

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา  
ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง  
กรณีศึกษาพนักงานรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจากอาจารย์ สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ ซึ่งเป็นอาจารย์ผู้สอนรายวิชาที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและแบบประเมินความสามารถในการเรียนรู้ และแผนพัฒนาตนเอง ซึ่งอาจารย์ได้ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้ด้วยความตั้งใจ อุทิศเวลาในการสอนทั้งในและนอกเวลาเรียน คอยให้คำปรึกษา แนะนำ ดูแลเอาใจใส่ รวมถึงให้ความช่วยเหลืออย่างใกล้ชิดตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความเมตตาและความกรุณาของอาจารย์ท่านนี้เป็นอย่างยิ่งและขอกราบขอบพระคุณอาจารย์เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน อาจารย์มลฤดี สระภูมิจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ อาจารย์พรเกษม กันตมาระ ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้ให้ความกรุณาในการให้ข้อเสนอแนะ และแนวคิดต่างๆที่เป็นประโยชน์ ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันที่ช่วยกระตุ้นในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองสืบต่อไป

ขอขอบคุณ AAI Asia (Assessment Associates International - Asia) ที่สนับสนุน Applied Reasoning Test (ART) - Cognitive Ability Test and Work Behaviour Inventory (WBI) - Psychometric Assessment เพื่อการวิจัยครั้งนี้โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ขอขอบคุณผู้รับการประเมิน และกรณีศึกษา (Case Study) เพื่อนร่วมรุ่น HO 17A ทุกท่าน ที่ได้ร่วมกันศึกษาหาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ รวมถึงการให้ช่วยเหลือซึ่งกันละกันเสมอมา ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนประสานงานในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดาที่ให้การสนับสนุนในทุกๆด้าน ให้ความรักและคำแนะนำที่ดีมาโดยตลอด รวมถึงขอขอบคุณบุคคลสำคัญของผู้วิจัยที่คอยเป็นกำลังใจและอยู่เคียงข้างกันเสมอมา

คุณงาม ความดีทั้งหลาย อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ คณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้ให้ความช่วยเหลือทั้งทางตรงและทางอ้อม จนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษารื่องนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในอนาคด หากมีข้อผิดพลาดประการใดเกิดขึ้น ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัยไว้ ณ

กิมชาย วิจักขณะ

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา พนักงานรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT & COGNITIVE ASSESSMENT AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP) : CASE STUDY OF AN OFFICER, STATE-OWNED ENTERPRISE UNDER THE MINISTRY OF FINANCE

กิมชาย วิจักขณ์ 5750158

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง ด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินจากแบบทดสอบทางจิตวิทยา กับผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา บุคคลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประเมินตนเองของผู้รับการประเมิน และผลวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ (3) เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาบุคลิกภาพและพฤติกรรม ซึ่งเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพและเสริมสร้างภาวะผู้นำ โดยสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ได้กรณีศึกษาที่มีความพร้อม มีความมุ่งมั่นต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ Work Behavior Inventory และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา ได้แก่ Applied Reasoning Test รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยพบว่า ผู้รับการประเมินรับรู้และเข้าใจถึงบุคลิกภาพ สมรรถนะ และพฤติกรรมในการทำงานของตนเอง จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบทดสอบทางจิตวิทยาที่ได้เชื่อมโยงกับผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา โดยสามารถนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาคัดเลือกหาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการพัฒนา และจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนดได้

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา/ แผนพัฒนาตนเอง/ Work Behavior Inventory

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ณ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
<b>บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม</b>	<b>4</b>
2.1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ และ ภาวะผู้นำ	4
2.1.1 ความหมายและนิยามของผู้นำ	5
2.1.2 ความหมายและนิยามของภาวะผู้นำ	6
2.1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	6
2.2 แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)	8
2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง	8
2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)	9
2.2.3 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	10
2.2.4 ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	10

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>12</b>
3.1 กลุ่มตัวอย่าง	12
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	12
3.2.1 Work Behavior Inventory (WBI)	12
3.2.2 Applied Reasoning Test (ART)	13
3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ	14
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	<b>17</b>
4.1 ผลการประเมิน โดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI)	17
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	17
4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	18
4.1.3 สิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Career Alignment)	18
4.1.4 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Selling & Influencing Styles)	19
4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	19
4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	20
4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	20
4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	21
4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	22
4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	23
4.2 ผลการประเมิน โดยรวมของแบบทดสอบ Applied Reasoning Test (ART)	24
4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม	24
4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปล บทความ (Verbal Reasoning)	25
4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การ ตีความหมายและการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)	25

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.4 การประเมินความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลเชิงนามธรรม(Abstract Reasoning)	25
4.3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมิน	26
4.3.1 พฤติกรรมที่เป็นจุดเด่นของผู้รับการประเมิน	26
4.3.2 พฤติกรรมที่เป็นจุดด้อยของผู้รับการประเมิน	26
4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา	27
4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	27
4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	28
4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา	28
4.5.1 การพัฒนาตนเองในด้านความรอบคอบ	29
4.5.2 การพัฒนาตนเองในด้านความมั่นใจในตนเอง	29
<b>บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน</b>	<b>31</b>
5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	31
5.1.1 เป้าหมายการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน	31
5.1.2 จุดแข็งที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเอง	32
5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	33
5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	34
5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	34
5.1.6 การนำความรับรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ	35
5.2 แผนการพัฒนาตนเอง	36
5.2.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1	36
5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1	36
5.2.3 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2	54
5.2.4 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2	59

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	65
ภาคผนวก	67
ประวัติผู้วิจัย	71



## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
5.1	แผนการพัฒนาคณะเองฉบับที่ 1	40
5.2	พัฒนาการของแผนการพัฒนาคณะเองฉบับที่ 1 ระหว่างเดือนที่ 1 – เดือนที่ 3	46
5.3	พัฒนาการของแผนการพัฒนาคณะเองฉบับที่ 1 ระหว่างเดือนที่ 4 – เดือนที่ 5	49
5.4	พัฒนาการของแผนการพัฒนาคณะเองฉบับที่ 1 ระหว่างเดือนที่ 6 – เดือนที่ 7	52
5.5	แผนการพัฒนาคณะเองฉบับที่ 2	57
5.6	พัฒนาการของแผนการพัฒนาคณะเองฉบับที่ 2 ระหว่างเดือนที่ 1 – เดือนที่ 3	62





## สารบัญรูปรภาพ

ภาพ		หน้า
4.1	ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	17
4.2	ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	18
4.3	ผลการประเมินด้านสิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Career Alignment)	18
4.4	ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Selling & Influencing Styles)	19
4.5	ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	19
4.6	ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	20
4.7	ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	20
4.8	ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	21
4.9	ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	22
4.10	ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	23
4.11	ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test (ART)	24
4.12	ผลการประเมินความสามารถด้านการรับรู้และความเข้าใจในแต่ละด้านของ ART	25

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจและเทคโนโลยีในยุคปัจจุบันที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้เทคโนโลยีและนวัตกรรมต่างๆมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาอย่างไม่หยุดนิ่ง รวมถึงในส่วนของความต้องการของผู้บริโภคเองที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นกัน พฤติกรรมของผู้บริโภคจึงมีความซับซ้อนมากขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งจากปัจจัยดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อโดยตรงมายังผู้ประกอบการในอุตสาหกรรม ที่ต้องมีการตื่นตัวและปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก อันได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและด้านวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเอง ได้แก่ เรื่องของกระบวนการทำงาน การบริหารจัดการบุคลากรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆให้สอดคล้องกับโลกธุรกิจในปัจจุบันได้อย่างทันท่วงที

จากที่กล่าวมาข้างต้นนี้ จึงสามารถคาดการณ์การได้ว่า การแข่งขันกันของธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรมจะยังมีแนวโน้มของการแข่งขันที่เข้มข้นและรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและเพื่อการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสำคัญที่สุดคือ เพื่อความอยู่รอดในอุตสาหกรรมต่อไปได้ ซึ่งหลายต่อหลายองค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้นั้น องค์กรก็จะประสบกับปัญหาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของประสิทธิภาพในการแข่งขัน ผลประกอบการ ภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือ รวมถึงปัญหาการจัดการภายในองค์กร โดยเฉพาะเรื่องของพนักงานในองค์กรที่อาจสูญเสียความเชื่อมั่นและกำลังใจในการทำงานได้ ซึ่งจะส่งผลไปยังเรื่องกระบวนการของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของประสิทธิภาพในการทำงาน การดึงดูดผู้มีศักยภาพให้เข้ามาทำงาน และการรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพในองค์กร

ทั้งนี้จากสถานการณ์และปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น หลายต่อหลายองค์กรสามารถก้าวผ่านวิกฤติต่างๆเหล่านี้ไปได้ สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เจริญเติบโตและนำมาซึ่งความสำเร็จได้ ปัจจัยส่วนหนึ่งที่สำคัญคือการที่องค์กรนั้นมีผู้นำที่ดี มีบุคลิกภาพ มีทักษะและความสามารถในการนำพาองค์กรก้าวข้ามอุปสรรคต่างๆไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งคำว่าผู้นำนั้น ไม่ได้หมายถึงเพียง

แต่ พนักงานที่มีตำแหน่งหน้าที่ระดับสูงในองค์กรเท่านั้น แต่พนักงานในทุกๆระดับก็ควรที่จะต้องมีภาวะผู้นำในระดับที่เหมาะสมและควรจะมีตามสถานภาพของตนเองและหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ และที่สำคัญคือควรต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำและบุคลิกภาพอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นรากฐานสำคัญ และเป็นการรองรับการเจริญโตและความก้าวหน้าในสายอาชีพในอนาคต เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ต่อไป

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สังเกตเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อเป็นปรับเปลี่ยนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไม่เพียงประสงค์และส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพื่อเป็นการวางรากฐานที่สำคัญสำหรับการมีภาวะผู้นำที่ดีในอนาคตต่อไป โดยผู้วิจัยได้อาศัยแบบทดสอบทางจิตวิทยาเป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินลักษณะบุคลิกภาพ พฤติกรรม และความถนัดในด้านต่างๆของผู้รับการประเมิน เพื่อให้ได้มาซึ่งจุดเด่นและข้อควรปรับปรุง ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับการประเมินสามารถรับรู้และเข้าใจตนเองมากขึ้น อันจะนำไปสู่การวางแผนในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งจะเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับลักษณะของตนเองและหน้าที่การงานที่รับผิดชอบต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง ด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ
2. เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างผลการประเมินจากแบบทดสอบทางจิตวิทยา กับผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา บุคคลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประเมินตนเองของผู้รับการประเมิน และผลวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ
3. เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาบุคลิกภาพและพฤติกรรม ซึ่งเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพและเสริมสร้างภาวะผู้นำ

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการวิเคราะห์คุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคล เพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา

Applied Reasoning Test (ART) ซึ่งกรณีศึกษา คือ พนักงานรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง จำนวน 1 ท่าน

#### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ตระหนักถึงตัวตนของตัวเอง โดยการได้รับรู้ถึงจุดเด่นและข้อควรปรับปรุงต่างๆ ซึ่งสามารถได้ผลประเมินที่ได้ไปต่อยอดกับการทำงานหรือนำไปพัฒนาปรับปรุงให้เกิดบุคลิกภาพและพฤติกรรมในเรื่องของภาวะผู้นำ
2. นำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทาง เพื่อวางแผนในการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

การที่สภาพแวดล้อมต่างๆมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมองค์กรต่างๆจึงต้องมีการเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าว ซึ่งการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องภายในองค์กรเป็นวิธีที่ดีวิธีหนึ่ง ทั้งนี้การพัฒนาบุคลากรจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อบุคลากรเหล่านั้นมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง โดยต้องมีความคิดพื้นฐานและการวางแผนพัฒนาตนเองอย่างมีขั้นตอน เพื่อช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาตนเองนั้นๆสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา พนักงานรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง” ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา เครื่องมือ Applied Reasoning Test (ART) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five Factors) และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan) โดยผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร ตำรา งานวิจัย ในเรื่องแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) ซึ่งผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร ตำรา งานวิจัย โดยสามารถจำแนกได้ ออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ และ ภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 2 แผนพัฒนารายบุคคล

#### 2.1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ และ ภาวะผู้นำ

การที่องค์กรแต่ละองค์กรจะสามารถดำเนินกิจการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นย่อมต้องประกอบด้วยปัจจัยหลายด้านประกอบกัน ซึ่งปัจจัยด้านหนึ่งที่มีความสำคัญที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้นั้นคือ การที่องค์กรนั้นมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเปรียบเป็นเสาหลักในการนำพาองค์กรให้ก้าวผ่านอุปสรรคต่างๆและนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กรที่ตั้งไว้

### 2.1.1 ความหมายและนิยามของผู้นำ

จากการศึกษาความหมายเรื่องของผู้นำ และ ภาวะผู้นำ นั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้คำนิยามไว้อย่างมากมาย โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับ และยกย่องจากผู้อื่น ซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือ ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552)

ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งสามารถนำพาบุคคลหรือกลุ่มของตนในการปฏิบัติงานต่างๆ ให้สำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ผ่านการเป็นผู้ผลักดัน ผู้สร้างแรงบันดาลใจ ผู้ประสานความต่าง ผู้กระตุ้น และผู้ส่งเสริมให้เกิดพลัง (ศักดิ์ไทย, 2549) เช่นเดียวกับ (สมคิด บางโม, 2557) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญและมีอิทธิพลต่อกลุ่มมากที่สุด สามารถทำให้คนอื่นมีพฤติกรรมเห็นพ้องและคล้อยตาม จนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือเกิดความคิดริเริ่มในองค์กร ฝ่ายการใช้พฤติกรรมต่างๆ ที่ส่งผลให้การดำเนินงานของกลุ่มประสบความสำเร็จ

จากความหมายและนิยามข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญภายในกลุ่ม โดยต้องเป็นผู้ที่ถูกยอมรับและได้รับการยกย่องจากสมาชิกกลุ่ม มีอิทธิพลต่อกลุ่มสูงสามารถนำพา ชักจูง หรือ โน้มน้าวให้สมาชิกกลุ่มเห็นพ้องและเกิดการคล้อยตามได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในกลุ่มตลอดจนความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้จากการมีอิทธิพลของผู้นำดังกล่าว ผู้นำจึงเปรียบเป็นเสาหลักของกลุ่มที่จะเป็นผู้นำพาสมาชิกกลุ่มไปสู่ไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้ได้

### 2.1.2 ความหมายและนิยามของภาวะผู้นำ

จากที่กล่าวไปข้างต้น ผู้นำ (Leader) จะมีความหมายโดยมุ่งเน้นไปที่ตัวบุคคลที่มีอิทธิพลต่อสมาชิก กลุ่ม ทั้งนี้ในส่วนของของ ภาวะผู้นำ จะมีความหมายและนิยามที่แตกต่างกันออกไป โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กิจกรรมของผู้นำในการสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เพื่อที่จะก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Stogdill, 1950)

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลผู้ซึ่งเป็นผู้นำได้ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนเองในการกระตุ้นและชี้นำให้บุคคลอื่นหรือผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นและเต็มใจทำ

ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทางสำคัญ (พยอม วงศ์สารศรี, 2534)

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาภายในองค์กรหรือในกลุ่มคนในสถานที่ต่างๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (ประสาน หอมพูล และ ทิพวรรณ หอมพูล, 2540)

จากความหมายข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจของผู้นำในการกระตุ้นให้เกิดความเต็มใจที่การปฏิบัติงานตามที่ตนต้องการ เป็นการชักนำให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือสมาชิกกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน

กล่าวโดยสรุปคือ ผู้นำ คือ ตัวบุคคลที่เป็นแกนหลักของสมาชิกกลุ่มในการทำงาน โดยผู้นำจะใช้อิทธิพลหรืออำนาจต่างๆตามที่ตนเองมีผ่านการใช้กระบวนการ ซึ่งก็คือ ภาวะผู้นำ ซึ่งผู้นำแต่ละท่านจะมีภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกันไป สามารถสังเกตได้จาก ความสามารถในการใช้อิทธิพลในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้ได้บังคับบัญชาให้คล้อยตามได้มากน้อยเพียงใด

### 2.1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำนั้นเกิดขึ้นมาอย่างยาวนานและมีวิวัฒนาการตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย ซึ่งสามารถแบ่งทฤษฎีและแนวคิดตามช่วงระยะเวลาเกิดได้ดังนี้

#### 2.1.3.1 ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories) ค.ศ.1930 - 1940

ทฤษฎีกลุ่มนี้อธิบายถึง คุณลักษณะและลักษณะที่มีอยู่ถาวรของผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องประกอบไปด้วยลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง น้ำหนัก ลักษณะภายนอกที่ปรากฏ รวมถึงลักษณะทางความสามารถ โดยวัดจากความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถ เชื่อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจ ความคิดริเริ่ม มีวุฒิภาวะ และลักษณะทางบุคลิกภาพ พิจารณาจากการควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผยหรือเก็บตัว (Stogdill, 1948)

#### 2.1.3.2 ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) ค.ศ.1940 – 1960

ในช่วงปี 1940 – 1960 นักวิจัยส่วนใหญ่ได้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการ กิจกรรมและตามพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำที่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน มีการวิจัยที่แพร่หลายเกี่ยวกับทฤษฎีนี้ ซึ่งงานวิจัยที่สำคัญและนับว่าเป็นการศึกษาที่มีชื่อเสียงมาก

ที่สุด ได้แก่ การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio state studies) ซึ่งจากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมของผู้นำเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่นั้นสามารถแยกได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ (Robbin & Judge, 2007. อ้างอิงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557)

(1) พฤติกรรมมุ่งเน้นโครงสร้างหรือมุ่งเน้นงาน (Initiating Structure)

พฤติกรรมมุ่งเน้น โครงสร้างหรือมุ่งเน้นงาน (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งระบุงานและความรับผิดชอบ เน้นการจัดโครงสร้างและขอบเขตหน้าที่ของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาการอย่างชัดเจน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น การมอบหมายงานให้พนักงานทำให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด การจัดทำมาตรฐานงาน วางแผน กำหนดการทำงาน และมีตารางเวลาที่ชัดเจน เน้นการทำงานให้เป็นไปตามขั้นตอน

(2) พฤติกรรมที่มุ่งเน้นคน (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งการสร้างควมไว้วางใจร่วมกัน เน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน แสดงความเป็นเพื่อน สนใจความคิดเห็นและสวัสดิการต่างๆ ให้ความสำคัญกับรู้สึกนึกคิดของพนักงาน ยอมรับฟังปัญหา และข้อเสนอแนะต่างๆ ปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ทำให้พนักงานเกิดความไว้วางใจ และเชื่อใจ

กล่าวโดยสรุปคือ ผู้นำที่มีประสิทธิผลควรจะต้องมีพฤติกรรมที่เน้นในโครงสร้างสูงและมีพฤติกรรมเน้นคนสูงด้วย นั่นหมายความว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีแนวโน้มที่จะใช้แบบพฤติกรรมทั้งสอง สูงทั้งคู่ ทั้งนี้ความเหมาะสมในเรื่องของพฤติกรรมของผู้นำไม่ว่าจะเป็นในลักษณะของการเน้นงานหรือเน้นคนนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดหรือความต้องการแบบผู้นำที่ต่างกัน ไป ดังนั้นจึงไม่มีผู้นำแบบใดที่มีประสิทธิผลที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์

2.1.3.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Theories) ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์มีความเชื่อว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เผชิญหน้าซึ่งทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ (Fielder) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยต่างๆมาพิจารณาประกอบกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของระดับความสัมพันธ์, โครงสร้างของงาน, ตำแหน่งและอำนาจ ซึ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่คำนึงถึงปัจจัยภายนอกเป็นสำคัญ (Fielder, 1967) ตามความคิดที่ว่า ผู้ที่มีภาวะผู้นำที่ดีนั้นต้องสามารถเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในตอนนั้นๆ และด้วยเหตุการณดังกล่าวจะส่งผลถึงพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันไป ซึ่งอาจจะเป็นผู้ที่เน้นงานหรือผู้นำที่เน้นคนก็



เป็นไปได้ จะไม่มีแบบแผนของความเป็นผู้นำที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกสถานการณ์ (Roger & Melmtire, 1983)

#### 2.1.3.4 ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership Theories)

แนวคิดของผู้นำเชิงปฏิรูปหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถูกพัฒนาโดย เบิร์นส์ (Burns) ซึ่งได้ให้คำจำกัดความของผู้นำเชิงปฏิรูปไว้ว่า การที่ผู้นำและผู้ตามต่างให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับขวัญและแรงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น และยกระดับความสำนึกของผู้ตามให้ไปสู่อุดมการณ์ที่สูงขึ้น (Burn, 1978) เบิร์นส์ เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกัน โดยเด็ดขาด เบิร์นส์ ได้สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่ (1) ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) คือ ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน (2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ (3) ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) คือ ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม

## 2.2 แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

### 2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง

การจะพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพนั้น บุคลากรต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองเป็นสำคัญ ทั้งนี้ยังต้องประกอบไปด้วยปัจจัยหลายๆด้านที่จะช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาบุคลากรนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน บุคคลรอบข้าง เป็นต้น รวมถึงต้องมีแนวทางการวางแผนในการจัดทำแผนพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการพัฒนามากที่สุด ซึ่งได้มีนักวิชาการที่ให้นิยาม ความหมายในเรื่องการพัฒนาตนเองไว้มากมาย โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

การพัฒนาตนเองหมายถึง การพัฒนาตนเองด้วยตนเอง เพื่อสร้างอุปนิสัยที่ดีอันจะยังประโยชน์ให้แก่ตนเองในการอยู่ภายในสังคมได้อย่างสงบสุข และมีความก้าวหน้าในการทำงานอาชีพ ทั้งนี้การพัฒนาบุคลากรจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ หากผู้ที่รับการพัฒนาไม่ได้ให้ความสนใจและมองไม่เห็นประโยชน์ของการพัฒนาอย่างแท้จริง ในทางตรงกันข้ามการพัฒนาบุคคลจะประสบความสำเร็จได้ หากผู้ที่รับการพัฒนามีความสนใจใฝ่พัฒนาและพยายามพัฒนาตนเองอยู่

เสมอ ฉะนั้นการพัฒนาตนเองโดยผู้พัฒนามีความมุ่งมั่นและใส่ใจในการพัฒนา จึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาบุคคล (สมิต อาชนวจกุล, 2543)

การพัฒนาตนเอง หมายถึง การดำเนินการปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ (นิรันดร์ วัชรินทร์รัตน์, 2540)

นอกจากนั้น ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2541: 20-30) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองไว้ 2 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. การที่บุคคลพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนด้วยตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งทำให้สามารถดำเนินกิจกรรม แสดงพฤติกรรม เพื่อสนองความต้องการ แรงจูงใจหรือเป้าหมายที่ตนตั้งไว้

2. การพัฒนาศักยภาพของตนด้วยตนเองให้ดีขึ้นทั้งร่างกายและจิตใจ อารมณ์และสังคม เพื่อให้ตนเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสังคม เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ตลอดจนเพื่อการดำรงชีวิตอย่างสันติสุข

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองหมายถึง การที่บุคคลๆหนึ่งมีความมุ่งมั่นต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่างของตัวเองให้เป็นไปในแนวทางที่ดีขึ้น เป็นการเพิ่มความรู้หรือปรับปรุงทักษะบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ตนเองรับผิดชอบทั้งด้านประสิทธิภาพในการทำงานและการดำรงชีวิต ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและส่วนรวม อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

### 2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

แผนพัฒนารายบุคคล คือ กระบวนการที่ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา ทำการพูดคุยและกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาร่วมกัน เพื่อความสำเร็จในการทำงาน และองค์กรที่ทั้งผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานร่วมกันอยู่ ซึ่งเป็นแผนที่ระบุถึงเป้าหมาย วิธีการ รวมถึงเครื่องมือต่าง ๆ ที่เลือกและนำมาใช้สำหรับการจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล และ แผนพัฒนารายบุคคลนี้ถูกจัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญหนึ่งสำหรับด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Gilley, England, and Gilley, 2002)

แผนพัฒนารายบุคคล คือ แผนพัฒนาความสามารถในการทำงานของบุคลากรภายใต้ความคาดหวังขององค์กรจากจุดที่เป็นอยู่ไปสู่จุดที่ต้องการ โดยพัฒนาขีดความสามารถของตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่พึงประสงค์ ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย

จะเน้นการสร้างจุดแข็งและกำจัดจุดอ่อนของบุคคล ซึ่งจะต้องเป็นความร่วมมือระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องดำเนินการร่วมกันอย่างใกล้ชิด (กองฝึกองบรม กรมที่ดิน, 2554)

กล่าวโดยสรุปคือ แผนพัฒนารายบุคคลเป็น กระบวนการพัฒนาพฤติกรรม ทักษะความสามารถของบุคคล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและทักษะในการทำงานที่จะช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งการพัฒนานั้นๆจึงจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้นั้น สิ่งสำคัญคือต้องมีการพูดคุย วางแผนร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อหาจุดประสงค์ เป้าหมาย และแนวทางในการพัฒนานั้นๆผ่านกระบวนการหรือเครื่องมือต่างๆร่วมกัน

### 2.2.3 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน (ส่วนพัฒนากุศลกรกรมประมง, 2554) ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การประเมินตนเอง

ผู้ปฏิบัติงานต้องสำรวจตัวเองโดยดูจากการทำงานที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง

#### ขั้นตอนที่ 2 การประชุมร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา

ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาต้องพูดคุยหารือร่วมกันถึงความต้องการและแผนการในการพัฒนา

ซึ่งร่วมกันจัดทำขึ้นผ่าน วิธีกาและเครื่องมือในการพัฒนา รวมทั้งเป้าหมายและระยะเวลาในการดำเนินการให้มีความเหมาะสม

#### ขั้นตอนที่ 3 การสรุปผลและการนำไปปฏิบัติ

ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาจะต้องลงรายชื่อร่วมกันในแผนพัฒนารายบุคคล และดำเนินการปฏิบัติตามแผนดังกล่าว

#### ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและทบทวน

ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาทำการจัดประชุมร่วมกันเพื่อติดตามผลการดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคลเป็นระยะ เพื่อประเมินผล ทบทวนแผน และปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ตามความเหมาะสม

### 2.2.4 ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเป็นแผนงานที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรพยายามผลักดันให้พนักงานทุกคนต้องมีแผนพัฒนารายบุคคลเป็นของตนเอง

ซึ่งประโยชน์ของแผนพัฒนารายบุคคล ที่เกิดขึ้นนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับพนักงาน ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน และระดับองค์กรโดยรวม (อากรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2551) สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

#### 2.2.4.1 ระดับพนักงาน

ช่วยปรับปรุงความสามารถเดิมที่มีอยู่ ทั้งในส่วนที่เป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็ง โดยมุ่งเน้นไปที่งานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ความสามารถในงานในดียิ่งขึ้นต่อไปจากความสามารถเดิมที่มีอยู่ สามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นต่อไปได้ อีกทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคตหรืองานที่ต้องโอนย้ายไปทำในหน่วยงานอื่นที่แตกต่างไปจากเดิม

#### 2.2.4.2 ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน

แผนพัฒนารายบุคคลการจะเป็นการช่วยเตรียมความพร้อมในการทดแทนงานของพนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจและเกิดการยอมรับหากต้องโอนย้ายหรือหมุนเวียนงาน ผลก็คือพนักงานเกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายด้าน (Multi Skills) ทำให้พนักงานสามารถทำงานทดแทนกันและกันได้ในกรณีที่เกิดเหตุจำเป็น ซึ่งจะเป็ปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผลงานของหน่วยงานดีขึ้น อันเป็นผลมาจากการที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งผลงานของพนักงานย่อมนำไปสู่ผลงานของหัวหน้างานหรือหน่วยงานในที่สุด ดังนั้นความสำเร็จของหัวหน้างานย่อมเกิดขึ้นจากการเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงาน โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานเป็นหลัก และยังเป็นกรการรักษาสมดุลในการทำงาน กล่าวคือ การที่หัวหน้างานมีพนักงานที่ทำงานดี มีขีดความสามารถ หัวหน้างานจะมีเวลาในการวางแผนการทำงานเชิงกลยุทธ์ เป็นกรทำงานเชิงรุกมากกว่ากรทำงานเชิงรับ ซึ่งจะนำมาสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดกรมีเวลามากขึ้นในการบริหารชีวิตส่วนตัว ไม่ว่าจะเป็เรื่องครอบครัวหรือเรื่องอื่นๆ

#### 2.2.4.3 ระดับองค์กรโดยรวม

ทำให้เกิดผลสำเร็จของหน่วยงานที่เป็นไปตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมาย ซึ่งย่อมส่งผลไปยังความสำเร็จขององค์กรโดยบุคลากร คือปัจจัยหลักที่จะสร้างความสำเร็จนั้นๆ ส่งผลให้องค์กรเกิดภาพลักษณ์ที่ดีสู่ภายนอกเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาคนในองค์กร นอกเหนือจากภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้นภายนอกแล้ว การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลยังมีส่วนช่วยสร้างภาพลักษณ์ให้กับพนักงานภายในองค์กร ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความรักและความผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้น และท้ายที่สุดจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรต่อไป

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา พนักงานรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง มีรายละเอียดและวิธีดำเนินการ เรียงตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 กลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

#### 3.1 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ พนักงานรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง ที่มีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเอง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างจะเป็นผู้เลือกเรื่องที่จะดำเนินการพัฒนาตนเอง โดยจะทำการเลือกเรื่องที่ต้องการพัฒนาเป็นจำนวน 2 เรื่อง และใช้ระยะเวลาทั้งหมด 7 เดือนโดยประมาณ

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา(Psychometric Assessment) ซึ่งประกอบไปด้วย Work Behavior Inventory (WBI) และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART) รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

##### 3.2.1 Work Behavior Inventory (WBI)

Work Behavior Inventory (WBI) เป็นแบบประเมินผลทางจิตวิทยาที่ใช้สำหรับการประเมินผลทางพฤติกรรมการทำงานของบุคคล ซึ่งผลการประเมินที่ได้จะนำมาสรุปและวิเคราะห์บุคคลเพื่อคัดเลือกเข้าทำงานหรือจัดวางพนักงานให้ตรงตามความเหมาะสมกับคุณลักษณะของ

บุคคลและลักษณะงานนั้นๆ ทั้งนี้เครื่องมือดังกล่าวจึงเป็นการช่วยเพิ่มความชัดเจนของตัวบุคคล ทำให้สามารถตัดสินใจในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานได้อย่างแม่นยำและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานนั้นนับว่าเป็นกระบวนการลำดับต้นๆ ในเรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคล เปรียบเป็นต้นน้ำ ซึ่งมีความสำคัญมาก ถ้าองค์กรสามารถคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งก็จะช่วยส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพได้มากขึ้น ในทางกลับกันหากการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมเข้ามาทำงานนั้น อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้ เช่น คุณภาพของงาน สมรรถนะในการทำงาน การทำงานร่วมกับผู้อื่น นอกจากนี้องค์กรอาจต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายอีกมากมายในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเหล่านั้นอีกด้วย

ซึ่งผลที่ได้จากการทำแบบประเมิน จะแสดงให้เห็นถึงระดับของพฤติกรรมในแต่ละด้านของกลุ่มตัวอย่างว่ามีระดับของสมรรถนะในแต่ละด้านมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปของอัตราส่วนร้อยละ (Percentile) ซึ่งค่าอัตราส่วนร้อยละที่กลุ่มตัวอย่างได้รับนั้นจะได้อาจมาจากการเปรียบเทียบของจำนวนผู้บริหารทั้งหมดที่ทำแบบทดสอบนี้ ซึ่งจะทำให้ทราบว่ากลุ่มตัวอย่างนั้นมีสมรรถนะในด้านต่างๆ ได้ดีกว่าหรือน้อยกว่ากลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารทั้งหมดที่ทำแบบทดสอบมากน้อยเพียงใด ซึ่งประกอบด้วยมาตรวัดเพื่อระบุพฤติกรรมของบุคคล โดยมีทั้งสิ้น 40 มาตรวัด

### 3.2.2 Applied Reasoning Test (ART)

Applied Reasoning Test หรือ ART เป็นแบบประเมินที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้วัดความสามารถที่เกี่ยวข้องกับทักษะ 3 ด้านของแต่ละบุคคล ได้แก่ ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) และทักษะด้านการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) โดยรวมการกำหนด ซึ่งสามารถอธิบายในรายละเอียดได้ดังนี้

3.2.2.1 ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ ผู้ทดสอบต้องอ่านบทความที่กำหนดและเลือกคำตอบที่คิดว่าถูกต้อง เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวินิจฉัยและหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ การทดสอบนี้ประเมินการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

3.2.2.2 ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด ซึ่งในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟวงกลม

หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ทำแบบทดสอบได้เข้าใจถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อ่อนญาติให้ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็น การประเมินความเข้าใจในเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณทางงบประมาณ สิ้นค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อหรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้กับส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวกับตัวเลขในการทำงาน

3.2.2.3 ทักษะด้านการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือ การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปถัดไปบนรากฐานของหลักการวิทยาศาสตร์ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรมและความสัมพันธ์กันกับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

ผลสรุปจากแบบทดสอบ Applied Reasoning Test หรือ ART จะแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะของผู้รับการประเมินว่ามีสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน มากน้อยเพียงใด ซึ่งผลคะแนนดังกล่าวเป็นการนำคะแนนมาเปรียบเทียบกับกลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการ จากหลากหลายสาขาอาชีพในอุตสาหกรรมต่างๆ โดยจะแสดงผลออกมาในรูปของอัตราส่วนร้อยละ (Percentile)

### 3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ เป็นแบบประเมินซึ่งใช้เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาของผู้ทำการประเมิน ซึ่งในการประเมินนั้นผู้บังคับบัญชาจะประเมิน 2 ส่วน คือ 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 การช่างพูดและชอบพบปะสังสรรค์ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่

2) การเป็นผู้นำ (Leadership) แสดงออกถึง ความมุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และบันดาลใจผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ

- 3) การจูงใจ (Influence) แสดงออกถึง การชักชวนหรือ โน้มน้าวผู้อื่น โดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น
- 4) พลังใจในการทำงาน (Energy) แสดงออกถึง การชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายอย่างด้วยความมุ่งมั่นโดยไม่หยุดยั้ง
- 5) ความร่วมมือ (Cooperation) แสดงออกถึง การชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม
- 6) ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) แสดงออกถึง ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น
- 7) ความชำนาญด้านการทูต (Diplomacy) แสดงออกถึง การใช้วาจาสุภาพ อ่อนน้อม ทำให้แน่ใจว่าสุภาพและน่าเชื่อถือต่อบุคคลที่ยากและให้ความเคารพผู้อื่น
- 8) การปรับตัว (Adaptability) แสดงออกถึง ความสามารถในการปรับตัว พยายามแสวงหาทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่
- 9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) แสดงออกถึง การมีจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิมไปสู่ทางใหม่
- 10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) แสดงออกถึง ความมีเหตุผลและสร้างรูปแบบในการคิดวิเคราะห์และสังเกตวิธีการดำเนินการ
- 11) ความเป็นอิสระ (Independence) แสดงออกถึง ความมีอิสระด้านความคิด และการตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้
- 12) การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) แสดงออกถึง การบรรลุผลสำเร็จ มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างจริงจัง แสวงหาความก้าวหน้าทางอาชีพ
- 13) การคิดริเริ่ม (Initiative) แสดงออกถึง การปฏิบัติลงมือทำโดยไม่ต้องร้องขอ ยินดีและยอมรับต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่
- 14) การยืนกราน (Persistence) แสดงออกถึง การทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ละทิ้งโครงการหรือภาระหน้าที่
- 15) ความรอบคอบ (Attention to Detail) แสดงออกถึง การให้ความสนใจต่อรายละเอียด ตรวจสอบงานอีกครั้ง เพื่อความถูกต้องและป้องกันความผิดพลาด
- 16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) แสดงออกถึง ความน่าเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ ทำงานทันตามกำหนดเสมอ
- 17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) แสดงออกถึง การระมัดระวังต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา



18) การควบคุมตนเอง (Self-Control) แสดงออกถึงความไม่บ่อยแสดงอารมณ์โกรธหรืออาการอารมณ์เสีย ใจเย็นต่อการตอบสนอง

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

20) การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) แสดงออกถึง การมีความมั่นใจใจตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน

21) การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) แสดงออกถึง การรับรู้ เข้าใจและจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตนเองได้ดี



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

กรณีศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา พนักงานรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง” ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยาโดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) แบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART) และประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI)

ส่วนที่ 2 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Applied Reasoning Test (ART)

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมิน

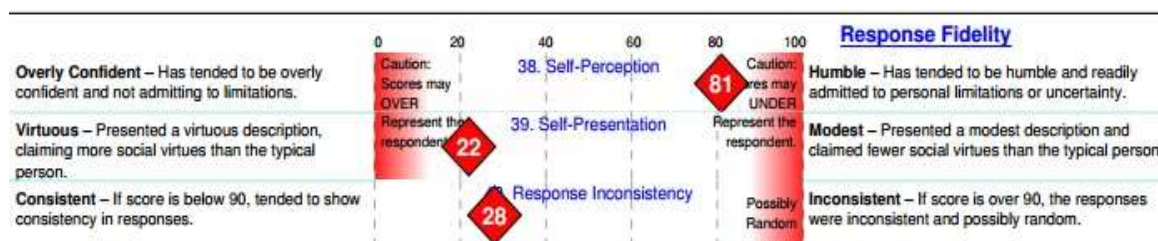
ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา

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

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

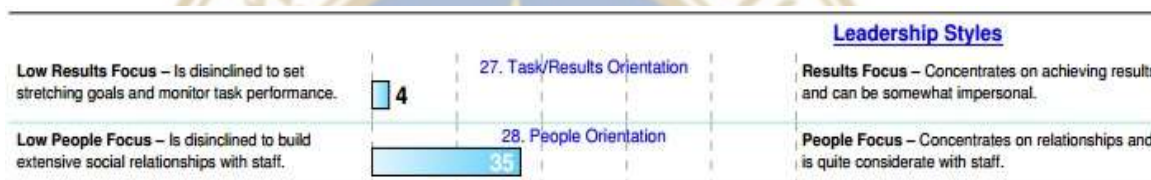
##### 4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)



ภาพที่ 4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

การวิเคราะห์ผลประเมินทางจิตวิทยานั้น สิ่งสำคัญที่สุดที่ควรคำนึงถึงคือ เรื่องของความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมินของผู้รับการประเมิน สำหรับเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) นั้นจะมีมาตรวัดด้าน Response Fidelity ซึ่งค่าเฉลี่ยด้าน Response Inconsistency ไม่ควรเกินมีค่าเปอร์เซ็นต์ที่ 90 ทั้งนี้ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่ค่าเปอร์เซ็นต์ที่ 28 นั้นแสดงว่าผู้รับประเมินมีความสม่ำเสมอในการตอบแบบประเมิน ผลประเมินสามารถเชื่อถือได้ในส่วนของค่าเฉลี่ยด้าน Self-Perception มีผลการประเมินอยู่ที่ค่าเปอร์เซ็นต์ที่ 81 แสดงว่าผู้รับการประเมินเป็นคนที่มองตัวเองด้วยความระมัดระวัง ถ่อมตัว มองว่าตนเองค่อนข้างมีขีดจำกัด และค่าเฉลี่ยด้าน Self-Presentation มีผลการประเมินอยู่ที่ค่าเปอร์เซ็นต์ที่ 22 หมายความว่า ผู้รับการประเมินเป็นคนกล้าแสดงออกอย่างเปิดเผย เมื่อถึงเวลาที่จะต้องแสดงออก

#### 4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)



ภาพที่ 4.2 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะมีบุคลิกการเป็นผู้นำแบบมุ่งเน้นคน ให้ความสำคัญในเรื่องของความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ให้ความสนใจและใส่ใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าที่จะเน้นผลสำเร็จของงานเป็นหลัก ซึ่งผลประเมินค่อนข้างตรงกับผู้รับการประเมินเนื่องจากผู้รับการประเมินมีความเชื่อว่าความสัมพันธ์ที่ระหว่างบุคคลจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันให้การทำงานมีประสิทธิภาพขึ้นได้ เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน

#### 4.1.3 สิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Career Alignment)



ภาพที่ 4.3 ผลการประเมินด้านสิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Career Alignment)

ผู้รับการประเมินได้รับผลประเมินในเรื่องของงานลักษณะบริการหรืออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า (Customer Service) อย่างโดดเด่นกว่าด้านอื่นๆ ซึ่งปัจจุบันผู้รับการประเมินปฏิบัติงานทางด้านตลาดทุน ซึ่งต้องทำการติดต่อสื่อสารกับนักลงทุน และต้องใช้ทักษะการบริการลูกค้า นักลงทุนเพื่ออำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของข้อมูล การแก้ไขปัญหาต่างๆ ซึ่งค่อนข้างเหมาะกับผลการประเมินที่ได้รับ ทั้งนี้ในอนาคตหากผู้รับการประเมินย้ายสถานงานไปปฏิบัติงานในส่วนของการบริหารทรัพยากรบุคคล ก็น่าจะมีแนวโน้มที่สามารถทำได้ดี เพราะเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะในการบริการและการอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานเช่นกัน

#### 4.1.4 ลักษณะของนัการขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Selling & Influencing Styles)

Selling & Influencing Styles			
<b>Low Dynamic</b> – Tends to be relaxed about presenting and closing; is disinclined to negotiate.	3	29. Dynamic	<b>Dynamic</b> – Sells based on energy and drive; is ambitious, assertive, and persuasive.
<b>Low Analytical</b> – Is disinclined to use a logical approach or overcome issues with facts and proof.	6	30. Analytical	<b>Analytical</b> – Sells based on facts and analysis; is logical in addressing advantages.
<b>Low Interpersonal</b> – Tends not sell by developing friendships with customers and prospects.	39	31. Interpersonal	<b>Interpersonal</b> – Sells based on relationships; develops friendships with customers.

ภาพที่ 4.4 ผลการประเมินด้านลักษณะของนัการขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Selling & Influencing Styles)

ในส่วนองวิธีการทำให้คนเชื่อหรือชักจูงคนให้คล้อยตามนั้น ผู้รับการประเมินมักใช้เรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยการพยายามสร้างความสนิทสนมกับผู้อื่นที่ติดต่อด้วย รวมถึงการให้ความเป็นกันเอง โดยจะใช้ความสัมพันธ์ที่ดีนั้นค่อยๆ โน้มน้าวหรือชักจูงให้เชื่อหรือคล้อยตาม

#### 4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

Behavioral Growth Potential			
<b>Static</b> – Is inclined to remain in the current career field or job level.	1	32. Potential	<b>Growth</b> – Is likely to advance into roles with broader, higher-level responsibilities.

ภาพที่ 4.5 ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงอะไรใหม่ๆ ชอบที่จะทำงานแบบมีแบบแผนมีความมั่นคงมากกว่างานที่มีความท้าทายสูงและมีความไม่แน่นอน ซึ่งมีแนวโน้มที่จะพอใจกับการเจริญเติบโตในสายอาชีพแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างมั่นคงตามลำดับ มากกว่าจะเจริญเติบโตแบบก้าวกระโดด

#### 4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)



ภาพที่ 4.6 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

4.1.6.1 การชอบสมาคม (Sociability) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะชอบเข้าสังคม สามารถเข้าสังคม พบปะพูดคุย ทำความรู้จักกับผู้คนใหม่ๆ ได้อย่างไม่มีปัญหา สามารถทำงานในลักษณะที่ต้องพบเจอหรือติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้ ซึ่งเหมาะกับงานที่ทำในปัจจุบันที่ต้องมีการออกไปพบลูกค้าในวงทุนอยู่เป็นประจำ

4.1.6.2 การเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้รับการประเมินมักชอบทำงานในลักษณะที่เป็นผู้ตามที่ดีมากกว่าการลุกขึ้นมาเป็นผู้นำ มีแนวโน้มที่จะพอใจในการที่มีผู้อื่นคอยชี้แนะ ชี้แนะ หรือมอบหมายงานให้ปฏิบัติตาม

4.1.6.3 การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินสามารถพูดชักจูงหรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตามได้พอสมควร หรือเป็นครั้งเป็นคราว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นๆ หากมีความจำเป็นในการต้องชักจูงหรือโน้มน้าว ก็สามารถที่จะทำได้ แต่หากเป็นไปได้ก็จะเลือกที่จะหลีกเลี่ยงการพูดชักจูงหรือโน้มน้าวใจผู้อื่น

4.1.6.4 พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินชอบลักษณะของการทำงานที่ค่อยเป็นค่อยไป ไม่ชอบงานไม่เร่งรีบหรืองานที่ต้องแข่งขันกับเวลา ไม่ชอบการทำงานที่อยู่ในสภาวะที่เคร่งเครียดหรือกดดัน และไม่ชอบที่จะทำงานหลายๆอย่างในเวลาเดียวกัน

#### 4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)



ภาพที่ 4.7 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

4.1.7.1 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างไม่มีปัญหา แต่หากเลือกได้ก็เลือกที่จะทำงานด้วยตัวเองเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้

ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และงานนั้นๆ บางกรณีอาจมีความไม่ไว้วางใจผู้อื่น หรืออาจมีความเกรงใจผู้อื่นในการแจกจ่ายงานให้ทำ

4.1.7.2 ความห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) ผู้รับการประเมินเป็นคนที่มึลักษณะของคนทีเห็นอกเห็นใจผู้อื่นในระดับหนึ่ง แต่ก็ไม่ใช่กับทุกเรื่องเสมอไป ในบางกรณีอาจมีการนำเหตุผลเข้ามาพิจารณาพร้อมกับความรู้สึก มีแนวโน้มที่จะแยกแยะเรื่องของการงานกับเรื่องของคนได้ดีในระดับหนึ่ง

4.1.7.3 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ผู้รับการประเมินเป็นคนที่ชอบใช้วาจาสุภาพ อ่อนน้อม มีการแสดงออกทีค่อนข้างระมัดระวัง มักหลีกเลี่ยงการพูดทีตรงประเด็นจนเกินไป ซึ่งอาจไปกระทบต่อความรู้สึกของผู้อื่น และในบางครั้งการทีจะเริ่มพูดประเด็นต่างๆ ขึ้นมา อาจต้องมีการเกริ่นนำหรือพูดอ้อมค้อมเล็กน้อย และจะหลีกเลี่ยงการพูดจาทีสุ่มเสี่ยงทีจะเกิดความขัดแย้งขึ้นในการทำงาน

#### 4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

Conventionalism		Openness To Experience
Stability oriented - Prefers predictability and structure; tends to avoid ambiguity and change.	5	8. Adaptability 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.	2	9. Innovation Creative - Has an active imagination and identifies new connections between ideas.
Basic analysis - Prefers concrete thinking to abstractions; likes problems to be clear-cut.	50	10. Analytical Thinking Deep analysis - Analyzes complicated issues; uses logic and deep analysis to identify solutions.
Aligned decisions - Prefers structure, guidance, and making difficult decisions in groups.	1	11. Independence Independent decisions - Trusts own judgment; prefers to make decisions independently.

ภาพที่ 4.8 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

4.1.8.1 การปรับตัว (Adaptability) ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการปรับตัวอยู่ในระดับต่ำ ไม่ชอบอยู่ในสถานการณ์ทีต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยๆ หรือไม่คงที และจะพยายามหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงในสิ่งต่างๆ ชอบแนวทางในการทำงานแบบเดิมทีทำอยู่ หากเห็นว่ไม่ได้มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอะไร ก็จะไม่คิดคิดกับการทำอะไรแบบเดิมๆมากกว่า การต้องปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ

4.1.8.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินไม่ค่อยมีความฉันทหรือมีความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการทำงาน ชอบทำงานในแนวทางแบบเดิมทีทำอยู่ ซึ่งเมื่อพิจารณากับเรื่องการปรับตัว (Adaptability) ก็จะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน จึงทำให้เป็นคนที่มึลักษณะการทำงานทีมีแบบแผนแน่นอนตายตัว ซึ่งเป็นไปตามสภาพการทำงานทีผู้ประเมินปฏิบัติอยู่ทีองค์กรค่อนข้างมีระบบการทำงานทีเป็นแบบแผน การ

ปรับเปลี่ยนหรือนำสิ่งใหม่ๆเข้ามาเป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยากเนื่องจากเป็นองค์กรของรัฐ และมีหน่วยงานที่กำกับดูแลอยู่เป็นจำนวนมาก

4.1.8.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้รับการประเมิน เป็นคนที่ค่อนข้างมีเหตุผล มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์สิ่งต่างๆอย่างเป็นเหตุเป็นผล การ พุดคุย การเจรจา หรือการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่างๆจะใช้การคิดวิเคราะห์อย่างเป็นเหตุเป็น ผลอยู่เสมอ

4.1.8.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินมี ลักษณะการทำงานที่ชอบพึ่งพาผู้อื่น หรือเป็นการพึ่งพาซึ่งกันละกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมถึง ในเรื่องของการตัดสินใจที่ชอบตัดสินใจร่วมกับผู้อื่นเป็นหลักเพราะเชื่อจะช่วยทำให้เกิดความมั่นใจ และเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการตัดสินใจเพียงลำพัง

#### 4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

Casualness		Conscientiousness	
Present oriented - Prefers to enjoy self now and have reachable goals that require moderate effort.	0	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.	6	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.	3	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.	1	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.	26	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.	28	17. Rule Following	Rigid compliance - Carefully follows all rules and is quite strict about right and wrong.

ภาพที่ 4.9 ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

4.1.9.1 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) ผู้รับการ ประเมินมีการมุ่งผลสำเร็จในการทำงานในระดับต่ำ รักการทำงานที่สบายๆ ไม่ชอบการทำงานที่ เครียดหรือกดดันสูง ไม่ชอบการทำงานที่ต้องต่อสู้หรือแข่งขันจนเกินไป พึ่งพอใจกับการทำงานที่ สามารถสร้างความสุขให้กับตนเองได้ (Work Lift Balance)

4.1.9.2 การคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้รับการประเมินมีความคิดริเริ่มอยู่ใน ระดับที่ค่อนข้างต่ำ ชอบรูปแบบการของทำงานหรือสิ่งต่างๆอยู่ในรูปแบบเดิมๆมากกว่า มัก หลีกเลี่ยงงานที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบของตนเองนอกจากจะได้รับคำสั่งให้ทำ

4.1.9.3 การยืนกราน (Persistance) ผู้รับการประเมินเป็นคนที่ไม่ชอบการ ทำงานที่หนักและยากจนเกินไป มีความอดทนต่อแรงกดดันในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ จึงมี

แนวโน้มที่จะล้มเลิกหรือทิ้งงานสูง หากงานนั้นมีอุปสรรคต่างๆมากมายจนทำให้เกิดความรู้สึกท้อ  
ได้

4.1.9.4 ความรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินมีความสนใจในรายละเอียดของการทำงานในระดับต่ำ ขาดการทบทวนซ้ำในรายละเอียดต่างๆ ทำให้มี  
แนวโน้มที่จะทำงานที่ใช้ความละเอียดน้อยกว่าได้ไม่คึก งานที่ถนัดจะเป็นงานที่มองในภาพรวม  
เป็นหลักมากกว่างานที่ต้องใช้ความใส่ใจในรายละเอียด

4.1.9.5 ความรับผิดชอบที่จะทำงานให้เสร็จ (Dependability) ผู้รับการประเมินมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับในระดับหนึ่ง หมายความว่าหากผู้ประเมินได้รับงานมาทำ  
แล้วก็จะพยายามทำให้เสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

4.1.9.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินมีการปฏิบัติตามกฎระเบียบอยู่ในระดับปานกลาง สามารถทำงานอยู่ในกรอบของการควบคุมดูแลตาม  
กฎระเบียบได้ แต่ในบางสถานการณ์ก็สามารถแหกกฎระเบียบเพื่อให้การทำงานนั้นๆสำเร็จลุล่วงไป  
ได้

#### 4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

Emotional Spontaneity		Emotional Stability
Emotionally expressive - Openly expresses both positive and negative emotions.	18. Self-Control 62	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.	17	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.	8	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 74	Aware of emotions - Is aware of emotions and their cause; knows how to manage them.

ภาพที่ 4.10 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

4.1.10.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินเป็นคนที่สามารถควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะในสภาวะหรือใน  
สถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งมักจะไม่ได้แสดงอารมณ์ต่างๆออกมาโดยง่าย จนในบางครั้งอาจทำให้  
คุณเป็นคนที่มีลักษณะอื่นๆไปบ้าง

4.1.10.2 การอดกลั้น (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินยังมีความสามารถอดกลั้นต่อความเครียดในระดับที่ค่อนข้างต่ำ ยังรับมือกับสถานการณ์ที่ยุ่งยากหรือตึง  
เครียดได้ไม่ดีเท่าที่ควร ทำให้มีแนวโน้มที่จะเป็นคนที่ขี้กังวลสูง ซึ่งมักจะเก็บเรื่องต่างๆมาคิด

4.1.10.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินมีระดับความมั่นใจในตนเองในระดับต่ำ มีแนวโน้มที่จะไม่ชอบแสดงออก ขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง



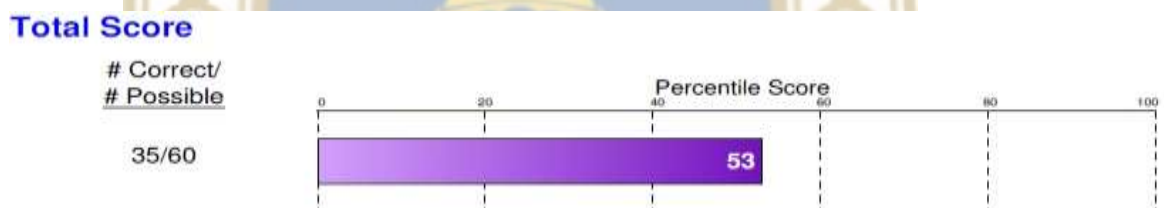
ค่อนข้างระวังตัว จึงชอบที่จะเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ ซึ่งเมื่อพิจารณาควบคู่กับเรื่องการอดกลั้น (Stress Tolerance) แล้วนั้นพบว่า ผู้รับการประเมินจะมีลักษณะที่เป็นคนที่ชอบเครียดกับเรื่องต่างๆ และมีความกังวลอยู่ในใจบ่อยๆ จนอาจถึงขั้นวิตกกังวลได้

4.1.10.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Awareness) ผู้รับการประเมินมีความตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเองได้เป็นอย่างดี รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเอง เมื่อพิจารณาควบคู่กับเรื่องของการควบคุมตนเอง (Self-Control) ทำให้เป็นคนที่ระมัดระวังในการแสดงออกทางอารมณ์ได้เป็นอย่างดี และมีความมั่นคงทางอารมณ์สูง

## 4.2 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Applied Reasoning Test (ART)

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

### 4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม

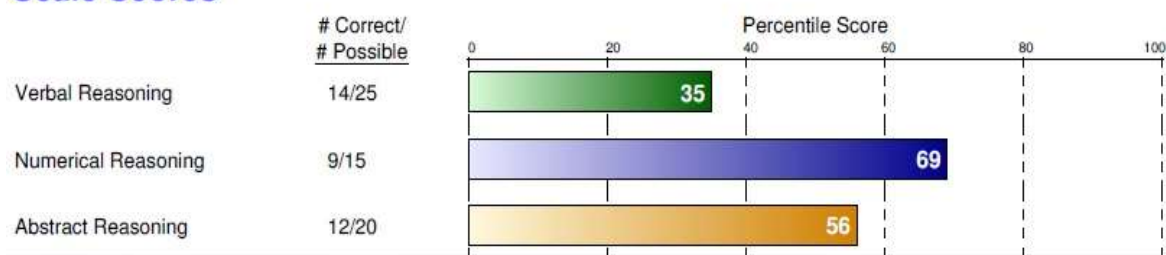


ภาพที่ 4.11 : ผลการประเมิน โดยรวมของ Applied Reasoning Test (ART)

ผู้รับประเมินมีผลการประเมินโดยรวมอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ที่ 53 ของกลุ่มบรรทัดฐานที่ประกอบด้วยผู้จัดการ ผู้บริหารระดับมืออาชีพ และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ

เมื่อนำผลการประเมินของผู้รับการประเมินมาเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารมืออาชีพในอุตสาหกรรมต่างๆ นั้นพบว่า ผู้รับการประเมินจัดอยู่ในระดับที่มีประสิทธิภาพปานกลาง อาจกล่าวได้ว่าผู้รับการประเมินมีระดับการเรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิดใหม่ๆ และการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ค่อนข้างดี และมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายได้เสร็จสมบูรณ์เหมือนผู้จัดการและผู้บริหารส่วนใหญ่ ซึ่งสามารถจำแนกความสามารถในแต่ละด้านได้ ดังนี้

## Scale Scores



ภาพที่ 4.12 ผลการประเมินความสามารถด้านการรับรู้และความเข้าใจในแต่ละด้านของ ART

### 4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ

#### (Verbal Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 35 เมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ซึ่งถือว่ามีผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง โดยสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้รับการประเมินมีทักษะความสามารถในการอ่าน การทำความเข้าใจ การวินิจฉัยตีความหมายของบทความ รวมถึงการหาข้อสรุปของบทความนั้นผ่านการใช้เหตุผลได้ดีในระดับกลางๆ ผู้รับการประเมินจึงมีแนวโน้มที่จะสามารถแสดงแนวคิดและอธิบายความแตกต่างตามที่ผู้บริหารส่วนใหญ่สามารถชี้แจงหรือวินิจฉัยได้

### 4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย

#### และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 69 เมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ซึ่งถือว่ามีผลการประเมินอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูง นั้นหมายความว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลขที่มีความซับซ้อนได้ดี สามารถประมวลผลและสรุปผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีทักษะในการหาความสัมพันธ์เชิงตัวเลขในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ ข้อมูลในรูปตาราง กราฟ หรือแผนภูมิ ได้ดีกว่าผู้บริหารส่วนใหญ่

### 4.2.4 การประเมินความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลเชิงนามธรรม (Abstract

#### Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 56 เมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ นั้นหมายความว่า ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์ ประเมินบทความ เชื่อมโยงความคิด และการแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยใช้เหตุผลในการ

แก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้ค่อนข้างดี มีตรรกะในการคิดวิเคราะห์สิ่งต่างๆ สามารถคาดการณ์และวิเคราะห์โครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้ในระดับดี

### 4.3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมิน

ผลการประเมินจากแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI) ได้สะท้อนให้เห็นถึงระดับในการแสดงออกของพฤติกรรมในด้านต่างๆ สามารถบ่งบอกได้ว่าผู้รับการประเมินมีบุคลิกภาพและลักษณะในการทำงานอย่างไรในการทำงาน ซึ่งโดยภาพรวมในแต่ละด้านนั้น ผู้รับการประเมินได้รับค่าเปอร์เซ็นต์ที่ค่อนข้างต่ำเป็นส่วนใหญ่ ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะผู้รับการประเมินเป็นคนที่มีบุคลิกภาพที่ค่อนข้างถ่อมตัว มักไม่ชอบการแสดงออกหากไม่มีความจำเป็น ซึ่งจะมีบางพฤติกรรมที่ได้รับค่าเปอร์เซ็นต์ที่สูงโดดเด่นออกมาจากพฤติกรรมด้านอื่นๆ นั่นแสดงว่าพฤติกรรมนั้นๆจะเป็นพฤติกรรมที่เป็นความโดดเด่นของผู้รับการประเมินอย่างชัดเจน ทั้งนี้ผลของแบบทดสอบได้แสดงให้เห็นถึงระดับพฤติกรรมของผู้รับการประเมินในแต่ละมาตรวัดทั้งในส่วนที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งมีความสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน ดังนี้

#### 4.3.1 พฤติกรรมที่เป็นจุดเด่นของผู้รับการประเมิน

ผลจากแบบทดสอบ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยเปอร์เซ็นต์ที่ได้รับในแต่ละพฤติกรรมพบว่าพฤติกรรมที่มีลักษณะเด่นชัดของผู้รับการประเมิน ประกอบด้วยพฤติกรรม 4 ด้าน ได้แก่ การชอบสมาคม (Sociability) การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) การควบคุมตนเอง (Self-Control) และการตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Awareness) ซึ่งทั้ง 4 ด้านมีค่าเฉลี่ยเปอร์เซ็นต์ที่สูงขึ้นมาและโดดเด่นกว่าพฤติกรรมด้านอื่นๆ ซึ่งตรงกับลักษณะนิสัยส่วนตัวของผู้รับการประเมิน เป็นการเน้นย้ำให้ผู้รับการประเมินได้รู้จักตนเองได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสามารถนำพฤติกรรมทั้ง 4 ด้านที่เป็นจุดแข็งนี้ไปปรับใช้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและพัฒนาต่อยอดพฤติกรรมเหล่านี้ให้ดียิ่งขึ้น

#### 4.3.2 พฤติกรรมที่เป็นจุดด้อยของผู้รับการประเมิน

ผลจากแบบทดสอบ ได้แสดงให้เห็นถึงลักษณะพฤติกรรมที่เป็นจุดด้อย ที่ควรได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นของผู้รับการประเมิน ซึ่งจากภาพรวมของผลการประเมินจะเห็นได้ว่า ผู้รับการประเมินมีพฤติกรรมที่ควรได้รับการพัฒนาในหลายๆด้าน ทั้งนี้ผู้รับการประเมินได้พิจารณาพฤติกรรมที่เป็นจุดด้อยซึ่งควรได้รับการพัฒนาทั้งสิ้น 4 ด้าน ซึ่งพิจารณาจากหน้าที่ความรับผิดชอบ

และการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ซึ่งได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) ความรอบคอบ (Attention to Detail) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) และพลังใจในการทำงาน (Energy) ซึ่งทั้ง 4 พฤติกรรมล้วนเกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานในปัจจุบันทั้งสิ้น ซึ่งควรได้รับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เพื่อเป็นรากฐานในการเจริญเติบโตในการทำงาน และพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำต่อไป

#### 4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

##### 4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.1.1 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินมีความเต็มใจในการช่วยเหลืองานในฝ่ายงาน ประสานงานร่วมกับบุคคลอื่น ให้ความร่วมมืออย่างสม่ำเสมอ ชอบช่วยเหลือผู้อื่น มีความยินดีที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวบางอย่างเพื่อแลกกับประโยชน์ส่วนรวม

4.4.1.2 ความห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินมีความใส่ใจต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงาน พยายามหลีกเลี่ยงคำพูดหรือการกระทำที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงาน บ่อยครั้งที่เป็นที่ปรึกษาที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน สามารถให้คำแนะนำต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานและเรื่องส่วนตัว

4.4.1.3 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินเป็นคนที่แสดงออกอย่างสุภาพ โดยเฉพาะการใช้วาจาที่สุภาพกับผู้ที่อาวุโสกว่าในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ เป็นคนที่ระวังคำพูด โดยจะหลีกเลี่ยงการพูดที่อาจทำให้เกิดการขัดแย้ง ซึ่งถ้ามีความจำเป็นจริงๆ จะใช้วิธีการพูดในลักษณะที่อ่อนนุ่ม ประนีประนอมอยู่เป็นประจำ

4.4.1.4 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินเป็นคนที่มีลักษณะใจเย็น สุขุม สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่อาจทำให้เกิดอารมณ์โกรธ โมโห หรือเสียใจ ผู้รับการประเมินสามารถที่จะแสดงออกด้วยความนิ่งเฉย และค่อยๆ ไขปัญหาอย่างค่อยเป็นค่อยไปตามลักษณะบุคลิกภาพของผู้รับการประเมิน

#### 4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.2.1 ความรอบคอบ (Attention to Detail) ในส่วนนี้ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าเป็นจุดอ่อนที่สุดของผู้รับการประเมิน เนื่องจากงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันมีความจำเป็นต้องใส่ใจในรายละเอียดค่อนข้างมาก โดยเฉพาะในส่วนที่เป็นตัวเลข รวมถึงงานเอกสารด้านอื่นๆที่ต้องเสนอตรงต่อผู้บังคับบัญชาในระดับอาวุโสในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากหลายต่อหลายงานที่มีความจำเป็นที่จะต้องทำให้เสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด ทำให้เกิดความเร่งรีบในการทำงาน จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดจุดผิดพลาดเล็กน้อยอยู่เป็นประจำของผู้รับการประเมิน

4.4.2.2 การอดกลั้น (Stress Tolerance) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินยังไม่สามารถจัดการกับความเครียดได้ แม้ว่าจะไม่แสดงออกมา แต่บ่อยครั้งที่ผู้บังคับบัญชาสามารถสังเกตเห็นได้จากลักษณะของความกังวลที่ผู้รับการประเมินแสดงออกมาทางสีหน้าและแววตาโดยที่ไม่รู้ตัว รวมถึงปฏิกิริยาตอบสนองออกมาต่างๆต่อสภาวะที่ตึงเครียด ซึ่งอาจทำให้ส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานที่ทำได้อย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ

4.4.2.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินยังขาดความมั่นใจในตนเองพอสมควร ค่อนข้างจะระวังตัวไม่ค่อยกล้าแสดงออกหรือเสนอความคิดเห็น โดยเฉพาะในที่ที่มีคนอยู่จำนวนมาก เช่น ในที่ประชุม เป็นต้น ซึ่งมักที่จะสอบถามหรือแสดงความคิดเห็นในลักษณะตัวต่อตัว (One on one) มากกว่า รวมถึงการมอบหมายงานให้ประสานงานกับผู้อาวุโสจากภายนอกองค์กร ผู้รับการประเมินจะมีอาการประหม่าอยู่บ่อยครั้ง ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างไม่ราบรื่นเท่าที่ควร

4.4.2.4 พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าบ่อยครั้งที่ผู้รับการประเมินยังขาดพลังในการทำงาน ซึ่งด้วยภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบในบ่อยครั้งต้องมีการทำงานหลายๆอย่างในเวลาเดียวกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทำให้ทำงานด้วยความเร่งรีบและแข่งกับเวลา ซึ่งผู้รับการประเมินยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่นัก ยังคงคอยจัดการกับปัญหา และเนื่องด้วยบุคลากรในฝ่ายมีอยู่ไม่มาก ผู้บังคับบัญชาจึงมีความคาดหวังในเรื่องพลังในการทำงานค่อนข้างสูงเป็นพิเศษ

#### 4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา

เมื่อพิจารณาจากผลการประเมิน โดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI) ซึ่งได้แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินมีพฤติกรรมด้านใดที่เป็นจุดอ่อนและควรได้รับการพัฒนา รวมถึงการพิจารณาร่วมกับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาในเรื่องจุดอ่อนจำนวน 4 ด้านที่

ผู้บังคับบัญชาสังเกตเห็น และความคิดเห็นของตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นจุดอ่อน ซึ่งผู้ประเมินได้ทำการพิจารณาเพื่อเลือกประเด็นในการพัฒนา โดยดูจากปัจจัยหลายๆด้านประกอบกัน ได้แก่ ความจำเป็นต่องานที่ทำอยู่ในปัจจุบันที่เมื่อพัฒนาแล้วจะช่วยส่งเสริมให้การทำงานเกิดประสิทธิผลมากขึ้น และการนับไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองในอนาคต และที่สำคัญต้องเป็นสิ่งที่ผู้รับการประเมินมีความสนใจและต้องการที่จะพัฒนาจริงๆ ดังนั้นผู้รับการประเมินได้ทำการเลือกหัวข้อที่ต้องการจะพัฒนาตนเองจำนวนสองเรื่อง โดยมีระยะเวลาในการพัฒนาตนเองประมาณ 7 เดือนโดยประมาณ ดังนี้

เรื่องที่ 1 การพัฒนาตนเองในด้านความรอบคอบ (Attention to Detail)

เรื่องที่ 2 การพัฒนาตนเองในด้านความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)

#### 4.5.1 การพัฒนาตนเองในด้านความรอบคอบ (Attention to Detail)

วัตถุประสงค์หลักที่ผู้รับการประเมินได้เลือกที่จะพัฒนาตนเองในด้านความรอบคอบ (Attention to Detail) นั้นเนื่องจากผู้รับการประเมินเห็นว่าเป็นเรื่องที่เร่งด่วน เนื่องจากงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันต้องใช้ความละเอียดรอบคอบสูง ซึ่งที่ผ่านมาผู้รับการประเมินยังขาดทักษะในด้านนี้สูงมาก สังเกตได้จากปริมาณงานที่ต้องแก้ไขที่ผิดพลาดในจุดเล็กจุดน้อยต่างๆอยู่เป็นประจำ และผู้บังคับบัญชาเคยได้ร้องขอให้มีความใส่ใจและพัฒนาในด้านความรอบคอบนี้มาระยะหนึ่งแล้ว ซึ่งส่วนตัวของผู้รับการประเมินนั้นเห็นว่าการปฏิบัติงานโดยส่วนใหญ่ย่อมต้องใช้ความละเอียดรอบคอบด้วยกันทั้งสิ้น แต่อาจจะใช้มากหรือใช้น้อยขึ้นอยู่กับลักษณะงานนั้นๆ ซึ่งถ้าผู้รับการประเมินได้มีการพัฒนาในเรื่องความรอบคอบดังกล่าวนี้แล้วนั้น ก็จะเกิดเป็นพฤติกรรมใหม่ที่กลายเป็นคนที่ใส่ใจในรายละเอียดต่างๆมากขึ้น สามารถปฏิบัติงานในส่วนอื่นๆในอนาคตได้ เพราะทุกงานย่อมต้องใช้ความรอบคอบในรายละเอียดของการทำงานเป็นพื้นฐานเสมอ ดังนั้นผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชาจึงลงความเห็นให้ทำการพัฒนาในเรื่องของความรอบคอบ (Attention to Detail) เป็นเรื่องแรกสำหรับแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

#### 4.5.2 การพัฒนาตนเองในด้านความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)

ในการพิจารณาประเด็นในการพัฒนาตนเองในเรื่องที่สองนี้ วัตถุประสงค์หลักคือ ผู้รับการประเมินต้องการสร้างเสริมศักยภาพในด้านความมั่นใจในตนเองทั้งในด้านการทำงานและในด้านการศึกษา เนื่องจากการที่ผู้รับการประเมินได้ทำงานและศึกษาต่อในระดับปริญญาโทมาระยะหนึ่ง ทำให้ผู้รับการประเมินเล็งเห็นว่าตนเองนั้นยังขาดความมั่นใจในตนเอง ยังไม่ค่อยกล้าแสดงออกเท่าที่ควร เมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมชั้นเรียน และด้วยภาระหน้าที่

การทำงานในปัจจุบันที่ต้องทำการติดต่อสื่อสารกับบุคคลทั้งในและนอกองค์กรจำนวนมาก ทำให้มีความจำเป็นต้องเสริมสร้างความมั่นใจในตนเองในการเข้าหาบุคคลอื่นๆ ซึ่งจะเป็นการช่วยส่งเสริมบุคลิกภาพให้ดูดีและน่าเชื่อถือขึ้นด้วย ทั้งนี้เรื่องของความมั่นใจในตนเองนั้น ผู้รับการประเมินเห็นว่ามีความสำคัญต่อการปฏิบัติในอนาคต เช่นเดียวกับเรื่องของความรอบคอบในการทำงาน เนื่องจากเรื่องของความมั่นใจเปรียบเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการปฏิบัติงานหรือสร้างสรรค์ผลงานให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยหลักในการนำพาตนเองไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชาจึงลงความเห็นให้ทำการพัฒนาในเรื่องของความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) สำหรับแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2



## บทที่ 5

### ผลเพื่อนำไปใช้งาน

การนำผลประเมินที่ได้รับไปใช้ในการจัดทำแผนการพัฒนาดตนเองนั้น ผู้รับการประเมินต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างชัดเจน โดยผู้รับการประเมินควรต้องมีการปรึกษาหารือร่วมกับผู้บังคับบัญชาถึงความต้องการร่วมกันของผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชา เพื่อศึกษาความเป็นไปได้และลำดับความสำคัญต่างๆ ซึ่งต้องพิจารณาถึงปัจจัยรอบด้านด้วย เช่น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทรัพยากรที่ต้องการใช้ เรื่องของข้อจำกัดด้านเวลา เป็นต้น จึงจะส่งผลให้การจัดทำแผนพัฒนาดตนเองนั้น มีความเหมาะสม สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการพัฒนาภาวะผู้นำตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งเนื้อหาในบทนี้จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาดตนเอง

### 5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

#### 5.1.1 เป้าหมายการพัฒนาดตนเองของผู้รับการประเมิน

สำหรับเป้าหมายในการพัฒนาดตนเองของผู้รับการประเมินนั้น ในระยะแรกผู้รับการประเมินมีความต้องการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่ผู้รับการประเมินปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม โดยมีความมุ่งมั่นที่จะลดปริมาณการทำงานที่ผิดพลาดลง ช่วยสนับสนุนการทำงานของส่วนรวมให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้มากขึ้น สามารถแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อกระบวนการทำงาน เสมือนเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้ผ่านงานและองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

ทั้งนี้ผู้รับการประเมินมีเป้าหมายในระยะยาว คือ ผู้รับการประเมินมีความตั้งใจที่จะปรับเปลี่ยนสายอาชีพจากเดิมที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนตลาดทุน เป็นสายอาชีพที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะงานด้านการสรรหาว่าจ้าง โดยนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาด้านการจัดการทุนมนุษย์และองค์กร มาปรับใช้กับการประกอบอาชีพในสายงานดังกล่าว ซึ่งผู้รับการประเมินเห็นว่าการปฏิบัติงานในสายอาชีพด้านสรรหาและว่าจ้างนั้นมีความจำเป็นที่จะต้อง



ทักษะในหลายด้านๆ ประกอบกันถึงจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นทักษะในด้าน การพูดการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และต้องเป็นคนที่สามารถเก็บรายละเอียดต่างๆ ได้เป็นอย่างดี จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ให้มีความพร้อมสำหรับการเป็นนักสรรหาและว่าจ้างที่มี ประสิทธิภาพในอนาคต

### 5.1.2 จุดแข็งที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเอง

จากการวิเคราะห์และทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลการประเมินของผู้รับการประเมินนั้น ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเองและสามารถระบุจุดแข็งของตนเองได้ ดังนี้

- การชอบสมาคม (Sociability) ผู้รับการประเมินเป็นคนที่ชอบพบปะ พูดคุย ทำความรู้จักกับบุคคลใหม่ๆ ซึ่งเหมาะสมกับงานที่ทำในปัจจุบันที่ต้องมีการออกไปพบลูกค้า นักลงทุนอยู่บ่อยครั้ง และเป็นข้อดีสำหรับสายอาชีพของงานสรรหาและว่าจ้างที่ต้องพบปะ และทำความรู้จักกับผู้สมัครงานคนใหม่ๆ อยู่เสมอ

- การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ผู้รับการประเมินเป็นคนที่ชอบใช้วาจาสุภาพ อ่อนน้อม มีการแสดงออกที่ค่อนข้างระมัดระวัง มักหลีกเลี่ยงการพูดที่ตรง ประเด็นจนเกินไปซึ่งอาจไปกระทบต่อความรู้สึกของผู้ฟัง และในบางครั้งการที่จะเริ่มพูดประเด็นต่างๆ ขึ้นมา อาจต้องมีการเกริ่นนำหรือพูดอ้อมค้อมเล็กน้อย และจะหลีกเลี่ยงการพูดจาที่สุ่มเสี่ยงที่จะเกิดความขัดแย้งขึ้นในการทำงาน

- การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินเป็นคนที่สามารถควบคุมอารมณ์และการแสดงออกของอารมณ์ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะในสภาวะหรือในสถานการณ์ที่ทำให้ผู้รับการประเมินรู้สึกไม่พอใจหรือเสียใจ ก็จะสามารถควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์นั้นได้ ซึ่งเหมาะสมกับงานที่ทำในปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับแรงกดดันจากลูกค้า นักลงทุนอยู่ บ่อยครั้ง และเหมาะสมกับงานที่ต้องทำร่วมกับคนที่หลากหลายซึ่งอาจต้องเจอกับอารมณ์ที่หลากหลายของบุคคลในแต่ละคน

- การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Awareness) ผู้รับการประเมิน เป็นคนที่ตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเองได้เป็นอย่างดี รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเอง เมื่อพิจารณาควบคู่ กับเรื่องของการควบคุมตนเอง (Self-Control) ทำให้เป็นคนที่มีระมัดระวังในการแสดงออกทาง อารมณ์ได้เป็นอย่างดี และมีความมั่นคงทางอารมณ์สูง

### 5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

จากการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาระยะหนึ่ง ซึ่งผู้บังคับบัญชาได้ทำการประเมินข้อมูลพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานของผู้รับการประเมิน ทำให้พบจุดแข็งที่มีทั้งความเหมือนและความแตกต่างกับสิ่งที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้

สิ่งที่เห็นตรงกัน

- การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินเป็นคนที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน มีการใช้วาจาที่สุภาพระหว่งกันการปฏิบัติงานเสมอ ทั้งกับผู้อาวุโสกว่าและผู้ที่มีอายุใกล้เคียงกับผู้รับการประเมิน เป็นคนที่หลีกเลี่ยงการแสดงออกที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง หลีกเลี่ยงความขัดแย้งต่างๆ โดยเฉพาะการใช้คำพูดที่สุ่มเสี่ยงต่อการเกิดความขัดแย้ง

- การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินสามารถควบคุมการแสดงออกของอารมณ์ได้เป็นอย่างดีในสถานการณ์ที่ทำให้ผู้รับการประเมินรวมถึงผู้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกโมโหหรือไม่พอใจ ซึ่งผู้รับการประเมินสามารถทำได้ดีเป็นอย่างดีในทุกๆครั้งที่เกิดสถานการณ์ดังกล่าวขึ้น หรือในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาดำหนดมติเตือนผู้รับการประเมินด้วยอารมณ์ ผู้รับการประเมินจะสามารถควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ได้ดีทุกครั้ง ไม่เคยโต้ตอบในแนวทางที่สุ่มเสี่ยงที่จะทำให้เกิดสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากกว่าเดิม

สิ่งที่เห็นต่าง

- ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าเรื่องของการให้ความร่วมมือกันเป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมิน ซึ่งบ่อยครั้งที่ทีมงานที่นอกเหนือความรับผิดชอบของฝ่ายงานและของผู้รับการประเมิน ซึ่งผู้รับการประเมินมักยินดีที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ หรือเป็นตัวแทนของฝ่ายงานในการทำงานด้วยความเต็มใจใน ผู้บังคับบัญชาจึงมองว่าผู้รับการประเมินเป็นคนที่ชอบช่วยเหลืองานของส่วนรวมเป็นประจำ

- ความห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินมีความใส่ใจต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงาน มักพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ทำให้กระทบสภาพจิตใจของเพื่อนร่วมงานในสถานะที่ผู้ร่วมงานอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก และมีลักษณะของการกระตือรือร้นที่จะยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานคนนั้นๆ เพื่อให้เพื่อนร่วมงานเกิดการผ่อนคลายและรู้สึกดีขึ้น เช่น การเข้าไปพูดคุยให้คำปรึกษา ชวนทำกิจกรรมอื่นๆ เพื่อบรรเทาความทุกข์ เป็นต้น

#### 5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการวิเคราะห์และทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลการประเมินของผู้รับการประเมินนั้น ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเองและสามารถระบุจุดอ่อนของตนเองได้ ดังนี้

- ความรอบคอบ (Attention to Detail) ในส่วนนี้เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดซึ่ง ผู้รับการประเมินทราบดีว่าเป็นจุดอ่อนของตนเองมาเป็นระยะเวลานานแล้ว ซึ่งทำให้การทำงานนั้น เกิดข้อผิดพลาดในรายละเอียดเล็กน้อยอยู่บ่อยครั้ง มีนิสัยที่ไม่ชอบการตรวจทานงานก่อนส่ง ซึ่งเป็นนิสัยที่คิดตัวมาตั้งแต่เด็กสมัยยังเรียนหนังสือ ทำให้งานมีการตกหล่นและผิดพลาดอยู่เป็นประจำ

- การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) ผู้รับการประเมินมี ลักษณะของการทำงานที่สบายๆ รักความสบาย เน้นความสุขความพอใจในการทำงานร่วมกับการใช้ ชีวิต (Work Lift Balance) มากจนเกินไป ซึ่งบางครั้งทำให้กลายเป็นคนที่ยังไม่จริงจังกับการทำงาน เท่าที่ควร ไม่ทำงานที่ทำหายจนเกินไป และไม่มีการกำหนดเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน

- พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินชอบลักษณะของการทำงานที่เรื่อยๆ สบายๆ จนเกินไป ไม่ชอบทำงานที่เร่งรีบหรืองานที่ต้องแข่งขันกับเวลา ซึ่งงานที่มี คุณค่าส่วนใหญ่มักต้องมีความท้าทาย ต้องมีการทำแข่งกับเวลาบ้าง ในจุดนี้ผู้รับการประเมินจึงเห็นว่าหากตนเองต้องการมีพัฒนาการในการทำงานเพื่อการเติบโตในอาชีพนั้นควรต้องมีพลังในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

- ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) สำหรับเรื่องความมั่นใจในตนเองนั้นผู้รับการประเมินเห็นว่าตนเองยังทำได้ไม่ดีนัก เนื่องจากยังไม่ค่อยกล้าแสดงออก ซึ่งบาง สถานการณ์ควรต้องมีการแสดงออกบ้าง เช่น การแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม การถามตอบต่างๆ เป็นต้น เนื่องจากเป็นคนที่มีระมัดระวังตัวจนเกินไป ทำให้ผู้รับการประเมินยังขาดความมั่นใจและไม่ กล้าที่จะแสดงออกต่อที่สาธารณะเท่าที่ควร

#### 5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

จากที่ผู้รับการประเมินได้วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับ พฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงาน ทำให้ผู้รับการประเมินได้ทราบจุดอ่อนตามความเห็นของ ผู้บังคับบัญชาที่มีทั้งความเหมือนและความแตกต่างกับสิ่งที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้

สิ่งที่เห็นตรงกัน

- ความรอบคอบ (Attention to Detail) ในส่วนนี้ผู้บังคับบัญชามองว่าเป็น จุดอ่อนมากที่สุดเรื่องหนึ่ง ซึ่งพิจารณาจากงานของผู้รับการประเมินที่ทำนั้นมักจะมีจุดที่ผิดพลาด

เล็ก ๆ น้อย ๆ อยู่เสมอ ไม่ค่อยให้ความสำคัญในการตรวจทานงานก่อนนำเสนอ ทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องส่งงานกลับมาให้แก้ไขอยู่เป็นประจำ

- พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าบ่อยครั้งที่ผู้รับการประเมินยังขาดพลังในการทำงานเท่าที่ควร ด้วยลักษณะงานที่ทำนั้นหลายต่อหลายครั้งที่ต้องทำงานที่หลากหลายอย่างในเวลาเดียวกัน และต้องทำงานด้วยความเร่งรีบ ซึ่งผู้รับการประเมินยังขาดแรงกระตุ้นในการทำงาน ทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องใช้การกระตุ้นด้วยคำพูดอยู่บ่อยครั้ง

- ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินยังขาดความมั่นใจในตนเองพอสมควร เป็นคนไม่ค่อยกล้าแสดงออก ในสถานการณ์ที่ผู้รับการประเมินต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลภายนอกที่มีความอาวุโสมากกว่านั้น ผู้รับการประเมินจะมีอาการประหม่า พูดจาติดๆขัดๆให้เห็นอยู่เป็นประจำ อันเนื่องมาจากการขาดความมั่นใจในของตัวผู้รับการประเมิน

สิ่งที่เห็นต่างกัน

- การอดกลั้น (Stress Tolerance) ในส่วนนี้นั้นเนื่องจากผู้บังคับบัญชาเห็นว่าในสถานการณ์ที่มีความตึงเครียดนั้น ผู้รับการประเมินยังไม่สามารถทำงานภายใต้สถานการณ์ดังกล่าวได้ดีนัก แม้จะไม่แสดงออกทางอารมณ์หรือการกระทำออกมาตรงๆ แต่จะสามารถสังเกตเห็นได้จากสีหน้า แววตาที่มีความวิตกกังวล และประสิทธิภาพในการทำงานที่ลดลงในสภาวะที่ตึงเครียดนั้นๆ

#### 5.1.6 การนำความรับรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ด้านการทำงาน

จากการที่ผู้รับการประเมินได้ทราบผลประเมินโดยรวมของการทำแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI) และผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test (ART) รวมถึงการประเมินผลจากผู้บังคับบัญชานั้น ทำให้ผู้รับการประเมินได้รับรู้ถึงลักษณะบุคลิกภาพของตนเองในการทำงานได้อย่างชัดเจนมากขึ้น ทั้งในส่วนที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง ทำให้ผู้รับการประเมินสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางในการวางแผนพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดการมีภาวะผู้นำที่ดีได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ในส่วนที่เป็นจุดแข็งอยู่แล้วนั้น ผู้ประเมินจะพยายามรักษาไว้ให้คงอยู่กับตนเองโดยจะพยายามนำมาปรับใช้กับสถานการณ์ต่างๆระหว่างการทำงานให้มากที่สุด ส่วนในประเด็นที่เป็นจุดอ่อนนั้น ผู้รับการประเมินจะพยายามลำดับความสำคัญในเรื่องที่ควรปรับปรุง ผ่านการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและการวางแผนการพัฒนาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับลักษณะภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ

### ด้านบุคลิกส่วนตัว

จากผลการประเมินโดยเครื่องมือต่างๆ รวมถึงการประเมินจากผู้บังคับบัญชานั้น ทำให้ผู้รับการประเมินได้ตระหนักถึงเรื่องที่เป็นจุดอ่อนของตนเองมากขึ้น ซึ่งหลายๆเรื่องเป็นเรื่องที่ตนเองรับรู้ว่าเป็นจุดอ่อนมาตั้งแต่ก่อนจะเริ่มชีวิตของการทำงานด้วยซ้ำ ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำรงชีวิตประจำวัน เช่น เรื่องของการขาดความมั่นใจในตนเอง ที่เป็นคนไม่กล้าแสดงออก ไม่กล้าเปิดเผยหรือซักถามผู้อื่นมากนัก มีลักษณะของการเป็นคนที่ย้อาย ทำให้ขาดบุคลิกภาพของความเป็นผู้นำไป ทำให้บุคคลรอบข้างอาจเกิดความไม่เชื่อถือในตัวผู้รับการประเมินมากนัก รวมถึงเรื่องของความรอบคอบ ที่เป็นคนที่มีลักษณะใจหยาบ ขาดการบริหารจัดการสิ่งต่างๆอย่างเป็นระบบ จึงดูเป็นคนที่ไม่ค่อยเอาใจใส่ในเรื่องต่างๆ ส่งผลต่อเรื่องบุคลิกภาพที่ขาดความน่าเชื่อถือไป ดังนั้นหากผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาจุดอ่อนในประเด็นต่างๆเหล่านี้ได้ก็จะสามารถช่วยให้การดำเนินชีวิตในปัจจุบันดีขึ้น ซึ่งเมื่อสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้แล้วนั้น พฤติกรรมนั้นก็คิดตัวไปถึงเรื่องของการใช้ชีวิตในการทำงาน ซึ่งจะเป็นการสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นต่อไป

## 5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

### 5.2.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

ผู้รับการประเมินได้เลือกเรื่อง ความรอบคอบ (Attention to Detail) มาเป็นหัวข้อแรกในการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากเห็นว่ามีความจำเป็นเร่งด่วน เพราะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานมากที่สุด และเป็นเรื่องที่ต้องต้องกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมินว่าควรต้องได้รับการพัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น โดยรายละเอียดของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 มีดังนี้

#### 5.2.1.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

ต้องการพัฒนาตนเองให้เป็นคนใส่ใจในรายละเอียดต่างๆ มีความรอบคอบ มีระบบระเบียบในการทำงานมากขึ้น เพื่อให้การทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ

#### 5.2.1.2 ประโยชน์ที่คาดว่าจะผู้รับการประเมินจะได้รับ

ทำให้ผู้รับการประเมินมีลักษณะนิสัยการทำงานที่เป็นระบบระเบียบ มีแบบแผน ซึ่งจะช่วยให้การทำงานเกิดการติดขัดน้อยลง และมีข้อผิดพลาดลดลง โดยทั้งนี้ก็จะยังส่งผล

ไปถึงพฤติกรรมนอกเหนือจากการทำงาน ก็จะกลายเป็นคนที่มีนิสัยที่ใส่ใจในรายละเอียดกับสิ่งรอบข้างมากขึ้น ทั้งในเรื่องส่วนตัว เรื่องเรียน

#### 5.2.1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

สามารถช่วยลดความผิดพลาดต่างๆที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน ทำให้กระบวนการทำงานไหลลื่นขึ้น ดิจิทัลน้อยลง การทำงานถูกต้องรวดเร็วขึ้น ซึ่งจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

#### 5.2.1.4 กิจกรรมที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

- หยุคพฤติกรรมในการใช้กระดานถินในการจัดบันทึกข้อมูลและการบันทึกงานต่างๆ โดยจะเปลี่ยนมาใช้วิธีการจัดบันทึกข้อมูลและงานลงในสมุดจัดบันทึก หรือไปแกมมจัดบันทึกในระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อง่ายต่อการค้นหาหรือเรียกดูข้อมูลที่ผ่านมาในอดีตในเวลาที่ต้องการได้

- จัดระเบียบพื้นที่บนโต๊ะทำงานให้เป็นระเบียบเรียบร้อยอยู่เสมอ เพื่อลดการสะสมของเอกสารบนโต๊ะ

- เขียนสิ่งที่ต้องทำ (To do list) ทุกวันในการทำงาน เพื่อเป็นการเตือนความจำว่าในแต่ละวันผู้รับการประเมินมีงานหรือสิ่งที่ต้องทำให้แล้วเสร็จอย่างไรบ้าง ซึ่งจะช่วยให้การทำงานไม่ให้เกิดหลง

- จัดทำเป็นแหล่งเก็บรวบรวมความรู้ของตนเอง (Knowledge Management) โดยในระหว่างการทำงาน เมื่อมีสิ่งใหม่ๆหรือได้รับความรู้ใหม่ๆ รวมถึงกระบวนการทำงานต่างๆที่สำคัญ ก็จะบันทึกลงในแหล่งเก็บรวบรวมความรู้ เพื่อความสะดวกในการย้อนกลับมาดูความรู้เหล่านั้นในเวลาที่มีความจำเป็นต้องใช้

- จัดเก็บไฟล์งานต่างๆในคอมพิวเตอร์ให้เป็นระเบียบอยู่เสมอ เพื่อง่ายต่อการค้นหา โดยการลบข้อมูลหรือไฟล์งานที่ไม่จำเป็นหรือไม่ได้ใช้งานแล้วอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและความสับสนของข้อมูล และทำการสร้างไฟล์แบ่งเป็นหมวดหมู่ให้มีความชัดเจน รวมถึงการตั้งชื่อไฟล์งานให้มีความชัดเจนด้วยเช่นกัน เพื่อเป็นการง่ายต่อการค้นหา และช่วยลดความสับสนและความทับซ้อนของข้อมูล

- ทำการตรวจทานงานทุกครั้งก่อนที่จะส่งงานให้กับผู้บังคับบัญชา หรือฝ่ายงานอื่นๆ รวมถึงงานที่เกี่ยวข้องกับการเรียนด้วย ก่อนที่จะทำการส่งงานให้เพื่อนหรืออาจารย์ เพื่อเป็นการช่วยลดข้อผิดพลาดเล็กๆน้อยๆที่อาจเกิดขึ้นได้

- จัดทำกล่องหรือที่สำหรับแยกเอกสาร เพื่อช่วยลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนในงาน เพื่อช่วยให้ผู้รับการประเมินทราบว่าจะงานชิ้นใดควรต้องทำก่อน และงานชิ้นใดสามารถทำได้หลังได้

#### 5.2.1.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมินเป็นบุคคลที่มีส่วนสำคัญที่สุดในการพัฒนา ซึ่งต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการเริ่มปฏิบัติตามกิจกรรมที่ได้วางไว้ เพื่อให้การพัฒนาเกิดประสิทธิภาพมากที่สุดเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้

- ผู้บังคับบัญชา

เนื่องจากผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่างๆ ในหลายๆ กิจกรรม เป็นผู้ที่สามารถให้คำแนะนำและสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับต่อผู้รับการประเมินได้มากที่สุด

- เพื่อนร่วมงาน

เพื่อนร่วมงานจะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในลักษณะเดียวกับผู้บังคับบัญชาที่สามารถรับรู้และช่วยประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับการประเมินได้

- เพื่อนร่วมชั้นเรียน

กิจกรรมบางกิจกรรมนอกจากจะเกี่ยวข้องกับบุคคลในที่ทำงานแล้ว ยังเกี่ยวข้องไปถึงผู้ร่วมชั้นเรียนของผู้รับการประเมินด้วย ซึ่งมีการทำงานกลุ่มกันเป็นประจำ จึงสามารถให้ความเห็น และให้ข้อมูลป้อนกลับต่อผู้รับการประเมินได้อย่างตรงไปตรงมา

#### 5.2.1.6 การวัดผล

- การกระทำที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละกิจกรรม

- ปริมาณข้อผิดพลาดของงานลดลงโดยภาพรวม

#### 5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

- เริ่มต้นตั้งแต่วันที่ 16 มีนาคม 2558 และ สิ้นสุดวันที่ 15 ตุลาคม 2558

#### 5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

- ด้วยภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ ทั้งเรื่องงาน และเรื่องเรียนในแต่ละเดือน ซึ่งบางช่วงอาจมีปริมาณที่เข้ามามาก จึงอาจจะทำให้ไม่สามารถทำตามกิจกรรมที่กำหนดไว้ได้ครบถ้วนในทุกๆวัน

- ด้วยความไม่คุ้นชินกับการใส่ใจในรายละเอียดอย่างเป็นระบบ ทำให้ในช่วงแรกของการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดความรู้สึกอึดอัด และอาจมีข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้บ้างในช่วงแรกของการดำเนินการพัฒนา





## ตารางที่ 5.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report			
<b>Name</b>	นายสมชาย ไทยแท้		
<b>Position</b>	เจ้าหน้าที่		
<b>Direct Supervisor Name</b>	นางสาวพิรุณรัตน์ จันทร์เพ็ญ		
<b>Direct Supervisor's Position</b>	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ		
<b>Organization's Competency :</b> (Attention to Detail) ใส่ใจในทุกรายละเอียดของการทำงานเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่า สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และมีความโปร่งใสในทุกกระบวนการ สามารถตรวจสอบได้			
<b>Development Objective:</b> ต้องการพัฒนาดตนเองให้เป็นคนที่มีใจในรายละเอียดต่างๆ ให้กลายเป็นคนที่มีความรอบคอบ มีระบบระเบียบในการทำงาน เพื่อให้การทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ			
<b>Expected benefit to me:</b> ทำให้ตนเองมีลักษณะนิสัยการทำงานที่เป็นระบบระเบียบ มีแบบแผน ซึ่งจะช่วยให้การทำงานเกิดการคิดค้นน้อยลง และความคิดพลาดลดลง โดยที่นี้อาจส่งผลไปยังพฤติกรรมนอกเหนือจากเวลางาน ก็จะกลายเป็นคนที่มีนิสัยที่ใส่ใจในรายละเอียดกับสิ่งรอบข้างมากขึ้น ทั้งในเรื่องส่วนตัว เรื่องเรียน และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับครอบครัว			
<b>Expected benefit to my organization :</b> ช่วยลดความผิดพลาดต่างๆที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานทำให้งานที่ทำไหลลื่นขึ้น คิดค้นน้อยลง การทำงานถูกต้องรวดเร็วขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ตามเป้าหมาย ตามวัตถุประสงค์ของฝ่ายงานและองค์กร			
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
1) ขกเลิกพฤติกรรมในการใช้ Post It หรือกระดาษติดในการจดบันทึกข้อมูล และการบันทึกงานต่างๆ โดยจะเปลี่ยนมาใช้วิธีการจดบันทึกข้อมูลและงานลงในสมุดบันทึก หรือ โปรแกรมจดบันทึกในระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อง่ายต่อการย้อนกลับไปเรียกดูข้อมูลที่ผ่านมาในอดีตในเวลาที่ต้องการ	1.)ผู้บังคับบัญชา	วัด โดยการกระทำที่ เกิดขึ้นจริง	16 มีนาคม - 15 ตุลาคม 2558
2) จัดระเบียบพื้นที่บนโต๊ะทำงานให้เป็นระเบียบเรียบร้อย เพื่อลดการสะสมของเอกสารบนโต๊ะ	1.)ผู้บังคับบัญชา	วัด โดยการกระทำที่ เกิดขึ้นจริง อย่างน้อย 2 วัน/1 ครั้ง	16 มีนาคม - 15 ตุลาคม 2558
3) ทำ To do list ทุกวันในการทำงาน โดยในระหว่างวันถ้ามีงานแทรกเข้ามาเพิ่มเติม ก็สามารถ list ลงไปใน To do list ของวันได้ เพื่อเป็นการเตือนความจำทำให้ช่วยลดการทำงานไม่ให้ตกหล่น	1.)ผู้บังคับบัญชา	วัด โดยการกระทำที่ เกิดขึ้นจริง โดยทำงานตาม list ที่วางไว้ใน ทุกๆวัน	16 มีนาคม - 15 ตุลาคม 2558
4) จัดทำเป็น Knowledge Management ของตัวเอง โดยในระหว่างการทำงาน เมื่อมีสิ่งใหม่ๆ ความรู้ใหม่ๆ ทั้งเรื่องที่ดีและไม่ดี รวมถึงกระบวนการเทคนิคต่างๆที่ได้รับจากการทำงาน ก็ จะบันทึกลงใน Blog ส่วนตัวเป็น Knowledge Managemant เพื่อความสะดวกในการย้อนกลับมาดูเนื้อหาเหล่านั้นในเวลาที่ต้องการ	1.)ผู้บังคับบัญชา	วัด โดยการกระทำที่ เกิดขึ้นจริง	16 มีนาคม - 15 ตุลาคม 2558

Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
<p>5) จัดเก็บไฟล์งานต่างๆในคอมพิวเตอร์ให้เป็นระเบียบอยู่เสมอ เพื่อง่ายต่อการค้นหา ได้แก่ 1.)การลบข้อมูลหรือไฟล์งานที่ไม่จำเป็นหรือไม่ใช้แล้วอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและความสับสนของไฟล์งาน และ2.)สร้าง Folder งานต่างๆให้มีความชัดเจนและ Specific รวมถึงการตั้งชื่อไฟล์งานให้มีความชัดเจนด้วยเช่นกัน เพื่อเป็นการง่ายต่อการค้นหา และช่วยลดความสับสนของไฟล์งาน</p>	<p>1.)ผู้บังคับบัญชา</p>	<p>วัดโดยการกระทำที่ เกิดขึ้นจริง</p>	<p>16 มีนาคม - 15 ตุลาคม 2558</p>
<p>6) ทำการตรวจเช็คชิ้นงาน (Proofread) ทุกครั้งก่อนที่จะส่งงานให้ผู้บังคับบัญชา หรือฝ่ายงานอื่นๆ รวมถึงชิ้นงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเรียนด้วย ก่อนที่จะส่งงานให้เพื่อนในกลุ่ม เพื่อลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้</p>	<p>1.)ผู้บังคับบัญชา 2.)เพื่อนร่วมงาน 3.)เพื่อนร่วมชั้นเรียน</p>	<p>วัดโดยการกระทำที่ เกิดขึ้นจริง โดยมี จำนวนข้อผิดพลาดที่ ลดลง</p>	<p>16 มีนาคม - 15 ตุลาคม 2558</p>
<p>7) จัดทำลิสต์สำหรับแยกลำดับความสำคัญ / ความเร่งด่วนในงาน โดยจำแนกเป็น 3 ระดับ คือ 1.สำคัญและเร่งด่วน 2.สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน และ 3.ไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน เพื่อจำแนกลำดับความสำคัญของงาน ให้รู้ว่างานชิ้นไหนควรต้องทำก่อน และงานชิ้นไหนสามารถทำได้หลังได้</p>	<p>1.)ผู้บังคับบัญชา 2.)เพื่อนร่วมงาน</p>	<p>วัดโดยการกระทำที่ เกิดขึ้นจริง</p>	<p>16 มีนาคม - 15 ตุลาคม 2558</p>
<p><b>Resources/ Support</b> สิทธิพิเศษที่เป็นสิ่งที่จะช่วยในการทำ Action Plan ให้ประสบความสำเร็จ เช่น พื้นที่จัดเก็บเอกสารที่เพียงพอ บล็อกที่ใช้จำแนกเอกสาร และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องในการจัดเก็บเอกสาร เป็นต้น นอกจากนั้นยังต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการช่วยให้คำแนะนำ การชี้แนะ และความเห็นต่างๆ ในประเด็นของการจัดลำดับความสำคัญของงานด้วย</p>			
<p><b>Potential obstacles which can prevent development</b> : 1.)จากภาระหน้าที่ที่หลากหลาย ทั้งเรื่องเรียน และเรื่องงาน รวมถึงเรื่องส่วนตัวในแต่ละเดือน จึงอาจจะทำให้ไม่สามารถทำตาม Action Plan ที่กำหนดไว้ได้ทุกวัน ในกรณีที่ติดภารกิจเร่งด่วน หรือเป็นช่วงที่งานเยอะ ซึ่งทำให้ต้องให้ความสำคัญกับเรื่องอื่นๆก่อน 2.)ด้วยความไม่คุ้นชินกับการใส่ใจในรายละเอียดอย่างเป็นระบบ ทำให้ในช่วงแรกของการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดความรู้สึกลังเล และอาจมีข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้บ้างในช่วงแรกของการดำเนินการตาม Action Plan</p>			

### 5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

จากการที่ผู้รับการประเมิน ได้จัดทำแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ซึ่งได้ดำเนินการพัฒนาเป็นระยะเวลา 7 เดือน (มีนาคม – ตุลาคม) ทำให้ผู้รับการประเมินได้รับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาของตนเอง ทั้งนี้มีทั้งกิจกรรมที่มีการพัฒนาอยู่ในระดับดี และกิจกรรมที่ยังมีการพัฒนาได้ไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดความก้าวหน้าของผู้รับการประเมิน หลังจากดำเนินการพัฒนาตลอด 7 เดือน ได้ ดังนี้

- ผู้รับการประเมินต้องหยุดพฤติกรรมในการใช้กระดาษฉีกในการจดบันทึกข้อมูลและการบันทึกงานต่างๆ โดยจะเปลี่ยนมาใช้วิธีการจดบันทึกข้อมูลและงานลงในสมุดจดบันทึก หรือ โปรแกรมจดบันทึกในระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อง่ายต่อการค้นหาหรือเรียกดูข้อมูลที่ผ่านมานในอดีตในเวลาที่ต้องการได้

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

เมื่อเริ่มดำเนินการตามกิจกรรมที่ระบุไว้มาเป็นเวลาระยะหนึ่ง ผู้รับการประเมินได้ใช้สมุดจดบันทึกในการจดบันทึกงานเป็นประจำ โดยมีสมุดบันทึกติดตัวตลอดเวลาในระหว่างทำงานสำหรับจดบันทึกข้อมูลงานต่างๆในแต่ละวัน

#### ผลที่ได้รับ (Result)

ผู้รับการประเมินสามารถค้นหาข้อมูลย้อนหลังได้ในเวลาที่ต้องการ การตกหล่นของข้อมูลหรือจำนวนข้อมูลที่สูญหายมีปริมาณลดลง ช่วยให้การงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- ผู้รับการประเมินต้องจัดระเบียบพื้นที่บนโต๊ะทำงานให้เป็นระเบียบเรียบร้อยอยู่เสมอ เพื่อลดการสะสมของเอกสารบนโต๊ะ

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

เมื่อปริมาณเอกสารเริ่มเยอะขึ้น ผู้รับการประเมินก็จะเริ่มดำเนินการจัดระเบียบเอกสารบนโต๊ะทำงาน ทั้งนี้ในกรณีที่ปริมาณงานเข้ามามากก็จะทำให้ผู้รับการประเมินขาดความเอาใจใส่เรื่องความเป็นระเบียบบนโต๊ะทำงานไปบ้าง

#### ผลที่ได้รับ (Result)

ผู้รับการประเมินสามารถค้นหาเอกสารที่ต้องการด้วยความรวดเร็วขึ้น จำนวนเอกสารที่หล่นหายไปนั้นมีจำนวนลดลง ช่วยทำให้กระบวนการทำงานมีความรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม และเป็นที่พอใจต่อผู้บังคับบัญชา

- ผู้รับการประเมินต้องเขียนสิ่งที่ต้องทำ (To do list) ทุกวันในการทำงาน เพื่อเป็นการเตือนความจำว่าในแต่ละวันผู้รับการประเมินมีงานหรือสิ่งที่ต้องทำให้แล้วเสร็จอย่างไรบ้าง ซึ่งจะช่วยให้การทำงานไม่ให้ตกหล่น

*กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)*

ในระยะแรกผู้รับการประเมินได้เขียนสิ่งที่ต้องทำ (To do list) เป็นบางวัน เนื่องจากยังไม่คุ้นชินกับกิจกรรมดังกล่าว โดยในระยะหลังมานี้ ตั้งแต่ช่วงเดือนที่ 5 ของการดำเนินการพัฒนา ผู้รับการประเมินได้ทำการเขียนสิ่งที่ต้องทำ (To do list) ในทุกๆวันก่อนการทำงาน

*ผลที่ได้รับ (Result)*

ผู้รับการประเมินสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น โดยสามารถลำดับความสำคัญของงานและจัดการให้แล้วเสร็จได้ในแต่ละวัน โดยไม่มีการตกหล่นของชิ้นงาน

- ผู้รับการประเมินต้องจัดทำเป็นแหล่งเก็บรวบรวมความรู้ของตนเอง (Knowledge Management) โดยในระหว่างการทำงาน เมื่อมีสิ่งใหม่ๆหรือได้รับความรู้ใหม่ๆ รวมถึงกระบวนการทำงานต่างๆที่สำคัญ ก็จะบันทึกลงในแหล่งเก็บรวบรวมความรู้ เพื่อความสะดวกในการย้อนกลับมาดูความรู้เหล่านั้นในเวลาที่มีความจำเป็นต้องใช้

*กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)*

ในช่วงแรกผู้รับการประเมินได้สร้างพื้นที่ (Folder) สำหรับเก็บข้อมูลรวบรวมข้อมูลความรู้ใหม่ๆในแต่ละวัน แต่ด้วยปัจจัยต่างๆ เช่น ปริมาณงานที่ต้องทำ ความเร่งรีบของงาน ทำให้ผู้รับการประเมินขาดความใส่ใจในกิจกรรมดังกล่าวนี้ไป ซึ่งเมื่อผ่านไป 7 เดือนกิจกรรมดังกล่าวยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม

*ผลที่ได้รับ (Result)*

ผู้รับการประเมินเสียโอกาสบางอย่างไปในการบันทึกข้อมูลหรือกระบวนการทำงานที่เป็นความรู้ใหม่ๆที่จะช่วยก่อให้เกิดประโยชน์ในอนาคตได้

- ผู้รับการประเมินต้องจัดเก็บไฟล์งานต่างๆในคอมพิวเตอร์ให้เป็นระเบียบอยู่เสมอ เพื่อง่ายต่อการค้นหา โดยการลบข้อมูลหรือไฟล์งานที่ไม่จำเป็นหรือไม่ได้ใช้งานแล้วอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและความสับสนของข้อมูล และทำการสร้างไฟล์แบ่งเป็นหมวดหมู่ให้มีความชัดเจน รวมถึงการตั้งชื่อไฟล์งานให้มีความชัดเจนด้วยเช่นกัน เพื่อเป็นการง่ายต่อการค้นหา และช่วยลดความสับสนและความทับซ้อนของข้อมูล

### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ผู้รับการประเมินได้ทำการจัดเก็บไฟล์งานในคอมพิวเตอร์อย่างเป็นสัดส่วนมากขึ้น ทั้งนี้ในช่วงกรณีที่ทีมงานเข้ามามาก หรือมีการแก้งานบ่อยๆจะทำให้ผู้ประเมินขาดความเอาใจใส่ในการจัดระเบียบไฟล์งานไปบ้าง ซึ่งเมื่อถึงปริมาณงานลดลง ผู้รับการประเมินจะทำการลบไฟล์ที่ไม่ใช่ และจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบอยู่เสมอ ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมนี้มาก โดยจะคอยกระตุ้นให้ผู้รับการประเมินทำกิจกรรมดังกล่าวนี้อยู่เสมอ

### ผลที่ได้รับ (Result)

ผู้รับการประเมินสามารถค้นหาไฟล์งานที่ต้องการใช้ได้ในช่วงเวลาที่รวดเร็วขึ้น และปริมาณไฟล์งานที่มีความทันสมัยมีจำนวนลดลงกว่าเดิมมาก

- ผู้รับการประเมินต้องทำการตรวจทานงานทุกครั้งก่อนที่จะส่งงานให้กับผู้บังคับบัญชา หรือฝ่ายงานอื่นๆ รวมถึงงานที่เกี่ยวข้องกับการเรียนด้วย ก่อนที่จะทำการส่งงานให้เพื่อนหรืออาจารย์ เพื่อเป็นการช่วยลดข้อผิดพลาดเล็กน้อยๆที่อาจเกิดขึ้นได้

### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ในทุกๆครั้งในระหว่างการทำงาน ผู้รับการประเมินจะให้ความเอาใจใส่ในรายละเอียดของงานมากขึ้น โดยได้ทำการตรวจเช็คงานก่อนนำเสนอให้กับผู้บังคับบัญชาอย่างน้อย 1 รอบ

### ผลที่ได้รับ (Result)

งานที่ผู้ประเมินทำนั้นมีความถูกต้องมากขึ้น มีข้อผิดพลาดลดลง ทำให้กระบวนการทำงานมีความรวดเร็วขึ้น เนื่องจากไม่ต้องเสียเวลาในการแก้ไขงาน ทั้งนี้ยังมีกรณีที่ยังมีข้อผิดพลาดเล็กน้อยๆเกิดขึ้นอยู่ เป็นผลมาจากความเร่งรีบของงาน ที่ทำให้การตรวจทานงานต้องทำด้วยความรวดเร็ว จึงส่งผลให้เกิดข้อผิดพลาดได้

- ผู้รับการประเมินต้องจัดทำกล่องหรือที่สำหรับแยกเอกสาร เพื่อช่วยลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนในงาน เพื่อช่วยให้ผู้รับการประเมินทราบว่าจะงานชิ้นใดควรต้องทำก่อน และงานชิ้นใดสามารถทำทีหลังได้

### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ในระยะแรกผู้รับการประเมินยังไม่ได้เริ่มดำเนินกิจกรรมดังกล่าวอย่างจริงจัง เนื่องจากติดปัญหาด้านการจัดซื้อแท่นสำหรับจัดเก็บเอกสารขององค์กร ซึ่งในระยะหลังผู้รับการประเมินจึงใช้วิธีการแยกประเภทเอกสารที่มีความสำคัญลงในแฟ้มส่วนตัวแทน

*ผลที่ได้รับ (Result)*

ผู้รับการประเมินสามารถค้นหาเอกสารได้รวดเร็วขึ้น การทำงานง่ายขึ้น เนื่องจากเอกสารถูกจัดวางเป็นสัดส่วนกว่าเดิม ทั้งนี้จะมีบางช่วงเวลามีปริมาณงานและเอกสารเข้ามา มาก จนทำให้ผู้รับการประเมินไม่ได้ดำเนินกิจกรรมดังกล่าวอย่างต่อเนื่องเท่าที่ควร



ตารางที่ 5.2 พัฒนาการของแผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 1 ระหว่างเดือนที่ 1 – เดือนที่ 3

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report			
Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning		
	First month	Second month	Third month
	March 16 - April 15, 2015	April 16-May 15, 2015	May 16 - June 15, 2015
1) ยกเลิกพฤติกรรมในการใช้ Post It หรือกระดาษฉีกในการจดบันทึกข้อมูล และการบันทึกงานต่างๆ โดยจะเปลี่ยนมาใช้วิธีการจดบันทึกข้อมูลและงานลงในสมุดบันทึก หรือ ไปแกรมจดบันทึกในระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อง่ายต่อการย้อนกลับไปเรียกดูข้อมูลที่ผ่านมาในอดีตในเวลาที่ต้องการ	ในช่วงแรกยังมีความเคยชินในการใช้กระดาษฉีก (post it) ในการจดบันทึกข้อมูลต่างๆ ทำให้หัวหน้าต้องตักเตือน ซึ่งต่อมาหลังจากการตักเตือน ทำให้เกิดความตระหนักมากขึ้น และได้เปลี่ยนมาใช้สมุดในการบันทึกข้อมูลต่างๆ นับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา	ในรอบ 1 เดือนนี้เริ่มได้ใช้สมุดในการบันทึกข้อมูลต่างๆ อย่างจริงจังขึ้น แต่สำหรับบางสถานการณ์ที่มีความเร่งรีบในการทำงาน ยังคงติดการใช้กระดาษฉีก (post it) อยู่ ทำให้บางครั้งถูกหัวหน้าว่ากล่าวตักเตือนบ้าง ซึ่งเมื่อถูกหัวหน้าตักเตือนก็จะเป็นการช่วยให้ตนเองมีสติมากขึ้นด้วยอีกทางหนึ่ง	พฤติกรรมในการใช้กระดาษฉีกในการบันทึกข้อมูลต่างๆ นั้นลดลงไปมาก จะมีบางสถานการณ์ที่เร่งด่วนเท่านั้นที่ยังใช้อยู่ แต่ก็มีการจัดเก็บกระดาษฉีกเหล่านั้นให้อยู่เป็นระเบียบ ไม่กระจัดกระจายสามารถย้อนกลับมาดูสิ่งที่บันทึกไว้ได้
2) จัดระเบียบพื้นที่บนโต๊ะทำงาน ให้เป็นระเบียบเรียบร้อย เพื่อลดการสะสมของเอกสารบนโต๊ะ	ได้มีการทำความสะอาดโต๊ะทำงานอย่างจริงจัง โดยจัดเก็บของบนโต๊ะให้สะอาดและเป็นระเบียบ ซึ่งหลังจากนั้นเอกสารที่กระจัดกระจายอยู่บนโต๊ะเริ่มลดลง แต่ยังมีบางช่วงเวลาที่เป็นช่วงงานเยอะ ทำให้เอกสารต่างๆ เยอะตามมา จึงเป็นผลให้โต๊ะเริ่มมีเอกสารกระจัดกระจายอยู่บ้างเป็นช่วงๆ	ได้มีการจัดการกับเอกสารและข้าวของบนโต๊ะทำงานอย่างต่อเนื่อง เพราะรู้สึกว่าการได้ทำแล้ว ทำให้การทำงานมีคล่องตัวขึ้น โดยที่ผ่านมาได้จัดการกับโต๊ะทำงานประมาณอาทิตย์ละ 1 ครั้ง ซึ่งเป้าหมายที่ตั้งไว้คือการจัดการโต๊ะทำงาน 1 ครั้ง ต่อ การทำงาน 2 วัน	ในรอบเดือนที่ผ่านมาได้มีการจัดระเบียบเอกสารบนโต๊ะทำงาน 2 ครั้ง เนื่องจากปริมาณเอกสารยังไม่มากเมื่อเทียบกับเดือนที่ผ่านมา จึงไม่ได้ดำเนินการจัดเก็บตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้
3) ทำ To do list ทุกวันในการทำงาน โดยในระหว่างวันถ้ามีงานแทรกเข้ามาเพิ่มเติม ก็สามารถ list ลงไปใน To do list ของวันได้ เพื่อเป็นการเตือนความจำทำให้ช่วยลดการทำงานไม่ให้ตกหล่น	ในส่วนของ To do list ได้ลงมือปฏิบัติจริงเป็นบางวัน เนื่องจากในบางวันที่มีปริมาณงานจำนวนมากเข้ามา รวมถึงเป็นช่วงที่ใกล้สอบที่มหาวิทยาลัย จึงทำให้ขาดความใส่ใจในเรื่องการทำ To do list ลดลง	กิจกรรมการทำ To do list นั้นได้ลงมือปฏิบัติจริงอย่างสม่ำเสมอมากขึ้น แต่ก็ยังมีบางวันที่ลืมห้อยบ้าง แต่โดยรวมแล้วคิดว่าปริมาณที่ตกหล่นนั้นลดลง	ได้จัดทำ To do list เป็นประจำทุกวัน และมีการอัปเดต To do list ในทุกวัน ทำให้งานไม่ตกหล่นเหมือนที่ผ่านมา

<b>Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report</b>			
<b>Action Plan</b>	<b>Actual Activity : Experience : Feeling : Learning</b>		
	<b>First month</b>	<b>Second month</b>	<b>Third month</b>
	<b>March 16 - April 15, 2015</b>	<b>April 16-May 15, 2015</b>	<b>May 16 - June 15, 2015</b>
<p>4) จัดทำเป็น Knowledge Management ของตัวเอง โดยในระหว่างการทำงาน เมื่อมีสิ่งใหม่ๆ ความรู้ใหม่ๆ ทั้งเรื่องที่ดีและไม่ดี รวมถึงกระบวนการเทคนิคต่างๆที่ได้รับจากการทำงาน ก็จะบันทึกลงใน Blog ส่วนตัวเป็น Knowledge Managemant เพื่อความสะดวกในการย้อนกลับมาดูเนื้อหาเหล่านั้น ในเวลาที่ต้องการ</p>	<p>สำหรับการทำ Blog ที่เป็น Knowledge Management ส่วนตัวนั้นยังไม่ได้มีโอกาสได้เริ่มทำ เนื่องจากในช่วงที่ผ่านมาไม่มีประเด็นที่ทำให้เกิดความรู้ใหม่เพิ่มเข้ามา</p>	<p>สำหรับการทำ Blog KM ส่วนตัวนั้นยังไม่มีโอกาสได้เริ่มทำ ทั้งนี้มองว่ากิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมที่ทำยากที่สุด เนื่องจากเป็นส่วนที่ไม่ได้อยู่ในกระบวนการทำงานในแต่ละวัน ซึ่งเมื่อเสร็จงานก็จะหันไป Focus ที่เรื่องอื่นๆต่อไป โดยที่ลืมไปว่าในแต่ละวันเราได้เรียนรู้หรือได้รับความรู้ใหม่ๆอะไรบ้าง อะไรบ้างที่ควรบันทึกไว้ เพื่อเป็นการเตือนความจำ</p>	<p>ได้ดำเนินการทำ Blog KM ส่วนตัวแล้ว โดยนำข้อมูลความรู้ใหม่ๆที่ได้บันทึกลงในไฟล์ Word แล้วจัดเก็บไว้ใน Folder โดยในเดือนที่ผ่านมาได้ทำการจัดเก็บ KM จำนวน 2 เรื่อง</p>
<p>5) จัดเก็บไฟล์งานต่างๆในคอมพิวเตอร์ให้เป็นระเบียบอยู่เสมอเพื่อง่ายต่อการค้นหา ได้แก่ 1.)การลบข้อมูลหรือไฟล์งานที่ไม่จำเป็นหรือไม่ใช้แล้วอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดความซ้ำซ้อน และความสับสนของไฟล์งาน และ2.)สร้าง Folder งานต่างๆให้มีความชัดเจนและ Specific รวมถึงการตั้งชื่อไฟล์งานให้มีความชัดเจนด้วยเช่นกัน เพื่อเป็นการง่ายต่อการค้นหา และช่วยลดความสับสนของไฟล์งาน</p>	<p>สำหรับกิจกรรมในการจัดเก็บไฟล์ข้อมูลบนคอมพิวเตอร์ให้เป็นระเบียบเป็นหมวดหมู่ ง่ายต่อการค้นหา นั้น ได้ดำเนินการทำเป็นประจำตั้งแต่วันแรก ซึ่งได้รับคำชื่นชมจากผู้บังคับบัญชาถึงแนวทางในการดำเนินการในเรื่องดังกล่าว</p>	<p>ได้ทำการจัดเก็บไฟล์อย่างเป็นระเบียบมากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งเมื่อตนเองได้เริ่มทำอย่างสม่ำเสมอมากขึ้น แล้วรู้สึกว่าเป็นการช่วยให้การทำงานง่ายขึ้น หาไฟล์งาน ข้อมูลง่ายขึ้น สังเกตได้จากที่ตนเองสามารถหาไฟล์งาน ข้อมูลให้หัวหน้าได้ถูกต้อง รวดเร็วขึ้น แต่ก็ยังคงมีบางไฟล์งานที่ยังไม่ได้ถูกจัดการบ้าง ทำให้ยังคงเกิดความสับสน และซ้ำซ้อนของงานอยู่บ้าง</p>	<p>ในช่วงเดือนที่ผ่านมาได้ทำการจัดระเบียบไฟล์งานต่างๆบนคอมพิวเตอร์ 1 ครั้ง ซึ่งจริงๆแล้วมีความตั้งใจที่จะจัดเก็บไฟล์ให้เป็นระเบียบอย่างน้อยอาทิตย์ละครั้ง แต่ด้วยปัจจัยหลายๆอย่างทำให้ไม่ได้ทำตามเป้าที่วางไว้</p>



<b>Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report</b>			
<b>Action Plan</b>	<b>Actual Activity : Experience : Feeling : Learning</b>		
	<b>First month</b>	<b>Second month</b>	<b>Third month</b>
	<b>March 16 - April 15, 2015</b>	<b>April 16-May 15, 2015</b>	<b>May 16 - June 15, 2015</b>
6) ทำการตรวจเช็คชิ้นงาน (Proofread) ทุกครั้งก่อนที่จะส่งงานให้ผู้บังคับบัญชา หรือฝ่ายงานอื่นๆ รวมถึงชิ้นงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเรียนด้วย ก่อนที่จะส่งงานให้เพื่อนในกลุ่ม เพื่อลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้	ได้มีการตรวจเช็คงานก่อนนำส่งผู้บังคับบัญชามากขึ้น แต่ก็ยังมีบางครั้งที่งานนั้นต้องทำแข่งกับเวลา ซึ่งมีแรงกดดันมาจากปัจจัยหลายๆ ด้าน ทำให้ไม่ได้ตรวจเช็คงานก่อนส่งออกในทุกครั้ง จึงทำให้งานยังเกิดข้อผิดพลาดอยู่บ้าง	ได้ทำการตรวจเช็คงาน (double check) มากขึ้น แต่ไม่ทุกครั้ง เนื่องจากบางงานที่ต้องรีบรับนำส่งด้วยความเร่งรีบ เนื่องจากเป็นงานที่ค่อนข้างด่วน ทำให้เกิดการผิดพลาดอยู่บ้าง แต่โดยรวมนับว่าลดลงกว่าเดิมพอสมควร ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะประสบการณ์ที่เคยผิดพลาดซ้ำๆ จุดเดิมๆ บ่อยๆ ซึ่งเมื่อตนเองถูกตำหนิหลายๆ ครั้ง ก็ทำให้ตนเองมีสติมากขึ้น	งานทุกชิ้นที่ส่งออกไปได้ทำการตรวจเช็คก่อนส่งอย่างสม่ำเสมอขึ้น แต่ในงานบางชิ้นที่เป็นงานด่วนที่ต้องรีบส่ง ทำให้ไม่ได้ตรวจเช็คทุกครั้ง ทำให้เกิดความผิดพลาดอยู่บ้าง
7) จัดทำบล็อกลำดับความสำคัญ / ความเร่งด่วนในงาน โดยจำแนกเป็น 3 ระดับ คือ 1.สำคัญและเร่งด่วน 2.สำคัญ แต่ไม่เร่งด่วน และ 3.ไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน เพื่อจำแนกลำดับความสำคัญของงาน ให้รู้ว่างานชิ้นไหนควรต้องทำก่อน และงานชิ้นไหนสามารถทำได้หลังได้	สำหรับการทำบล็อกจำแนกลำดับความสำคัญของงานนั้น ยังไม่ได้เริ่มทำ เนื่องจากปัจจัยหลายๆ ด้านในเดือนเมษายนนี้ ได้แก่ ใกล้เคียงสอบปลายภาค และ สอบ comprehensive รวมถึงมีรายงานที่อยู่ในช่วงกำหนดส่งในหลายๆ วิชา ทำให้ตนเองไม่ได้ให้ความสำคัญกับกิจกรรมดังกล่าวมากนัก	กิจกรรมดังกล่าวยังไม่ได้เริ่มทำ เนื่องจากช่วงที่ผ่านมาได้ให้ความสำคัญกับที่เรียนและเรื่องสอบ จนไม่ได้โฟกัสที่กิจกรรมดังกล่าวนี้ ซึ่งคาดว่าจะเริ่มปฏิบัติได้จริงในช่วงสัปดาห์ที่ 3 ของเดือนพฤษภาคมนี้	ได้จำแนกเอกสารตามลำดับความสำคัญ / ความเร่งด่วนในงานแล้ว แต่ไม่ได้จัดเก็บในบล็อก (กล่องใส่เอกสาร) ตามที่เขียนไว้ แต่ได้จำแนก/จัดเก็บ ลงในแฟ้ม A4 สี เนื่องจากพื้นที่ในการจัดเก็บค่อนข้างจำกัด

ตารางที่ 5.3 พัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ระหว่างเดือนที่ 4 – เดือนที่ 5

<b>Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report</b>		
<b>Action Plan</b>	<b>Actual Activity : Experience : Feeling : Learning</b>	
	<b>Fourth month</b>	<b>Fifth month</b>
	<b>June 16-July 15, 2015</b>	<b>July 16-August 15, 2015</b>
<p>1) ยกเลิกพฤติกรรมในการใช้ Post It หรือกระดาษฉีกในการจดบันทึกข้อมูล และการบันทึกงานต่างๆ โดยจะเปลี่ยนมาใช้วิธีการจดบันทึกข้อมูลและงานลงในสมุดบันทึกหรือโปรแกรมจดบันทึกในระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อง่ายต่อการย้อนกลับไปเรียกดูข้อมูลที่ผ่านมาในอดีตในเวลาที่ต้องการ</p>	<p>หลังจากการ Implement เข้าสู่เดือนที่ 4 นั้นพฤติกรรมในการจดบันทึกงาน หรือจดบันทึกข้อมูลต่างๆลงในกระดาษ หรือ post it นั้นลดลงไปมาก จนแทบจะไม่เกิดขึ้นเลยในเดือนที่ผ่านมา ซึ่งจากกระบวนการดังกล่าวทำให้ตนเองกลายเป็นคนที่มีสมุดบันทึก คิดตัวตลอดเวลาไม่ว่าจะไปที่ไหน ซึ่งเป็นผลทำให้ข้อมูลต่างๆเกิดการตกหล่นลดน้อยลง ทั้งข้อมูลงานที่ทำงาน งานที่เรียน และเรื่องส่วนตัว ซึ่งตนเองรู้สึกว่าการพกสมุดบันทึก คิดตัว เป็น ส่วน หนึ่ง ของชีวิตประจำวันไปแล้ว</p>	<p>ได้ใช้สมุดจดบันทึกในการบันทึกงาน รวมถึงบันทึกข้อมูลส่วนตัวเป็นประจำ ซึ่งการใช้กระดาษฉีก (post it) ยังคงใช้อยู่บ้างในช่วงเวลาที่เร่งรีบ และการบันทึกข้อมูลนั้นๆเป็นข้อมูลที่ใช้สำหรับการย้ำเตือนเพียงชั่วคราวที่สามารถจำกัดทิ้งได้เมื่อดำเนินการเสร็จ ซึ่งสำหรับพฤติกรรมดังกล่าวนี้ ตนเองรู้สึกว่าการพกสมุดดังกล่าวสามารถช่วยสนับสนุนให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นระบบขึ้น</p>
<p>2) จัดระเบียบพื้นที่บน โต๊ะทำงาน ให้เป็นระเบียบเรียบร้อย เพื่อลดการสะสมของเอกสารบนโต๊ะ</p>	<p>ได้มีการจัดระเบียบพื้นที่บน โต๊ะทำงาน จำนวน 2 ครั้งในเดือนนี้ ซึ่งจากการเริ่มจัดระเบียบบนโต๊ะทำงานเป็นเวลาหลายเดือนมานี้ สิ่งหนึ่งที่ตนเองรู้สึกได้คือ ตัวผมเองจะเกิดรู้สึกหงุดหงิดขึ้นมาทันทีถ้าเอกสารบนโต๊ะเริ่มเยอะ หรือ กรณีที่ใช้เวลานานในการค้นหาเอกสาร ทำให้ตนเองจะลุกขึ้นมาจัดระเบียบบน โต๊ะทำงาน ทันทีที่เกิดเหตุการณ์ดังกล่าว</p>	<p>ได้ทำการจัดเก็บเอกสารบนโต๊ะทำงานทุกครั้งที่มีเอกสารไม่เจอ หรือใช้เวลานานในการค้นหาเอกสาร ซึ่งยังคงไม่ปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้เท่าที่ควรที่ตั้งใจไว้ว่าจะทำการจัดพื้นที่บน โต๊ะทำงานให้เป็นระเบียบเป็นประจำ แต่สิ่งที่ได้คือการมีความต้องการที่จะจัดพื้นที่บนโต๊ะทำงานให้เป็นระเบียบมากขึ้น ซึ่งต่างจากเดิมที่ไม่เคยใส่ใจกับเรื่องต่างๆเหล่านี้เลย</p>

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report		
Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning	
	Fourth month	Fifth month
	June 16-July 15, 2015	July 16-August 15, 2015
3) ทำ To do list ทุกวัน ในการทำงาน โดยในระหว่างวันถ้ามีงานแทรกเข้ามาเพิ่มเติม ก็สามารถ list ลงไปใน To do list ของวันได้ เพื่อเป็นการเตือนความจำทำให้ช่วยลดการทำงานไม่ให้ตกหล่น	ได้จัดทำ To do list เป็นประจำ แต่ไม่ได้ทำการอัปเดตในทุกๆวัน บางช่วงก็จะอัปเดต 2-3 วัน/ครั้ง ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นเพราะไม่มีงานหรือกิจกรรมการอะไรที่ต้องอัปเดตในทุกๆวัน โดยในส่วนของกิจกรรมนี้ตนเองรู้สึกว่าเป็นกิจกรรมที่สามารถทำควบคู่ไปกับกิจกรรมที่ 1 คือการจดบันทึกสิ่งต่างๆลงในสมุดจดบันทึกได้เป็นอย่างดี สามารถทำทั้ง 2 กิจกรรมควบคู่กันไปได้	ได้มีการอัปเดตกิจกรรมเป็น To do list ลงในสมุดจดบันทึกเป็นประจำ ทำให้งานหรือสิ่งที่จะต้องทำต่างๆเกิดการตกหล่นน้อยลง ทำให้ตนเองรู้สึกว่าการกิจกรรมดังกล่าวเป็นประโยชน์และเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติอย่างต่อเนื่องตลอดไป
4) จัดทำเป็น Knowledge Management ของตัวเอง โดยในระหว่างการทำงาน เมื่อมีสิ่งใหม่ๆ ความรู้ใหม่ๆ ทั้งเรื่องที่ดีและไม่ดี รวมถึงกระบวนการเทคนิคต่างๆที่ได้รับจากการทำงาน ก็จะบันทึกลงใน Blog ส่วนตัวเป็น Knowledge Managemant เพื่อความสะดวกในการย้อนกลับมาดูเนื้อหาเหล่านั้นในเวลาที่ต้องการ	ในเดือนที่ผ่านมาไม่ได้มีการอัปเดต KM ลงใน Blog ส่วนตัว ซึ่งเมื่อลองมาคิดทบทวนดูแล้ว พบว่าจริงๆแล้วในแต่ละวันสามารถมีข้อมูลหรือเนื้อหาที่สามารถบันทึกลงใน Blog ได้ แต่ด้วยปัจจัยหลายๆอย่างทำให้ลืมกิจกรรมดังกล่าวนี้ไป ซึ่งตนเองมีความตั้งใจว่าจะเริ่มดำเนินการจัดทำอย่างจริงจังในเดือนต่อไป	ไม่ได้ทำการจัดทำ Knowledge Management ส่วนตัวลง Blog เนื่องจากด้วยปัจจัยหลายๆอย่างทั้งเรื่องงานและเรื่องเรียน จึงทำให้ลืมไปที่กิจกรรมดังกล่าว
5) จัดเก็บ ไฟล์งาน ต่างๆ ในคอมพิวเตอร์ให้เป็นระเบียบอยู่เสมอเพื่อต่อการค้นหา ได้แก่ 1.) การลบข้อมูลหรือไฟล์งานที่ไม่จำเป็น หรือ ไม่ใช้ แล้วอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและความสับสนของไฟล์งาน และ 2.) สร้าง Folder งานต่างๆให้มีความชัดเจนและ Specific รวมถึงการตั้งชื่อไฟล์งานให้มีความชัดเจนด้วยเช่นกัน เพื่อเป็นการง่ายต่อการค้นหา และช่วยลดความสับสนของไฟล์งาน	ได้ทำการจัดระเบียบไฟล์งานต่างๆบนคอมพิวเตอร์จำนวน 1 ครั้งในรอบเดือนที่ผ่านมา โดยในความเป็นจริงนั้น ตนเองตั้งใจว่าจะจัดเก็บไฟล์งานต่างๆให้เป็นระบบระเบียบอย่างน้อยอาทิตย์ละครั้ง แต่ด้วยความเคยชิน ทำให้ตนเองละเลยไป ทำให้ไฟล์งานกระจุกกระจายไปบ้าง แต่เมื่อเทียบกับช่วงเวลาก่อนการ Implement แล้วนั้นก็ถือว่าลดลงไปเยอะ สังเกตได้จากการที่ตนเองสามารถหาข้อมูล คิงข้อมูลต่างๆจากไฟล์ต่างๆได้รวดเร็วขึ้น เป็นต้น	มีการจัดเก็บไฟล์งานให้เป็นระเบียบ เป็นหมวดหมู่อย่างสม่ำเสมอขึ้น โดยเฉลี่ยอาทิตย์ละครั้ง ซึ่งช่วยให้สามารถดึงไฟล์งานต่างๆได้ถูกต้องและรวดเร็วขึ้น

<b>Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report</b>		
<b>Action Plan</b>	<b>Actual Activity : Experience : Feeling : Learning</b>	
	<b>Fourth month</b>	<b>Fifth month</b>
	<b>June 16-July 15, 2015</b>	<b>July 16-August 15, 2015</b>
<p>6) ทำการตรวจเช็คชิ้นงาน (Proofread) ทุกครั้งก่อนที่จะส่งงานให้ผู้บังคับบัญชา หรือฝ่ายงานอื่นๆ รวมถึงชิ้นงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเรียนด้วย ก่อนที่จะส่งงานให้เพื่อนในกลุ่ม เพื่อลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้</p>	<p>ในเดือนที่ผ่านมา งานทุกชิ้นที่ส่งให้กับผู้บังคับบัญชานั้น ตนเองได้ทำการตรวจทานก่อนส่งเสมอจนเป็นกิจวัตร ซึ่งก็มีความผิดพลาดลดน้อยลงไปมาก แต่ก็ยังมีผิดพลาดเล็กน้อยอยู่ ซึ่งจากที่ Implement มาเป็นเวลา 4 เดือนนี้ คิดว่าปัจจัยสำคัญสำหรับการทำกิจกรรมชิ้นนี้คือ เรื่องของเวลา งานบางชิ้นที่มีความเร่งรีบจะส่งผลกระทบต่อความละเอียดในการตรวจทานน้อยลง เนื่องจากตนเองมีเวลาสำหรับการตรวจเช็คที่น้อยลง</p>	<p>จากปริมาณงานที่ค่อนข้างเยอะในเดือนนี้ ซึ่งหลายต่อหลายงานเป็นงานที่ต้องใช้ความเร่งด่วนในการทำส่ง ซึ่งทำให้บ่อยครั้งเกิดการผิดพลาดในรายละเอียดเล็กๆน้อยๆ ซึ่งเกิดจากการตรวจเช็คที่ไม่รอบคอบก่อนนำส่งซึ่งก็ได้รับคำตำหนิค่อนข้างเยอะในเดือนนี้ ทั้งนี้คิดว่าในเดือนต่อไปจะมีสติในการตรวจเช็คงานก่อนส่งให้มากกว่านี้ เพราะเป็นเรื่องสำคัญ หากข้อมูลต่างๆ ที่ทำมีความผิดพลาด เพราะจะส่งกระทบต่อกระบวนการทำงานที่คิดขัดล่าช้า</p>
<p>7) จัดทำบล็อคสำหรับแยกลำดับความสำคัญ / ความเร่งด่วนในงาน โดยจำแนกเป็น 3 ระดับ คือ 1.สำคัญและเร่งด่วน 2.สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน และ 3.ไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน เพื่อจำแนกลำดับความสำคัญของงานให้รู้ว่างานชิ้นไหนควรต้องทำก่อน และงานชิ้นไหนสามารถทำทีหลังได้</p>	<p>ได้จำแนกลำดับความสำคัญและประเภทของเอกสารต่างๆลงบนพื้นที่ในการจัดเก็บเอกสารส่วนตัวอยู่ตลอดเวลา และได้ดำเนินการส่งชื่อกล่องสำหรับใส่เอกสารจากฝ่ายจัดซื้อแล้ว เพื่อนำมาช่วยจัดเก็บแยกประเภทเอกสารให้เป็นระบบระเบียบมากขึ้น ง่ายต่อการค้นหาและหยิบจับมากขึ้น ซึ่งในขณะนี้ อยู่ในระหว่างกระบวนการจัดซื้อ</p>	<p>ได้ทำการจำแนกเอกสารออกเป็นหมวดหมู่อย่างสม่ำเสมอ โดยได้ทำการตั้งแฟ้มสำหรับเอกสารใหม่ๆที่เพิ่มเติมเข้ามา ทำให้การค้นหาเอกสารมีความสะดวกมากขึ้น</p>

ตารางที่ 5.4 พัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ระหว่างเดือนที่ 6 – เดือนที่ 7

Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning	
	Sixth month	Seven month
	August 16 - September 15, 2015	September 16 - October 15, 2015
1) ยกเลิกพฤติกรรมในการใช้ Post It หรือกระดาษฉีกในการจดบันทึกข้อมูล และการจดบันทึกงานต่างๆ โดยจะเปลี่ยนมาใช้วิธีการจดบันทึกข้อมูลและงานลงในสมุดบันทึก หรือ โปแกรม จดบันทึกในระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อง่ายต่อการย้อนกลับไปเรียกดูข้อมูลที่ผ่านมานในอดีตในเวลาที่ต้องการ	สำหรับเดือนนี้คิดว่าตนเองจดบันทึกงานและข้อมูลต่างๆลงบนเศษกระดาษหรือกระดาษฉีกมากกว่า 2 - 3 เดือนที่ผ่านมา โดยเฉพาะช่วงที่เร่งรีบของงาน ก็มักจะพลั้งเผลอ และลืมการหยิบสมุดโน้ตขึ้นมาจดบันทึก จึงเป็นผลทำให้เกิดปัญหาข้อมูลหายไปบ้าง เนื่องจากหาข้อความที่จดบันทึกนั้นไม่เจอ เพราะไม่ได้ทำการจดให้เป็นระเบียบ	ใช้สมุดจดบันทึกเป็นประจำมากกว่าเดือนอื่นๆที่ผ่านมา มีน้อยครั้งมากที่จดบันทึกข้อมูลลงบนกระดาษ ทำให้การค้นหาข้อมูลต่างๆเป็นเรื่องที่ยากมากขึ้น ข้อมูลตกหล่นลดลง
2) จัดระเบียบพื้นที่บนโต๊ะทำงานให้เป็นระเบียบเรียบร้อย เพื่อลดการสะสมของเอกสารบนโต๊ะ	ในช่วงต้นของเดือนที่ 6 มีการจัดเก็บโต๊ะทำงานอยู่เสมอ แต่ในช่วงท้ายๆของเดือนนี้ จากการที่มีปริมาณงานที่เข้ามาเยอะ ทำให้ไม่ได้ให้ความสนใจกับการจัดเก็บเอกสารบนโต๊ะทำงาน ให้เป็นสัดส่วน ทำให้ในหลายๆครั้งต้องใช้เวลานานในการค้นหาเอกสารที่ต้องการ	สำหรับเดือนนี้เป็นเดือนที่มีปริมาณงานเข้ามามากที่สุดเดือนหนึ่ง ทำให้เอกสารกระจุกกระจายอยู่บนโต๊ะจำนวนมาก ซึ่งทุกครั้งจะเริ่มรู้สึกวุ่นวายหาเอกสารบนโต๊ะยากขึ้น ก็จะทำการจัดเก็บให้เป็นระเบียบทันที
3) ทำ To do list ทุกวันในการทำงาน โดยในระหว่างวันถ้ามีงานแทรกเข้ามาเพิ่มเติม ก็สามารถ list ลงไปใน To do list ของวันได้ เพื่อเป็นการเตือนความจำทำให้ช่วยลดการทำงานไม่ให้เกิดหล่น	มีการจัดทำ To do list อยู่เป็นประจำ แต่ในช่วงที่งานเยอะ ก็ทำให้หลงลืมที่จะทำการอัปเดตไปบ้าง ซึ่งตามที่ตนเองตั้งใจไว้คือ จะทำการอัปเดต To do list ในทุกวัน	ได้มีการเขียน To do list ทุกเช้าก่อนเริ่มงาน รวมถึงเรื่องส่วนตัว เช่น เรื่องงานที่มหาวิทยาลัย ทำให้งานหรือสิ่งที่จะต้องทำต่างๆมีความเป็นระบบระเบียบมากขึ้น ซึ่งรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ตนเองทำ เกิดเป็นนิสัยพอสมควร
4) จัดทำเป็น Knowledge Management ของตัวเอง โดยในระหว่างการทำงาน เมื่อมีสิ่งใหม่ๆ ความรู้ใหม่ๆ ทั้งเรื่องที่ดีและไม่ดี รวมถึงกระบวนการเทคนิคต่างๆที่ได้รับจากการทำงาน ก็จะบันทึกลงใน Blog ส่วนตัว เป็น Knowledge Management เพื่อความสะดวกในการย้อนกลับมาดูเนื้อหาเหล่านั้นในเวลาที่ต้องการ	กำลังอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการกลับมาทำ Blog KM ส่วนตัวอีกครั้ง แต่ด้วยภาระหน้าที่ของงาน จึงยังไม่ได้เริ่มลงมือทำอย่างจริงจัง	ด้วยภาระหน้าที่ต่างๆ ทำให้ตนเองยังหาโอกาสในการจัดทำ Blog KM ส่วนตัวแบบจริงจังๆยังไม่ได้

Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning	
	Sixth month	Seven month
	August 16 - September 15, 2015	September 16 - October 15, 2015
5) จัดเก็บไฟล์งานต่างๆในคอมพิวเตอร์ให้เป็นระเบียบอยู่เสมอเพื่อง่ายต่อการค้นหา ได้แก่ 1.)การลบข้อมูลหรือไฟล์งานที่ไม่จำเป็นหรือไม่ใช้แล้วอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและความสับสนของไฟล์งาน และ2.)สร้าง Folder งานต่างๆให้มีความชัดเจนและ Specific รวมถึงการตั้งชื่อไฟล์งานให้มีความชัดเจนด้วยเช่นกัน เพื่อเป็นการง่ายต่อการค้นหา และช่วยลดความสับสนของไฟล์งาน	ได้ทำการสร้าง Folder เพื่อจัดเก็บไฟล์งานต่างๆให้อยู่เป็นหมวดหมู่ แต่ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชายังคงมีการกระตุ้นให้ตนเองปฏิบัติตาม Action Plan ในเรื่องดังกล่าวนี้ เนื่องจากในช่วงที่งานเยอะไฟล์งานหลายๆไฟล์มีการถูกแก้ไขหลายต่อหลายครั้ง ทำให้ไฟล์งานมักกระจัดกระจายอยู่บน desktop ในช่วงที่ปริมาณงานเข้ามามาก	จากปริมาณงานที่เข้ามามากในเดือนนี้ทำให้ไฟล์งานบนหน้าจอมีกระจัดกระจายมากกว่าเดือนอื่นพอสมควรซึ่งผู้บังคับบัญชาได้คอยตักเตือนและขอให้จัดการให้เป็นระเบียบ ซึ่งหลังจากที่ได้รับการกระตุ้นจากผู้บังคับบัญชาดังกล่าวนั้น ทำให้ตนเองใส่ใจมากขึ้นในการบริหารจัดการข้อมูลไฟล์งานบนหน้าจอคอมพิวเตอร์
6) ทำการตรวจเช็คชิ้นงาน (Proofread) ทุกครั้งก่อนที่จะส่งงานให้ผู้บังคับบัญชา หรือฝ่ายงานอื่นๆ รวมถึงชิ้นงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเรียนด้วย ก่อนที่จะส่งงานให้เพื่อนในกลุ่ม เพื่อลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้	ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายงานที่เกี่ยวกับการตรวจสอบความถูกต้องให้ทำมากขึ้น ในส่วนของงานของตนเองคิดว่ามีความผิดพลาดน้อยลง แต่ก็ยังมีจุดที่ผิดพลาดเล็กๆน้อยๆอยู่บ้าง ทั้งนี้ปัจจัยหลักคือการเร่งรีบในการส่งงานซึ่งงานที่ต้องใช้ความเร็วในการทำมักจะมีข้อผิดพลาดให้เห็นอยู่เป็นประจำ	มีความละเอียดรอบคอบในการตรวจเช็คงานมากขึ้นกว่าเดือนอื่นๆ หลังจากทีในหลายๆเดือนที่ผ่านมาซึ่งมีความผิดพลาดจากชิ้นงานที่ส่งออกไป ซึ่งปัจจัยหลักที่ส่งผลโดยตรงกับกิจกรรมดังกล่าวคือ ความเร่งด่วนของงาน ซึ่งตนเองได้แก้ไขโดยการที่เข้าไปด้วยเช็คไปด้วย ซึ่งคิดว่าผลออกมาในทางที่ดีมากขึ้น มีความผิดพลาดลดลงมาก
7) จัดทำบล็อกลำดับความสำคัญ / ความเร่งด่วนในงาน โดยจำแนกเป็น 3 ระดับ คือ 1.สำคัญและเร่งด่วน 2.สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน และ 3.ไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน เพื่อจำแนกลำดับความสำคัญของงาน ให้รู้ว่างานชิ้นไหนควรต้องทำก่อน และงานชิ้นไหนสามารถทำทีหลังได้	เนื่องจากปริมาณงานที่มากทำให้เอกสารส่วนใหญ่กระจัดกระจายอยู่ตามมุมต่างๆ ไม่ได้ถูกจัดเก็บลงแฟ้มตามที่ตั้งใจไว้	ได้มีการจำแนกเอกสารลงในตระกร้าอย่างเป็นสัดส่วนมากขึ้น ส่วนหนึ่งเป็นเพราะทางบริษัทได้สนับสนุนชั้นเก็บเอกสารให้กับพนักงาน ทำให้ตนเองได้จำแนกเอกสารต่างๆเป็นหมวดหมู่ตามที่ตั้งใจไว้ได้

### 5.2.3 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

หลังจากที่ผู้รับการประเมินได้ดำเนินการตามแผนพัฒนาตนเองฉบับแรกมาได้ระยะหนึ่ง ผู้วิจัยได้มอบหมายให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพิ่มเติมอีก 1 เรื่อง โดยผู้รับการประเมินได้เลือกที่จะทำการพัฒนาเรื่อง ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) มาเป็นหัวข้อในการพัฒนาตนเอง โดยรายละเอียดของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 มีดังนี้

#### 5.2.3.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินต้องการปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมของตนเองให้มีความมั่นใจ กล้าแสดงออก และกล้าเผชิญหน้ากับความกลัวหรือในสถานการณ์ที่พึงประสงค์มากขึ้น

#### 5.2.3.2 ประโยชน์ที่คาดว่าจะผู้รับการประเมินจะได้รับ

ทำให้ผู้รับการประเมินสามารถลดความกลัว และความวิตกกังวลในเรื่องต่างๆที่ไม่จำเป็นลงได้ มีทัศนคติเชิงบวกในทางด้านความคิดและกล้าแสดงออกในเรื่องต่างๆมากขึ้น กลายเป็นบุคคลที่มีความมั่นใจและมีความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้รับการประเมินสามารถกระทำการต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### 5.2.3.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะองค์กรจะได้รับ

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าจะช่วยทำให้กระบวนการและขั้นตอนในการทำงานมีประสิทธิภาพขึ้น เนื่องจากผู้รับการประเมินจะมีปฏิสัมพันธ์และการโต้ตอบระหว่างผู้รับการประเมินและผู้ร่วมงานเพิ่มมากขึ้น กล้าคิด กล้าพูด กล้าตัดสินใจ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างผลงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### 5.2.3.4 กิจกรรมที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

- ออกกำลังกายได้ 3 วันต่ออาทิตย์ เพื่อลดน้ำหนัก รักษารูปร่าง และเพื่อภาพลักษณ์ที่ดีของผู้รับการประเมินในการพบปะกับบุคคลภายนอกองค์กร
- เข้าทำงานให้ทันภายในเวลาที่องค์กรกำหนด เพื่อลดความประหม่าและความไม่มั่นใจในการเริ่มงานในแต่ละวัน โดยการตื่นนอนให้เร็วขึ้นกว่าเดิมเป็นเวลา 30 นาที
- เพิ่มทักษะในการสื่อสาร โดยการกล้าพูด กล้าซักถาม กล้าแสดงความคิดเห็น โดยการหาโอกาสในการแสดงออกต่อที่สาธารณะ เช่น การแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม การออกไปนำเสนองานหน้าห้องเรียนให้มากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในตนเองและฝึกความกล้าในการแสดงออก
- เรียนรู้ ศึกษาการใช้โปรแกรม Microsoft Excel ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในปัจจุบันและที่ต้องใช้ในอนาคตให้เพิ่มมากขึ้น โดยการสอบถาม ขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญใน

องค์กร เพื่อเพิ่มความพร้อมและเป็นการสร้างความมั่นใจในตนเองสำหรับการทำงานที่ท้าทายมากขึ้นในอนาคต

- ทุกรายการที่วีต่างๆเพื่อศึกษาแนวทางการพูด การแสดงออกของพิธีกรหรือดาราที่ผู้รับการประเมินชื่นชอบ เพื่อนำมาเป็นแบบอย่าง และนำแนวทางดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับตนเอง เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจและเพิ่มแรงบันดาลใจให้กับผู้รับการประเมิน

- เพิ่มสมาธิและความตั้งใจในการเรียนหนังสือให้มากขึ้น โดยลดการเล่นโทรศัพท์มือถือลงระหว่างการเรียน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนและการสอบ เป็นการช่วยลดความวิตกกังวลลง อันเนื่องมาจากการขาดสมาธิจนทำให้ขาดการเชื่อมโยงในเนื้อหาที่เรียน ซึ่งจะช่วยเพิ่มความมั่นใจในช่วงเวลาที่ใกล้สอบของผู้รับการประเมิน

#### 5.2.3.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมินเป็นบุคคลที่มีส่วนสำคัญที่สุดในการพัฒนา ซึ่งต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการเริ่มปฏิบัติตามกิจกรรมที่ได้วางไว้ เพื่อให้การพัฒนาเกิดประสิทธิภาพมากที่สุดเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้

- ผู้บังคับบัญชา

เนื่องจากผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการมอบหมายงานหรือกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างทักษะในเรื่องของความมั่นใจของผู้รับการประเมิน

- เพื่อนร่วมงาน

เพื่อนร่วมงานจะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในกิจกรรมบางกิจกรรม ที่ผู้รับการประเมินต้องขอความรู้ คำแนะนำต่างๆจากเพื่อนร่วมงาน

- เพื่อนร่วมชั้นเรียน

เพื่อนร่วมชั้นเรียนของผู้รับการประเมินจะมีส่วนช่วยสนับสนุนให้การดำเนินกิจกรรมในหลายๆกิจกรรมตามแผนพัฒนาของผู้รับการประเมินสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

#### 5.2.3.6 การวัดผล

- การกระทำที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละกิจกรรม

- จำนวนน้ำหนักที่ลดลงสำหรับกิจกรรมการออกกำลังกายเพื่อลดน้ำหนัก

- จำนวนครั้งที่เข้างานสายสำหรับกิจกรรมการมาทำงานภายในเวลาที่

องค์กรกำหนด



### 5.2.3.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

- เริ่มต้นตั้งแต่วันที่ 16 กรกฎาคม 2558 และ สิ้นสุดวันที่ 15 ตุลาคม 2558

### 5.2.3.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

- จากตารางงานและตารางเรียนที่ค่อนข้างแน่น จึงอาจส่งผลกระทบต่อกิจกรรมหลายกิจกรรมที่ต้องใช้เวลาว่างในการทำกิจกรรม

- ด้วยระยะเวลาที่ค่อนข้างจำกัดกว่าแผนพัฒนาตนเองฉบับแรก อาจทำให้กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพัฒนาของผู้รับการประเมินไม่เต็มประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากการพัฒนาในเรื่องดังกล่าวผู้รับการประเมินเห็นว่าต้องใช้ระยะเวลาในการปรับตัวพอสมควร



## ตารางที่ 5.4 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

Development Action Plan # 2 (DAP # 2) : Progress Report			
<b>Name</b>	นายสมชาย ไทยแท้		
<b>Position</b>	เจ้าหน้าที่		
<b>Direct Supervisor Name</b>	นางสาวพิรุณรัตน์ จันทร์เพ็ญ		
<b>Direct Supervisor's Position</b>	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ		
<b>Organization's Competency :</b> (Self Confidence) มีความบุคลิกภาพและการมีทักษะที่ดีในการติดต่อประสานงานกับลูกค้าเพื่อสร้างความประทับใจและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร			
<b>Development Objective:</b> เพื่อต้องการปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมของตนเองให้มีความมั่นใจ กล้าแสดงออก และกล้าเผชิญหน้ากับความกลัวหรือสิ่งที่ไม่พึงประสงค์มากขึ้น			
<b>Expected benefit to me:</b> ทำให้ตนเองสามารถลดความกลัว และความวิตกกังวลในเรื่องต่างๆที่ไม่จำเป็นลงได้ มีทัศนคติเชิงบวกในทางด้านความคิดและกล้าแสดงออกในเรื่องต่างๆมากขึ้น กลายเป็นคนที่มีความมั่นใจและมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ตนเองสามารถกระทำสิ่งต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
<b>Expected benefit to my organization :</b> ทำให้กระบวนการ/ขั้นตอนในการทำงานมีประสิทธิภาพขึ้น มีปฏิสัมพันธ์/การโต้ตอบระหว่างตนเองและผู้ร่วมงานเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากตนเองมีความมั่นใจมากขึ้น กล้าคิด กล้าพูด กล้าตัดสินใจ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ สามารถที่จะต่อ ยอดการเรียนรู้ในเรื่องอื่นๆต่อไปได้			
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
1) ลดความไม่มั่นใจเกี่ยวกับรูปร่างตัวเองลง โดยหันมาออกกำลังกายได้ 3 วันต่ออาทิตย์ เพื่อลดน้ำหนัก รักษารูปร่าง และเพื่อภาพลักษณ์ที่ดีของผู้รับการประเมินในการพบปะกับบุคคลภายนอกองค์กร	1.) ตนเอง	จำนวนน้ำหนักที่ลดลง	16 กรกฎาคม - 15 ธันวาคม 2558
2) เข้าทำงานให้ทันภายในเวลาที่องค์กรกำหนด เพื่อลดความประหม่าและความไม่มั่นใจในเวลาเดินเข้ามาในที่ทำงาน ซึ่งต้องพบกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยการตื่นนอนให้เร็วขึ้นกว่าเดิมเป็นเวลา 30 นาที	1.) ตนเอง 2.) ผู้บังคับบัญชา 3.) เพื่อนร่วมงาน	จำนวนครั้งที่เข้างานสาย	16 กรกฎาคม - 15 ธันวาคม 2558
3) เพิ่มทักษะในการสื่อสารของตนเอง โดยการกล้าพูด กล้าซักถาม กล้าแสดงความคิดเห็น และหาโอกาสในการแสดงออกต่อที่สาธารณะทั้งในที่ทำงาน เช่นการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม และที่มหาวิทยาลัย เช่นการออกไปนำเสนองานหน้าห้องเรียน ให้มากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในตนเองและฝึกความกล้าในการแสดงออก	1.) ตนเอง 2.) ผู้บังคับบัญชา 3.) เพื่อนร่วมชั้นเรียน	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	16 กรกฎาคม - 15 ธันวาคม 2558

Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
4) เรียนรู้ ศึกษาการใช้โปรแกรม Microsoft Excel ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในปัจจุบันและที่ต้องใช้ในอนาคตให้เพิ่มมากขึ้น โดยการสอบถาม ขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญในองค์กร เพื่อเพิ่มความพร้อมและเป็นการสร้างความมั่นใจในตนเอง สำหรับการทำงานที่ท้าทายมากขึ้นในอนาคต	1.) ตนเอง 2.) เพื่อนร่วมงาน	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	16 กรกฎาคม - 15 ธันวาคม 2558
5) ดูรายการทีวีต่างๆเพื่อศึกษาแนวทางการพูด การแสดงออกของพิธีกรหรือดาราที่ตนเองชื่นชอบ เพื่อนำมาเป็นแบบอย่าง และนำมาประยุกต์ใช้กับตนเอง เป็นการเรียนรู้จากบุคคลที่เราชื่นชอบ (Idol) เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจและเพิ่มแรงบันดาลใจให้กับตนเอง	1.) ตนเอง	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	16 กรกฎาคม - 15 ธันวาคม 2558
6) เพิ่มสมาธิและความตั้งใจในการเรียนหนังสือให้มากขึ้น โดยในขณะที่เรียนจะลดการเล่นโทรศัพท์มือถือลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนและการสอบ เป็นการช่วยลดความวิตกกังวลในช่วงเวลาที่ใกล้สอบ อันเนื่องมาจากการขาดสมาธิจนทำให้ขาดการเชื่อมโยงในเนื้อหาที่เรียน	1.) ตนเอง 2.) เพื่อนร่วมชั้นเรียน	การกระทำที่เกิดขึ้นจริง	16 กรกฎาคม - 15 ธันวาคม 2558
<b>Resources/ Support:</b> 1.)ความมีวินัยในตนเอง 2.)เวลาว่างจากการทำงานและการเรียนหนังสือ 3.)การให้ความสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมชั้นเรียน			
<b>Potential obstacles which can prevent development :</b> 1.) จากตารางงานและตารางเรียนที่ค่อนข้างมาก จึงอาจส่งผลกระทบต่อกิจกรรมหลายกิจกรรมที่ต้องใช้เวลาว่างในการทำกิจกรรม 2.) ในช่วงเดือนกันยายนบริษัทที่ทำงานอยู่จะย้ายสถานที่ทำการไปที่ใหม่ทำให้ตนเองอาจได้รับผลกระทบบางประการเช่น การเดินทางไปทำงาน			

#### 5.2.4 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

ตลอดช่วงการดำเนินการพัฒนามาเป็นระยะเวลา 3 เดือน (กรกฎาคม – ตุลาคม) ทำให้ผู้รับการประเมินได้รับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาของตนเอง ทั้งนี้มีทั้งกิจกรรมที่มีการพัฒนาอยู่ในระดับดี และกิจกรรมที่ยังมีการพัฒนาได้ไม่ดีเท่าที่ควร ผู้รับการประเมินจึงได้จัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดความก้าวหน้าของการดำเนินการพัฒนามาตลอด 3 เดือน ได้ ดังนี้

- ผู้รับการประเมินต้องออกกำลังกายเป็นเวลา 3 วันต่ออาทิตย์ เพื่อลดน้ำหนัก รักษารูปร่าง และเพื่อภาพลักษณ์ที่ดีของผู้รับการประเมินในการพบปะกับบุคคลภายนอกองค์กร

##### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

เมื่อมีเวลาว่าง ผู้รับการประเมินจะใช้โอกาสดังกล่าวในการออกกำลังกายเป็นประจำ ทั้งนี้จะมีบางช่วงเวลาที่ไม่ได้มีเวลาว่างไม่ได้มากนัก ผู้รับการประเมินจะใช้วิธีการเดินขึ้นลงบันไดแทนการใช้ลิฟท์ เพื่อเป็นการทดแทนการออกกำลังกาย

##### ผลที่ได้รับ (Result)

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา 3 เดือน น้ำหนักของผู้รับการประเมินลดลง 3 กิโลกรัม ซึ่งเป็นไปตามที่ผู้รับการประเมินคาดหวังไว้ ทำให้ผู้รับการประเมินรู้สึกกระฉับกระเฉงขึ้น มีความมั่นใจมากขึ้น

- ผู้รับการประเมินต้องเข้าทำงานให้ทันภายในเวลาที่องค์กรกำหนด เพื่อลดความประมาทและความไม่มั่นใจในการเริ่มงานในแต่ละวัน โดยการตื่นนอนให้เร็วขึ้นกว่าเดิมเป็นเวลา 30 นาที

##### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ในช่วงหนึ่งเดือนแรกของการดำเนินกิจกรรม ผู้รับการประเมินยังมีความเคยชินกับการนอนตื่นสาย ทำให้การดำเนินกิจกรรมยังเกิดอุปสรรคและเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพมากนัก แต่เมื่อเข้าสู่เดือนที่สองเป็นต้น จากความพยายามในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดังกล่าวเริ่มเกิดประสิทธิผลขึ้น ผู้รับการประเมินสามารถตื่นนอนเองได้อย่างเป็นเวลา แม้บางวันจะเข้านอนสาย ซึ่งเกิดจากความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ตามเป้าหมาย

### ผลที่ได้รับ (Result)

ผู้รับการประเมินเข้าทำงานตรงต่อเวลาในทุกๆวัน ซึ่งก็ได้รับคำชื่นชมจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้รับการประเมินรู้สึกมั่นใจและพร้อมที่จะเริ่มต้นการทำงานในแต่ละวันมากยิ่งขึ้น

- ผู้รับการประเมินจะต้องเพิ่มทักษะในการสื่อสาร โดยการกล้าพูด กล้าซักถาม กล้าแสดงความคิดเห็น โดยการหาโอกาสในการแสดงออกต่อที่สาธารณะ เช่น การแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม การออกไปนำเสนองานหน้าห้องเรียนให้มากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในตนเองและฝึกความกล้าในการแสดงออก

### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ผู้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมมากในกิจกรรมดังกล่าวนี้ โดยการมอบหมายให้ผู้รับการประเมินได้ทำการติดต่อสื่อสาร เจรจาต่อรองกับบุคคลทั้งในและนอกองค์กรอยู่เป็นประจำ ทำให้ผู้รับการประเมินได้ฝึกทักษะในการสื่อสารมากขึ้น ทั้งนี้ในช่วงแรกยังคงมีความประหม่าอยู่บ้าง แต่เมื่อระยะเวลาผ่านไปผู้รับการประเมินรู้สึกว่าคุณเองสามารถทำได้ดีขึ้น อันเนื่องมาจากการกระทำซ้ำๆในทุกๆวันจนเกิดเป็นความเคยชิน

### ผลที่ได้รับ (Result)

ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจและมีความกล้ามากขึ้นในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระผู้บังคับบัญชา และเป็นการช่วยทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- ผู้รับการประเมินจะต้องเรียนรู้ ศึกษาการใช้โปรแกรม Microsoft Excel ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในปัจจุบันและที่ต้องใช้ในอนาคตให้เพิ่มมากขึ้น โดยการสอบถาม ขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญในองค์กร เพื่อเพิ่มความพร้อมและเป็นการสร้างความมั่นใจในตนเองสำหรับการทำงานที่ท้าทายมากขึ้นในอนาคต

### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

เนื่องจากภาระหน้าที่และปริมาณงานงานที่มากของผู้รับการประเมินและเพื่อนร่วมงานที่จะเป็นผู้สอนและให้ความรู้แก่ผู้รับการประเมิน ทำให้ในส่วนของกิจกรรมดังกล่าวนี้ยังหาโอกาสในการเริ่มต้นพัฒนาอย่างจริงจังไม่ได้

### ผลที่ได้รับ (Result)

ผู้รับการประเมินยังไม่ได้รับความรู้เพิ่มเติมในเรื่องของการใช้โปรแกรม Microsoft Excel ทำให้ผู้รับการประเมินยังคงมีความวิตกกังวล และจะเกิดความไม่มั่นใจทุกครั้งเมื่อผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับ Microsoft Excel ให้ทำ

- ผู้รับการประเมินจะต้องดูรายการทีวีต่างๆเพื่อศึกษาแนวทางการพูด การแสดงออกของพิธีกรหรือดาราที่ผู้รับการประเมินชื่นชอบ เพื่อนำมาเป็นแบบอย่าง และนำแนวทางดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับตนเอง เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจและเพิ่มแรงบันดาลใจให้กับผู้รับการประเมิน

*กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)*

ผู้รับการประเมินจะหาเวลาว่างในการเปิดดูรายการที่มีพิธีกรที่ผู้รับการประเมินชื่นชอบอยู่เป็นประจำ รวมถึงผู้รับการประเมินได้ให้ความสนใจมากขึ้นในการศึกษาแนวทางในการพูดของบุคคลที่มีความสามารถในการพูด ที่ผู้รับการประเมินร่วมงานด้วย

*ผลที่ได้รับ (Result)*

ผู้รับการประเมินได้รับรู้ถึงแนวทางในการพูดที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้ผู้รับการประเมินรู้สึกมีแบบอย่างที่ดี และเป็นเหมือนแรงบันดาลใจให้กับผู้รับการประเมินได้ในไปปฏิบัติต่อไป

- ผู้รับการประเมินต้องเพิ่มสมาธิและความตั้งใจในการเรียนหนังสือให้มากขึ้น โดยลดการเล่นโทรศัพท์มือถือลงระหว่างการเรียน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนและการสอบ เป็นการช่วยลดความวิตกกังวลลง อันเนื่องมาจากการขาดสมาธิจนทำให้ขาดการเชื่อมโยงในเนื้อหาที่เรียน ซึ่งจะช่วยเพิ่มความมั่นใจในช่วงเวลาที่ใกล้สอบของผู้รับการประเมิน

*กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)*

ผู้รับการประเมินได้พยายามลดการใช้โทรศัพท์มือถือลงในระหว่างการเรียนและการทำงาน ซึ่งตลอดระยะเวลา 3 เดือน ผู้รับการประเมินยังคงทำได้ไม่ดึ้นก เนื่องจากความเคยชินที่สั่งสมมานาน และสิ่งจูงใจต่างๆทำให้ผู้รับการประเมินยังขาดความต่อเนื่องในการดำเนินกิจกรรมดังกล่าว

*ผลที่ได้รับ (Result)*

ผู้รับการประเมินยังคงมีความไม่มั่นใจตนเองในช่วงเวลาใกล้สอบ เนื่องจากในระหว่างเรียนยังขาดสมาธิในการเรียนอยู่เป็นระยะ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะยังคงมีพฤติกรรมของการใช้โทรศัพท์มือถือระหว่างการเรียน

ตารางที่ 5.5 พัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 ระหว่างเดือนที่ 1 – เดือนที่ 3

Development Action Plan # 2 (DAP # 2) : Progress Report			
Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning		
	First month	Second month	Third month
	Jul 16 - Aug 15, 2015	Aug 16 - Sep 15, 2015	Sep 16 - Oct 15, 2015
1) ลดความไม่มั่นใจเกี่ยวกับรูปร่างตัวเองลง โดยหันมาออกกำลังกายได้ 3 วันต่ออาทิตย์ เพื่อลดน้ำหนัก รักษา รูปร่าง และเพื่อภาพลักษณ์ที่ดีของผู้รับการประเมินในการพบปะกับบุคคลภายนอกองค์กร	ได้เริ่มออกกำลังกายด้วยการตีเทนนิสอาทิตย์ละครั้ง ซึ่งในวันธรรมดาพยายามเดินมากขึ้น ลดการใช้ลิฟท์หรือบันไดเลื่อน ทั้งนี้จากการที่เป็นช่วงท้ายของเทอมในการเรียนทำให้ต้องมีการทำรายงานและอ่านหนังสืออยู่เป็นประจำจึงยังไม่สามารถหาเวลาในการออกกำลังกายได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้	มีเวลาว่างในการออกกำลังกายมากขึ้นเนื่องจากเป็นช่วงปิดเทอม ทำให้หลังเลิกงานมีเวลาไปเล่นกีฬา กับเพื่อนๆ ที่ทำงาน รวมถึงในวันหยุดสุดสัปดาห์ได้มีกิจกรรมออกกำลังกายโดยการตีเทนนิสเป็นประจำ ทั้งนี้น้ำหนักของตนเองลดลงไป 3 กิโลกรัม ซึ่งถือว่าดีกว่าเป้าหมายที่ตั้งใจไว้	สำหรับช่วงเดือนที่ 3 นี้มีปริมาณงานจากที่ทำงานและที่เรียนเข้ามา มาก ทำให้ตนเองหาเวลาไปออกกำลังกายได้น้อยกว่าในช่วง 2 เดือนที่ผ่านมา ทั้งนี้ตนเองจึงได้ใช้วิธีการเดินมากขึ้นในแต่ละวัน เช่น การเดินขึ้นเดินลงบันได โดยไม่ใช้ลิฟท์ การเดินแทนการนั่งมอเตอร์ไซค์รับจ้างในระยะทางที่ไม่ไกลจนเกินไป ทำให้ในเดือนนี้ตนเองยังสามารถควบคุมน้ำหนักไว้ได้เท่ากับในเดือนที่ผ่านมา
2) เข้าทำงานให้ทันภายในเวลาที่องค์กรกำหนด เพื่อลดความประหม่าและความไม่มั่นใจในเวลาเดินทางเข้ามาในที่ทำงาน ซึ่งต้องพบเจอกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยการตื่นนอนให้เร็วขึ้นกว่าเดิมเป็นเวลา 30 นาที	จากความจำเป็นที่ต้องนอนดึกในทุกๆ วันเนื่องจากต้องทำรายงานและอ่านหนังสือ ทำให้ยังคงมีพฤติกรรมในการตื่นสายอยู่ แต่ก็ได้พยายามเข้างานให้สายน้อยลง ซึ่งก็ทำให้ตนเองรู้สึกดีขึ้นในเวลาเช้าที่เข้าสำนักงาน	ได้พยายามเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองโดยการตื่นนอนเร็วกว่าเดิม โดยในช่วงแรกถือว่าเป็นไปด้วยความยากลำบากเพราะยังคงติดนิสัยการนอนตื่นสาย ทั้งนี้หลังจากการพยายามตื่นเช้าติดๆ กันเป็นเวลา 3-4 วันทำให้ในระยะหลังมานี้สามารถตื่นเข้าได้เองโดยไม่ต้องใช้นาฬิกาปลุก ซึ่งทำให้ไปถึงที่ทำงานก่อนเวลาเข้างานทุกวัน ในระยะหลังมานี้ ทำให้ตนเองรู้สึกไม่มีความประหม่าอีกต่อไปในการเดินทางเข้ามาในที่ทำงาน	ในเดือนที่ 3 นี้ตนเองได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการตื่นนอนให้มีการตื่นนอนเช้าขึ้นจากเดิม โดยทำอย่างสม่ำเสมอจนเกิดเป็นความเคยชิน ส่งผลให้ตนเองเข้าทำงานตรงเวลาทุกวัน ซึ่งได้รับความชมเชยจากผู้บังคับบัญชาเป็นประจำ ทำให้ตนเองมีความรู้สึกมั่นใจมากขึ้นในการเริ่มงานในทุกๆ วัน

Development Action Plan # 2 (DAP # 2) : Progress Report			
Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning		
	First month	Second month	Third month
	Jul 16 - Aug 15, 2015	Aug 16 - Sep 15, 2015	Sep 16 - Oct 15, 2015
3) เพิ่มทักษะในการสื่อสารของตนเอง โดยการกล้าพูด กล้าซักถาม กล้าแสดงความคิดเห็น และหาโอกาสในการแสดงออกต่อที่สาธารณะทั้งในที่ทำงาน เช่น การแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม และที่มหาวิทยาลัย เช่น การออกไปนำเสนองานหน้าห้องเรียน ให้มากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในตนเอง และฝึกความกล้าในการแสดงออก	สำหรับเดือนนี้ที่ทำงานมีการประชุมบ่อยขึ้น ซึ่งหัวหน้าได้เปิดโอกาสผมได้ชี้แจงในประเด็นต่างๆ และเปิดโอกาสให้ติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานภายนอกมากขึ้น โดยในช่วงแรกนี้คิดว่าตนเองยังคงมีความรู้สึกประหม่าอยู่พอสมควร	ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายให้ทำการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานภายนอกองค์กรเป็นประจำ ซึ่งจากการได้สื่อสารกับบุคคลภายนอกบ่อยขึ้น ทำให้ตนเองเกิดความเคยชินและเกิดเป็นความมั่นใจมากขึ้น	สำหรับ ช่วงเดือน ที่ 3 นี้ ผู้บังคับบัญชายังคงมอบหมายหน้าที่ให้ทำการติดต่อกับหน่วยงานภายนอกเป็นประจำ ทำให้ตนเองรู้สึกเกิดความเคยชินขึ้นกว่าเดิม รู้สึกว่าเป็นเรื่องที่ตนเองสามารถทำได้โดยไม่มีปัญหา
4) เรียนรู้ ศึกษา การใช้โปรแกรม Microsoft Excel ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในปัจจุบัน และที่ต้องใช้ในอนาคตให้เพิ่มมากขึ้น โดยการสอบถาม ขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญในองค์กร เพื่อเพิ่มความพร้อมและเป็นการสร้างความมั่นใจในตนเอง สำหรับการทำงานที่ท้าทายมากขึ้นในอนาคต	ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายงานที่ต้องใช้โปรแกรม Excel ในการทำงานมากขึ้น เนื่องจากทราบว่าผมได้มี Action Plan เกี่ยวกับเรื่องนี้ ซึ่งท่านก็คอยให้คำแนะนำอยู่เสมอ ทั้งนี้รู้สึกว่าเป็นจริงแล้วตนเองสามารถทำได้ดี ถ้าได้ลองใช้งานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งคาดว่าจะตั้งใจทำอย่างต่อเนื่องในเดือนต่อไป	สำหรับเดือนนี้ยังหาโอกาสในการเรียนรู้โปรแกรม Excel ได้ไม่มากนัก ส่วนหนึ่งเป็นเพราะปริมาณงานที่มีมากทั้งของตนเองและเพื่อนร่วมงาน ทำให้ยังไม่มีเวลาฝึกซ้อมเรื่องอื่นเท่าที่ควร	เนื่องจากปริมาณงานที่เข้ามามากในเดือนนี้ ทำให้ตนเองยังหาโอกาสที่จะศึกษาการใช้โปรแกรม Excel อย่างจริงจังยังได้ไม่มาก



Development Action Plan # 2 (DAP # 2) : Progress Report			
Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning		
	First month	Second month	Third month
	Jul 16 - Aug 15, 2015	Aug 16 - Sep 15, 2015	Sep 16 - Oct 15, 2015
5) คู่มือการทิวี่ต่างๆเพื่อศึกษาแนวทางการพูด การแสดงออกของพิธีกรหรือคาราที่ตนเองชื่นชอบ เพื่อนำมาเป็นแบบอย่าง และนำมาประยุกต์ใช้กับตนเอง เป็นการเรียนรู้จากบุคคลที่เราชื่นชอบ (Idol) เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจและเพิ่มความมั่นใจให้กับตนเอง	ได้ทำการเปิดรายการรับชมรายการที่มีพิธีกรที่ตนเองชื่นชอบในช่วงเวลาก่อนเข้านอนเป็นประจำ ซึ่งจากการที่ได้เพิ่มความตั้งใจในการดู เพื่อศึกษารายละเอียดต่างๆมากขึ้น ทำให้ตนเองได้เห็นมุมมองใหม่ๆเพิ่มขึ้น โดยจะนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับตนเองต่อไป	พยายามหาเวลาว่างในการชมวิดีโอรายการต่างๆที่มีบุคคลที่ตนเองชื่นชอบอยู่เป็นประจำ ซึ่งคิดว่าเป็นการสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นต้นแบบที่ดีให้กับตนเองได้พอสมควร สำหรับกิจกรรมดังกล่าว	ได้ทำการศึกษาแนวทางการพูดและการแสดงออกของบุคคลที่เราชื่นชอบเป็นประจำ โดยจะหาเวลาว่างช่วงพักกลางวัน หรือช่วงกลางคืน ก่อนเข้านอน นอกจากนั้นยังได้หาโอกาสศึกษาแนวทางการนำเสนองานจากผู้หลักผู้ใหญ่ในที่ทำงานด้วย ซึ่งนับว่าเป็นแรงบันดาลใจให้กับตนเองได้มากพอสมควร
6) เพิ่มสมาธิและความตั้งใจในการเรียนหนังสือให้มากขึ้น โดยในขณะที่เรียนจะลดการเล่นโทรศัพท์มือถือลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนและการสอบ เป็นการช่วยลดความวิตกกังวลในช่วงเวลาที่ใกล้สอบ อันเนื่องมาจากการขาดสมาธิจนทำให้ขาดการเชื่อมโยงในเนื้อหาที่เรียน	พยายามลดการใช้โทรศัพท์มือถือในห้องเรียนลง แต่ยังคงมีพฤติกรรมการเล่นมือถือในขณะที่เรียนอยู่ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นช่วงเวลาที่ย้ายคาบเรียนที่สมาธิเริ่มลดลง ซึ่งในช่วงที่มีสมาธิกับการเรียนและไม่ได้จับโทรศัพท์มือถือนั้น คิดว่าตนเองสามารถเก็บรายละเอียดในสิ่งที่อาจารย์พูดได้มากพอสมควร และสามารถไปช่วยในเรื่องของการอ่านหนังสือสอบอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเนื่องจากการมีความเข้าใจในเนื้อหานั้นๆ อันเกิดมาจากการที่ตนเองมีสมาธิกับการเรียน	เนื่องจากในช่วงเดือนที่ 2 นี้ เป็นช่วงปิดเทอมจึงยังไม่สามารถนำ Action Plan ดังกล่าวไปปฏิบัติได้จริง แต่ทั้งนี้ตนเองได้นำมาปรับใช้กับการทำงานในแต่ละวัน ซึ่งได้พยายามลดการหยิบจับมือถือลงในระหว่างการทำงาน เพื่อเป็นการโฟกัสในเรื่องงานเพียงอย่างเดียว ซึ่งในช่วงแรกนี้ต้องยอมรับว่ายังทำได้ไม่ดีเท่าที่ควร ยังคงมีการหยิบมือถือขึ้นมาเล่นอยู่เป็นระยะๆ	ได้พยายามลดการใช้มือถือในระหว่างเรียนและระหว่างการทำงาน ทั้งนี้ยังคงมีความเคยชินอยู่บ้างกับพฤติกรรมดังกล่าว ซึ่งทำให้บางครั้งที่เพื่อนต้องคอยตักเตือน ถึงจะทำให้ตนเองมีสติระลึกได้มากขึ้น

## บรรณานุกรม

- กองฝึกอบรม กรมที่ดิน. 2554. คู่มือ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล กรมที่ดิน. สืบค้นจาก [http://www.dol.go.th/train/images/medias/train/file/IDP\\_H2.pdf](http://www.dol.go.th/train/images/medias/train/file/IDP_H2.pdf)
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- เนตร์พัฒนา ขาววิราช. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร : บริษัท ทริปเพิ้ลกรุ๊ป จำกัด.
- นิรันดร์ วัชรินทร์รัตน์. 2540. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: บริษัท ชรรรมสาร จำกัด.
- ประสาน หอมพุด และทิพวรรณ หอมพุด. (2540). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : พิสิทธ์ เซ็นเตอร์.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2534). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์.
- ไพศาล ไกรสิทธิ์. (2541). การศึกษาเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ราชบุรี : สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- สมิต อาชวนิจกุล. 2543. การประเมินประสิทธิผลขององค์การ. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร.
- สมคิด บางโม.(2557). องค์การและการจัดการ.กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์จำกัด.
- ส่วนพัฒนาบุคลากรกรมประมง. “คู่มือการจัดทำ แผนพัฒนารายบุคคล”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.fisheries.go.th/extrain/files/1326345344.pdf>
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล สืบค้น 15 ตุลาคม 2558, จาก [http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns\\_detail&ColumnID=762](http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns_detail&ColumnID=762)
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Harper & Row
- Fielder, F.E. (1967) **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York:McGraw Hill.

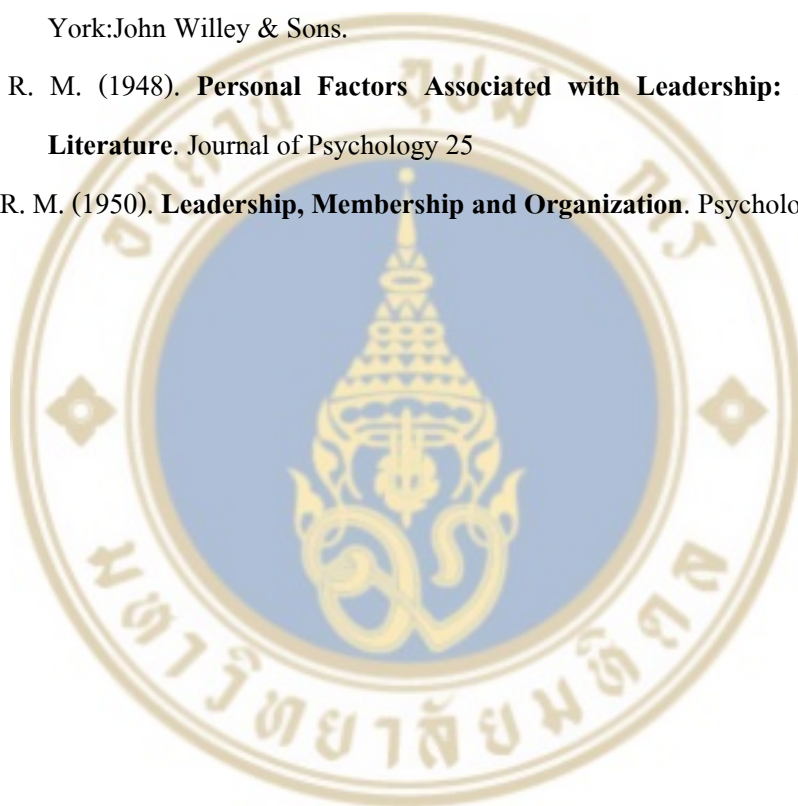
## บรรณานุกรม (ต่อ)

Jerry W. Gilley, Steven A. Eggland, Ann Maycunich Gilley. **Principles of human resource development.** Cambridge Mass: Perseus. 2002.

Roger, R. E. and Melmtire, R. H. (1983). **Organization and Management Theory.** New York:John Willey & Sons.

Stogdill, R. M. (1948). **Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature.** Journal of Psychology 25

Stogdill, R. M. (1950). **Leadership, Membership and Organization.** Psychological Bulletin.





## Work Behavior Inventory (WBI)

แบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI) เป็นแบบประเมินทางจิตวิทยา ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน ทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร คือ สามารถนำผลการประเมินมาใช้วิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน หรือใช้ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน รวมถึงสามารถนำผลการประเมินดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาพฤติกรรมที่จำเป็นในการทำงานของพนักงาน โดยการจัดทำเป็นแผนพัฒนารายบุคคล เป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีศักยภาพเพิ่มขึ้น สามารถส่งเสริมการทำงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 1. ประสิทธิภาพของ Work Behavior Inventory (WBI)

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

### 2. มาตรฐานวัดของแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

แบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI) มีการกำหนดมาตรฐานวัดเพื่อระบุพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งมีความหลากหลาย และมีความเกี่ยวข้องกับสถานะในการทำงาน มีทั้งสิ้น 40 มาตรฐานวัด ดังนี้

#### การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

- การชอบสมาคม (Sociability)
- การเป็นผู้นำ (Leadership)
- การจูงใจ (Influence)

- พลังใจในการทำงาน (Energy)

การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

- ความร่วมมือ (Cooperation)
- ความห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others)
- การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy)

การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

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

การมีสำนึก (Conscientiousness)

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

เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

- การควบคุมตนเอง (Self-Control)
- การอดกลั้น (Stress Tolerance)
- ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
- การตระหนักต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Awareness)

คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)

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

ลักษณะของผู้นำ

- มุ่งเน้นที่ผลงาน (Task orientation)

- มุ่งเน้นที่บุคคล (People orientation)

ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

- คล่องแคล่ว (Dynamic)

- วิเคราะห์จำแนก (Analytical)

- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

Behavioral Growth Potential

- Behavioral Growth Potential

สิ่งชี้วัดความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

- ประสิทธิภาพในการบริหารลูกค้า (Customer Service Effectiveness)

- ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)

- ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)

- ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)

- สติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)

ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)

- ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)

- ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)

- ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response

Inconsistency)