ระหว่างกระบวนการดำเนินการ แต่ประสบการณ์ที่ได้เพิ่มเติมในขณะที่กำลังดำเนินการจัดทำแผนอยู่นั้นคือ ได้แสดงศักยภาพในการให้คำแนะนำแบบ โค้ชให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ฝึกฝนการให้ข้อมูลเชิงสร้างสรรค์ ให้กำลังใจ และจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชามั่นใจในตนเอง เชื่อมมั่นในศักยภาพตลอดจนการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนาแผนต่อไป

สิ่งที่จะทำต่อไป

ผู้รับการประเมินมีความต้องการจัดทำแผนให้แล้วเสร็จเพื่อนำไปทดลองใช้ใน ช่วงปี 2559 อุปสรรคของการจัดทำแผนคือเรื่องของเวลาที่น้อยลงจากการปริมาณงานเร่งด่วนอื่นๆที่เพิ่มมากขึ้น

กิจกรรมที่ 5

ประเมินผลงานครึ่งปีของลูกน้อง ด้วยการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นจริงในเชิงพฤติกรรม และปราศจากอคติ เพื่อให้การประเมินเป็นไปด้วยความโปร่งใส นำมาซึ่งความสัมพันธ์ที่ดี และก่อให้เกิดผลประโยชน์โดยตรงต่อประสิทธิภาพงานของทีม ขององค์กรในอนาคต

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activities)

ดำเนินการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาในทีมเดียวกัน หัวใจสำคัญของการประเมินจะชี้ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นถึงพื้นที่ที่ต้องปรับปรุงของตัวเอง

ผ่านการประเมินตนเอง และให้การสนับสนุนด้วยการเก็บประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจริงมาชี้ให้เห็นภาพที่ชัดเจน และหารือร่วมกันในการแก้ปัญหา โดยผลักดันให้ผู้บังคับบัญชาเป็นเจ้าของโครงการพัฒนาตนเอง

ผลที่ได้รับภายหลังทำกิจกรรม

มีโอกาสดำเนินการภาวะผู้นำ โดยไม่ใช้การให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ใช้วิธีการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการแก้ปัญหาร่วมกันด้วยความเต็มใจ นอกจากนี้ยังมีโอกาสดำเนินการทักษะเรื่องการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันและแนะนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นผลดีต่อตัวเอง และองค์กร

สิ่งที่จะทำต่อไป

พัฒนาทักษะภาวะผู้นำที่ได้จากการเรียนรู้ในหลักสูตรต่างๆ มาสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เพื่อผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

กิจกรรมที่ 6

นำเอาค่านิยมหลักขององค์กร ไปปฏิบัติ โดยเป็นผู้นำในการวางแผนงานให้สนใจเรื่อง ค่านิยมหลักขององค์กร และจัดทำแผนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทั้งหมด ตลอดจนสร้างทีมเพื่อร่วมดำเนินการ

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activities)

นำเอาค่านิยมหลักขององค์กรที่ต้องการจะพัฒนาให้พนักงานได้รับรู้มาสอดแทรกลงไป ในกิจกรรมสานความสัมพันธ์ประจำปีของพนักงาน

ผลที่ได้รับภายหลังทำกิจกรรม

พนักงานได้รับความสนุกสนาน มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และได้เรียนรู้วัฒนธรรมหลักขององค์กรไปในคราวเดียวกัน

สิ่งที่จะทำต่อไป

ผู้รับการประเมินนำเอาค่านิยมหลักขององค์กรในเรื่องต่อไปมาดำเนินการสอดแทรก ลงไปในทุกกิจกรรมขององค์กร เพื่อให้ค่านิยมหลักดังกล่าวซึมซับลงไป ในความคิดคำนึงของพนักงานทีละน้อย จนกลายเป็นวัฒนธรรมอันดีงามขององค์กรในที่สุด

ตารางที่ 5.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

Development Action Plan # 1 (DAP # 1)			
Name	ผู้รับการประเมิน		
Position	เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลอาวุโส		
Direct Supervisor Name	หัวหน้าของผู้รับการประเมิน		
Direct Supervisor's Position	ผู้อำนวยการสำนักประธานกรรมการบริหาร		
Organization's Competency :			
<p>ด้านผลงาน : ความสำเร็จตามเป้าหมาย คุณภาพงาน ความรอบรู้ในงาน การวางแผนและการจัดระบบงาน ความเชื่อถือไว้วางใจได้ การนำเทคโนโลยีมาใช้</p> <p>ด้านบุคคล : ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการเรียนรู้ การให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม ทักษะในการสื่อข้อความ การตัดสินใจ/คล้อยพินิจ ความขยันหมั่นเพียร ทักษะการคิด ความประพฤติ ความกระตือรือร้น ความซื่อสัตย์สุจริต</p>			
Development Objective:			
เพื่อทำให้ตนเองกล้าเดินออกจาก comfort zone โดยเต็มใจและก้าวเข้าสู่การพัฒนาเรื่องภาวะผู้นำอย่างจริงจัง			
Expected benefit to me:			
มีภาวะผู้นำ และได้รับการยอมรับจากทุกคนในองค์กร ไม่ว่าจะเป็ทีมผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน			
Expected benefit to my organization :			
นำองค์กรเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนวัตกรรม มีพนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าทำงานที่ท้าทาย มีการสื่อสารที่ดีระหว่างฝ่าย จนกลายเป็นองค์กรเข้มแข็งในที่สุด			
Action Plan	Actual Activities	ผลที่ได้รับภายหลังทำกิจกรรม	สิ่งที่จะทำต่อไป
1) เข้าอบรมภายในบริษัท เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับ Manager	ผู้รับการประเมินได้เข้าร่วมสังเกตการณ์ในหลักสูตรใกล้เคียงเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำ จากการอบรมได้เข้าใจบทบาทเรื่องภาวะผู้นำในเรื่องต่างๆ ได้แก่ การ Coaching โดยวิทยากรทำให้ดูเป็นต้นแบบ การเจรจาต่อรอง การโน้มน้าวใจ และการสื่อสารผ่านการประชุมกลุ่ม การฝึกคิดวิเคราะห์และตัดสินใจจากสถานการณ์สมมติที่เกิดขึ้นในระหว่างการสัมมนา	ได้รู้จักภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตัวคนของเพื่อนร่วมงานแต่ละท่านซึ่งทุกท่านคือทีมผู้บริหารขององค์กร คุณสมบัติต่างๆของผู้นำ เข้าใจเป้าหมายของการสร้างความเป็นผู้นำในทีมผู้บริหารขององค์กรว่าจะสามารถนำมาองค์กรไปสู่การเติบโตที่ยั่งยืนได้	ผู้รับการประเมินมีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองในด้านความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพผ่านหลักสูตรที่ได้เข้าร่วมสังเกตการณ์มา โดยจะพยายามนำเอาหลักวิชาความรู้ ตลอดจนประสบการณ์จริงที่ได้รับจากการประชุมไปพัฒนาตนเองต่อไปเรื่อยๆ

ตารางที่ 5.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (ต่อ)

<p>2) หาโอกาสนำเสนอ idea สำหรับหัวข้อต่างๆในที่ประชุมอยู่เสมอ</p>	<p>ผู้รับการประเมินเข้าร่วมในการประชุมคณะทำงานพิเศษ และทีมงานเฉพาะกิจเพื่อโครงการพิเศษต่างๆขององค์กร เพื่อระดมความคิดเห็นในการพัฒนาเทคโนโลยีขององค์กร ตลอดจนความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงานผ่านโครงการพิเศษเหล่านี้ ทั้งนี้ต้องอาศัยความคิดใหม่ๆ เพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์</p>	<p>ในช่วงแรกของการเข้าประชุม ผู้รับการประเมินจะรู้สึกอึดอัดและกังวลใจเป็นอย่างมากเมื่อถูกท้าทายให้ออกความคิดเห็น ต่อหน้าพนักงานจากหลายฝ่าย หลายระดับในที่ประชุม แต่ภายหลังจากที่พัฒนาตนเองผ่านพ้นไปจนครบ 7 เดือนพบว่าไม่ปรากฏความรู้สึกกังวล และอึดอัดใจ เช่นในช่วงแรกๆของการพัฒนาตนเอง เมื่อใดก็ตามที่ที่ประชุมท้าทายให้นำเสนอความคิดใหม่อันจะนำมาดำเนินการจริงเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ขององค์กร นอกจากนั้นยังได้พัฒนาบทบาทหน้าที่ในการประชุมจากเป็นเพียงสมาชิกของที่ประชุมในช่วงแรกๆ พัฒนาจนสามารถเป็นเจ้าภาพของงานประชุมได้</p>	<p>ผู้รับการประเมินมีความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองมากขึ้น และอยากพัฒนาตนเองในเรื่องความกล้าแสดงออกในการประชุมต่อไปเพื่อมุ่งหวังให้ตนเองสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การแสดงออกของตนเองให้เป็นที่ประจักษ์แก่บุคคลอื่นๆโดยทั่วไป</p>
<p>3) หาโอกาสเป็นผู้นำในโครงการที่ยังไม่มีใครเป็นเจ้าของจริงจัง</p>	<p>นำเอางานที่ไม่มีเจ้าของกลับมาสู่แผนงานของตนเอง และดำเนินการเสนอด้วยเป็นเจ้าภาพในการจัด หรือดำเนินงานนั้นๆ เพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำในที่ประชุมขนาดใหญ่ขึ้นในระดับองค์กร</p>	<p>ในช่วงแรกของการดำเนินการ รู้สึกกังวลใจมาก กลายเป็นความเครียดเนื่องจากที่ประชุมเป็นการประชุมระดับองค์กรที่มีเข้าร่วมประชุมหลากหลายอายุ ตำแหน่ง ความรู้ และประสบการณ์ แต่ภายหลังดำเนินการไปได้ในระยะหนึ่ง ความกังวลใจจะลดลง แม้รูปแบบของงานจะเปลี่ยนแปลงไปตามแต่สถานการณ์ก็ยังรู้สึกควบคุมตนเองได้ดี</p>	<p>ผู้รับการประเมินมีความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองมากขึ้น และอยากพัฒนาตนเองในที่ประชุมขนาดใหญ่มากกว่านี้ต่อไป เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ จัดความกังวลและความกลัวต่างๆที่ล้วนแล้วแต่เป็นภาพจินตนาการที่สร้างขึ้นเองตั้งแต่วัยเด็กให้สูญสิ้นไป</p>

ตารางที่ 5.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (ต่อ)

<p>4) ตั้งเป้าหมายในการทำงาน และทำทนายผลลัพธ์เพิ่มมากขึ้น ได้แก่ การสรรหาพนักงานให้ได้ก่อนกรอบเวลาที่กำหนด และหาหนทางใหม่ๆในการสรรหานบุคลากร เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ ผู้ได้บังคับบัญชา</p>	<p>มีการจัดทำแผนเรื่องการสรรหาบุคลากรเพิ่มเติม เนื่องจากขาดแคลนบุคลากรในระดับผู้บริหารระดับกลาง ด้วยการเจาะกลุ่มนักศึกษาปริญญาโทตามมหาวิทยาลัยต่างๆ และออกนุชรรับสมัครงานในมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นนักศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีเพิ่มเติมในปี 2559 กิจกรรมนี้ยังดำเนินการต่อ เพราะช่วยกระตุ้นให้เกิดความต้องการพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน</p>	<p>สำหรับตัวแผนยังอยู่ระหว่างกระบวนการดำเนินการ แต่ประสบความสำเร็จที่ได้เพิ่มเติมในขณะที่กำลังดำเนินการจัดทำแผนอยู่นั้นคือ ได้แสดงศักยภาพในการให้คำแนะนำแบบโค้ชให้แก ผู้ได้บังคับบัญชา ฝึกฝนการให้ข้อมูลเชิงสร้างสรรค์ให้ กำลังใจ และจูงใจให้ ผู้ได้บังคับบัญชามั่นใจในตนเอง เชื่อมมั่นในศักยภาพ ตลอดจนการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนาแผนต่อไป</p>	<p>ผู้รับการประเมินมีความต้องการจัดทำแผนให้แล้วเสร็จเพื่อนำไปทดลองใช้ ในช่วงปี 2559 อุปสรรคของการจัดทำแผนคือเรื่องของเวลาที่น้อยลงจากการปริมาณงานเร่งด่วนอื่นๆที่เพิ่มมากขึ้น</p>
<p>5) ประเมินผลงานครึ่งปีของลูกน้อง ด้วยการให้ ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นจริงในเชิงพฤติกรรม และปราศจากอคติ</p>	<p>ดำเนินการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของ ผู้ได้บังคับบัญชาในทีมเดียวกัน หัวใจสำคัญของการประเมินจะชี้ให้ ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นถึงพื้นที่ที่ต้องปรับปรุงของตัวเองผ่านการประเมินตนเอง และให้การสนับสนุนด้วยการเก็บประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจริงมาชี้ให้เห็นภาพที่ชัดเจน และหารือร่วมกันในการแก้ปัญหา โดยผลักดันให้ ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นเจ้าของโครงการพัฒนาตนเอง</p>	<p>มีโอกาสดูใช้ภาวะผู้นำ โดยไม่ให้คุณให้โทษแก่ ผู้ได้บังคับบัญชา แต่ใช้วิธีการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการแก้ปัญหาพร้อมกันด้วยความเต็มใจ นอกจากนี้ยังมีโอกาสได้ใช้ทักษะเรื่องการสื่อสารกับ ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันและแนะนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นผลดีต่อตัวเองและองค์กร</p>	<p>พัฒนาทักษะภาวะผู้นำที่ได้จากการเรียนรู้ในหลักสูตรต่างๆมาสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เพื่อผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร</p>
<p>6) Implement ค่านิยมหลักของบริษัท โดยเป็นผู้นำในการวางแผนจูงใจพนักงานให้สนใจเรื่อง ค่านิยมหลักของบริษัท และจัดทำแผนที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสร้างทีมเพื่อร่วมดำเนินการ</p>	<p>นำเอาค่านิยมหลักขององค์กรที่ต้องการจะพัฒนาให้พนักงานได้รับรู้มาสอดแทรกลงไปในการกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ประจำปีของพนักงาน</p>	<p>พนักงานได้รับความสนุกสนาน มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และได้เรียนรู้วัฒนธรรมหลักขององค์กรไปในคราวเดียวกัน</p>	<p>ผู้รับการประเมินนำเอาค่านิยมหลักขององค์กรในข้ออื่นๆมาสอดแทรกในกิจกรรมขององค์กร เพื่อให้เกิดการซึมซับลงไปในการความคิดคำนึงของพนักงาน จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรในที่สุด</p>

5.2.3 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

ผู้รับการประเมินนำเรื่อง ความร่วมมือ (Cooperation) มาเป็นหัวข้อในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อส่งเสริมทักษะในการทำงานปัจจุบัน และต่อยอดความมั่นใจในเป้าหมายต่อไปในชีวิตหน้าที่การงาน โดยรายละเอียดของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 มีดังนี้

5.2.3.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

เพื่อให้ตนเองกล้าเดินออกจากพื้นที่ปลอดภัย (comfort zone) โดยเต็มใจเน้นการทำงานร่วมกันกับทีมอื่น เพื่อประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น

5.2.3.2 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับ

ได้ฝึกทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และคาดหวังให้เกิดความรู้ และทักษะใหม่ๆในการทำงานเนื่องจากการแบ่งปันทรัพยากร และความรู้ที่มีของแต่ละทีม

5.2.3.3 สิ่งที่เราคาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

พนักงานในทุกคนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และรู้สึกผูกพันกับองค์กร เนื่องมาจากการสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างทีมนำมาซึ่งประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กร จากประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานทุกคนที่เพิ่มขึ้นจากการแบ่งปันทรัพยากรที่มีอยู่ในบริษัท

5.2.3.4 สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

1. วิเคราะห์งานในปัจจุบันว่ามีความเกี่ยวข้องกับทีมงานในส่วนงานเดียวกัน หรือเกี่ยวข้องกับทีมอื่นๆภายในองค์กร เพื่อหาช่องทางในการพัฒนาความร่วมมือกับทีมต่างๆที่เกี่ยวข้อง ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิภาพในการทำงานอันเนื่องมาจากการทำงานร่วมกัน โดยตั้งเป้าหมายแบบ Quick win ไว้ก่อน เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือจากหลายๆทีมที่เกี่ยวข้อง

2. จัดบันทึกปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานทั้งในแง่ทัศนคติที่มีต่อทีมงานที่ทำผิดพลาด และวิธีการแสดงออกเมื่อเกิดงานผิดพลาดขึ้น ทั้งที่มาจากตนเองและบุคคลอื่นในทีมเพื่อพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานทำงานร่วมกับทีม

3. เข้าร่วมในกิจกรรมทุกกิจกรรมของบริษัททั้งที่เป็นเจ้าภาพ และไม่ได้เป็นเจ้าภาพ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีแบบไม่เป็นทางการกับพนักงานในทีมอื่นๆเพิ่มเติม เช่น ชมรมกีฬาต่างๆ Staff Party Project ต่างๆ เป็นต้น เพราะความสัมพันธ์ในรูปแบบนี้จะสร้างให้เกิดความร่วมมือได้ง่ายขึ้นในการทำงานร่วมกัน

4. เข้าร่วมในงานส่วนตัวของพนักงาน เช่น งานบวช งานแต่งงาน งานศพ ของพนักงานทุกคน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการกับพนักงานทุกคน อันเป็นผลดีกับการสร้างความร่วมมือในอนาคตทั้งสิ้น

5. นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมใหม่ๆ เพื่อสร้างความร่วมมือ และความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานทุกคนในบริษัท เช่น โครงการทำคลิปแชร์ริง โครงการ Happy workplace โครงการรณรงค์ต่างๆ เป็นต้น

5.2.3.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

1. ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมิน ต้องเป็นผู้ริเริ่มและเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาในฐานะเป็นเจ้าของแผนพัฒนา ทั้งนี้ผู้รับการประเมินต้องอาศัยแรงจูงใจจากภายในของตนเองในการผลักดันให้เกิดการพัฒนา

2. ผู้บังคับบัญชาและองค์กร

ผู้บังคับบัญชาและองค์กรเป็นอีกส่วนสำคัญที่ช่วยสนับสนุนทางด้านปัจจัยต่างๆ เช่น ความรู้ การเงิน และสภาพแวดล้อม

3. เพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกในทีม

สมาชิกในทีมมีส่วนช่วยสนับสนุนในการให้ความรู้ ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และการพัฒนาตนเอง

5.2.3.6 การวัดผล

1. แผนงานที่แจกแจงผู้ที่เกี่ยวข้อง จำนวนงานที่วิเคราะห์ได้ และเป้าหมายระยะสั้น

2. จำนวนปรากฏการณ์ที่บันทึกได้และวิธีการแก้ไข

3. จำนวนกิจกรรมที่เข้าร่วมจากการปฏิบัติจริง

4. เทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้เพื่อสร้างความร่วมมือภายในบริษัท

5.2.3.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 16 กรกฎาคม 2558 และ สิ้นสุด 15 ตุลาคม 2558

5.2.3.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

ทั้งนี้เนื่องจากแผนพัฒนาฉบับนี้ในทุกกิจกรรมเน้นที่ตัวของผู้รับการประเมิน ดังนั้นอุปสรรคในการพัฒนาที่สำคัญที่สุดคือ ผู้รับการประเมินเอง ทั้งเรื่องความสามารถในการบังคับตนเองในช่วงแรกของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประกอบกับปริมาณงานที่ล้นมือในปัจจุบัน ตลอดจนงบประมาณในการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้

ตารางที่ 5.3 แผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

Development Action Plan # 2 (DAP # 2)			
Name	ผู้รับการประเมิน		
Position	เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลอาวุโส		
Direct Supervisor Name	หัวหน้าของผู้รับการประเมิน		
Direct Supervisor's Position	ผู้อำนวยการสำนักประชนกรรมากรบริหาร		
Organization's Competency : ด้านผลงาน : ความสำเร็จตามเป้าหมาย คุณภาพงาน ความรอบรู้ในงาน การวางแผนและการจัดระบบงาน ความเชื่อถือไว้วางใจได้ การนำเทคโนโลยีมาใช้ ด้านบุคคล : ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการเรียนรู้ การให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม ทักษะในการสื่อข้อความ การตัดสินใจ/ดุลยพินิจ ความขยันหมั่นเพียร ทักษะคิด ความประพฤติ ความกระตือรือร้น ความซื่อสัตย์สุจริต			
Development Objective: เพื่อพยายามพาตัวเองออกจาก Comfort Zone เน้นการทำงานร่วมกันกับทีมอื่น เพื่อประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น			
Expected benefit to me: ได้ฝึกทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และคาดหวังให้เกิดความรู้ และทักษะใหม่ๆในการทำงานเนื่องจากการแบ่งปันทรัพยากร และความรู้ที่มีของแต่ละทีม			
Expected benefit to my organization : พนักงานในทุกคนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และรู้สึกผูกพันกับองค์กรเนื่องมาจากการสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างทีมงานมา ซึ่งประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กรจากประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานทุกคนที่เพิ่มขึ้นจากการแบ่งปันทรัพยากรที่มีอยู่ในบริษัท			
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
1) วิเคราะห์งานในปัจจุบันว่ามีความเกี่ยวข้องกับทีมงานในส่วน HR ด้วยกัน หรือเกี่ยวข้องกับทีมอื่นๆภายในองค์กร เพื่อหาช่องทางในการพัฒนาความร่วมมือกับทีมต่างๆที่เกี่ยวข้อง ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิภาพในการทำงาน อันเนื่องมาจากการทำงานร่วมกัน โดยตั้งเป้าหมายแบบ Quick win ไว้ก่อน เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือจากหลายๆทีมที่เกี่ยวข้อง	ตนเอง เพื่อนร่วมงาน	แผนงานที่แจกแจงผู้ที่เกี่ยวข้อง จำนวนงานที่วิเคราะห์ได้ และเป้าหมายระยะสั้น	ก.ค.- ธ.ค.
2) จัดบันทึกปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานทั้งในแง่ทัศนคติที่มีต่อทีม งานที่ทำผิดพลาด และวิธีการแสดงออกเมื่อเกิดงานผิดพลาดขึ้น ทั้งที่มาจากตนเองและบุคคลอื่นในทีมเพื่อพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานทำงานร่วมกับทีม	ตนเอง เพื่อนร่วมงาน	จำนวนปรากฏการณ์ที่บันทึกได้ และวิธีการแก้ไข	ก.ค.- ธ.ค.

ตารางที่ 5.3 แผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 (ต่อ)

3) เข้าร่วมในกิจกรรมทุกกิจกรรมของบริษัททั้งที่เป็นเจ้าภาพและไม่ได้เป็นเจ้าภาพ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีแบบไม่เป็นทางการกับพนักงานในทีมอื่นๆเพิ่มเติม เช่น ชมรมกีฬาต่างๆ Staff Party Project ต่างๆ เป็นต้น เพราะความสัมพันธ์ในรูปแบบนี้จะสร้างให้เกิดความร่วมมือได้ง่ายขึ้นในการทำงานร่วมกัน	ตนเอง	จำนวนกิจกรรมที่เข้าร่วม การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	ก.ค.- ธ.ค.
4) เข้าร่วมในงานส่วนตัวของพนักงาน เช่น งานบวช งานแต่งงาน งานศพของพนักงานทุกคน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการกับพนักงานทุกคน อันเป็นผลดีกับการสร้างความร่วมมือในอนาคตทั้งสิ้น	ตนเอง	จำนวนกิจกรรมที่เข้าร่วม การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	ก.ค.- ธ.ค.
5) นำเอา IT มาใช้ในกิจกรรมใหม่ๆ เพื่อสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานทุกคนในบริษัท เช่น โครงการทำคลิปแชร์รั้ว โครงการ Happy workplace โครงการรณรงค์ต่างๆ เป็นต้น	ตนเอง เพื่อนร่วมงาน	เทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ เพื่อสร้างความร่วมมือภายใน บริษัท	ก.ค.- ธ.ค.
Resources/ Support: Mindset ที่มีความต้องการเปลี่ยนแปลงตนเอง, การให้ความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้อง, ความมีวินัยของตนเอง, ตารางเวลาที่เหมาะสม			
Potential obstacles which can prevent development : ความสามารถในการบังคับตนเองในช่วงแรกของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม, ปริมาณงานที่ล้นมือในปัจจุบัน, งบประมาณในการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้			

5.2.4 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 2

ตลอดระยะเวลา 3 เดือน (กรกฎาคม - ตุลาคม) ในการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง พบว่ามีความเปลี่ยนแปลงในแง่พฤติกรรม ทักษะ และ การพัฒนาศักยภาพตนเองที่มากขึ้นเรื่อยๆ ในแต่ละช่วงของเดือนของการติดตามผล ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 1 โดยมีรายละเอียดความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน ดังต่อไปนี้

กิจกรรมที่ 1

วิเคราะห์งานในปัจจุบันว่ามีความเกี่ยวข้องกับทีมงานในส่วนงานเดียวกัน หรือเกี่ยวข้องกับทีมอื่นๆภายในองค์กร เพื่อหาช่องทางในการพัฒนาความร่วมมือกับทีมต่างๆที่เกี่ยวข้อง ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิภาพในการทำงานอันเนื่องมาจากการทำงานร่วมกัน โดยตั้งเป้าหมายแบบ Quick win ไว้ก่อน เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือจากหลายๆทีมที่เกี่ยวข้อง

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activities)

ผู้รับการประเมินได้ทำงานร่วมกันภายในหน่วยงานเพื่อวิเคราะห์งานทั้งหมดของหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ทั้งในเรื่องการสรรหาว่าจ้าง การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลงาน

ผลที่ได้รับภายหลังทำกิจกรรม

ได้ผลของการวิเคราะห์งานซึ่งหน่วยงานร่วมกันสร้างขึ้น มีโอกาสได้รับฟังความรู้สึกและความคิดเห็นของทีมในการทำงาน มีโอกาสได้เรียนรู้เรื่องความแตกต่างของบุคคล ตลอดจนได้มีโอกาสวิเคราะห์งานที่ทำอยู่ว่าจะปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นได้อย่างไร

สิ่งที่จะทำต่อไป

ผู้รับการประเมินมีความตั้งใจที่จะพัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆให้ได้ตามแผนที่กำหนดร่วมกันกับทีม

กิจกรรมที่ 2

จับบันทึกปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานทั้งในแง่ทัศนคติที่มีต่อทีม งานที่ทำผิดพลาด และวิธีการแสดงออกเมื่อเกิดงานผิดพลาดขึ้น ทั้งที่มาจากตนเองและบุคคลอื่นในทีมเพื่อพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานทำงานร่วมกับทีม

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activities)

พบข้อผิดพลาดในการทำงานของตนเอง ในทีมของตนเอง ตลอดจนการประสานงานกับทีมอื่นหลายรายการ และได้ดำเนินการจัดทำรายงานเพื่อบันทึกสถานการณ์ในการทำงานทั้งที่เกิดขึ้น

ขึ้นกับตนเอง และทีมเพื่อนำมาสรุปและพูดคุยกันในทีม และหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในงานและป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ซ้ำเดิมอีกในอนาคต

ผลที่ได้รับภายหลังทำกิจกรรม

ทีมงานมีความเข้าใจซึ่งกันและกันมากขึ้น ตลอดจนสามารถเข้าใจตนเองเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนที่เคยมีต่อบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกันลง เข้าใจความแตกต่างโดยธรรมชาติของมนุษย์

สิ่งที่จะทำต่อไป

ผู้รับการประเมินจะดำเนินการจัดทำรายงานเพื่อบันทึกสถานการณ์ในการทำงานทั้งที่เกิดขึ้นกับตนเอง และทีมต่อไป เนื่องจากเป็นสื่อที่ดีในการทำให้เข้าใจตนเองมากขึ้น ตลอดจนเข้าใจตนเองผ่านมุมมองของบุคคลอื่นๆเพิ่มมากขึ้นด้วย เหล่านี้ล้วนเป็นเหตุผลสำคัญของการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

กิจกรรมที่ 3

เข้าร่วมในกิจกรรมทุกกิจกรรมของบริษัททั้งที่เป็นเจ้าภาพ และไม่ได้เป็นเจ้าภาพ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีแบบไม่เป็นทางการกับพนักงานในทีมอื่นๆเพิ่มเติม เช่น ชมรมกีฬาต่างๆ งานเลี้ยงปีใหม่ เป็นต้น เพราะความสัมพันธ์ในรูปแบบนี้จะสร้างให้เกิดความร่วมมือได้ง่ายขึ้นในการทำงานร่วมกัน

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activities)

เข้าร่วมกิจกรรมแข่งขันกีฬา และท่องเที่ยวประจำปีขององค์กร

ผลที่ได้รับภายหลังทำกิจกรรม

ได้รู้จักและคุ้นเคยกับพนักงานใหม่ๆ และพนักงานต่างฝ่าย ทำให้ได้พูดคุยกับพนักงานแบบไม่เป็นทางการมากขึ้น นอกจากนั้นแล้วยังได้มีโอกาสเรียนรู้พฤติกรรม ความชอบส่วนตัวของพนักงานทุกฝ่าย และสานความสัมพันธ์

สิ่งที่จะทำต่อไป

ผู้รับการประเมินตั้งใจจะเข้าร่วมในทุกกิจกรรมขององค์กรเท่าที่จะเป็นไปได้ ทั้งนี้เนื่องจากเล็งเห็นช่องทางที่จะสามารถสร้างความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับบุคคลอื่นได้เพิ่มมากขึ้น

กิจกรรมที่ 4

เข้าร่วมในงานส่วนตัวของพนักงาน เช่น งานบวช งานแต่งงาน งานศพของพนักงานทุกคน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการกับพนักงานทุกคน อันเป็นผลดีกับการสร้างความร่วมมือในอนาคตทั้งสิ้น

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activities)

เป็นตัวแทนบริษัทเดินทางไปเยี่ยมพนักงานที่คลอดบุตร มอบของขวัญและพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทำให้ได้มีโอกาสพูดคุยกับพนักงานมากขึ้น

ผลที่ได้รับภายหลังทำกิจกรรม

ได้พูดคุยกับพนักงานแบบไม่เป็นทางการและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน

สิ่งที่จะทำต่อไป

ผู้รับการประเมินมีความตั้งใจที่จะเข้าร่วมในทุกกิจกรรมของพนักงานเท่าที่จะเป็นไปได้ ทั้งนี้เนื่องจากเล็งเห็นช่องทางที่จะสามารถสร้างความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับพนักงานได้เพิ่มมากขึ้น

กิจกรรมที่ 5

นำเอา IT มาใช้ในกิจกรรมใหม่ๆ เพื่อสร้างความร่วมมือ และความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานทุกคนในบริษัท เช่น โครงการทำคลิปแชร์เรื่อง โครงการสถานที่ทำงานแห่งความสุข โครงการรณรงค์ต่างๆ เป็นต้น

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activities)

วางแผนและพัฒนาการสื่อสารช่องทางใหม่จนสามารถนำมาใช้ได้จริง ตลอดจนทำการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานสนใจ เป็นนโยบายหนึ่งเพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร เช่น การใช้งานผ่านกรุปในสังคมออนไลน์ต่างๆ ทั้งนี้เพื่อปรับตัวเองให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

ผลที่ได้รับภายหลังทำกิจกรรม

พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้น การกระจายข่าวสารเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็วมากขึ้น ลดความผิดพลาดอันเกิดจากการคำพูดที่ไม่มีหลักฐานอ้างอิงในกรณีเกิดความผิดพลาดจากการสื่อสาร ช่วยทำให้ทีมงานในฝ่ายต่างๆ ปฏิบัติงานร่วมกันได้สะดวก รวดเร็วมากยิ่งขึ้น

สิ่งที่จะทำต่อไป

พัฒนาช่องทางการสื่อสารที่เข้าถึงพนักงานทุกคนภายในบริษัท โดยมุ่งเน้นไปที่การสื่อสารแบบสองทางด้วยวิธีการใหม่ๆ อย่างไม่หยุดยั้ง

ตารางที่ 5.4 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

Development Action Plan # 2 (DAP # 2)			
Name	ผู้รับการประเมิน		
Position	เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลอาวุโส		
Direct Supervisor Name	หัวหน้าของผู้รับการประเมิน		
Direct Supervisor's Position	ผู้อำนวยการสำนักประธานกรรมการบริหาร		
Organization's Competency : ด้านผลงาน : ความสำเร็จตามเป้าหมาย คุณภาพงาน ความรอบรู้ในงาน การวางแผนและการจัดระบบงาน ความเชื่อถือไว้วางใจได้ การนำเทคโนโลยีมาใช้ ด้านบุคคล : ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการเรียนรู้ การให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม ทักษะในการสื่อสารขอความ การตัดสินใจ/คลยพินิจ ความขยันหมั่นเพียร ทักษะคิด ความประพฤติ ความกระตือรือร้น ความซื่อสัตย์สุจริต			
Development Objective: เพื่อพยายามพาตัวเองออกจาก Comfort Zone เน้นการทำงานร่วมกันกับทีมอื่น เพื่อประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น			
Expected benefit to me: ได้ฝึกทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และคาดหวังให้เกิดความรู้ และทักษะใหม่ๆ ในการทำงานเนื่องจากการแบ่งปันทรัพยากร และความรู้ที่มีของแต่ละทีม			
Expected benefit to my organization : พนักงานในทุกคนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และรู้สึกผูกพันกับองค์กรเนื่องมาจากการสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างทีมนำมาซึ่งประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กรจากประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานทุกคนที่เพิ่มขึ้นจากการแบ่งปันทรัพยากรที่มีอยู่ในบริษัท			
Action Plan	Actual Activities	ผลที่ได้รับภายหลังทำกิจกรรม	สิ่งที่จะทำต่อไป
1) วิเคราะห์งานในปัจจุบันว่ามีความเกี่ยวข้องกับทีมงานใน ส่วน HR ด้วยกัน หรือเกี่ยวข้องกับทีมอื่นๆภายในองค์กร เพื่อหาช่องทางในการพัฒนาความร่วมมือกับทีมต่างๆที่เกี่ยวข้อง ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิภาพในการทำงาน อันเนื่องมาจากการทำงานร่วมกัน โดยตั้งเป้าหมายแบบ Quick win ไว้ก่อน เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือจากหลายๆทีมที่เกี่ยวข้อง	ผู้รับการประเมินได้ทำงานร่วมกันภายในหน่วยงาน เพื่อวิเคราะห์งานทั้งหมดของหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ทั้งในเรื่องการสรรหาว่าจ้าง การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลงาน	ได้ผลของการวิเคราะห์งานซึ่งหน่วยงานร่วมกันสร้างขึ้น มีโอกาสได้รับฟังความรู้สึก และความคิดเห็นของทีมในการทำงาน มีโอกาสได้เรียนรู้เรื่องความแตกต่างของบุคคล ตลอดจนได้มีโอกาสวิเคราะห์งานที่ทำอยู่ว่าจะปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นได้อย่างไร	ผู้รับการประเมินมีความตั้งใจที่จะพัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆให้ได้ตามแผนที่กำหนดร่วมกันกับทีม

ตารางที่ 5.4 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 (ต่อ)

<p>2) จุดบันทึกปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานทั้งในแง่ทัศนคติที่มีต่อทีม งานที่ทำผิดพลาด และวิธีการแสดงออกเมื่อเกิดงานผิดพลาดขึ้น ทั้งที่มาจากตนเองและบุคคลอื่นในทีม เพื่อพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานทำงานร่วมกับทีม</p>	<p>พบข้อผิดพลาดในการทำงานของตนเอง ในทีมของตนเอง ตลอดจนการประสานงานกับทีมอื่นหลายรายการ และได้ดำเนินการจัดทำรายงานเพื่อบันทึกสถานการณ์ในการทำงานทั้งที่เกิดขึ้นกับตนเอง และทีมเพื่อนำมาสรุปและพูดคุยกันในทีมและหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในงานและป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ซ้ำเติมอีกในอนาคต</p>	<p>ทีมงานมีความเข้าใจซึ่งกันและกันมากขึ้น ตลอดจนสามารถเข้าใจตนเองเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนคนที่เคยมีต่อบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกันลง เข้าใจความแตกต่าง โดยธรรมชาติของมนุษย์</p>	<p>ผู้รับการประเมินจะดำเนินการจัดทำรายงานเพื่อบันทึกสถานการณ์ในการทำงานทั้งที่เกิดขึ้นกับตนเองและทีมต่อไป เนื่องจากเป็นสื่อที่ดีในการทำให้เข้าใจตนเองมากขึ้น ตลอดจนเข้าใจตนเองผ่านมุมมองของบุคคลอื่นๆเพิ่มมากขึ้นด้วย เหล่านี้ล้วนเป็นเหตุผลสำคัญของการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง</p>
<p>3) เข้าร่วมในกิจกรรมทุกกิจกรรมของบริษัททั้งที่เป็นเจ้าภาพ และไม่ได้เป็นเจ้าภาพ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีแบบไม่เป็นทางการกับพนักงานในทีมอื่นๆเพิ่มเติม เช่น ชมรมกีฬาต่างๆ Staff Party Project ต่างๆ เป็นต้น เพราะความสัมพันธ์ในรูปแบบนี้จะสร้างให้เกิดความร่วมมือได้ง่ายขึ้นในการทำงานร่วมกัน</p>	<p>เข้าร่วมกิจกรรมแข่งขันกีฬา และท่องเที่ยวประจำปีขององค์กร</p>	<p>ได้รู้จักและคุ้นเคยกับพนักงานใหม่ๆ และพนักงานต่างฝ่าย ทำให้ได้พูดคุยกับพนักงานแบบไม่เป็นทางการมากขึ้น นอกจากนั้นแล้วยังได้มีโอกาสเรียนรู้พฤติกรรมความชอบส่วนตัวของพนักงานทุกฝ่าย และสานความสัมพันธ์</p>	<p>ผู้รับการประเมินตั้งใจจะเข้าร่วมในทุกกิจกรรมขององค์กรเท่าที่จะเป็นไปได้ ทั้งนี้เนื่องจากเล็งเห็นช่องทางที่จะสามารถสร้างความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับบุคคลอื่นได้เพิ่มมากขึ้น</p>
<p>4) เข้าร่วมในงานส่วนตัวของพนักงาน เช่น งานบวช งานแต่งงาน งานศพของพนักงานทุกคน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการกับพนักงานทุกคน อันเป็นผลดีกับการสร้างความร่วมมือในอนาคตทั้งสิ้น</p>	<p>เป็นตัวแทนบริษัทเดินทางไปเยี่ยมพนักงานที่คลอดบุตร มอบของขวัญและพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทำให้ได้มีโอกาสพูดคุยกับพนักงานมากขึ้น</p>	<p>ได้พูดคุยกับพนักงานแบบไม่เป็นทางการและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน</p>	<p>ผู้รับการประเมินมีความตั้งใจที่จะเข้าร่วมในทุกกิจกรรมของพนักงานเท่าที่จะเป็นไปได้ ทั้งนี้เนื่องจากเล็งเห็นช่องทางที่จะสามารถสร้างความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับพนักงานได้เพิ่มมากขึ้น</p>

ตารางที่ 5.4 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 (ต่อ)

<p>5) นำเอา IT มาใช้ในกิจกรรมใหม่ๆ เพื่อสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานทุกคนในบริษัท เช่น โครงการทำคลิปแชร์รีริง โครงการ Happy workplace โครงการรณรงค์ต่างๆ เป็นต้น</p>	<p>วางแผนและพัฒนาการสื่อสารช่องทางใหม่จนสามารถนำมาใช้ได้จริง ตลอดจนทำการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานสนใจ เป็นนโยบายหนึ่งเพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร เช่น การใช้งานผ่านกรุปในสังคมออนไลน์ต่างๆ ทั้งนี้เพื่อปรับตัวเองให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก</p>	<p>พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้น การกระจายข่าวสารเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็วมากขึ้น ลดความผิดพลาดอันเกิดจากการคำพูดที่ไม่ มีหลักฐานอ้างอิงในกรณีเกิดความผิดพลาดจากการสื่อสาร ช่วยทำให้ทีมงานในฝ่ายต่างๆ ปฏิบัติงานร่วมกันได้สะดวก รวดเร็วมากยิ่งขึ้น</p>	<p>พัฒนาช่องทางการสื่อสารที่เข้าถึงพนักงานทุกคนภายในบริษัท โดยมุ่งเน้นไปที่การสื่อสารแบบสองทางด้วยวิธีการใหม่ๆ อย่างไม่หยุดยั้ง</p>
--	---	--	---



บรรณานุกรม

- กรมเจ้าท่า. 2557. “คู่มือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก
<http://md.go.th/intranet/index.php/docman-pmqa/--22/-individual-development-plan-idp-2558/1074--individual-development-plan-idp/file>
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2545). การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ปราชญา กล้าผจญ. (2551). การบริหารภายใต้สภาวะการณ์การมีทรัพยากรจำกัด. พิมพ์ครั้งแรก. กรุงเทพฯ: บริษัท ก.กมล (1966) จำกัด.
- ปราณี รามสูต, จำรัส ดั่งสุวรรณ. พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- พรรณวดี สุทธิภักดี. 2552. ความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล. สืบค้น 29 ตุลาคม 2558, จาก
<http://library.dip.go.th/multim5/ebook/I%20%E0%B8%81%E0%B8%AA%E0%B8%AD15%20T22C2.pdf>
- มัลลิกา ดันสอน. (2544). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- ส่วนพัฒนาบุคลากรกรมประมง. “คู่มือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก
<http://www.fisheries.go.th/extrain/files/1326345344.pdf>
- สุวรี เทียงทัศน. การพัฒนาตนเองด้านวิชาการของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน : ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร, ภาคนิพนธ์ คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). ความขัดแย้งการบริหารเพื่อการสร้างสรรค. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ดันอ้อ แกรมมี จำกัด.
- อัญชลี แจ่มเจริญ. 2530. จิตวิทยาธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เจริญผล.
- อาทร ไร่กิจจา. ผลกระทบของแผนพัฒนารายบุคคลต่อผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมหาชน . สารนิพนธ์ปริญญาการพัฒนารองานและสวัสดิการมหบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). Social psychology of organizations, 2nd ed. New York: John Wiley. ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำร่วมสมัย, กรุงเทพฯ, กรุงเทพฯ ปัญญาชน, 2557.



ภาคผนวก ก

แบบประเมิน Work Behavior Inventory Scales WBI

Work Behavior Inventory (WBI) เป็นเครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงาน
ของ

พนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำคำอธิบายสรุปมาทำการวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจคัดเลือก
บุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ดังนั้นการแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของ
แต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อทำ
ให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและ
นำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

การนำมาประยุกต์ใช้เพื่อผลประโยชน์

WBI สามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการทำการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผล
พฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำไปใช้ช่วยส่งเสริมสนับสนุน
หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการต่างๆ ดังต่อไปนี้

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

ลักษณะเด่นที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดสรรการทำงานของ Work Behavior Inventory (WBI)

- ลักษณะงาน WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะ
งาน

ต่างๆ ทุกข้อคำถามเป็นเครื่องประเมินที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ใน
ปัจจุบัน

- มาตรการการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบประเมิน

- ความครอบคลุมของลักษณะงาน WBI สามารถใช้ประเมินบุคคลทั่วไป ทั้งบุคคลที่ไม่เคยทำงานมาก่อนหรือบุคคลที่ต้องการกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

- มาตรฐานของคะแนน WBI ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจะแสดงในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์ เพื่อ

เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพ

- ความง่ายต่อการใช้งาน โดยผู้รับการประเมินจะระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวของตัวเองที่สุดใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาที่เหมาะสมในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30 - 45 นาที

คุณลักษณะสำคัญของ Work Behavior Inventory (WBI)

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า The Work Behavior Inventory สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังนี้

1) ความน่าเชื่อถือ (Reliable) WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถืออยู่ที่ 0.85
2) ความตรงเชิงทำนาย (Predictive Validity) WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรฐานวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ

3) ความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) WBI ความตรงตามโครงสร้างกับ ทฤษฎีบุคลิกภาพ Big Five โดย WBI มีการจัดกลุ่มตามหลักฐานที่มีเหตุผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึงความ

เชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มีฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นก็จะไม่สามารถที่จะประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

4) ความสัมพันธ์กับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง WBI มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่นๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย

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

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

ประสิทธิภาพของ Work Behavior Inventory (WBI)

จากการวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร
- ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่
- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทลูกน้องไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ระบุว่าบุคคลใดที่มีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า
- วินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในอาชีพ หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลนั้นๆ
- มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพและพยายามให้คำแนะนำพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว

มาตราวัดของแบบประเมิน (Work Behavior Inventory Scales)

WBI มี 40 มาตรวัด ซึ่งที่ความหลากหลาย และความเกี่ยวข้องกับสถานะในการทำงานดังต่อไปนี้

การเอาใจใส่ต่อสัมพันธ์ภาพ (Extraversion)

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

การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

- 5) ความร่วมมือ (Cooperation)

6) ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others)

7) การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy)

การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

8) การปรับตัว (Adaptability)

9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)

10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

11) ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)

การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

12) การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)

13) การคิดริเริ่ม (Initiative)

14) การยืนกราน (Persistence)

15) ความรอบคอบ (Attention to Detail)

16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability)

17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)

เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

18) การควบคุมตนเอง (Self-Control)

19) การอดกลั้น (Stress Tolerance)

20) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)

21) การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)

คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)

22) การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

23) การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

24) การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

25) การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

26) เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

27) มุ่งเน้นที่ผลงาน (Task orientation)

28) มุ่งเน้นที่บุคคล (People orientation)

ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling)

29) คล่องแคล่ว (Dynamic)

30) วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)

31) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

32) Behavioral Growth Potential

สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

33) ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)

34) ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)

35) ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)

36) ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)

37) สติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)

ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)

38) ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)

39) ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)

40) ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency)



ภาคผนวก ข

Competency Assessment

การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment)

การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) หมายถึง กระบวนการในการประเมิน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นๆ ว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใดการประเมินสมรรถนะควรมีลักษณะ 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 องค์กรจะต้องพิจารณาว่าจะให้ใครเป็นผู้ประเมินสมรรถนะนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความพร้อม และวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น ผู้ที่สามารถประเมินสมรรถนะได้ มีดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (Immediate supervisor)

2. ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates)
3. เพื่อนร่วมงาน (Peers)
4. ประเมินตนเอง (Self-assessment)
5. ประเมินโดยลูกค้า (Customer assessment)
6. ประเมินโดยคณะกรรมการ (Committee)

การประเมินระบบสมรรถนะ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาใช้วัดระดับความสามารถที่มีอยู่จริงของบุคลากร เปรียบเทียบกับระดับของสมรรถนะที่องค์การคาดหวังในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งนี้ การประเมินของแต่ละองค์กรนั้น อาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ และความพร้อมของบุคลากร ตลอดจนทรัพยากรและเวลาวิธีการประเมินระบบสมรรถนะ อาจแบ่งได้หลายรูปแบบ ดังนี้

1) การประเมิน โดยผู้บังคับบัญชา (Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่ายเดียวเพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาจะรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด และต้องรับผิดชอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อจำกัดคือผู้บังคับบัญชาอาจไม่เห็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา การประเมินจากผู้บังคับบัญชาใกล้ชิดแต่เพียงฝ่ายเดียวอาจไม่สามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และอาจมีความเอนเอียงหรืออคติกับลูกน้องบางคนได้

2) การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เพราะเปิดโอกาสให้ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาร่วมกันประเมิน มีการพูดคุย ปรึกษาหารือและตกลงร่วมกัน วิธีนี้ทำได้ง่าย ประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ข้อจำกัด คือบางครั้งผลการประเมินที่พนักงานประเมินกับผู้บังคับบัญชาอาจมีผลประเมินไม่ตรงกัน ทำให้ตกลงกันไม่ได้ ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งวิธีแก้ไข คือพนักงานและผู้บังคับบัญชาต้องบันทึกพฤติกรรมระหว่างช่วงเวลาการประเมินไว้ให้ชัดเจนและนำมาใช้ประกอบในช่วงการสรุประดับสมรรถนะร่วมกัน การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) มีขั้นตอน ดังนี้

1. ตัวบุคลากรประเมินสมรรถนะของตนเอง
2. ผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ปรึกษาหารือและสรุป โดยความเห็นร่วมของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
4. คณะกรรมการบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กร ให้ความเห็นชอบผลการประเมิน

5. ผู้บังคับบัญชา และฝ่ายทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กรให้การดูแลพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กร

ข้อจำกัดของวิธีนี้ก็คือ การประเมินตนเอง ผู้ประเมินมักจะประเมินตนเองสูงกว่าความเป็นจริง หรือสูงกว่าที่ผู้บังคับบัญชาประเมินให้ และผู้บังคับบัญชาก็มักจะประเมินสมรรถนะของลูกน้องต่ำกว่าความเป็นจริง และมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อมาปรึกษาหารือสรุปร่วมกับผู้บังคับบัญชา แนวทางแก้ไขคือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องบันทึกพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ในช่วงประเมินไว้เป็นหลักฐานขณะเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะต้องบันทึกพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของตนไว้เป็นหลักฐานเช่นเดียวกันและนำมาชี้ยืนยันในช่วงปรึกษาหารือและสรุปรวมกัน นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาก็ควรมีทักษะในการให้คำปรึกษาที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3) การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ (Test : Knowledge & Skill) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้หรือทักษะตามสมรรถนะที่กำหนด เช่นแบบ ปรนัยเลือกตอบ แบบอัตนัยโดยให้ผู้เข้าทดสอบเขียนอธิบายคำตอบ แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can do) ภายใต้งานใจของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจ ด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย เป็นต้น

4) การประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่สำคัญๆ (Critical Incident) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งเน้นให้ผู้ประเมินพฤติกรรมบันทึกพฤติกรรมหลักๆจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ผู้ถูกประเมินแสดงพฤติกรรมและนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่คาดหวังว่าสูงหรือต่ำกว่า

5) การเขียนเรียงความ (Written Essay) เป็นวิธีการประเมินที่ง่ายที่สุดโดยให้ผู้ถูกประเมิน เขียนบรรยายผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่านมว่า ตนใช้ความรู้ ทักษะและพฤติกรรมอะไรบ้าง หลังจากนั้นผู้ประเมินจะวิเคราะห์พฤติกรรมจากเรียงความว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะแต่ละตัวอยู่ระดับใด

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

7) การประเมินโดยใช้แบบสอบถาม (Rating Scale) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่สร้างแบบประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งแบบประเมินพฤติกรรมนี้สร้างได้หลายแบบ แบบที่นิยมกันแพร่หลาย ได้แก่ แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale)

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

9) ประเมินแบบสามร้อยหกสิบองศา (360 Evaluation) การประเมินสมรรถนะแบบ 360 นี้ เป็นการประเมินโดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม (Rating Scale) หรือแบบประเมินจากพฤติกรรม การปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating : BARS) โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินเป็นผู้ประเมินสมรรถนะ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้า เป็นต้น และเมื่อทุกคนประเมิน เสร็จแล้วก็หาข้อสรุปว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด ข้อดีของการประเมินแบบนี้ก็คือการ ประเมิน โดยบุคคลหลายคนหลายระดับทำให้มีหลายมุมมอง ลดอคติจากการประเมิน โดยบุคคลคนเดียว ข้อจำกัดคือมีภาระเอกสารจำนวนมาก บางครั้งผู้ประเมินมีความเกรงใจทำให้ประเมินสูงกว่า ความเป็นจริง หรือเกิดพฤติกรรมอึดซึ่งกันและกัน เป็นต้น

10) การประเมินแบบศูนย์ทดสอบ (Assessment Center) เป็นเทคนิคการประเมินที่ใช้เทคนิคหลายๆ วิธีร่วมกันและใช้บุคคลหลายคนร่วมกันประเมิน เช่น แบบสอบถาม การสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้แบบวัดทางจิตวิทยา ทัศนศึกษา เป็นต้น ข้อดีของการประเมินแบบนี้คือผลการประเมินมีความเที่ยง และความเชื่อถือได้สูงเพราะใช้เทคนิคหลายวิธีร่วมกัน ใช้คนหลายคนช่วยกันประเมิน ส่วนข้อจำกัดก็คือต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง ใช้เวลามาก เป็นต้น

ภาคผนวก ก
แผนพัฒนาตนเอง

ตัวอย่างแผนพัฒนาตนเองที่ผู้รับการประเมินได้จัดทำเพื่อใช้บันทึกพฤติกรรมของตนเองภายหลังจากที่ได้ประเมินสมรรถนะของตนเองด้วยแบบประเมิน Work Behavior Inventory Scales (WBI) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

แผนที่ 1 พัฒนาด้านภาวะผู้นำ ระยะเวลา 7 เดือน (15 มี.ค. 58-15 ต.ค. 58)

แผนที่ 2 พัฒนาด้านความร่วมมือ ระยะเวลา 3 เดือน (16 ก.ค.58-15 ต.ค.58)

ตัวอย่าง แผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

Development Action Plan # 1 (DAP # 1)			
Name	ผู้รับการประเมิน		
Position	เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลอาวุโส		
Direct Supervisor Name	หัวหน้าของผู้รับการประเมิน		
Direct Supervisor's Position	ผู้อำนวยการสำนักประธานกรรมการบริหาร		
Organization's Competency :			
<p>ด้านผลงาน : ความสำเร็จตามเป้าหมาย คุณภาพงาน ความรอบรู้ในงาน การวางแผนและการจัดระบบงาน ความเชื่อถือไว้วางใจได้ การนำเทคโนโลยีมาใช้</p> <p>ด้านบุคคล : ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการเรียนรู้ การให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม ทักษะในการสื่อข้อความ การตัดสินใจ/ดุลยพินิจ ความขยันหมั่นเพียร ทักษะคิด ความประพฤติ ความกระตือรือร้น ความซื่อสัตย์สุจริต</p>			
Development Objective:			
เพื่อทำให้ตนเองกล้าเดินออกจาก comfort zone โดยเต็มใจและก้าวเข้าสู่การพัฒนาเรื่องภาวะผู้นำอย่างจริงจัง			
Expected benefit to me:			
มีภาวะผู้นำ และได้รับการยอมรับจากทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะเป็นทีมผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน			
Expected benefit to my organization :			
นำองค์กรเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนวัตกรรม มีพนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าทำงานที่ท้าทาย มีการสื่อสารที่ดีระหว่างฝ่าย จนกลายเป็นองค์กรเข้มแข็งในที่สุด			
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame

1) เข้าร่วมชมภายในบริษัท เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับ Manager	ทีมฝึกอบรมภายใน, ผู้บังคับบัญชา ฝ่ายต่างๆ, ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	ผลประเมินการเข้าร่วมอบรม	มี.ค.-เม.ย.
First month March 16 - April 15, 2015	ผู้จัดอบรมขอเลื่อนกำหนดการอบรมออกไปก่อน เนื่องจากเวลาในการอบรมไม่ลงตัว และจะนำกลับมาจัดอีกครั้ง ช่วงครึ่งปีหลัง กิจกรรมนี้จึงอยากทำต่อ เพราะเชื่อว่าจะช่วยพัฒนาองค์ความรู้ได้		
Second month April 16-May 15, 2015	ยังคงรอการ confirm การจัดอบรมจากทีมฝึกอบรมภายในของบริษัท ตารางเวลาคร่าวๆเป็นช่วงครึ่งปีหลัง กิจกรรมนี้อยากทำต่อค่ะ เพราะคาดหวังองค์ความรู้จากวิทยากรผู้มีประสบการณ์		
Third month May 16 - June 15, 2015	ยังคงรอการ confirm การจัดอบรมจากทีมฝึกอบรมภายในของบริษัท ตารางเวลาคร่าวๆเป็นช่วงครึ่งปีหลัง กิจกรรมนี้อยากทำต่อค่ะ เพราะคาดหวังองค์ความรู้จากวิทยากรผู้มีประสบการณ์		
Fourth month June 16-July 15, 2015	ยังคงรอการ confirm การจัดอบรมจากทีมฝึกอบรมภายในของบริษัท ตารางเวลาคร่าวๆเป็นช่วงครึ่งปีหลัง กิจกรรมนี้อยากทำต่อค่ะ เพราะคาดหวังองค์ความรู้จากวิทยากรผู้มีประสบการณ์		
Fifth month July 16-August 15, 2015	ยังคงรอการ confirm การจัดอบรมจากทีมฝึกอบรมภายในของบริษัท ตารางเวลาคร่าวๆเป็นช่วงครึ่งปีหลัง กิจกรรมนี้อยากทำต่อค่ะ เพราะคาดหวังองค์ความรู้จากวิทยากรผู้มีประสบการณ์		
sixth month August 16-Sep 15, 2015	จะดำเนินการจัดอบรมหลักสูตร Synergy for success สำหรับพนักงานในระดับผู้จัดการขึ้นไปในวันที่ 2-3 ตุลาคม 2558		
seventh month Sep 16 - Oct 15, 2015	<p>การสัมมนาจัดขึ้นในวันที่ 2-3 ตุลาคม 2558 เรื่อง Synergy for Success ทำหน้าที่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นผู้ดูแลการประชุมให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย 2. เข้าร่วมเสนอความคิดเห็นให้แก่ทีมในการทำ Workshop <p><u>ประสบการณ์ที่ได้รับ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - มีโอกาสได้นำเสนอแผนงานที่ได้รับมอบหมายจาก workshop ในที่ประชุมระดับผู้บริหาร - มีโอกาสได้นำเสนอตนเองในการแสดงความคิดเห็นในการประชุมทีมที่มีเพื่อนร่วมทีมเป็นผู้ที่มีอาวุโสด้วยวัยวุฒิ คุณวุฒิ และประสบการณ์ - ได้เรียนรู้เรื่องบทบาทหน้าที่ของผู้นำในเรื่องต่างๆ ได้แก่ การ Coaching โดยวิทยากรทำให้ดูเป็นต้นแบบ การเจรจาต่อรอง การโน้มน้าวใจ และการสื่อสารผ่านการประชุมกลุ่ม การฝึกคิดวิเคราะห์และตัดสินใจจากสถานการณ์สมมติที่เกิดขึ้นในระหว่างการสัมมนา - ได้ฝึกความกล้าหาญ และแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ <p><u>ความรู้สึที่ได้รับ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - รู้สึกได้รู้จักตัวคนที่แท้จริงของเพื่อนร่วมงานมากขึ้น ทั้งทัศนคติ ความชอบต่างๆ - รู้สึกอึดอัดหลังจากจบการสัมมนา ได้เรียนรู้หลากหลายทั้งในแง่ของเนื้อหาวิชาการ และกิจกรรมปฏิบัติอื่นๆที่ได้เรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง 		
Rated by		Rated by direct boss	

participant Score before DAP implementatio n (1-10)	5	Score before DAP implementation (1-10)	7
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
2) หาโอกาส นำเสนอ idea สำหรับหัวข้อ ต่างๆในที่ ประชุมอยู่ เสมอ -การประชุม คณะทำงาน GECHRM เดือนละ 1 ครั้ง -การประชุมทีม กิจกรรม เดือน ละ 1 ครั้ง	ทีมผู้บริหาร ทีมกิจกรรมและคณะที่ปรึกษา	จำนวนครั้งที่เสนอแนวคิด	พ.ค.-ธ.ค.
First month March 16 - April 15, 2015	1. จัดการประชุม GECHRM ไปแล้ว 2 ครั้ง ในหัวข้อ External Working review Requirement and Prototype ดังนี้ - วันที่ 17 มีนาคม 2558 จำนวนครั้งที่เสนอแนวคิด 3 ครั้ง และ - วันที่ 22 เมษายน 2558 จำนวนครั้งที่เสนอแนวคิด 5 ครั้ง 2. จัดการประชุมทีมกิจกรรม 1 ครั้ง ในหัวข้อ กิจกรรมประจำปี ดังนี้ - วันที่ 31 มีนาคม 2558 จำนวนครั้งที่เสนอแนวคิด 5 ครั้ง กิจกรรมนี้ต้องการดำเนินการต่อ เพราะ ส่งผลให้งานประจำที่รับผิดชอบมีประสิทธิภาพดีมากยิ่งขึ้น และทำให้เกิด แรงกระตุ้นให้นำการประชุม และแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม		
Second month April 16-May 15, 2015	1. จัดการประชุม GECHRM ไปแล้ว 2 ครั้ง ในหัวข้อ Sourcing และ Time Attendance ดังนี้ -วันที่ 28 เมษายน 2558 จำนวนแนวคิดที่เสนอในที่ประชุม 13 ครั้ง ภายในเวลา 2 ชั่วโมง รู้สึกผ่อนคลายมากขึ้นที่ ได้นำเสนอความคิดเพื่อให้ทีมงานไปพัฒนาโปรแกรมต่อ -วันที่ 12 พฤษภาคม 2558 จำนวนแนวคิดที่เสนอในที่ประชุม 19 ครั้ง ภายในเวลา 2 ชั่วโมง มีความสุขชอบการให้ ความเห็นในที่ประชุมมากกว่าแต่ก่อนมาก รู้สึกไม่เกร็งและสามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทีมงาน ได้เป็น อย่างมาก กิจกรรมนี้ต้องการดำเนินการต่อ เพราะทำให้รู้สึกกล้าแสดงความคิดเห็น และมั่นใจเมื่อได้ให้คำแนะนำที่เป็น ประโยชน์แก่ทีม ได้ได้เรียนรู้เรื่องความเป็นผู้นำในการนำเสนอความคิดเห็นต่อพนักงานหลายระดับในที่ประชุม		
Third month May 16 - June 15, 2015	1. การประชุม GECHRM ขอชะลอการประชุมออกไปเนื่องจากพนักงานที่รับผิดชอบ Project นี้ลาออก อยู่ในช่วง ระหว่างรอรับพนักงานใหม่ 2. การประชุมทีมกิจกรรมย่อยเพื่อนำเสนอแผนงานและวัตถุประสงค์ รวมถึงงบประมาณที่ต้องใช้ในแต่ละ กิจกรรมในช่วงมิ.ย.-ธ.ค.58 ให้แก่คณะกรรมการทีมกิจกรรมของบริษัท - เสนอตัวเป็นผู้นำในการนำเสนอวัตถุประสงค์ แผนงาน และงบประมาณต่อคณะกรรมการของบริษัท		

	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นผู้ดำเนินการประชุมที่มีระยะเวลาประมาณ 1 ชั่วโมง - มีการตอบคำถาม และชี้แจงข้อสงสัยต่างๆที่ผู้เข้าร่วมประชุมมีคำถาม <p><u>ประสบการณ์ที่ได้รับ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - มีโอกาสแสดงภาวะผู้นำในที่ประชุมกรรมการบริษัท - ฝึกการควบคุมตนเองให้มีสมาธิในการสื่อสาร พูดในที่ประชุม และตอบข้อสงสัยต่างๆ - ฝึกความกล้าแสดงออกและความเป็นผู้นำ <p><u>ความรู้สึที่ได้รับ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - มีอาการตื่นเต้น และวิตกกังวลก่อนการประชุมจะเริ่มขึ้น แต่อยู่ในระดับที่ควบคุมได้ - มีความมั่นใจเพิ่มมากขึ้น ภายหลังจากการประชุมย่อยผ่านพ้นไป <p><u>ประโยชน์ที่ได้รับ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - กิจกรรม DAP สร้างให้มีความรู้สึอยากท้าทายและหากิจกรรมที่ได้แสดงภาวะผู้นำอยู่เสมอ - หัวหน้างานแสดงความชื่นชมทำให้รู้สึกภูมิใจที่ได้พัฒนาตนเอง
Fourth month June 16-July 15, 2015	<p>1. การประชุม GECHRM ดำเนินการต่อในเฟสใหม่ ตลอดจนหารือเรื่องที่จะทำในเฟสต่อไปหลังจากทำเรื่อง Time Attendance เสร็จสิ้น</p> <p>- วันที่ 7 กรกฎาคม 2558 ได้ทำหน้าที่หลักๆ 4 เรื่องดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นผู้เปิด และนำการประชุม ตลอดจนกล่าวสรุปเนื้อหาการประชุม 2. เป็นที่ปรึกษาให้น้องในทีม เพื่อเตรียมนำเสนอ Flow งานเรื่อง Time Attendance ในที่ประชุม GECHRM 3. เป็นคนให้ข้อมูลสนับสนุนตลอดระยะเวลา 2 ชั่วโมง และชี้แจงข้อซักถามจากที่ประชุมในกรณีการจัดทำ Time Attendance เนื่องจากเป็นงานที่ตนเองทราบรายละเอียดของงานเป็นอย่างดี 4. ชี้แจงข้อซักถามที่ผู้เข้าร่วมประชุมซักถามเพื่อช่วยให้การประชุมราบรื่นและเป็นไปด้วยดีตลอดการประชุม <p><u>ประสบการณ์ที่ได้รับ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในฐานะที่ปรึกษาเพื่อสร้างความมั่นใจให้น้องในทีมได้มีโอกาสนำเสนองานในที่ประชุม - มีโอกาสได้แบ่งปันทักษะการเป็นผู้นำและการนำเสนอด้วยความมั่นใจให้กับน้องในทีม <p><u>ความรู้สึที่ได้รับ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความมั่นใจเพิ่มมากขึ้นเมื่อต้องเป็น Facilitator ให้น้องในทีมนำเสนอความคิดเห็นในที่ประชุม - มีความภูมิใจที่ได้รับโอกาสในการเป็นที่เลี้ยงให้ทีมในการนำเสนอ Flow งานครั้งนี้ <p><u>ประโยชน์ที่ได้รับ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - มีโอกาสพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำผ่านการสอนงานและสนับสนุนผู้อื่น - ได้แบ่งปันทักษะที่มีและเปิดโอกาสให้ทีม ได้พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง
Fifth month July 16-August 15, 2015	<p>1. การประชุม GECHRM ดำเนินการ BizSim ก่อนการลงมือใช้งานจริงในเดือนกันยายนปีนี้ และกำหนดเฟสใหม่ ของการทำงานในหัวเรื่อง GEC OOP Request</p> <p>- วันที่ 6,14 สิงหาคม 2558 ทำหน้าที่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1 เป็นผู้นำประชมทีม BizSim โดยขอให้ทีม MIS และ Tester มาช่วยประสานงานเรื่องจัดหาสถานที่ และกำหนด case การทดสอบระบบ 1.2. เป็นผู้ให้ comment การใช้งานระบบ Time Attendance กับทีม MIS และที่ประชุมทีม GECHRM เรื่องความสะดวกในการใช้งาน และปัญหาต่างๆที่พบจากการใช้งาน ตลอดจนตอบประเด็นซักถามเพิ่มเติมจากพนักงานทั้งหมดของบริษัท <p><u>ประสบการณ์ที่ได้รับ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - มีโอกาสได้แบ่งปันทักษะความเป็นผู้นำให้กับน้องในทีม

	<p>- มีโอกาสได้ตอบข้อซักถามที่เป็นประโยชน์ในการบันทึกเวลาเข้าออก และข้อมูลอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับระเบียบบริษัทให้พนักงานทั้งบริษัทได้รับทราบโดยพร้อมเพรียงกัน</p> <p><u>ความรู้สึกที่ได้รับ</u></p> <p>- ความรู้สึกและท่าทางที่มั่นใจมากขึ้นเมื่อได้ตอบข้อซักถามในประเด็นที่ตนเองมีความรู้แม่นยำอยู่แล้วได้อย่างถูกต้อง ไม่เคอะเขิน จนทำให้งานสำเร็จไปด้วยดี</p> <p>2. ประชุมทีมกิจกรรมเพื่อวางแผนงานกีฬา ก่อนจะถึงวันเดินทางไป Outing ซึ่งเป็นกิจกรรมท่องเที่ยวประจำปีของบริษัท ทำหน้าที่</p> <p>2.1 เป็นผู้นำการประชุมในการให้วัตถุประสงค์ของการจัดเกมส์กีฬาในแต่ละกิจกรรม</p> <p>2.2 นำเสนอกิจกรรมเกมส์ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดกิจกรรมกีฬา พร้อมทั้งสรุปช่วงเวลากิจงานที่เหมาะสม</p> <p>2.3 เสนอตัวเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมเกมส์หนึ่งกิจกรรม และแบ่งงานให้สมาชิกในทีมไปดำเนินการ</p> <p><u>ประสบการณ์ที่ได้รับ</u></p> <p>- มีโอกาสได้แสดงทักษะ และดำเนินการประชุมในฐานะผู้นำการประชุม</p> <p>- มีโอกาสได้ชี้แนะเรื่องการทำงานแก่สมาชิกตามช่วงเวลาที่เหมาะสม และความเหมาะสมของกิจกรรมแต่ละประเภทตามวัตถุประสงค์</p> <p>- มีโอกาสได้รับผิชอบและเป็นผู้นำเกมส์การแข่งขัน 1 รายการจากการเสนอตัวรับงาน</p> <p><u>ความรู้สึกที่ได้รับ</u></p> <p>- ได้รับการยอมรับจากทีมในฐานะผู้นำการประชุมทีมกิจกรรม</p> <p>- มีความมั่นใจในการทำกิจกรรมที่ต้องใช้ภาวะผู้นำมากขึ้นกว่าแต่ก่อนอย่างชัดเจน</p>
<p>sixth month August 16-Sep 15, 2015</p>	<p>1. การประชุม GECHRM เพื่อเก็บ requirement สำหรับ Module GEC OOP Request</p> <p>-วันที่ 19 สิงหาคม 2558 ทำหน้าที่</p> <p>1.1 เป็นผู้จัดทำ Flow การทำงานของระบบ GEC OOP Request ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>1.2 นำเสนอ Flow การทำงานของระบบ GEC OOP Request ให้ที่ประชุมรับทราบร่วมกัน</p> <p>1.3 ให้ comment หน้าจอการทำงานกับทีมพัฒนาระบบ เพื่อให้ใช้งานง่าย และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานสูงสุด</p> <p><u>ประสบการณ์ที่ได้รับ</u></p> <p>- มีโอกาสได้พูดนำเสนอผลงานในที่ประชุมกลุ่ม</p> <p>- มีโอกาสได้พูดแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงระบบให้มีความถูกต้อง และใช้งานได้ง่ายมากขึ้น ตลอดจนสอดคล้องกับระบบปฏิบัติงานจริงในบริษัท</p> <p><u>ความรู้สึกที่ได้รับ</u></p> <p>- ไม่รู้สึกเบื่อในใดๆขณะทำการนำเสนอ และสามารถควบคุมตนเองได้ดีขึ้นมากในการนำการประชุม มีความรู้ตัวในทุกสิ่งที่ได้พูดไป โดยไม่ต้องใช้เวลาเตรียมตัวมากดังแต่ก่อน</p> <p>2. ประชุมทีมกิจกรรมเพื่อวางแผนงาน outing trip ทำหน้าที่</p> <p>2.1 เป็นผู้นำการประชุมในการสรุปแผนการเดินทาง การประชาสัมพันธ์งาน และงบประมาณของโครงการให้ที่ประชุมรับทราบ</p> <p>2.2 ตอบข้อซักถามกรณีมีข้อสงสัยเกี่ยวกับโครงการ</p> <p><u>ประสบการณ์ที่ได้รับ</u></p> <p>- มีโอกาสเป็นผู้นำในการสร้างบรรยากาศการประชุมในรูปแบบที่กำหนดเอง ซึ่งในวันนี้มีความสุขสานครีกรื่น</p> <p>- สนับสนุนให้สมาชิกของทีมได้นำเสนอความคิดเห็นของตนเองอย่างอิสระ โดยผู้นำการประชุมทำหน้าที่สนับสนุนการสร้างสรรค์ไอเดียต่างๆ และทำหน้าที่สรุปการประชุม</p>

	<p>ความรู้สึที่ได้รับ</p> <ul style="list-style-type: none"> - รู้สึกได้พัฒนาบทบาทการเป็นผู้นำของตนเอง โดยเริ่มจากเวทีเล็กๆ ด้วยการพัฒนาตนเองเปิดโอกาสให้น้องๆ ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระในรูปแบบที่ได้วางแผนไว้ก่อนหน้า เพราะทีมกิจกรรมต้องการความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ - ได้รับความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำไปพัฒนากิจกรรมในปีต่อไป จากความคิดเห็นของเด็กๆ ใหม่ๆ ในองค์กร 		
seventh month Sep 16 - Oct 15, 2015	<p>1. การประชุมคณะกรรมการความปลอดภัยของบริษัท ทำหน้าที่</p> <p>1.1 เป็นผู้จัดและดำเนินการประชุม เพื่อหามติจากที่ประชุมตาม Agenda ที่กำหนดไว้</p> <p>ประสบการณ์ที่ได้รับ</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีโอกาสเป็นเจ้าภาพเพื่อนัดหมายคณะกรรมการจากทุกหน่วยงาน - มีโอกาสได้เป็นผู้ดำเนินรายการ และได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบสรุปการประชุม - ได้เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของทีมคณะกรรมการและเสนอความคิดเห็นในฐานะสมาชิก <p>ความรู้สึที่ได้รับ</p> <ul style="list-style-type: none"> - รู้สึกผ่อนคลายแม้ในการประชุมจะประกอบไปด้วยพนักงานที่มีความอาวุโส และมาจากหลากหลายฝ่าย - รู้สึกภูมิใจที่ได้รับการยอมรับจากบริษัทให้เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการความปลอดภัยของบริษัท <p>2. ประชุม GECHRM เพื่อสรุป Flow หน้าจอ รายงานต่างๆ ทำหน้าที่</p> <p>2.1 เป็นผู้สรุป และเสนอข้อคิดเห็นเพิ่มเติมให้แก่ทีมพัฒนาระบบ</p> <p>2.2 ตอบข้อซักถามกรณีมีข้อสงสัยเกี่ยวกับ โครงการ</p> <p>ประสบการณ์ที่ได้รับ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ได้สร้างบรรยากาศการประชุมที่เปิดโอกาสให้ลูกน้องในทีมได้นำเสนอความคิดเห็นของตนเองอย่างอิสระ <p>ความรู้สึที่ได้รับ</p> <ul style="list-style-type: none"> - รู้สึกได้พัฒนาบทบาทการเป็นผู้นำของตนเอง จูงใจให้ลูกน้องกล้านำเสนอความคิดเห็นของตนเองในที่ประชุม ในขณะที่ตนเองทำหน้าที่รับฟัง และช่วยเสริมในเวลาที่เหมาะสม 		
Rated by participant Score before DAP implementatio n (1-10)	5	Rated by direct boss Score before DAP implementation (1-10)	8
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
3) หาโอกาสเป็นผู้นำในโครงการที่ยังไม่มีใครเป็นเจ้าของจริงจัง -GEC Newsletter -Leader's talk -Dhamma Delivery	คณะทำงานเฉพาะกิจ เพื่อนร่วมงาน	จำนวนโครงการที่ได้ปฏิบัติจริง	พ.ค.-ธ.ค.

-Meet&Greet with CEO			
First month March 16 - April 15, 2015	ยังไม่ได้ลงมือปฏิบัติงานจริง เนื่องจากเพิ่งมีเวลาประชุมทีมงานประจำปีเมื่อปลายเดือน มีนาคม 2558 ที่ผ่านมา ทำให้หลายกิจกรรมต้องเลื่อนเวลาออกไปเพื่อรอความพร้อมของทีมงาน และยังคงดำเนินการต่อ แต่อาจลดกิจกรรมลง เนื่องจากเงื่อนไขของเวลาที่เหลืออยู่น้อยกว่าที่คาดการณ์เอาไว้		
Second month April 16-May 15, 2015	กำลังจะดำเนินการจัดกิจกรรม Leader's Talk และพิธีมอบรางวัลพนักงานทำงานครบรอบ 15 ปีของบริษัทในเดือน มิ.ย. 58 กิจกรรมนี้ยังต้องการดำเนินการอยู่เพราะได้ทดสอบการเป็นพิธีกรนำการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ		
Third month May 16 - June 15, 2015	เนื่องจากวิทยากรที่กำหนดไว้ยังไม่สามารถให้ตารางเวลาที่สะดวกได้ จึงเลื่อนกำหนดการจัดงานออกไปในช่วง เดือน ก.ค.58 ยังต้องการดำเนินการอยู่เพราะเห็นประโยชน์ของการพัฒนาภาวะผู้นำ		
Fourth month June 16-July 15, 2015	เนื่องจากตารางเดิมของวิทยากรที่กำหนดเกิดการเปลี่ยนแปลงกะทันหัน จึงเลื่อนกำหนดการจัดงานออกไป ในช่วงเดือน ส.ค.58 ยังต้องการดำเนินการอยู่เพราะเห็นประโยชน์ของการพัฒนาภาวะผู้นำ		
Fifth month July 16-August 15, 2015	กำหนดวันจัดงาน Security Awareness 2015 และงาน Leader's talk ในวันที่ 20 สิงหาคม 2558 และได้ทำหน้าที่ พิธีกรในงาน		
sixth month August 16-Sep 15, 2015	จัดการประชุม Security Awareness และ Leader's talk -วันที่ 20 สิงหาคม 2558 ทำหน้าที่ เป็นพิธีกรในงาน เพื่อพูดแนะนำวิทยากร และสรุปความรู้ที่ได้รับจากการ ประชุม ตลอดจนดูแลการประชุมให้ดำเนินไปอย่างเรียบร้อย <u>ประสบการณ์ที่ได้รับ</u> -มีโอกาสดำเนินพิธีกรในงานใหญ่ มีจำนวนผู้ฟังประมาณ 100 คน <u>ความรู้สึที่ได้รับ</u> -สามารถควบคุมตนเองได้ดี โดยมีการเตรียมตัวล่วงหน้าในการจัดทำ Script เพื่อพูดเปิดงาน แนะนำวิทยากร และ สรุปข้อความรู้ที่ได้รับจากวิทยากรจนเสร็จการ -ได้รับความรู้ใหม่ๆจากการเข้าฟังโครงการดีๆที่มีประโยชน์ -หายเหนื่อยเมื่อได้รับ feedback ที่ดีจากผู้เข้าร่วมประชุม		
seventh month Sep 16 - Oct 15, 2015	กำลังจะดำเนินการจัด Town Hall ของบริษัทในช่วงเดือน พ.ย.58 เพื่อสื่อสารเรื่อง Direction ขององค์กรที่จะ เป็นไปในอนาคตช่วง 3-5 ปีหลังจากนี้ ซึ่งองค์กรกำลังเข้าสู่ยุคของการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก และเล็งเห็น ความสำคัญของการสื่อสาร จึงนำเสนอผู้บริหาร และรับหน้าที่เป็นเจ้าภาพจัดงาน Town Hall		
Rated by participant Score before DAP implementation (1-10)	7	Rated by direct boss Score before DAP implementation (1-10)	7
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
4) ตั้งเป้าหมายในการทำงาน	ทีมผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชา	จำนวนพนักงานใหม่ที่รับได้ก่อนกำหนด	มี.ค.-ธ.ค.

<p>และท้าทายผลลัพธ์เพิ่มมากขึ้น ได้แก่ การสรรหาพนักงานให้ได้ก่อนกรอบเวลาที่กำหนด และหาหนทางใหม่ๆ ในการสรรหาบุคลากร เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ ผู้ได้บังคับบัญชา</p>		<p>ช่องทางใหม่ๆ ในการรับพนักงาน ผลประเมินการทำงานของส่วนจากฝ่ายอื่นๆ</p>	
<p>First month March 16 - April 15, 2015</p>	<p>มีการจัดทำแผนเรื่องอัตรากำลังไว้ตั้งแต่ต้นปี เนื่องจากมีหลายกิจกรรมไม่สามารถทำได้ จึงเลื่อนกิจกรรมนี้ขึ้นมาทำก่อน และสามารถรับพนักงานใหม่ได้ในช่วงวันที่ 16 มีนาคม - 16 เมษายน 2558 จำนวน 6 ท่าน เกินกว่าที่ต้องการรับในช่วงเวลานี้ 2 ท่าน ตลอดจนขยายเครือข่ายมหาวิทยาลัยออกไปยังนักศึกษาภาคปริญญาโท ตัดสินใจดำเนินการต่อ เพราะช่วยกระตุ้นให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน</p>		
<p>Second month April 16-May 15, 2015</p>	<p>มีการจัดทำแผนเรื่องการสรรหาบุคลากรเพิ่มเติม เนื่องจากขาดแคลนบุคลากรในระดับ Middle Management ด้วยการเจาะกลุ่มนักศึกษาปริญญาโทตามมหาวิทยาลัยต่างๆ และออกนุรับสมัครงานในมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นนักศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีเพิ่มเติมในปี 2559 กิจกรรมนี้ยังดำเนินการต่อ เพราะช่วยกระตุ้นให้เกิดความต้องการพัฒนาศักยภาพ และประสิทธิภาพในการทำงาน</p>		
<p>Third month May 16 - June 15, 2015</p>	<p>อยู่ในระหว่างวิเคราะห์ข้อดี-ข้อเสียเพื่อวางแผนดำเนินการเรื่อง HR Dashboard มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยอยู่ในช่วงการจัดเตรียมข้อมูล เพื่อมุ่งหวังให้เป็นโปรแกรมที่ช่วยพัฒนาศักยภาพในการทำงานของส่วนงาน การดำเนินการในครั้งนี้ตัวเองอยู่ในสถานะเป็นผู้ริเริ่มโครงการ และต้องทำแผนเพื่อนำเสนอโครงการนี้ต่อที่ประชุม Management</p> <p><u>ประสบการณ์ที่ได้รับ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ได้ฝึกทักษะการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนนำเสนอต่อทีมผู้บริหาร - ได้สืบค้นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน <p><u>ความรู้สึที่ได้รับ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - มีแรงกระตุ้นที่จะสร้างสรรค์งานใหม่ๆ - ภูมิใจที่ได้เป็นเจ้าของโครงการที่ช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของฝ่าย <p><u>ประโยชน์ที่ได้รับ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ถิ่นแผนงานประสบความสำเร็จสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้จริง ทั้งในเรื่องการลดต้นทุนด้านพนักงาน การลดอัตราการ Turnover ตลอดจนการลงทุนในสิ่งที่คุ้มค่าและเป็นความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริงก็จะเป็นประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร 		
<p>Fourth month June 16-July 15, 2015</p>	<p>ยังคงอยู่ในกระบวนการของการวิเคราะห์ และทำแผนเรื่อง HR Dashboard นำเสนอต่อที่ประชุม Management แต่เนื่องจากในช่วงนี้มีการ Turnover ค่อนข้างสูงจึงต้องกลับมาสะสางปัญหาเก่าๆก่อน จึงยังไม่ได้ดำเนินการในขั้นตอนนี้ต่อไป</p>		

Fifth month July 16-August 15, 2015	ในช่วงเดือนนี้ยังไม่ได้ดำเนินการเรื่องนี้ต่อ เนื่องจากมีนัดหมายทำ BizSim ระบบ GECHRM : Time Attendance เกือบทั้งเดือน ทั้งที่เข้าร่วมในฐานะผู้ใช้งาน ผู้อนุมัติ และเป็นที่ปรึกษา ตลอดจนการเตรียมงาน Security Awareness และ Leader's talk ในวันที่ 20 สิงหาคม 2558		
sixth month August 16-Sep 15, 2015	ในช่วงนี้ยังไม่มีโอกาสดำเนินการเรื่องนี้ต่อ เนื่องจากมีภารกิจเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการก่อนในการจัดทำ Work permit ให้พนักงานต่างชาติรายแรกของบริษัท และการจัดหลักสูตรอบรม Synergy for success		
seventh month Sep 16 - Oct 15, 2015	อยู่ในช่วงระหว่างจัดทำ Manpower Planning และ Strategic Plan ประกอบกับองค์กรกำลังเข้าสู่การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรในปี 2559 จึงให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวก่อน		
Rated by participant Score before DAP implementatio n (1-10)	5	Rated by direct boss Score before DAP implementation (1-10)	7
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
5) ประเมินผล งานครึ่งปีของ ลูกน้อง ด้วย การให้ feedback ที่เป็น จริงในเชิง พฤติกรรม และ ปราศจากอคติ	ผู้ได้บังคับบัญชา	การปฏิบัติงานจริง ผลปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา หลังการประเมิน	ก.ก.
First month March 16 - April 15, 2015	ยังไม่ถึงช่วงเวลาดำเนินการ		
Second month April 16-May 15, 2015	ยังไม่ถึงช่วงเวลาดำเนินการ		
Third month May 16 - June 15, 2015	ยังไม่ถึงช่วงเวลาดำเนินการ		
Fourth month June 16-July 15, 2015	ดำเนินการให้ feedback กับน้องในทีม โดยใช้วิธีการชี้ให้น้องเห็นถึงพื้นที่ที่ต้องปรับปรุงของตัวเองเองผ่านการประเมินตนเอง และให้การสนับสนุนด้วยการเก็บประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจริงมาชี้ให้เห็นภาพที่ชัดเจน และหารือร่วมกันในการแก้ปัญหา โดยผลักดันให้น้องเป็นเจ้าของโครงการพัฒนาตนเอง <u>ประสบการณ์ที่ได้รับ</u> - มีโอกาสใช้ภาวะผู้นำ โดยไม่ใช้การให้โทษแก่น้อง แต่ใช้วิธีการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการแก้ปัญหาด้วยกันด้วยความเต็มใจ		

	<p>- มีโอกาสได้ใช้ทักษะเรื่องการสื่อสารกับน้อง เพื่อแนะนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นผลดีต่อตัวเอง และองค์กร</p> <p><u>ความรู้สึกที่ได้รับ</u></p> <p>- รู้สึกสบายใจในการทำงานร่วมกันต่อไปแบบเปิดใจ</p> <p>- รู้สึกภูมิใจที่หลังจากการพูดคุยเสร็จสิ้นบรรยากาศในการทำงานดีขึ้น</p> <p><u>ประโยชน์ที่ได้รับ</u></p> <p>- ได้พัฒนาตนเองในเรื่องภาวะผู้นำ</p> <p>- ได้พัฒนาความสัมพันธ์กับน้องในทีม</p> <p>- ได้นำเอาความรู้ที่ได้จากการเรียนไปใช้ในการทำงานจริง</p>		
Fifth month July 16-August 15, 2015	ดำเนินการครั้งต่อไปช่วงเดือน ธันวาคม 2558		
sixth month August 16-Sep 15, 2015	ดำเนินการครั้งต่อไปช่วงเดือน ธันวาคม 2558		
seventh month Sep 16 - Oct 15, 2015	ดำเนินการครั้งต่อไปช่วงเดือน ธันวาคม 2558		
Rated by participant Score before DAP implementatio n (1-10)	7	Rated by direct boss Score before DAP implementation (1-10)	8
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
6) Implement ค่านิยมหลัก ของบริษัท โดย เป็นผู้นำในการ วางแผนจุดใจ พนักงานให้ สนใจเรื่อง ค่านิยมหลัก ของบริษัท และ จัดทำแผน กิจกรรมที่ เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ ทั้งหมด	คณะทำงานเฉพาะกิจ	แผนงาน implement Core value ที่ แล้วเสร็จ	ก.ค.-ธ.ค.

ตลอดจนสร้าง ทีมเพื่อร่วม ดำเนินการ			
First month March 16 - April 15, 2015	มีการระบุกิจกรรมในแผนประจำปีของหน่วยงาน แต่ยังไม่ถึงช่วงเวลาดำเนินการ		
Second month April 16-May 15, 2015	มีการระบุกิจกรรมในแผนประจำปีของหน่วยงาน แต่ยังไม่ถึงช่วงเวลาดำเนินการ		
Third month May 16 - June 15, 2015	แผนกำลังจะเริ่มดำเนินการในช่วงปลายเดือนมิ.ย.58		
Fourth month June 16-July 15, 2015	<p>เป็นผู้ดำเนินการจัดกิจกรรมกีฬาภายในของบริษัท โดยเลือกเอาค่านิยมหลัก 2 ตัวแรกของบริษัทมาใช้เป็นหัวใจหลักในการแข่งขัน ซึ่งผลลัพธ์จากกิจกรรมสะท้อนให้พนักงานเรียนรู้ค่านิยมหลักขององค์กร ในเรื่อง ใส่ใจในการพัฒนา และ กล้าในคุณธรรม</p> <p><u>ประสบการณ์ที่ได้รับ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -มีโอกาได้เป็นผู้พูดในเวทีที่มีผู้ฟังเป็นจำนวนมาก <p><u>ความรู้สึที่ได้รับ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -รู้สึกตื่นเต้นและประหม่าก่อนกิจกรรมเริ่มต้น แต่สามารถควบคุมสติได้ดีกว่าเมื่อก่อนมาก <p><u>ประโยชน์ที่ได้รับ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -พนักงานได้รับความสนุกสนานจากกิจกรรม และจดจำค่านิยมหลักของบริษัทได้ -ได้พัฒนาตนเองในการควบคุมสถานการณ์และเป็นผู้ดำเนินที่ประชุมที่มีขนาดใหญ่ขึ้น จำนวนผู้ฟังมากขึ้น แต่ยังคงอยู่ในกลุ่มคนคุ้นเคยเช่นเดิม 		
Fifth month July 16-August 15, 2015	<p>เริ่มการแข่งขันกีฬาภายในบริษัทแล้วในช่วงเดือนนี้ แต่ละเกมส์ที่จัดแข่งขันจะมีผู้เข้ารับชมชอบ ตนเองได้เสนอตัวรับชมชอบ 1 รายการ ซึ่งจะจัดในช่วงต้นเดือน กันยายน 2558 ระหว่างนี้จึงเป็นช่วงเตรียมพร้อมสำหรับกิจกรรมที่จะมาถึง</p>		
sixth month August 16-Sep 15, 2015	กิจกรรมการแข่งขันจะจัดขึ้นในวันที่ 16 กันยายน 2558 จึงยังไม่ได้ดำเนินการในช่วงเดือนนี้		
seventh month Sep 16 - Oct 15, 2015	<p>เดินทางไปจัดกิจกรรม Outing Trip วัตถุประสงค์เพื่อ develop Core Value ของบริษัท และสร้างความสัมพันธ์ของพนักงานทุกระดับภายในบริษัท 2 วัน 1 คืน ที่จ.ชลบุรี หน้าที่รับชมชอบ</p> <p>เป็นพิธีกรดูแลพิธีการ และกิจกรรมต่างๆของทีมกิจกรรม</p> <p><u>ประสบการณ์ที่ได้รับ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -มีโอกาสเป็นผู้พูดในงานที่มีผู้ฟังจำนวนมาก -รูปแบบของงานไม่ใช่เป็นพิธีการ ยังสอดแทรกความบันเทิง สนุกสนาน จึงได้มีโอกาพัฒนาทักษะการพูดในที่ประชุมในรูปแบบอื่นๆ นอกเหนือจากงานพิธีการ <p><u>ประโยชน์ที่ได้รับ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -ได้สังเกตเห็นพฤติกรรมส่วนบุคคลในมุมมองอื่นๆที่นอกเหนือจากเรื่องงานของพนักงานในบริษัททุกระดับ -ได้พัฒนาตนเองในการควบคุมสถานการณ์ และดำเนินการให้งานประชุมสำเร็จผลได้ตามเป้าหมาย 		
Rated by		Rated by direct boss	

participant Score before DAP implementatio n (1-10)	5	Score before DAP implementation (1-10)	5
Resources/ Support:	การให้ความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้อง, งบประมาณในกิจกรรมต่างๆตามแผนงาน, องค์ความรู้ที่จำเป็นต้องนำมาใช้ในการจัดทำแผน, ทักษะเรื่องภาวะผู้นำ		
Potential obstacles which can prevent development :	ความไม่ร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง, ปริมาณงานที่ล้นมือในปัจจุบัน, การเปลี่ยนแปลงตารางเวลาหลักสูตรฝึกอบรมภายในบริษัท, ตารางเวลาของวิทยากรรับเชิญ		

ตัวอย่าง แผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

Development Action Plan # 2 (DAP # 2)			
Name	ผู้รับการประเมิน		
Position	เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลอาวุโส		
Direct Supervisor Name	หัวหน้าของผู้รับการประเมิน		
Direct Supervisor's Position	ผู้อำนวยการสำนักประธานกรรมการบริหาร		
Organization's Competency :			
ด้านผลงาน : ความสำเร็จตามเป้าหมาย คุณภาพงาน ความรอบรู้ในงาน การวางแผนและการจัดระบบงาน ความเชื่อถือไว้วางใจได้ การนำเทคโนโลยีมาใช้			
ด้านบุคคล : ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการเรียนรู้ การให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม ทักษะในการสื่อข้อความ การตัดสินใจ/ดุลยพินิจ ความขยันหมั่นเพียร ทักษะคิด ความประพฤติ ความกระตือรือร้น ความซื่อสัตย์สุจริต			
Development Objective:			
เพื่อพยายามพาตัวเองออกจาก Comfort Zone เน้นการทำงานร่วมกันกับทีมอื่น เพื่อประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น			
Expected benefit to me:			
ได้ฝึกทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และคาดหวังให้เกิดความรู้ และทักษะใหม่ๆในการทำงานเนื่องจากการแบ่งปันทรัพยากร และความรู้ที่มีของแต่ละทีม			
Expected benefit to my organization :			
พนักงานในทุกคนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และรู้สึกผูกพันกับองค์กรเนื่องมาจากการสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างทีมงานนำมาซึ่งประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กรจากประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานทุกคนที่เพิ่มขึ้นจากการแบ่งปันทรัพยากรที่มีอยู่ในบริษัท			
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
1) วิเคราะห์งานในปัจจุบันว่ามี ความเกี่ยวข้องกับทีมงานใน ส่วน HR ด้วยกัน หรือ	ตนเอง เพื่อนร่วมงาน	แผนงานที่แจกแจงผู้ที่เกี่ยวข้อง จำนวนงานที่วิเคราะห์ได้	ก.ค.-ธ.ค.

<p>เกี่ยวข้องกับทีมอื่นๆภายในองค์กร เพื่อหาช่องทางในการพัฒนาความร่วมมือกับทีมต่างๆที่เกี่ยวข้อง ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิภาพในการทำงานอันเนื่องมาจากการทำงานร่วมกัน โดยตั้งเป้าหมายแบบ Quick win ไว้ก่อน เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือจากหลายๆทีมที่เกี่ยวข้อง</p>		<p>และเป้าหมายระยะสั้น</p>	
<p>First month July 16 - August 15, 2015</p>	<p>ประชุมทีมและวิเคราะห์งานทั้งหมดของทีมที่มีความเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - ด้านการสรรหาและคัดเลือก ทำงานร่วมกับหัวหน้าฝ่ายต่างๆในการคัดเลือกใบสมัคร และนัดสัมภาษณ์งาน - ด้านการพัฒนาบุคลากร ทำงานร่วมกับพนักงานทุกคน ในการจัดทำ IDP และการลงชื่อเข้าสัมภาษณ์ต่างๆ - ด้านงาน HR Admin ทำการวิเคราะห์งาน และเวลาที่ใช้ในการทำงาน กำหนดแผนการทำงานในแต่ละวัน เพื่อให้การประสานงานกับฝ่ายอื่นๆทันเวลา และราบรื่น เช่น งานด้านเงินส่วย งาน update ข้อมูลพนักงาน ใบบล ฯลฯ - ด้านการประเมินผลงาน ทำงานร่วมกับหัวหน้าฝ่าย และ Line Manager ของแต่ละหน่วยงาน <p><u>ประสบการณ์ที่ได้รับ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - มีโอกาสได้รับฟังความรู้สึก และความคิดเห็นของทีมในการทำงาน - มีโอกาสได้วิเคราะห์งานที่ทำอยู่ว่าจะปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นได้อย่างไร <p><u>ความรู้สึที่ได้รับ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความเห็นอกเห็นใจทีมงานมากขึ้น และเข้าใจวิธีการทำงานที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล - สิ่งที่ได้เรียนรู้ - ความแตกต่างระหว่างบุคคล 		
<p>Second month August 16-Sep 15, 2015</p>	<p>ยังอยู่ในช่วงเวลาดิฉันตามทีมอย่างต่อเนื่องภายหลังจากที่มีการประชุมร่วมกัน เพื่อวิเคราะห์งานทั้งหมดไป มีการมอบหมายงานให้ทุกคนในทีมจัดทำเอกสารบันทึกงานที่ตนเองทำในแต่ละวัน ปัญหาต่างๆที่พบ ทั้งกับตนเองและฝ่ายอื่นๆ เพื่อนำมาใช้หรือร่วมกันอีกในการประชุมครั้งต่อไป</p>		
<p>Third month Sep 16 - Oct 15, 2015</p>	<p>ประชุมทีมอีกครั้งช่วงปรับแผนของทีมหลังจากวางแผนประจำปี 2559 เสร็จสิ้นในเดือนธันวาคม 2558</p>		
<p>Rated by participant Score before DAP implementation (1-10)</p>	6	<p>Rated by direct boss Score before DAP implementation (1-10)</p>	6
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
<p>2) จัดบันทึกปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานทั้งในแง่ทัศนคติที่มีต่อทีม งานที่ทำ</p>	<p>ตนเอง เพื่อนร่วมงาน</p>	<p>จำนวนปรากฏการณ์ที่บันทึกได้ และวิธีการแก้ไข</p>	<p>ก.ค.-ธ.ค.</p>

<p>คิดพลาด และวิธีการแสดงออก เมื่อเกิดงานผิดพลาดขึ้น ทั้ง ที่มาจากตนเองและบุคคลอื่น ในทีมเพื่อพัฒนาให้เกิด ประสิทธิภาพมากขึ้นในการ ทำงานทำงานร่วมกับทีม</p>			
<p>First month July 16 - August 15, 2015</p>	<p>พบข้อผิดพลาดในการทำงานของตนเอง ในทีมของตนเอง ตลอดจนการประสานงานกับทีมอื่น หลายรายการ แต่ยังไม่มีความบันทึกเป็นเหตุการณ์ที่ชัดเจน กิจกรรมนี้จะเริ่มจริงจังหลังจากวันที่ 20 สิงหาคม 2558 เนื่องจากผ่านพ้นช่วงจัดเตรียมงาน Security Awareness และ Leader's Talk ไปแล้ว</p>		
<p>Second month August 16-Sep 15, 2015</p>	<p>จัดทำรายงานเพื่อบันทึกสถานการณ์ในการทำงานทั้งที่เกิดขึ้นกับตนเอง และทีมเพื่อนำมาสรุปและ พูดคุยกันในทีม และหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในงานและป้องกันไม่ให้ เกิดเหตุการณ์ซ้ำเดิมอีกในอนาคต</p>		
<p>Third month Sep 16 - Oct 15, 2015</p>	<p>จัดทำรายงานเพื่อบันทึกสถานการณ์ในการทำงานทั้งที่เกิดขึ้นกับตนเอง และทีมเพื่อนำมาสรุปและ พูดคุยกันในทีม และหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในงานและป้องกันไม่ให้ เกิดเหตุการณ์ซ้ำเดิมอีกในอนาคต</p>		
<p>Rated by participant Score before DAP implementation (1-10)</p>	6	<p>Rated by direct boss Score before DAP implementation (1-10)</p>	4
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
<p>3) เข้าร่วมในกิจกรรมทุก กิจกรรมของบริษัททั้งที่เป็น เจ้าภาพ และไม่ได้เป็นเจ้าภาพ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี แบบไม่เป็นทางการกับ พนักงานในทีมอื่นๆเพิ่มเติม เช่น ชมรมกีฬาต่างๆ Staff Party Project ต่างๆ เป็นต้น เพราะความสัมพันธ์ในรูปแบบ นี้จะสร้างให้เกิดความร่วมมือ ได้ง่ายขึ้นในการทำงานร่วมกัน</p>	ตนเอง	จำนวนกิจกรรมที่เข้าร่วม การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	ก.ค.-ธ.ค.
<p>First month July 16 - August 15, 2015</p>	<p>ยังไม่มีกิจกรรมให้ต้องเข้าร่วมในช่วงเวลานี้</p>		
<p>Second month August 16-Sep 15, 2015</p>	<p>เข้าร่วมกิจกรรมแข่งขันกีฬาของบริษัท ได้รู้จักและคุ้นเคยกับพนักงานใหม่ๆ และพนักงานต่าง ฝ่าย ทำให้ได้พูดคุยกับพนักงานแบบไม่เป็นทางการมากขึ้น</p>		
<p>Third month Sep 16 - Oct 15, 2015</p>	<p>เข้าร่วมกิจกรรม Outing ของบริษัทเพื่อเรียนรู้พฤติกรรม ความชอบส่วนตัวของพนักงานทุกฝ่าย และสานความสัมพันธ์ เข้าร่วมกิจกรรมสัมมนาภายในของบริษัท เพื่อเรียนรู้พฤติกรรม ความคิด และความร่วมมือต่างๆ ใน การทำงานเป็นทีม</p>		
<p>Rated by participant</p>		<p>Rated by direct boss</p>	

Score before DAP implementation (1-10)	9	Score before DAP implementation (1-10)	8
Action Plan			
4) เข้าร่วมในงานส่วนตัวของพนักงาน เช่น งานบวช งานแต่งงาน งานศพของพนักงานทุกคน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการกับพนักงานทุกคน อันเป็นผลดีกับการสร้างความร่วมมือในอนาคตทั้งสิ้น	ตนเอง	จำนวนงานที่เข้าร่วมการกระทำที่เกิดขึ้นจริง	ก.ค.-ธ.ค.
First month July 16 - August 15, 2015	ยังไม่มีกิจกรรมให้ต้องเข้าร่วมในช่วงเวลานี้		
Second month August 16-Sep 15, 2015	มีพนักงานคลอดบุตรในช่วงเดือนนี้ เป็นตัวแทนบริษัทเดินทางไปเยี่ยมพนักงาน เป็นตัวแทนมอบของขวัญและพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทำให้ได้มีโอกาสพูดคุยกับพนักงานมากขึ้น		
Third month Sep 16 - Oct 15, 2015	ยังไม่มีกิจกรรมให้ต้องเข้าร่วมในช่วงเวลานี้		
Rated by participant Score before DAP implementation (1-10)	9	Rated by direct boss Score before DAP implementation (1-10)	8
Action Plan			
5) นำเอา IT มาใช้ในกิจกรรมใหม่ๆเพื่อสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานทุกคนในบริษัท เช่น โครงการทำคลิปแฮร์รี่โครงการ Happy workplace โครงการรณรงค์ต่างๆ เป็นต้น	ตนเอง เพื่อนร่วมงาน	เทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้เพื่อสร้างความร่วมมือภายในบริษัท	ก.ค.-ธ.ค.
First month July 16 - August 15, 2015	วางแผนเรื่องการสื่อสารในช่องทาง Social ต่างๆกับพนักงานในบริษัทไว้ริเริ่มโครงการ Facebook GEC ปั่นกัน, Line Group ของบริษัท และยังไม่มีความดำเนินการ		
Second month August 16-Sep 15, 2015	ดำเนินการจัดตั้ง Facebook และ Line Group ของบริษัท เริ่มประชาสัมพันธ์งานต่างๆของบริษัทผ่านช่องทาง Facebook และ Line เป็นโครงการนำร่อง และพบว่าได้รับการตอบรับจากพนักงานดีขึ้นกว่าการใช้เพียง e-mail ในอดีต		
Third month Sep 16 - Oct 15, 2015	ดำเนินการจัดทำแผนฉุกเฉินเพื่อความปลอดภัยของพนักงานภายในบริษัทผ่านช่องทาง Line Group เพิ่มเติมเพื่อใช้ตรวจสอบความปลอดภัยในรูปแบบ Buddy และมีhireachy ชัดเจนในการรายงานความปลอดภัยของตนเองกับคู่บัดดี้		
Rated by participant Score before DAP	8	Rated by direct boss Score before DAP	7

implementation (1-10)		implementation (1-10)	
Resources/ Support:	Mindset ที่มีความต้องการเปลี่ยนแปลงตนเอง, การให้ความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้อง, ความมีวินัยของตนเอง, ตารางเวลาที่เหมาะสม		
Potential obstacles which can prevent development :	ความสามารถในการบังคับตนเองในช่วงแรกของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม, ปริมาณงานที่ล้นมือในปัจจุบัน, งบประมาณในการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้		

