

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา  
ความสามารถทางปัญญาและแผนพัฒนาตนเอง  
กรณีศึกษาพนักงานสถาบันการเงินขนาดกลางแห่งหนึ่ง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก อาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ อาจารย์ผู้สอนรายวิชาที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและแบบประเมินความสามารถในการเรียนรู้ และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ซึ่งอาจารย์ได้ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้ด้วยความตั้งใจ อุทิศเวลาในการสอน ตลอดจนคอยให้คำปรึกษา แนะนำ รวมถึงให้ความช่วยเหลืออย่างใกล้ชิดตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความเมตตาและความกรุณาของอาจารย์ท่านนี้เป็นอย่างยิ่งและขอกราบขอพระคุณอาจารย์เป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณ AAI Asia (Assessment Associates International - Asia) ที่สนับสนุน Applied Reasoning Test (ART) - Cognitive Ability Test and Work Behavior Inventory (WBI) - Psychometric Assessment เพื่อการวิจัยครั้งนี้โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ขอขอบคุณผู้รับการประเมินและกรณีศึกษา (Case Study) เพื่อนๆ สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร รุ่น 17A ทุกท่านที่ได้ร่วมกันศึกษาหาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ รวมถึงการช่วยเหลือซึ่งกันละกันเสมอมา

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอพระคุณบิดา มารดาและสมาชิกในครอบครัวที่ให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้าน ให้ความรักและคำแนะนำที่ดีเสมอมา ตลอดจนเพื่อนสนิทและกัลยาณมิตรทุกท่านที่คอยช่วยเหลือ ให้กำลังใจและอยู่เคียงข้างทั้งยามสุขและยามทุกข์เสมอมา

คุณงาม ความดีทั้งหลาย อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่ คณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้ วิทยาลัยการการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้ให้ความช่วยเหลือทั้งทางตรงและทางอ้อม จนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษาเรื่องนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในอนาคต

นิโลบล วาสสนิท

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการทำสารนิพนธ์	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
<b>บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม</b>	<b>4</b>
2.1 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership Theories)	4
2.1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ	4
2.1.2 ความแตกต่างระหว่าง ภาวะผู้นำและการจัดการ	6
2.1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	8
2.2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (The Big Five Model of Personality)	11
2.3 แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan หรือ DAP)	12
2.3.1 แนวคิดการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan หรือ DAP)	12
2.3.2 ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง	14
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>17</b>
3.1 กลุ่มตัวอย่าง	17
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	17
3.2.1 Work Behavior Inventory (WBI)	18

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.2.2 Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	18
3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ	20
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	21
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	<b>22</b>
4.1 ผลการประเมิน โดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)	22
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	22
4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	23
4.1.3 สิ่งซึ่งนำความสำเร็จในอาชีพ (Career Alignment)	24
4.1.4 ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Selling & Influencing Styles)	24
4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	25
4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	25
4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	26
4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	27
4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	28
4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	29
4.2 ผลการประเมิน โดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP)	30
4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม	30
4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจและการแปลบทความ (Verbal Reasoning)	31
4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)	31
4.2.4 การประเมินความสามารถที่ในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)	32
4.3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)	32
4.3.1 พฤติกรรมที่เป็นจุดเด่นของผู้รับการประเมิน	32

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.3.2 พฤติกรรมที่เป็นจุดค้อยของผู้รับการประเมิน	33
4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา	34
4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	34
4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	34
4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา	35
<b>บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน</b>	<b>36</b>
5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	36
5.1.1 เป้าหมายการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน	36
5.1.2 จุดแข็งที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเอง	37
5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	37
5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง	38
5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา	38
5.1.6 การนำความรู้ตนเอง ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ	39
5.2 แผนการพัฒนาตนเอง	40
5.2.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1	40
5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1	53
5.2.3 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2	58
5.2.4 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2	67
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>70</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>72</b>
<b>ภาคผนวก ก แบบประเมินทางจิตวิทยา (Work Behavior Inventory)</b>	<b>73</b>
<b>ภาคผนวก ข พัฒนาการของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 และฉบับที่ 2</b>	<b>77</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>111</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
5.1 แผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 1	48
5.2 แผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 2	63





## สารบัญรูปร่างภาพ

ภาพ	หน้า
4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	24
4.2 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	24
4.3 ผลการประเมินด้านสิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ (Career Alignment)	25
4.4 ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Selling & Influencing Styles)	26
4.5 ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)	26
4.6 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)	27
4.7 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	28
4.8 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	29
4.9 ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	30
4.10 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	31
4.11 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test (ART)	32
4.12 ผลการประเมินความสามารถด้านการรับรู้และความเข้าใจในแต่ละด้านของ ART	33

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญาและแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา พนักงานสถาบันการเงินขนาดกลางแห่งหนึ่ง

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT & COGNITIVE ASSESSMENT AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF HUMAN RESOURCES BUSINESS PARTNER, FINANCIAL SERVICE INSTITUTION

นิโลบล วาสสนิท 5750156

กจ.ม.

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

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำพนักงานฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันการเงินขนาดกลางแห่งหนึ่ง โดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและวิเคราะห์ถึงคุณสมบัติสำคัญที่สอดคล้องกับความต้องการในการเติบโตในเส้นทางสายอาชีพ (2) เพื่อศึกษาผลการประเมินผ่านการให้ข้อมูลสะท้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน และนำมาวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องกับผลประเมินทางจิตวิทยา (3) เพื่อให้เกิดความเข้าใจในตนเอง รับทราบถึงจุดเด่นและจุดข้อควรระวัง อันจะนำมาปรับใช้ในการทำงานเพื่อลดข้อผิดพลาดและสร้างผลลัพธ์ของงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (4) เพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเองและใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพในการเติบโตในสายอาชีพ โดยอาศัยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ได้กรณีศึกษาที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยเครื่องมือที่ใช้ในการในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา (Work Behavior Inventory : WBI) และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา (Applied Reasoning Test-MP Report : ART-MP)

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยพบว่า ผู้รับการประเมินรับรู้ถึงระดับบุคลิกลักษณะในพฤติกรรมของตนเองผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลจากการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา โดยสามารถนำผลการวิเคราะห์มาเชื่อมโยงกับการให้ข้อมูลสะท้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อระบุถึงสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอันนำมาสู่การจัดทำแผนพัฒนาตนเองในกรอบระยะเวลาที่กำหนด

คำสำคัญ : ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ/ แผนพัฒนาตนเอง/ Work Behavior Inventory



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในปัจจุบันเป็นสาเหตุสำคัญอันก่อให้เกิดอิสรภาพทางการสื่อสาร การติดต่อทางธุรกิจบนโลกไร้พรมแดน นำมาซึ่งการแข่งขันของภาคธุรกิจอย่างรุนแรงในยุคปัจจุบัน องค์กรส่วนใหญ่ต้องเผชิญกับภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและคงปฏิเสธไม่ได้ว่าจะมีเพียงองค์กรที่แข็งแกร่งและพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงเท่านั้นที่จะอยู่รอดในสภาพการณ์ปัจจุบัน สิ่งสำคัญในการบริหารองค์กรเพื่อความอยู่รอดคือการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมทั้งพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรผ่านการสรรค์สร้างพื้นฐานขององค์กรที่สำคัญ เช่น การวางแผน โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมและเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ การพัฒนาระบบการสื่อสารและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายใน รวมไปถึงการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ปัจจัยพื้นฐานสำคัญเหล่านี้จะถูกพัฒนาและบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำขององค์กรนั้นๆ เป็นสำคัญ

การวางรากฐานที่สำคัญขององค์กรคือการวางรากฐานด้านทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและสร้างความพร้อมในการปรับตัวต่อสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงในภาคธุรกิจ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรเกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ อันเป็นจุดแข็งขององค์กรที่ยากต่อการลอกเลียนแบบและจะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความอยู่รอดในยุคแห่งการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

จากความสำคัญของภาวะผู้นำองค์กรและการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา เพื่อใช้ประเมินลักษณะพฤติกรรมหรือบุคลิกภาพ ของบุคคลและนำผลที่ได้จากแบบทดสอบมาทำการวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับลักษณะของงาน พร้อมทั้งประเมินความพร้อมของบุคคลในการเติบโตในเส้นทางอาชีพ รวมถึงพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อวางกรอบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลอันจะนำไปสู่การมีภาวะผู้นำและสามารถเติบโตในสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านการใช้เครื่องมือแบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการทำสารนิพนธ์

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันการเงินขนาดกลาง โดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและวิเคราะห์ถึงคุณสมบัติสำคัญที่สอดคล้องกับความต้องการในการเติบโตในเส้นทางสายอาชีพ
2. เพื่อศึกษาผลการประเมินผ่านการให้ข้อมูลสะท้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน และนำมาวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องกับผลประเมินทางจิตวิทยา
3. เพื่อให้เกิดความเข้าใจในตนเอง รับทราบถึงจุดเด่นและจุดข้อควรระวัง อันจะนำมาปรับใช้ในการทำงานเพื่อลดข้อผิดพลาดและสร้างผลลัพธ์ของงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. เพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเองและใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพในการเติบโตในสายอาชีพ

## 1.3 ขอบเขตการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาการวิเคราะห์คุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลเพื่อให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงของการพัฒนาตนเองกับลักษณะของงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน และการเติบโตในสายอาชีพ โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI), Applied Reasoning Test – Managerial/Professional (ART-MP) และการประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ โดยกรณีศึกษาในการวิจัยนี้ คือ พนักงานฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันการเงินขนาดกลาง จำนวน 1 คน

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดหวังว่าผลของการวิจัยจักเป็นประโยชน์สำหรับผู้รับการประเมิน ดังนี้

1. สามารถนำผลจากแบบประเมินทางจิตวิทยาในครั้งนี้ไปเป็นเครื่องมือประกอบในการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง เพื่อเตรียมความพร้อมและสร้างภาวะผู้นำในการเติบโตในสายงานอาชีพในอนาคต
2. สามารถเรียนรู้และเข้าใจถึงลักษณะบุคลิกภาพภายในของตนเอง สร้างความตระหนักและรับรู้ถึงข้อดี-ข้อควรระวังในตนเอง เพื่อนำไปประยุกต์ใช้และปรับปรุงกระบวนการ

ดำเนินงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะก่อให้เกิดผลดีทั้งต่อระดับบุคคลและระดับองค์กรมากขึ้น



## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญาและแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา พนักงานสถาบันการเงินขนาดกลาง แห่งหนึ่ง” ซึ่งเป็นกรณีศึกษาเกี่ยวกับวิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือแบบประเมิน ทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test-MP Report (ART-MP) อันเป็นเครื่องมือที่มีพื้นฐานมาจากลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five Factors) รวมไปถึงการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง Development Action Plan (DAP) ในงานวิจัยครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยได้ทบทวน ศึกษา เอกสาร ตำรางานวิจัยที่มีความเชื่อมโยงใน ทฤษฎี โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวความคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

ส่วนที่ 2 แนวความคิดและทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five Theories)

ส่วนที่ 3 แนวความคิดการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)

### 2.1 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

#### 2.1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

จากการศึกษาความหมายเรื่องของผู้นำและภาวะผู้นำ พบว่ามีผู้ให้คำจำกัดความไว้ อย่างมากมาย ซึ่งคำว่า “ผู้นำ (Leader)” และ “ภาวะผู้นำ (Leadership)” เป็นคำที่มักใช้คู่กัน เนื่องจาก มีความหมายที่ใกล้เคียงกัน แต่หากพิจารณาความหมายอย่างละเอียด จะพบว่า “ผู้นำ (Leader)” และ “ภาวะผู้นำ (Leadership)” มีความหมายที่แตกต่างกันกล่าวคือ “ผู้นำ” คือ บุคคลที่จูงใจ แนะนำ แนวทางและมีอิทธิพลในการตัดสินใจว่าใครต้องทำอะไรไปจนถึงการสร้างเปลี่ยนแปลงทาง วัฒนธรรมและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการนำนั้น (Noel M., 1997)

ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นทำงานในระดับ ต่างๆที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (McFarland, 1979) หรือ ผู้นำ คือ บุคคล

ที่มีบทบาทสำคัญและมีอิทธิพลต่อกลุ่มมากที่สุด โดยทำให้คนอื่นมีพฤติกรรมคล้อยตาม ตลอดจนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือเกิดความคิดริเริ่มในองค์กร ด้วยการใช้อนุวัตรกรรมต่างๆ ที่ส่งผลให้การดำเนินงานของกลุ่มประสบความสำเร็จ (สมคิด บางโม, 2557) อีกนัยหนึ่งคือ บุคคลหนึ่งๆ ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มที่สามารถนำพามวลบุคคลหรือกลุ่มในการปฏิบัติงานต่างๆ ให้สำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยผ่านการเป็นผู้ผลักดัน ผู้สร้างแรงบันดาลใจ ผู้ประสานความต่าง ผู้กระตุ้นและผู้ส่งเสริมให้เกิดพลัง (ศักดิ์ไทย, 2549) กล่าวโดยสรุปในความหมายของผู้นำ คือ บุคคลผู้ซึ่งได้รับการยอมรับให้เป็นตัวแทนจากกลุ่มบุคคล เพื่อเป็นผู้ผลักดันให้องค์กรหรือกลุ่มบุคคลนั้นๆ ปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ในส่วนของ “ภาวะผู้นำ (Leadership)” ก็ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทรรศนะไว้อย่างมากมาย เช่น “ภาวะผู้นำ” คือ ความสามารถ พฤติกรรมและกระบวนการของการมีอิทธิพลกับผู้อื่น เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นร่วมกันเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จและวิธีการที่จะทำให้สำเร็จ และยังเป็นกระบวนการของการอำนวยความสะดวกส่วนบุคคลและสร้างแรงกระตุ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Yukl, 2006) เช่นเดียวกับ ประสาน หอมพลู และ ทิพวรรณ หอมพลู (2540) ที่ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนเองมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาภายในองค์กรหรือในกลุ่มคนในสถานต่างๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งผู้นำพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามและสนใจสมาชิกขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ รักษาความสัมพันธ์ด้านความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ตลอดจนขอความร่วมมือและการสนับสนุนต่างๆ จากสมาชิก เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ รวมไปถึงการได้สร้างแรงบันดาลใจและสร้างพลังให้กับผู้ตาม (Benis อ้างถึงใน ไพโรจน์ บาลัน, 2551) อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำไม่ได้พบเฉพาะในตำแหน่งระดับสูงเท่านั้น แต่ยังพบได้ในพนักงานทุกๆ ระดับขององค์กร ในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (DuBrin, 2013) กล่าวโดยสรุปพอสังเขปได้ว่า “ภาวะผู้นำ” คือ กระบวนการหรือกิจกรรมของบุคคลที่ส่งผลต่ออิทธิพลกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

โดยเมื่อเปรียบเทียบความหมายของคำว่าผู้นำกับภาวะผู้นำ พบว่าสองคำนี้มีความแตกต่างกันบางประการกล่าวคือ ผู้นำ หมายถึงตัวบุคคล ส่วนภาวะผู้นำ หมายถึงการใช้กระบวนการของความสามารถของบุคคลที่ใช้อิทธิพลของตนในการชักชวน ชี้นำหรือชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตนในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนั้นภาวะผู้นำ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญเพราะหมายถึงการ



ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นและผู้อื่นก็พร้อมที่จะน้อมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจอันเป็นหนทางแห่งความสำเร็จที่สำคัญขององค์กร

### 2.1.2 ความแตกต่างระหว่าง ภาวะผู้นำ (Leadership) และการจัดการ (Management)

จากการศึกษาความหมายของ ภาวะผู้นำ (Leadership) และการจัดการ (Management) จะเห็นว่ามึลักษณะสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เป็นวิธีการที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งหากศึกษาข้อมูลโดยละเอียดจะพบว่า ภาวะผู้นำ จะมุ่งเน้นการกำหนดทิศทางด้วยการคาดการณ์อนาคตหรือมองจากเป้าหมายแล้ววางแผนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ทั้งการสร้างแรงบันดาลใจ ตลอดจนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรเปลี่ยนแปลงและเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้และภาวะผู้นำก็ยังช่วยกระตุ้นการทำงาน โดยใช้อิทธิพลเพื่อรักษาวัฒนธรรมขององค์กรอีกด้วย (Yukl, 1989 อ้างถึงใน Hill and Stewart, 2007) แตกต่างกับการจัดการ เหตุเพราะการจัดการหมายถึงการวางแผน การให้ความสำคัญกับกฎระเบียบข้อบังคับการควบคุมในการทำงาน รวมไปถึงกระบวนการต่างๆ ขององค์กรให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นด้านการสั่งการและควบคุมทรัพยากรขององค์กรเป็นหลัก (Meindl & Ehrlich, 1987 อ้างถึงใน Hughes, Ginnett & Curphy, 2002)

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบปัจจัยด้านต่างๆระหว่างการจัดการและภาวะผู้นำ

ปัจจัย	การจัดการ (Management)	ภาวะผู้นำ (Leadership)
การกำหนดทิศทาง	การวางแผน การจัดทำงบประมาณ มองเกณฑ์ที่ต่ำที่สุด	การสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ มองกว้าง มองไกล มองมุมสูง
การเข้าร่วมของพนักงาน	- การจัดการองค์กรและการจัดการด้านบุคลากร - เน้นกำกับสั่งการและควบคุม - สร้างขอบเขต หรือกำแพง	- สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วม - ส่งเสริมการเติบโตในสายอาชีพของพนักงาน - ลดการแบ่งขอบเขต หรือกำแพง

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบปัจจัยด้านต่างๆระหว่างการจัดการและภาวะผู้นำ (ต่อ)



ปัจจัย	การจัดการ (Management)	ภาวะผู้นำ (Leadership)
ความสัมพันธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นที่วัตถุประสงค์-การผลิต/การขายสินค้าและการบริการ</li> <li>- ขึ้นกับอำนาจโดยตำแหน่ง</li> <li>- วางตัวเหมือนนาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นที่คน-สร้างแรงจูงใจผู้ตาม</li> <li>- ขึ้นกับอำนาจจากบุคคล</li> <li>- วางตัวเหมือนพี่เลี้ยงผู้อำนวยความสะดวก ผู้ให้บริการ</li> </ul>
ลักษณะส่วนบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรู้สึกที่ห่างไกล</li> <li>- ยึดความเชี่ยวชาญของตน</li> <li>- เน้นการพูด</li> <li>- ยึดกรอบทำงานแน่นอน</li> <li>- มองเห็นองค์กรได้แจ่มชัด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรู้สึกที่ใกล้ชิดสนิทสนม</li> <li>- เปิดใจกว้าง</li> <li>- เน้นการฟัง</li> <li>- ไม่ยึดกรอบทำงานตายตัว</li> <li>- มองตนเองได้อย่างแจ่มชัด</li> </ul>
ผลลัพธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มุ่งรักษาสถานภาพ และความมั่นคง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ</li> </ul>

ที่มา: (Daft, 2005)

จากตารางข้างต้นจะแสดงให้เห็นถึงลักษณะของการจัดการและภาวะผู้นำ โดยจะเห็นได้ว่าการจัดการ จะเป็นลักษณะของการรับมือกับความซับซ้อนในงานต่างๆ ต่างจาก ภาวะผู้นำ ที่จะ เป็นลักษณะของการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งนักทฤษฎีส่วนใหญ่มองว่าความแตกต่างของการจัดการและภาวะผู้นำนั้น ไม่เพียงแต่แตกต่างในด้านปัจจัยรายบุคคล หากแต่ยังแตกต่างในด้านของปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามและสถานการณ์ต่างๆ ที่ต้องพบเผชิญ อันเป็นสิ่งที่ทำให้บทบาทของผู้นำ และผู้จัดการมีความแตกต่างกัน โดยสามารถอธิบายเชิงเปรียบเทียบได้ดังตารางต่อไปนี้

## ตารางที่ 2.2 ความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้จัดการ

ผู้นำ	ผู้จัดการ	ที่มา
มีความคิดแปลกใหม่ แหวกแนว (Innovate)	จัดการงานปกติ (Administer)	: Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, Gordon
พัฒนา (Develop)	รักษา (Maintain)	
สร้างแรงบันดาลใจ (Inspire)	ควบคุม (Control)	
มองระยะไกล (Long-term View)	มองระยะใกล้ (Short-term View)	
ถามว่า อะไร (What) และ ทำไม (Why)	ถามว่า อย่างไร (How) และ เมื่อไร (When)	
จุดเริ่มต้น รกราก (Originate)	ริเริ่ม (Initiate)	
ทำทาสีที่เป็นอยู่	ยอมรับสิ่งที่เป็นอยู่	
ทำสิ่งที่ถูกต้อง (Do right things)	ทำสิ่งที่ต้องทำ (Do things right)	

on J. Curphy., 2002

จากตารางแสดงให้เห็นว่า ผู้นำมีบทบาทที่แตกต่างจากผู้จัดการอย่างชัดเจน โดยผู้นำจะเน้นการสร้างแรงบันดาลใจมากกว่าการควบคุม เน้นการมองระยะไกลและมองผลระยะยาว มุ่งหาสาเหตุของสถานการณ์ มีลักษณะของนักพัฒนาและพร้อมที่จะทำทาสีในสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรยุคใหม่ควรปรับทัศนคติสู่ผู้นำอย่างแท้จริง

กล่าวโดยสรุปแล้วผู้บริหารที่ดีในองค์กรนั้น ควรจะประกอบด้วยทักษะของการบริหารงานและการบริหารคนที่ดี ซึ่งการบริหารงานจะมุ่งเน้นไปเรื่องการจัดการ ในขณะที่การบริหารคนจะเน้นในเรื่องของภาวะผู้นำ ซึ่งหากองค์กรใดมีองค์ประกอบสำคัญทั้งสองประการดังกล่าว ย่อมส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จได้มากกว่าและเกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยากจะลอกเลียนแบบได้

### 2.1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ซึ่งจากเดิมที่มีความเชื่อกันว่า การเป็นผู้นำจะสิ่งที่เป็นมาติดตัวตั้งแต่กำเนิดอันเป็นสิ่งที่ถ่ายทอดกันมาทางสายเลือด ชาติตระกูล หรือทางพันธุกรรม ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวได้ถูกพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถอธิบายแนวความคิดได้ ดังนี้

2.1.3.1 ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) เป็นทฤษฎีที่มาจากความเชื่อตามทฤษฎี Greatman Theory of Leadership ซึ่งเป็นระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำ ซึ่งเริ่มในปี ค.ศ. 1930- 1940 มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำนั้นมีมาโดยกำเนิดและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ (Ghee Soon Lim and Richard L, 2004) โดยทฤษฎีนี้เน้นการศึกษานุคลิกลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ อันประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด ความซื่อสัตย์ ความมั่นใจในตนเอง ซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำนั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย นอกจากนี้ยังมีผู้ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีนี้ที่ระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดี 6 ประการ (Bass, 1990) คือ

- คุณลักษณะทางร่างกาย (physical characteristics) ประกอบด้วย ความแข็งแรง รูปร่าง ความสูง น้ำหนัก

- คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม (social background) ประกอบด้วย การศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางสังคม

- คุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถ (intelligence and ability) ซึ่ง Bass (1990) สรุปไว้ว่า ผู้นำที่มีความรู้ (knowledge) มีดุลพินิจ (judgment) มีทักษะในการพูดได้อย่างคล่องแคล่ว ปฏิภาณไหวพริบดี สิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ได้ในระดับหนึ่งว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้อยู่ ถึงแม้ว่าจะต้องศึกษาปัจจัยอื่นๆ มาประกอบก็ตาม

- คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (personality) พบว่า Bass and Avolio (1990) แสดงความคิดเห็นว่า บุคลิกภาพประกอบด้วย การมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความซื่อสัตย์ อดทนต่อความเครียด การควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความกระตือรือร้น ตื่นตัว มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถปรับตัว เป็นคนเปิดเผย

- คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (task-related characteristic) ประกอบด้วย ความขยัน หมั่นเพียร ความรับผิดชอบ การไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค จะต้องมีความมุ่งมั่นสูงและมักริเริ่มงานใหม่ๆ

- คุณลักษณะทางสังคม (social characteristics) ประกอบด้วย ความนิยมแพร่หลาย มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีเสน่ห์ดึงดูด สร้างความร่วมมือ ชอบสังคม และเป็นนักการทูต

อย่างไรก็ตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบอุปนิสัย (Trait Theory Approach) ก็ได้รับความนิยมนลดลงตามกาลเวลา โดยถูกมองว่าเป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นคุณลักษณะภายนอกมากเกินไป

2.1.3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามพฤติกรรม (Behavioral Theories) เป็นการ พัฒนาแนวคิดในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ การมองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและ ชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan studies) โดย Rensis Likert (Likert, 1967) ได้ศึกษาภาวะผู้นำโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามกับ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน โดยได้ระบุพฤติกรรมผู้นำไว้ 2 แบบ คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรม แบบมุ่งคน (employee-centered leader behavior) และผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน (job-centered leader behavior) (Lunenburg & Ornstein, 1996) ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งคน คือ ผู้นำที่เน้นเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มักให้ความสนใจ และเข้าใจความ ต้องการของพนักงาน ในขณะที่พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งงาน คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน เน้น ไปที่ผลลัพธ์ของงาน โดยมองว่าพนักงานเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม Likert (1967) ได้พัฒนาแนวความคิดของมหาวิทยาลัย มิชิแกน ในปี ค.ศ. 1961 โดยได้นำแนวความคิดพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนและผู้นำแบบมุ่งงานมาทำ การวิจัย โดยแบ่ง เป็น 4 ระบบ (Likert, 1967) ดังนี้

- พฤติกรรมผู้นำเผด็จการแบบเบ็ดเสร็จ (exploitative autocratic) ระบบนี้ ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจทุกอย่างว่าต้องทำอะไร หากงานไม่สำเร็จจะต้องมีการลงโทษ ผู้นำไว้ใจผู้ตาม น้อย

- พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีเมตตา (benevolent autocratic) ระบบนี้ผู้นำยังเป็นคนตัดสินใจอยู่ แต่ให้ผู้ตามมีอิสระบ้าง ผู้นำแบบนี้จะมีเจตคติแบบพ่อปกครอง ลูก トラบใดที่ผู้ตามยังปฏิบัติตามระเบียบอยู่ ผู้นำจะดูแลผู้ตามเป็นอย่างดี

- พฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือ (consultative) ระบบนี้ผู้นำจะ ปรึกษาหารือกับผู้ตามก่อนที่จะกำหนดเป้าหมายหรือการตัดสินใจ ผู้ตามมีอิสระมากขึ้นอีก ผู้นำ ระบบนี้ต้องการความคิดเห็นของผู้ตามก่อนตัดสินใจ ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานดีมากกว่าการ ลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด เป็นแรงจูงใจให้ผู้ตาม บรรยากาศเป็นกันเอง ระดับความไว้วางใจ และ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีสูง

- พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative) ระบบนี้ผู้นำเน้นให้ผู้ตาม มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจ ผู้ตามเป็นอิสระ ถกเถียงกับผู้นำได้ ผู้นำแสดงความสนับสนุนแทนการข่มขู่ ทุกส่วนของผู้ตามมีส่วนร่วมในการบริหารงานทั่วทั้ง องค์กร

2.1.3.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theories)



การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์อยู่ในช่วง ค.ศ. 1960 – 1980 เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยเชื่อว่าไม่มีวิธีที่ดีที่สุดสำหรับทุกสถานการณ์ แต่จะมีวิธีที่ดีที่สุดสำหรับสถานการณ์นั้นๆ ซึ่งศาสตราจารย์ สจวร์ต (2550) ได้กล่าวถึง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นผู้ที่สามารถเลือกวิธีการหรือพฤติกรรมการแสดงออกที่สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ ซึ่งแต่ละสถานการณ์ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำนั้นถูกรวมตั้งแต่ปัจจัยภายในที่เป็นคุณสมบัติของตัวผู้นำเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากต่อการเปลี่ยนแปลงและต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ที่มีระหว่างกัน ลักษณะของงานที่ทำ บรรยากาศการทำงาน สิ่งเหล่านี้ถูกนำมาเป็นบริบทการวิเคราะห์ลักษณะของผู้นำให้เกิดความสอดคล้องและเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

โดยสรุปแล้วทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ระบุว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หากสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นไปในทิศทางเชิงบวกก็ประกอบกับองค์ประกอบสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวย ผู้นำจะสามารถบริหารจัดการและควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (The Big Five Model of Personality)

ทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบหรือ Big Five Theories นั้น เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของบุคลิกภาพนาาประการของมนุษย์ ซึ่งทฤษฎีนี้ได้แบ่งลักษณะของบุคลิกภาพออกเป็น 5 แบบที่ปฏิสัมพันธ์กับรูปแบบของลักษณะบุคลิกภาพของมนุษย์และได้ถูกนำมาเป็นหลักเกณฑ์ในการออกแบบเครื่องมือวัดผลทางจิตวิทยา ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในเรื่องของความถูกต้องแม่นยำและครอบคลุมถึงลักษณะพฤติกรรมของมนุษย์ได้อย่างครบถ้วน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) กล่าวว่าลักษณะบุคลิกภาพ (Personal Traits) เป็นบุคลิกภาพที่มีลักษณะค่อนข้างถาวรที่อธิบายถึงพฤติกรรมเฉพาะอย่างของบุคคล จากการวิจัยพฤติกรรมองค์การโดยใช้แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีมาตรฐาน (Standardized personality tests) เพื่อพิจารณาถึงลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลในเชิงบวกและเชิงลบ จึงทำให้ได้มิติของบุคลิกภาพ 5 ประการ (Big five personality dimensions) “ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าแบบ” (Big Five Theory) เป็นส่วนหนึ่งของการสนับสนุนเครื่องมือให้สอดคล้องกับแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI) องค์ประกอบ 5 ประการของบุคลิกภาพ (Big five) (1992 อ้างถึงในกรัณท์รักษ์ เต็มวิทย์จรรยา, 2553: 45) ประกอบด้วย

- การเข้าสังคม (Extraversion) เป็นลักษณะกว้างๆ ของคนที่ชอบพูดมาก ทรงพลัง และก้าวร้าว บุคคลที่มีอุปนิสัยแบบนี้มักจะมีอะไรตื่นเต้นตลอดเวลา (Excitability) ชอบเข้าสังคม (Sociability) ชอบพูดและพูดได้ทุกเรื่อง (Talkativeness) ชอบเปิดเกมรุก (Assertiveness) และชอบแสดงออกทางอารมณ์ (Emotional Expressiveness)

- ความเป็นมิตร/ยอมรับกันและกัน (Agreeableness) ลักษณะบุคลิกภาพแบบนี้จะเป็นคนที่มีความไว้วางใจ (Trust) มีหลักปฏิบัติที่เห็นแก่ผู้อื่นอยู่เสมอ (Altruism) มีความกรุณา (Kindness) มีความเมตตา (Affection) และมีพฤติกรรมชอบสังคม (Prosocial Behaviors)

- ความรู้สึกลึกซึ้งซื่อสัตย์ (Conscientiousness) ลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่จัดอยู่ในมิตินี้คือ เป็นผู้มีระดับการคิดไตร่ตรองสูง (Thoughtfulness) เป็นคนที่มีลักษณะเจ้ากี้เจ้าการ รอบคอบ และเจ้าแผนการ มีการควบคุมสิ่งกระตุ้นดี (Good Impulse Control) และมีพฤติกรรมที่มุ่งสู่เป้าหมายเป็นสำคัญ (Goal-Directed Behaviors) บุคคลที่มีความรู้สึกลึกซึ้งซื่อสัตย์นี้มักจะถูกจัดการและเตรียมจิตใจในรายละเอียดต่างๆ มาเป็นอย่างดี

- ความเอนเอียงของอารมณ์ (Neuroticism/ Emotional Stability) เป็นความสามารถของบุคคลในการรองรับแรงกดดัน ความคุมอารมณ์ บุคลิกที่สำคัญ คือ สุขุม สงบ มั่นคง เชื่อมั่นในตนเอง บุคคลที่มีอุปนิสัยแบบนี้จะเป็นผู้มีอารมณ์ไม่มั่นคง (Emotional Instability) มีความกังวลอยู่เสมอ (Anxiety) มีอารมณ์ขุ่นหมองเสมอ (Moodiness) ง่ายหงุดหงิด (Irritability) และซึมเศร้า (Sadness)

- ความจริงใจตรงไปตรงมา (Openness to Experience or Intellect / Imagination) เป็นบุคลิกที่เปิดรับความแปลกใหม่ อยากรู้อยากเห็น มีความคิดสร้างสรรค์

ทั้งนี้พฤติกรรมหลักแต่ละด้านของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบนั้นจะประกอบไปด้วยคุณลักษณะย่อย (Sub-traits) ซึ่งจะช่วยให้ผลการทำแบบทดสอบชุดนี้ สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมได้อย่างตรงจุดมีความน่าเชื่อถือ โดยคุณลักษณะย่อยของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบหลักนี้จะเป็นส่วนขยายความของบุคลิกภาพในแต่ละด้าน ส่งผลให้เครื่องมือการวัดบุคลิกภาพชุดนี้มีความเที่ยงและความตรงค่อนข้างสูงเกิดเป็นที่เครื่องมือที่ถูกรับและแพร่หลายในวงกว้าง

## 2.3 แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan หรือ DAP)

### 2.3.1 แนวคิดการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan หรือ DAP)



แผนพัฒนารายบุคคล คือ กระบวนการที่ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาใน กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาฝึกรวมผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อความสำเร็จในการทำงานและองค์กร ที่ทั้งผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานร่วมกันอยู่ อันเป็นแผนที่จะระบุถึงเป้าหมาย วิธีการ รวมถึงเครื่องมือต่าง ๆ ที่เลือกและนำมาใช้สำหรับการจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล ซึ่งแผนพัฒนา รายบุคคลนี้ถูกจัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญหนึ่งสำหรับด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง องค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 องค์ประกอบดังนี้ (Gilley, England, 2002)

2.3.1.1 การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) ซึ่งเหมาะสมกับการ มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์ที่กับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นหลักมากกว่าการมุ่งเน้นประโยชน์ที่จะเกิดกับ องค์กร รวมถึงการพัฒนารายบุคคลนี้มีความเหมาะสมกับการเล็งเห็นผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในระยะสั้น

2.3.1.2 การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ซึ่งเหมาะสมกับการ มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์ที่กับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นหลักมากกว่าการมุ่งเน้นประโยชน์ที่จะเกิดกับ องค์กร รวมถึงการพัฒนารายอาชีพนี้มีความเหมาะสมกับการเล็งเห็นผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว

2.3.1.3 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่ง เหมาะสมกับการมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์ที่จะเกิดกับองค์กรเป็นหลักมากกว่าการมุ่งเน้นประโยชน์ที่ จะเกิดกับผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงการบริหารผลการปฏิบัติงานนี้มีความเหมาะสมกับการเล็งเห็น ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในระยะสั้น

2.3.1.4 การพัฒนาองค์กร (Organization Development) ซึ่งเหมาะสมกับการ มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์ที่จะเกิดกับองค์กรเป็นหลักมากกว่าการมุ่งเน้นประโยชน์ที่จะเกิดกับ ผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงการบริหารผลการปฏิบัติงานนี้มีความเหมาะสมกับการเล็งเห็นผลลัพธ์ที่จะ เกิดขึ้นในระยะยาว

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เป็นแผนที่จัดทำเพื่อเตรียมความพร้อม ของบุคลากรให้มีคุณสมบัติ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับงานปัจจุบันและ ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น แต่มิใช่แผนงานที่รับรองหรือรับประกันความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของ บุคลากรคนนั้น โดยเป้าหมายในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลมีวัตถุประสงค์มีดังนี้ (กองฝึกรวม กรมที่ดิน, 2553)

- ให้บุคลากรได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ในการปรับปรุงการทำงานปัจจุบัน ให้ดียิ่งขึ้น

- เพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้กับบุคลากร ทำให้บุคลากรมีขวัญ และกำลังใจในการทำงานมากขึ้น

- พัฒนาและปรับปรุงผลงานของหน่วยงานให้เพิ่มมากขึ้นจากการที่บุคลากรมีความรู้และความสามารถที่เพิ่มมากขึ้น

### 2.3.2 ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเป็นแผนที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญและผู้บริหารระดับสูงสุดพยายามผลักดันให้พนักงานทุกคนต้องมีแผนพัฒนารายบุคคล โดยประโยชน์ของแผนพัฒนารายบุคคลแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับพนักงาน ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน และระดับองค์กรโดยรวม (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2551) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 2.3.2.1 ระดับพนักงาน

- เพื่อปรับปรุง คือ แผนพัฒนารายบุคคลจะช่วยปรับปรุงความสามารถเดิมที่พนักงานคนนั้นๆ มีอยู่ไม่ว่าจะเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนก็ตาม โดยเป็นการเน้นให้พนักงานปรับปรุงงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังสร้างให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่การเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป

- เพื่อพัฒนา คือ นอกจากจะปรับปรุงงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันแล้ว แผนพัฒนารายบุคคลยังช่วยให้เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งยังเป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงานเพื่อขยายขีดความสามารถที่รับผิดชอบงานที่สูงขึ้นต่อไปได้ด้วย

- เพื่อเตรียมความพร้อม คือ การทำแผนพัฒนารายบุคคลจะช่วยทำให้พนักงานมีความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือมีความพร้อมสำหรับการโอนย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่นที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งแผนพัฒนารายบุคคลจะทำให้พนักงานลดความรู้สึกกังวล ความเครียด และความกลัวของพนักงานที่จะไม่สามารถทำงานได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง

#### 2.3.2.2 ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน

- การทดแทนงาน คือ แผนพัฒนารายบุคคลจะเตรียมความพร้อมให้พนักงานมีความมั่นใจหากมีเหตุให้ต้องเกิดการโอนย้ายหรือหมุนเวียนไปทำงานอื่นๆ ซึ่งอาจจะคล้ายหรือแตกต่างจากงานและความรับผิดชอบเดิมที่มีอยู่ เพราะแผนพัฒนารายบุคคลจะทำให้พนักงานยอมรับหรือไม่ปฏิเสธที่จะเปลี่ยนแปลงไปทำงานใหม่ที่ไม่เคยรับผิดชอบมาก่อน ซึ่งข้อดีจากการเปลี่ยนแปลงนี้จะทำให้พนักงานเกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายด้านและความสามารถในการทำงานที่หลากหลาย ส่งผลให้พนักงานสามารถทำงานทดแทนกันและกันได้ ในกรณีพนักงานลาหยุดงานหรือลาออกจากองค์กรไป

- ผลงานของหน่วยงาน คือ เมื่อพนักงานมีระดับปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ผลงานของพนักงานย่อมดีขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งผลงานของพนักงานหรือผู้บังคับบัญชาจะไปสู่ผลงานของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานนั้นๆ ในที่สุด ดังนั้นความสำเร็จของหัวหน้างานจึงเกิดขึ้นจากการเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงานหรือผู้บังคับบัญชา โดยมีหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชางานเป็นผู้รับผิดชอบในการขยายขีดความสามารถของพนักงานเป็นหลัก

- คุณภาพชีวิตการทำงาน คือ ความสามารถในการบริหารเวลาทั้งในส่วนของการทำงานที่ต้องรับผิดชอบและในส่วนของชีวิตส่วนตัว การที่หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามีพนักงานหรือผู้บังคับบัญชาที่ทำงานดี มีความสามารถ จะทำให้หัวหน้างานมีเวลาทุ่มเทให้การวางแผนการทำงานเชิงกลยุทธ์ หรือ แผนการทำงานที่เน้นการทำงานเชิงรุกมากกว่าการทำงานเชิงรับ รวมถึงการมีเวลาในการคิดปรับปรุงรูปแบบการทำงานของหน่วยงานให้ดีขึ้นจากปัจจุบัน ซึ่งการปรับปรุงกระบวนการทำงานดังกล่าวจะทำให้เกิดการดำเนินงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังไว้และผลประโยชน์จากการปรับปรุงกระบวนการทำงานจะส่งผลให้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามีเวลามากพอสำหรับการบริหารชีวิตส่วนตัว อันได้แก่เรื่องครอบครัวหรือเรื่องอื่นๆ

#### 2.3.2.3 ระดับองค์กร โดยรวม

- ผลงานขององค์กร คือ ความสำเร็จของหน่วยงานที่ตรงตามตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรเพราะบุคลากรเป็นปัจจัยหลักที่จะสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร

- การสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร คือ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลยังมีส่วนช่วยสร้างภาพลักษณ์และทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นในใจของพนักงาน ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความรักและความผูกพันกับองค์กร

- ความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจะสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันให้สามารถต่อสู้กับองค์กรภายนอกได้

กล่าวโดยสรุปแล้วการจัดทำแผนพัฒนาตนเองนั้นเป็นการยกระดับตัวบุคคลจากจุดที่เป็นอยู่ไปยังจุดที่ดีขึ้นหรือจุดที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาตนเองนั้นมิได้ส่งผลเฉพาะตัวบุคคลเท่านั้น หากแต่ยังส่งผลต่อระดับหน่วยงานและองค์กรอีกด้วย ทั้งนี้การพัฒนาตนเองที่เกิดผลดีนั้นต้องเกิดจากความพร้อมที่ต้องการจะพัฒนาจากตัวบุคคลเป็นหลัก โดยตัวบุคคลนั้นจะต้องมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองและพร้อมที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงและอุปสรรคที่จะเผชิญอยากหลีกเลี่ยงไม่ได้ ประกอบกับการสนับสนุนจาก

ผู้บังคับบัญชา การวางแผนที่ดีและกิจกรรมสนับสนุนการพัฒนาที่เหมาะสมสิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาตนเองให้สัมฤทธิ์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาความสามารถทางปัญญาและแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา พนักงานสถาบันการเงินขนาดกลางแห่งหนึ่ง” โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงพรรณนา เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและแบบของบุคลิกภาพ เพื่อการพัฒนารายบุคคล โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยดังรายละเอียดต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ส่วนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ พนักงานสถาบันการเงินขนาดกลางแห่งหนึ่ง ซึ่งผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคคลที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวจะเป็นผู้เลือกหัวข้อที่ต้องการจะพัฒนาตนเอง โดยจะทำการพัฒนาทั้งหมด 2 หัวข้อ ในระยะเวลาทั้งหมด 7 เดือน

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา(Psychometric Assessment) อันประกอบไปด้วยแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI) และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ



### 3.2.1 Work Behavior Inventory (WBI)

Work Behavior Inventory (WBI) เป็นแบบประเมินผลทางจิตวิทยาที่ใช้สำหรับการประเมินผลทางพฤติกรรมการทำงานของบุคคล ซึ่งแบบประเมิน WBI นี้สร้างขึ้นจากแนวคิดที่ว่า การคัดเลือกพนักงานด้วยวิธีการที่ถูกต้องและมีคุณสมบัติที่ตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญต่อองค์กรอย่างมาก เพราะหากองค์กรสามารถคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งก็จะช่วยส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพได้มากขึ้นและยังสามารถลดทรัพยากรด้านเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร จึงนับได้ว่าการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับลักษณะงานหรือตำแหน่งงานเป็นกระบวนการลำดับต้นๆ ในเรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร

ผลที่ได้จากการทำแบบประเมินจะแสดงให้เห็นถึงระดับของพฤติกรรมในแต่ละด้านตามหลักบุคลิกภาพห้าประการ (Big Five Factors) ของกลุ่มตัวอย่าง โดยจะแสดงระดับของสมรรถนะในแต่ละด้านในรูปของอัตราส่วนร้อยละ (Percentile) ซึ่งค่าอัตราส่วนร้อยละที่กลุ่มตัวอย่างได้รับนั้นจะได้มาจากการเปรียบเทียบของจำนวนผู้ทำแบบทดสอบนี้จากหลากหลายอาชีพ

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

#### 3.2.2.1 ลักษณะของแบบประเมิน

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

- ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) คือส่วนที่ประเมินถึงทักษะความสามารถในการอ่านจับใจความและสามารถวิเคราะห์บทความเพื่อหาข้อสรุปที่เหมาะสม โดยพิจารณาบนพื้นฐานของการใช้เหตุผลและผลในการวิเคราะห์และการแก้ปัญหา โดยผู้ทำแบบทดสอบต้องอ่านบทความที่กำหนดและเลือกคำตอบที่ถูกต้อง เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหาความสามารถในการวินิจฉัยและหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ การทดสอบนี้จะสะท้อนการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

- ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการ



หาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด ซึ่งในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟวงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ทำแบบทดสอบได้เข้าใจถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อาจอนุญาตให้ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็น การประเมินความเข้าใจในเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณทางประมาณ สิ้นค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อหรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้กับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับตัวเลขในการทำงาน

- ทักษะด้านการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือ การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปถัดไปบนรากฐานของหลักการวิทยาศาสตร์ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรมและความสัมพันธ์กันกับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

#### 3.2.2.2 ระเบียบและวิธีการทำแบบทดสอบ

ผู้รับการประเมินจะได้ทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการคัดเลือกคำตอบที่ตนเองคิดว่าถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ในแต่ละข้อ ซึ่งแบบทดสอบจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน แต่ละส่วนจะมีการจำกัดเวลาในการทำและกฎเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) 10 นาที

ส่วนที่ 2 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) 10 นาที โดยสามารถใช้เครื่องคิดเลขได้

ส่วนที่ 3 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) 10 นาที

#### 3.2.2.3 ผลที่ได้จากการทำแบบทดสอบ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

ผลจากแบบทดสอบ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) นั้น เป็นการนำคะแนนมาเปรียบเทียบกับกลุ่มข้อมูลบรรทัดฐานที่ได้จากผลการทดสอบความสามารถของกลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการและมีอาชีพจากหลากหลายสาขาในอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งคะแนนจะแสดงผลออกมาในรูปของอัตราส่วนร้อยละ (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

โดยแบบประเมินจะระบุลักษณะพฤติกรรมและให้ผู้บังคับบัญชาเลือกตอบว่าพฤติกรรมในข้อใดเป็นจุดเด่นและข้อควรปรับปรุงหรือข้อควรระวังของผู้รับการประเมิน โดยลักษณะของพฤติกรรมทั้ง 21 ข้อ จะอ้างอิงจากมาตราวัดของ Work Behavior Inventory Scales (WBI) ดังนี้

- 1) การชอบสมาคม (Sociability) แสดงออกถึง การช่างพูดและชอบพบปะสังสรรค์ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่
- 2) การเป็นผู้นำ (Leadership) แสดงออกถึง ความมุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และบันดาลใจผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ
- 3) การจูงใจ (Influence) แสดงออกถึง การชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น
- 4) พลังใจในการทำงาน (Energy) แสดงออกถึง การชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายๆ อย่างด้วยความมุ่งมั่นโดยไม่หยุดยั้ง
- 5) ความร่วมมือ (Cooperation) แสดงออกถึง การชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม
- 6) ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) แสดงออกถึง ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น
- 7) ความชำนาญด้านการทูต (Diplomacy) แสดงออกถึง การใช้วาจาสุภาพ อ่อนน้อม ทำให้แน่ใจว่าสุภาพและน่านับถือต่อบุคคลที่ยากและให้ความเคารพผู้อื่น
- 8) การปรับตัว (Adaptability) แสดงออกถึง ความสามารถในการปรับตัว พยายามแสวงหาทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่
- 9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) แสดงออกถึง การมีจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีการเดิมไปสู่ทางใหม่
- 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 ยินดี และยอมรับต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่
- 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) แสดงออกถึงความไม่ค่อยแสดงอารมณ์โกรธหรืออาการอารมณ์เสีย ใจเย็นต่อการตอบสนอง
- 19) การอดทน (Stress Tolerance) แสดงออกถึง การอดทนต่อความเครียด ทำงานได้ดีในสถานการณ์เครียด อดทน อดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองได้อย่างดี
- 20) การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) แสดงออกถึง การมีความมั่นใจใจตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน
- 21) การตระหนักต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) แสดงออกถึง การรับรู้ เข้าใจและจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตนเองได้ดี

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ขอให้ผู้เข้ารับการประเมินทางการประเมินทางจิตวิทยาผ่านระบบออนไลน์โดยได้มอบลิงค์ของเว็บไซต์และรหัสผ่านเพื่อให้ผู้รับการประเมินได้ทำแบบทดสอบ เมื่อทราบผลการประเมินจากแบบทดสอบแล้วได้ขอให้ผู้เข้ารับการประเมินส่งผลการประเมินการปฏิบัติงานขององค์กรมาแสดง เพื่อนำข้อมูลจากทั้งสองแหล่งนี้มาวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมโยง อันนำมาสู่การวางแผนทางการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลต่อไป

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาวินิจฉัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา พนักงานสถาบันการเงินขนาดกลาง แห่งหนึ่ง” ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP) โดยสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI)

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

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อการทำแบบทดสอบ

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทาง จิตวิทยา

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

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของ งานประจำได้ ดังนี้

##### 4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

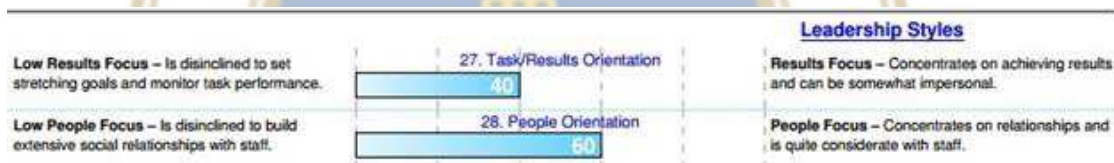


ภาพที่ 4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)



ในการวิเคราะห์ผลการประเมินทางจิตวิทยาควรวิจาณาเรื่องความเที่ยงในการตอบแบบประเมินของผู้รับการประเมิน โดยผลการประเมินความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบประเมิน ไม่ควรเกินเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 90 ซึ่งผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่ระดับ 50 อันแสดงถึงการตอบคำถามมีลักษณะไปทิศทางเดียวกัน แสดงให้เห็นว่าผลของการทำแบบสอบถามในครั้งนี้น่าเชื่อถือและถูกต้อง สำหรับการประเมินในส่วนของ Self-Perception หรือความคิดที่มองตนเองพบว่าผู้รับการประเมินมีระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 61 แสดงว่าเป็นบุคคลที่ค่อนข้างจะมองตัวเองอย่างถ่อมตนและระมัดระวังพอสมควร เช่นเดียวกับการแสดงออกภายนอก (Self-Presentation) ที่มีระดับคะแนนสูงถึง 94 อันหมายถึงผู้รับการประเมินมีลักษณะของความกังวลในการแสดงออกอย่างสูง อาจส่งผลให้เป็นบุคคลที่ค่อนข้างระมัดระวังตนเองในการแสดงออกเป็นอย่างมาก ดังนั้นคะแนนที่ได้ในผลการรายงานครั้งนี้สามารถบวกคะแนนเพิ่มขึ้นอีก 5-10 คะแนน เพื่อจะได้ทราบผลที่สะท้อนพฤติกรรมของผู้รับการประเมินอย่างชัดเจน

#### 4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)



ภาพที่ 4.2 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะมีบุคลิกการเป็นผู้นำแบบมุ่งเน้นคนหรือผู้นำแบบ Participative โดยมีอัตราส่วนระหว่างงานกับคนเท่ากับ 40:60 ลักษณะผู้นำประเภทนี้จะเน้นความสัมพันธ์ของคนมากกว่าผลลัพธ์กับงาน มักจะดำเนินงานด้วยวิธีการสร้างการมีส่วนร่วม เน้นความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นหลัก ให้ความสำคัญในเรื่องของความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ให้ความสำคัญและใส่ใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าที่จะเน้นผลสำเร็จของงานเป็นหลัก ในรายงานของ WBI ได้กล่าวถึงข้อดีและข้อเสียของลักษณะผู้นำประเภทนี้ คือ ผู้นำประเภทนี้เหมาะกับการทำงานในกลุ่มที่มีข้อขัดแย้งระหว่างกันได้ สามารถสร้างการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ดี สร้างความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้กับทีม อีกทั้งยังทำหน้าที่เสมือน Facilitator มากกว่า Leader ซึ่งให้ความสำคัญเรื่องบทสรุปข้อคิดเห็นของทีมมากกว่าผลลัพธ์ แต่ในขณะเดียวกันลักษณะของผู้นำลักษณะนี้ควรระวังในการทำงาน หากงานนั้นเป็นหัวใจหลักขององค์กรที่ไม่สามารถให้เกิดข้อผิดพลาดได้หรือหากตกอยู่ในสถานการณ์ที่ต้องการการตัดสินใจที่



เด็ดขาด รวดเร็วทันที รวมไปถึงการศึกษาทักษะของทีมว่ามีทักษะในงานมากน้อยเพียงใด ควรจะมั่นใจได้ว่าส่วนใหญ่มีทักษะเทียบเท่าหรือสูงกว่ามาตรฐานที่วางไว้

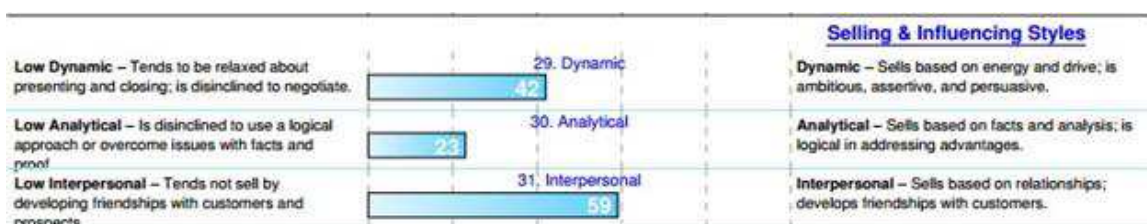
#### 4.1.3 สิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Career Alignment)



#### ภาพที่ 4.3 ผลการประเมินด้านสิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Career Alignment)

ผู้รับการประเมินได้รับผลประเมินในเรื่องของงานลักษณะบริการหรืออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า (Customer Service) รองลงมาคือลักษณะของงานขาย (Sales) ซึ่งปัจจุบันผู้รับการประเมินปฏิบัติงานที่มีลักษณะการบริการให้คำปรึกษาแก่หน่วยธุรกิจต่างๆ ในเรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งลักษณะงานของผู้รับการประเมินก็เปรียบเสมือนงานให้บริการที่ปรึกษาแก่ลูกค้าประการหนึ่ง นอกจากนี้ผู้รับการประเมินยังปฏิบัติงานด้านการขายแนวความคิดด้านการบริหารคนในองค์กรให้กับผู้บริหารระดับสูง ซึ่งแนวความคิดด้านการบริหารคนจะเน้นด้านการพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อประโยชน์ในระยะยาวทั้งต่อตัวพนักงานและองค์กร ซึ่งจากการวิเคราะห์แบบประเมินด้านความเหมาะสมในอาชีพ พบว่า ผู้รับการประเมินค่อนข้างเหมาะกับงานบริการหรืองานขายพอสมควร เนื่องจากมีค่าเปอร์เซ็นต์ที่ไล่ก่อนไปทางสูงเมื่อเทียบกับด้านอื่นๆ

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



#### ภาพที่ 4.4 ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Selling & Influencing Styles)

จากการวิเคราะห์ด้านลักษณะการขยายและการมีอิทธิพลกับผู้อื่น แสดงให้เห็นว่า ผู้รับการประเมินมักใช้เรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยหลักในการโน้มน้าวหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตาม นอกจากนี้ผู้รับการประเมินยังมีแนวโน้มของการเป็นบุคคลที่มีทะเยอทะยาน แน่วแน่กับเป้าหมายและมีความสามารถในการเข้าถึงการวิเคราะห์ได้ในระดับปานกลาง

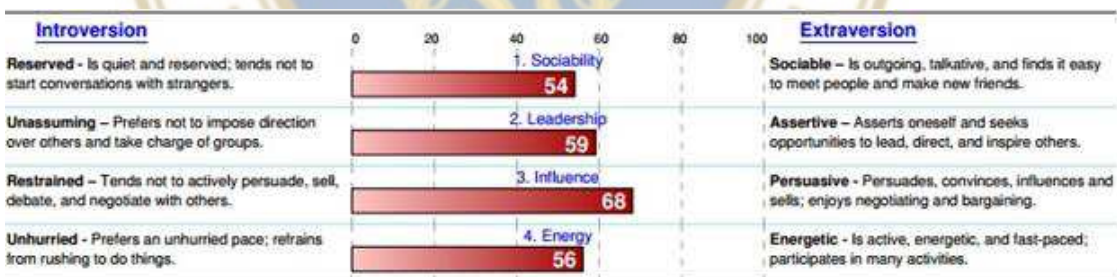
#### 4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)



ภาพที่ 4.5 ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

ค่าคะแนนศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Potential Growth) ของผู้รับการประเมินอยู่ในระดับกลางค่อนข้างมาก แสดงให้เห็นว่า ผู้รับการประเมินสามารถเติบโตในสายอาชีพได้และยังสามารถที่จะทำงานที่มีความท้าทายความสามารถของตนเองได้อย่างมีนัยสำคัญ

#### 4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธ์ภาพ (Extraversion)



ภาพที่ 4.6 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธ์ภาพ (Extraversion)

ในด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธ์ภาพ (Extraversion) ผลการประเมินในภาพรวมถือว่าอยู่ในเกณฑ์ปานกลางค่อนข้างสูง แต่หากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกแล้วจะแสดงให้เห็นดังนี้

4.1.6.1 การเข้าสังคม (Sociability) ส่วนที่แสดงออกถึงการชอบพบปะผู้คนและสร้างสัมพันธ์กับเพื่อนใหม่ ระดับคะแนนอยู่ที่ 54 หมายถึง ผู้รับการประเมินมีลักษณะชอบพบปะสังสรรค์และสามารถสร้างสายสัมพันธ์ต่อผู้อื่นได้โดยไม่รู้สึกรว่าเป็นเรื่องยากหรืออึดอัดที่จะต้องพูดคุยกับเพื่อนใหม่

4.1.6.2 ความเป็นผู้นำ (Leadership) ลักษณะของความเป็นผู้นำและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่นของผู้รับการประเมิน ระดับคะแนนอยู่ที่ 59 แสดงถึงลักษณะการเป็นผู้นำที่มากกว่าเป็นผู้ตาม และมักสร้างแรงบันดาลใจหรือให้กำลังใจกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

4.1.6.3 การโน้มน้าวชักจูงใจ (Influence) ระดับคะแนนความสามารถในการเจรจา การพูด โน้มน้าวชักจูงเพื่อให้ผู้อื่นเห็นพ้องและคล้อยตามอยู่ที่ 68 แสดงว่าผู้รับการประเมินเป็นบุคคลที่มีความสามารถด้านการต่อรอง การเจรจาและการพูดเพื่อให้ผู้อื่นเห็นพ้องและตัดสินใจไปในทิศทางเดียวกันกับที่ตนเองต้องการได้

4.1.6.4 พลังการทำงาน (Energy) หมายถึง ความรวดเร็วในการทำงาน จังหวะความเร่ง (Speed) ในการทำงานและความสามารถในการทำงานที่หลากหลายได้ในเวลาเดียวกัน ผู้รับการประเมินมีระดับคะแนนอยู่ที่ 56 หมายถึง การมีความสามารถทำงานหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกันและทำได้อย่างรวดเร็ว ค่อนข้างและถนัดในการทำงานกับสภาพแวดล้อมที่รวดเร็วตลอดเวลา

#### 4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

Individualism		Agreeableness
Individualist - Tends to work alone; hesitates to cooperate and agree with difficult people.	5. Cooperation 68	Collaborative - Is group-oriented, agreeable, and supportive; tries to get along with everyone.
Unaffected - Is inattentive to the difficulties and feelings of strangers; tends not to show empathy.	6. Concern for Others 48	Concerned - Is concerned about less fortunate people; is sensitive to the feelings of others.
Direct - Is direct and to the point; tends not to show diplomacy with difficult people.	7. Diplomacy 76	Diplomatic - Is respectful, courteous, polite, and makes others feel understood.

ภาพที่ 4.7 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

ในการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) ภาพรวมของด้านนี้ค่อนข้างสูง แต่หากพิจารณาผลการประเมิน ในเชิงลึกมากขึ้นก็จะสามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ชัดเจนมากขึ้นดังนี้

4.1.7.1 ความร่วมมือ (Cooperation) การชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่ชอบการทำงานเป็นทีมและชอบให้ความร่วมมือกับผู้อื่น มีระดับคะแนนอยู่ที่ 68 ซึ่งถือว่าค่อนข้างสูง อันหมายถึงความรู้สึกชอบและสบายใจที่จะทำงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานเพียงลำพัง อีกทั้งยังเป็นบุคคลที่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นและเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่นในการทำงานต่างๆ อีกด้วย

4.1.7.2 ความห่วงใยต่อผู้อื่น (Concern for Others) ความเห็นอกเห็นใจและพยายามที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ระดับคะแนนอยู่ที่ 48 ถือว่าอยู่ในระดับปานกลาง แสดงถึงผู้รับการ



ประเมินเป็นคนที่มักจะเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ขี้สงสารและพยายามที่จะช่วยเหลือหากไม่ใช่เรื่องที่ยากนัก

4.1.7.3 การทูต (Diplomacy) การมีวาทศิลป์ในการพูด ผู้รับการประเมินมักจะใช้วาจาสุภาพอ่อนน้อมต่อผู้อื่นอยู่เสมอ ซึ่งระดับคะแนนส่วนนี้อยู่ที่ 76 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงและถือว่าสูงที่สุดในส่วนของรายงานทั้งหมด อาจนับว่าเป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมิน เพราะคะแนนระดับสูงในที่นี้หมายถึงการมีความสามารถในการใช้วาทศิลป์ในการพูด มีแนวโน้มที่จะใช้คำพูดอย่างระมัดระวังและสุภาพ เพื่อที่จะทำให้อื่นเข้าใจ โดยไม่ให้เกิดข้อขัดแย้ง ซึ่งลักษณะเช่นนี้จะทำให้ผู้รับการประเมินชอบคิดให้รอบคอบก่อนการสนทนาทุกครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับเพื่อนใหม่หรือคนแปลกหน้าจะหลีกเลี่ยงการพูดในหัวข้อที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

#### 4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

Conventionalism		Openness To Experience
Stability oriented - Prefers predictability and structure; tends to avoid ambiguity and change.	18	8. Adaptability
Traditional - Continues with traditional ways of doing things; tends not to generate unique ideas.	72	9. Innovation
Basic analysis - Prefers concrete thinking to abstractions; likes problems to be clear-cut.	54	10. Analytical Thinking
Aligned decisions - Prefers structure, guidance, and making difficult decisions in groups.	16	11. Independence
		Change oriented - Seeks out variety and readily adapts to change, ambiguity, or new situations.
		Creative - Has an active imagination and identifies new connections between ideas.
		Deep analysis - Analyzes complicated issues; uses logic and deep analysis to identify solutions.
		Independent decisions - Trusts own judgment; prefers to make decisions independently.

ภาพที่ 4.8 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

ในด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) โดยภาพรวมของการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง แต่มีด้านความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) และ ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ที่มีระดับเปอร์เซ็นต์ที่ต่ำกว่าค่อนข้างต่ำ แต่หากพิจารณาผลการประเมินในเชิงลึกแล้วจะแสดงให้เห็นว่า

4.1.8.1 การปรับตัว (Adaptability) เป็นลักษณะที่บ่งบอกถึงความพร้อมในการปรับตัวไปตามสภาวะแวดล้อมใหม่ๆ ซึ่งผู้รับการประเมิน ได้ระดับคะแนนอยู่ที่ 18 นั้นหมายถึงลักษณะการชอบทำงานในลักษณะที่มีระเบียบแบบแผนมากกว่าการต้องปรับเปลี่ยนไปเรื่อยๆ แต่หากตกอยู่ในสภาวะที่คับขันบีบบังคับก็สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์

4.1.8.2 การสร้างสรรค์นวัตกรรมสิ่งใหม่ (Innovation) การใช้จินตนาการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่อยู่เสมอ ระดับคะแนนอยู่ที่ 72 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง แสดงถึงการเป็นคนที่มิจินตนาการ ชอบสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่เพื่อเป็นแรงบันดาลใจในการทำงานอยู่เสมอ

4.1.8.3 การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ลักษณะที่บ่งบอกถึงการชอบใช้เหตุผลในการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ระดับคะแนนอยู่ที่ 54 หมายถึง ผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่มีแนวโน้มในการใช้เหตุผลและผลในการคิดวิเคราะห์พอสมควร

4.1.8.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) การพึ่งพาตนเองเป็นหลักในการทำงาน การใช้อิสระทางความคิดของตนเองในการทำงานและการตัดสินใจ ระดับคะแนนอยู่ที่ 16 ถือว่าอยู่ในระดับต่ำ แสดงถึงลักษณะของผู้รับการประเมินว่ามีความกังวลในการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอาจจะแสวงหาความคิดเห็นจากผู้อื่นมาช่วยในการสนับสนุนการตัดสินใจของตนเองอยู่เสมอ ซึ่งผู้รับการประเมินอาจจะไม่มั่นใจหากจะต้องตัดสินใจเพียงลำพัง

### 4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

Casualness		Conscientiousness
Present oriented - Prefers to enjoy self now and have reachable goals that require moderate effort.	12. Achievement 50	Goal oriented - Sets stretching goals; works hard to improve, and seeks career advancement.
Relaxed - May delay starting disliked activities or avoid doing additional work if unnecessary.	13. Initiative 38	Self-starter - Takes action without being asked; readily accepts new responsibilities.
Yielding - Tends to lose momentum when faced with obstacles; can be distracted from goals.	14. Persistence 11	Persistent - Keeps working to overcome obstacles; doesn't leave projects unfinished.
Undetailed - Tends to dislike detailed work and may miss small details for accuracy.	15. Attention to Detail 1	Detailed - Likes to plan and check for accuracy; enjoys proofing and identifying small errors.
Unpredictable - Tends to be inconsistent in meeting deadlines or completing projects.	16. Dependability 40	Predictable - Is reliable and consistent in completing projects and meeting deadlines.
Fluid compliance - Is fluid in interpreting rules; interprets each rule in the context of the situation.	17. Rule Following 17	Rigid compliance - Carefully follows all rules and is quite strict about right and wrong.

ภาพที่ 4.9 ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

ในด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) ในด้านนี้ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินที่มีความแตกต่างกัน สามารถอธิบายได้ดังนี้

4.1.9.1 การกำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จ (Achievement) ลักษณะของการตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ว่าจะต้องทำอะไรเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายนั้น ซึ่งผู้รับการประเมินมีแนวโน้มจะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและมักจะทำให้เหนือความคาดหมายอยู่เสมอ ระดับคะแนนในข้อนี้อยู่ที่ 50 แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินเป็นผู้ที่สร้างเป้าหมายและความท้าทายให้กับตนเองอยู่เสมอ

4.1.9.2 การริเริ่มดำเนินการ (Initiative) ผู้รับการประเมินมีความสามารถริเริ่มลงมือปฏิบัติโดยไม่ต้องรอการร้องขอ โดยเลือกที่จะเริ่มลงมือทำด้วยความสมัครใจ ซึ่งระดับคะแนนอยู่ที่ 38 แสดงให้เห็นว่ามีลักษณะที่จะริเริ่มทำบางสิ่งได้โดยไม่ต้องร้องขอโดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องที่ผู้รับการประเมินเองสนใจ



4.1.9.3 ความเพียรพยายามต่อความสำเร็จ (Persistence) การยื่นกรานในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงแม้ต้องเผชิญอุปสรรค ระดับคะแนนอยู่ที่ 11 ถือว่าอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ นั่นคือลักษณะที่บอกว่าผู้รับการประเมินมีความอดทนต่อความยากลำบากในงานไม่สูงมากนัก หากต้องทำงานที่ต้องเผชิญกับปัญหาซ้ำๆ เดิมๆ ที่ไม่ถูกแก้ไขหรือเป็นปัญหาที่อาจทำให้งานไม่บรรลุผล ก็มีแนวโน้มที่จะไม่อดทนต่อความยากลำบากในงาน แต่อาจมองหาความท้าทายใหม่ๆ แทนได้

4.1.9.4 การใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to details) ความระมัดระวัง ไตร่ตรอง ใส่ใจในรายละเอียด มีระเบียบและรอบคอบในการทำงานเพื่อให้มั่นใจว่าผลงานจะต้องไม่มีข้อผิดพลาด ผู้รับการประเมินมีระดับคะแนนอยู่ที่ 1 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำมาก อันหมายถึงว่าผู้รับการประเมินมีลักษณะการทำงานที่รวดเร็วและรวบรัด เพื่อให้งานเสร็จตามกำหนดเวลาและสามารถเริ่มทำงานชิ้นต่อไปได้อย่างทันท่วงที

4.1.9.5 ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ (Dependability) ความน่าเชื่อถือไว้วางใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย ผู้รับการประเมินสามารถทำงานได้ตามมาตรฐานที่วางไว้และเสร็จตรงตามกำหนดเวลา โดยระดับคะแนนอยู่ที่ 40 แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินเป็นบุคคลที่สามารถไว้วางใจในการมอบหมายงานให้ทำได้ระดับหนึ่ง

4.1.9.6 การยึดถือและปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) การเคารพต่อกฎและระมัดระวังตนเองให้ปฏิบัติตามกฎอยู่เสมอ ระดับคะแนนอยู่ที่ 17 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ ซึ่งหมายถึงว่าผู้รับการประเมินมีความยืดหยุ่นในการทำงานค่อนข้างสูง สามารถรื้อปรับการปฏิบัติงานบางขั้นตอนเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงและมีประสิทธิภาพ

#### 4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

Emotional Spontaneity		Emotional Stability
Emotionally expressive - Openly expresses both positive and negative emotions.	18. Self-Control 50	Emotionally controlled - Controls emotions and seldom gets upset or shows irritation.
Affected by stress - Tends not to be resilient in stressful situations; worries or becomes anxious.	19. Stress Tolerance 54	Unaffected by stress - Works well in stressful situations and quickly recovers from setbacks.
Unsure of success - Becomes discouraged after negative feedback; needs time to recover.	20. Self Confidence 48	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 42	Aware of emotions - Is aware of emotions and their cause; knows how to manage them.

ภาพที่ 4.10 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ในด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) ผู้รับการประเมินมีค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ในระดับกลางค่อนข้างสูงเกือบทุกด้าน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1.10.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) เป็นลักษณะของการแสดงอารมณ์ต่อบุคคลรอบข้างหรือเรียกอีกนัยหนึ่งว่า การควบคุมอารมณ์ ระดับคะแนนที่ได้คือ 50 แสดงถึงผู้รับการประเมินมีลักษณะการเก็บอาการของตนได้ดี มีความใจเย็นในการตอบสนอง ลักษณะเหล่านี้ทำให้ผู้รับการประเมินนิ่งเฉยได้ในภาวะที่ต้องเผชิญกับความโกรธหรือความหงุดหงิดใจ

4.1.10.2 การอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) ความอดทนและความสามารถในการรับมือกับความเครียด รวมถึงการทำงานภายใต้ความกดดันและแรงตึงเครียดได้ ผู้รับการประเมินมีระดับคะแนนอยู่ที่ 54 บ่งบอกว่ามีลักษณะทนกับความสถานการณ์ตึงเครียดได้ดี สามารถรับมือกับคำวิจารณ์ต่างๆ ได้ ไม่หือถอยต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ สามารถรองรับแรงกดดันต่างๆ ได้ในระดับดี

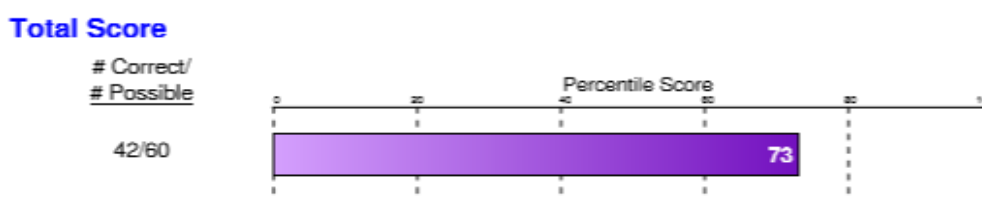
4.1.10.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) ความเชื่อมั่นในการทำงานของตนเองรวมถึงมั่นใจในอนาคตของตนเอง ระดับคะแนนอยู่ที่ 48 วิเคราะห์ได้ว่าผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในการทำงานและความก้าวหน้าของตนเองในอนาคต

4.1.10.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ของตนเอง (Emotional Awareness) การรับรู้และเข้าใจอารมณ์ของตนเองว่าขณะนั้นรู้สึกอย่างไร ระดับคะแนนอยู่ที่ 42 วิเคราะห์ได้ว่าผู้รับการประเมินรับรู้อารมณ์ของตนเองอยู่เสมอและรู้วิธีการรับมือในอารมณ์ต่างๆ และคำนึงถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากอารมณ์ของตนเอง

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

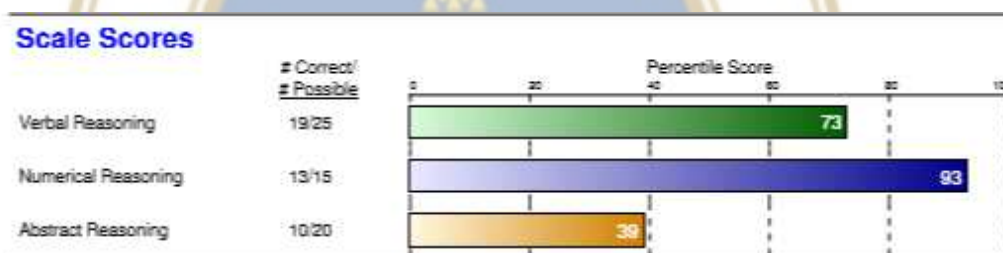
จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

### 4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม



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

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินโดยรวมอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 73 ของกลุ่มบริหารจัดการ อันประกอบไปด้วยผู้จัดการ ผู้บริหารและนักบริหารมืออาชีพในหลากหลายสายงานและอุตสาหกรรมต่างๆ ทั่วโลก ซึ่งระดับคะแนนโดยรวมที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ 73 นั้น คำนวณมาจากปัจจัยหลัก 3 ประการได้แก่ Numerical Reasoning, Verbal Reasoning และ Abstract Reasoning เมื่อวิเคราะห์ระดับคะแนนในภาพรวมแล้วนับว่า ผู้รับการประเมินจัดอยู่ในกลุ่มคนที่มีประสิทธิภาพสูง นั่นหมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ เพื่อใช้แก้ปัญหาได้ดีกว่าคนส่วนใหญ่ อีกทั้งยังมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ เสมือนผู้บริหารและมืออาชีพ ไม่เพียงเท่านั้นผลรายงานฉบับนี้ยังสามารถอธิบายว่าผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ สามารถระบุความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงของข้อสรุปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้บริหารหรือมืออาชีพส่วนใหญ่ ใหญ่ ซึ่งรายละเอียดคะแนนในแต่ละองค์ประกอบสามารถจำแนกและอธิบายได้ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4.12 ผลการประเมินความสามารถด้านการรับรู้และความเข้าใจในแต่ละด้านของ ART

#### 4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)

ส่วนที่ประเมินถึงทักษะความสามารถในการอ่านจับใจความและสามารถวิเคราะห์บทความเพื่อหาข้อสรุปที่เหมาะสม โดยพิจารณาบนพื้นฐานของการใช้เหตุผลและผลในการวิเคราะห์และการแก้ปัญหา ซึ่งคะแนนของผู้รับการประเมินอยู่ที่ระดับเปอร์เซ็นต์ไทล์ 73 นับว่าอยู่ในระดับสูง แสดงถึงการมีแนวโน้มที่จะวิเคราะห์และประเมิน บทความหรือข้อสรุปได้อย่างมีประสิทธิภาพ กอปรกับการใช้เหตุผลและคิดในการวิเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่

#### 4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)

การประเมินถึงทักษะการตีความหมายข้อมูลเชิงคณิตศาสตร์ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและแก้ไขปัญหาให้เป็นรูปธรรม สำหรับส่วนนี้ถือว่าเป็นส่วนที่ผู้รับการประเมินได้คะแนนสูงที่สุดจากปัจจัยทั้งหมด โดยระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ที่ 93 นับว่าอยู่ในระดับสูงมากเมื่อเทียบกับกลุ่มผู้บริหารหรือมืออาชีพต่างๆ นั้นสะท้อนถึงว่าผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลข สถิติและแผนภูมิต่างๆ ที่มีความซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสามารถนำข้อมูลเชิงคณิตศาสตร์ไปในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

#### 4.2.4 การประเมินความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

ส่วนนี้เป็นการประเมินความสามารถของสติปัญญาในการคิด วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาเชิงนามธรรม การใช้จินตนาการในการเข้าถึงสถานการณ์เพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาและวิธีการแก้ไข ในส่วนนี้ระดับคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ที่ 39 ถือว่าอยู่ในระดับปานกลางวิเคราะห์ได้ว่าผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะมองภาพและเข้าใจสถานการณ์ใหม่ๆ ที่ไม่คุ้นเคยได้ในระดับปานกลาง อีกทั้งอาจจะสามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่เป็นนามธรรมได้ในระดับหนึ่ง

### 4.3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

ผลการประเมินจากแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI) ได้สะท้อนให้เห็นถึงระดับในการแสดงออกของพฤติกรรมในด้านต่างๆ สามารถบ่งบอกได้ว่าผู้รับการประเมินมีบุคลิกภาพและลักษณะในการทำงานอย่างไรในการทำงาน ซึ่งโดยภาพรวมในแต่ละด้านนั้น ผู้รับการประเมินได้รับค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ในระดับกลางค่อนข้างสูง ทั้งนี้ผลของแบบทดสอบได้แสดงให้เห็นถึงระดับพฤติกรรมของผู้รับการประเมินในแต่ละมาตราวัดทั้งในส่วนที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งมีความสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน ดังนี้

#### 4.3.1 พฤติกรรมที่เป็นจุดเด่นของผู้รับการประเมิน

ผลจากแบบทดสอบ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ได้รับในแต่ละพฤติกรรม พบว่าพฤติกรรมที่มีลักษณะเด่นชัดของผู้รับการประเมิน ประกอบด้วยพฤติกรรม 4 ด้าน ได้แก่



4.3.1.1 การทูต (Diplomacy) การมีวาทศิลป์ด้านการทูตสามารถนำมาใช้จัดการกับความขัดแย้งต่างๆ ได้ดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นที่หลากหลายภูมิหลัง เชื้อชาติและวัฒนธรรม อีกทั้งยังสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีได้ในการทำงาน

4.3.1.2 การอดทน (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินสามารถทำงานได้อย่างสงบแม้จะมีสถานการณ์ตึงเครียด รวมทั้งสามารถที่จะรักษาตนเองจากความผิดหวังหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

4.3.1.3 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินมีการใช้ความคิดเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ แนวทางหรือวิธีการทำงานใหม่ รวมทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ในการทำงานได้เป็นอย่างดี

4.3.1.4 การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินสามารถที่จะจูงใจและโน้มน้าวคู่เจรจาเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ผู้รับการประเมินพึงประสงค์ได้อย่างเป็นมืออาชีพ

#### 4.3.2 พฤติกรรมที่เป็นจุดด้อยของผู้รับการประเมิน

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตราวัดทำให้สรุปจุดอ่อนของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.2.1 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินมีความอึดใจเมื่อต้องทำงานหรือทำสิ่งต่างๆภายใต้กฎเกณฑ์ ส่งผลให้ไม่สามารถแสดงความสามารถออกมาได้อย่างเต็มที่เมื่อมีกรอบกำหนดอยู่

4.3.2.2 การใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to details) ผู้รับการประเมินมักจะทำงานได้อย่างรวดเร็วและรวบรัด จนทำให้เกิดข้อผิดพลาดในรายละเอียดของงานได้

4.3.2.3 ความเพียรพยายามต่อความสำเร็จ (Persistence) ผู้รับการประเมินมักรู้สึกย่อท้อหรือหมดความอดทนได้ง่ายหากต้องเผชิญกับปัญหาในการทำงานอย่างซ้ำๆ จนอาจล้มเลิกความตั้งใจในการดำเนินโครงการให้สำเร็จได้

4.3.2.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินมักรู้สึกกังวลในการตัดสินใจด้วยตนเอง ซึ่งปกติแล้วผู้รับการประเมินมักจะแสวงหาความคิดเห็นจากผู้อื่นมาช่วยในการสนับสนุนการตัดสินใจของตนเองอยู่เสมอ โดยตนเองจะไม่มั่นใจหากจะต้องตัดสินใจเพียงลำพัง



## 4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

### 4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.1.1 การจูงใจ (Influence) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินมีทักษะการพูดที่ดี มักมีผู้สนใจและเห็นด้วยกับความคิดที่ผู้รับการประเมินเสนอตลอดเวลา อีกทั้งยังสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อโน้มน้าวให้คนหันมาเห็นด้วยกับความคิดของตนเองได้เป็นอย่างดี

4.4.1.2 การทูต (Diplomacy) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินมีวาทศิลป์ในการเจรจากับพนักงานในทุกระดับ สามารถแก้ไขข้อขัดแย้งในงานได้ดี โดยมักจะมอบหมายให้ผู้รับการประเมินเป็นคนกลางในการเจรจาในสายธุรกิจต่างๆ อยู่บ่อยครั้ง

4.4.1.3 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ มักจะหาวิธีการใหม่ๆ หรือแนวความคิดใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการทำงานหรือการนำเสนอผลงาน ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานได้มากขึ้น

4.4.1.4 การอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) เป็นจุดแข็งในมุมมองของผู้บังคับบัญชา เพราะ ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินนั้นสามารถทำงานท่ามกลางสถานการณ์ที่วิกฤตและตึงเครียดได้ดี อีกทั้งผู้บังคับบัญชายังเห็นด้วยว่าผู้รับการประเมินสามารถฟื้นตัวจากความรู้สึกผิดหวังท้อแท้ได้อย่างรวดเร็ว

### 4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.2.1 การใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to Detail) สำหรับผู้บังคับบัญชามองว่าเป็นจุดอ่อน อาจเนื่องด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบในงานปัจจุบันที่ต้องยุ่งเกี่ยวกับข้อมูลพนักงานจำนวนมาก จึงทำให้เกิดข้อผิดพลาดเล็กน้อยๆ ในการนำเสนอรายงานแก่ผู้บังคับบัญชา

4.4.2.2 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าคุณรับการประเมินสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี แต่มักจะสอบถามความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาก่อนการตัดสินใจในทุกๆ เรื่อง ซึ่งบางครั้งอาจส่งผลให้เกิดการล่าช้าในการปฏิบัติงานได้

4.4.2.3 ความห่วงใยต่อผู้อื่น (Concern for Others) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นมากเกินไป จนบางครั้งให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อื่นโดยส่งกระทบเชิงลบต่อตนเองและองค์กร

4.4.2.4 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติตามกฎหรือแนวทางปฏิบัติที่บริษัทกำหนดเป็นเรื่องสำคัญสำหรับองค์กรสถาบันการเงิน ซึ่งผู้รับการประเมินเองต้องทำงานแบบมีกำหนดเวลาทำให้อาจข้ามบางขั้นตอนตามแนวปฏิบัติได้

#### 4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา

จากผลการประเมินผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI) บ่งชี้ว่า จุดอ่อนที่ผู้รับการประเมินควรปรับปรุงมีทั้งหมด 4 เรื่อง คือ การปฏิบัติตามกฎ, การใส่ใจต่อรายละเอียด ความเพียรพยายามต่อความสำเร็จ และความเป็นอิสระในการทำงาน เมื่อพิจารณาร่วมกับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาในเรื่องจุดอ่อนจำนวน 4 ด้านที่ผู้บังคับบัญชาสังเกตเห็น ผู้ประเมินจึงได้ทำการพิจารณาเพื่อเลือกประเด็นในการพัฒนา โดยดูจากปัจจัยในหลายมิติประกอบกัน โดยมุ่งพิจารณาถึงองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการทำงานและความจำเป็นในการพัฒนาเพื่อการเติบโตในสายงานอาชีพในอนาคต ดังนั้นผู้รับการประเมินได้ทำการเลือกหัวข้อเพื่อการจัดทำแผนพัฒนาตนเองจำนวนสองเรื่อง โดยมีระยะเวลาในการพัฒนาตนเองประมาณ 7 เดือนในเรื่องที่หนึ่งและอีก 3 เดือนในเรื่องที่สอง ตามหัวข้อดังนี้

เรื่องที่ 1 การพัฒนาตนเองในด้านความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)

เรื่องที่ 2 การพัฒนาตนเองในด้านความห่วงใยต่อผู้อื่น (Concern for Others)

## บทที่ 5 ผลเพื่อนำมาใช้

จากการประเมินตนเองจากเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) ผู้รับการประเมินมีหน้าที่นำผลลัพธ์ที่วิเคราะห์ได้ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan) โดยจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาอย่างชัดเจนและต้องเป็นเป้าหมายที่ได้รับความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ควรพิจารณาถึงตัวแปรอื่นที่เกี่ยวข้อง ความเหมาะสม สามารถปฏิบัติได้จริง ครอบคลุมที่เหมาะสม เพื่อให้การจัดทำแผนการพัฒนาตนเองมีประสิทธิภาพแก่ผู้รับการประเมินและก่อให้เกิดการพัฒนาสู่ภาวะผู้นำอย่างแท้จริง โดยเนื้อหาในบทนี้จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาตนเอง

### 5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

#### 5.1.1 เป้าหมายการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมินมีเป้าหมายในสายอาชีพคือการเป็น Human Resource Business Partner ที่มีความสามารถและเป็นที่ยอมรับในสายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในระยะเวลา 10 ปี ซึ่งงานในตำแหน่งนี้จะต้องมีความรอบรู้ในด้านต่างๆ นอกเหนือจากเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ อาทิเช่น เศรษฐกิจ สังคม การเงิน ประเทศเพื่อนบ้าน คู่แข่ง เทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงของโลก เป็นต้น เนื่องจากสิ่งรอบตัวเหล่านี้ล้วนเป็นข้อมูลสำคัญในการคิดวิเคราะห์เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจะก้าวไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้คือการเป็น Human Resource Business Partner ที่มีความสามารถและเป็นที่ยอมรับในสายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น ผู้รับการประเมินจะต้องตั้งเป้าหมายในการพัฒนาตนเองในด้านความรู้ความสามารถ พัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ ทั้งนี้เพื่อหล่อหลอมให้เป็นนักบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับได้

### 5.1.2 จุดแข็งที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเอง

จากการวิเคราะห์และทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับผลการประเมินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมินแล้ว ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเองและสามารถระบุจุดแข็งได้ดังนี้

- การทูต (Diplomacy) ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการใช้วาทศิลป์ในการพูดและมีแนวโน้มที่จะใช้คำพูดอย่างระมัดระวังและสุภาพ เพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นเข้าใจโดยไม่ให้เกิดข้อขัดแย้ง

- การอดทน (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินสามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่มีความเครียดได้ดีและสามารถดึงตนเองกลับมาจากความเครียดได้ในระยะเวลาอันสั้น รวมทั้งสามารถที่จะรักษาตนเองจากความผิดหวังหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินมีการใช้ความคิดเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ แนวทางหรือวิธีการทำงานใหม่ รวมทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ในการทำงานได้เป็นอย่างดี

- การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินสามารถที่จะจูงใจและโน้มน้าวผู้เจรจาเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ผู้รับการประเมินพึงประสงค์ได้อย่างเป็นมืออาชีพ

### 5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

จากการที่ผู้รับการประเมินได้วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงาน ซึ่งทำให้ผู้รับการประเมินได้ทราบจุดแข็งที่มีของตนเอง โดยผู้บังคับบัญชาเห็นพ้องต้องกันกับผู้รับการประเมินทุกประการในจุดแข็ง

- การจูงใจ (Influence) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินมีทักษะการพูดที่ดี มักมีผู้สนใจและเห็นด้วยกับความคิดที่ผู้รับการประเมินเสนอตลอดเวลา อีกทั้งยังสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อโน้มน้าวให้คนหันมาเห็นด้วยกับความคิดของตนเองได้เป็นอย่างดี

- การทูต (Diplomacy) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินมีวาทศิลป์ในการเจรจากับพนักงานในหลายๆ ระดับ สามารถแก้ไขข้อขัดแย้งในงานได้ดี โดยมักจะมอบหมายให้ผู้รับการประเมินเป็นคนกลางในการเจรจาสายธุรกิจต่างๆ อยู่บ่อยครั้ง

- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ มักจะหาวิธีการใหม่ๆ หรือแนวความคิดใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการทำงานหรือการนำเสนอผลงาน ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานได้มากขึ้น



- การอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) เป็นจุดแข็งในมุมมองของผู้บังคับบัญชา เพราะ ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินนั้นสามารถทำงานท่ามกลางสถานการณ์ที่วิกฤตและตึงเครียดได้ดี อีกทั้งผู้บังคับบัญชายังเห็นด้วยว่าผู้รับการประเมินสามารถฟื้นตัวจากความรู้สึกผิดหวังที่อ้อมแอ้มได้อย่างรวดเร็ว

#### 5.1.4 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการวิเคราะห์และทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับผลการประเมินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมินแล้ว ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเองและสามารถระบุจุดอ่อนได้ดังนี้

- การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินมีความยึดอัดใจเมื่อต้องทำงานหรือทำสิ่งต่างๆภายใต้กฎเกณฑ์ ส่งผลให้ไม่สามารถแสดงความสามารถออกมาได้อย่างเต็มที่เมื่อมีกรอบกำหนดอยู่

- การใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to details) ผู้รับการประเมินมักจะทำงานได้อย่างรวดเร็วและรวบรัด จนทำให้เกิดข้อผิดพลาดในรายละเอียดของงานได้

- ความเพียรพยายามต่อความสำเร็จ (Persistence) ผู้รับการประเมินมักรู้สึกย่อท้อหรือหมดความอดทนได้ง่ายหากต้องเผชิญกับปัญหาในการทำงานอย่างซ้ำๆ จนอาจล้มเลิกความตั้งใจในการดำเนินโครงการให้สำเร็จได้

- ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินมักรู้สึกกังวลในการตัดสินใจด้วยตนเอง ซึ่งปกติแล้วผู้รับการประเมินมักจะแสวงหาความคิดเห็นจากผู้อื่นมาช่วยในการสนับสนุนการตัดสินใจของตนเองอยู่เสมอ โดยตนเองจะไม่มั่นใจหากจะต้องตัดสินใจเพียงลำพัง

#### 5.1.5 จุดอ่อนของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

จากการที่ผู้รับการประเมินได้วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงาน ทำให้ผู้รับการประเมินได้ทราบถึงจุดอ่อนที่มีทั้งความเหมือนและแตกต่างกับสิ่งที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้

สิ่งที่เห็นตรงกัน

- การใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to Detail) สำหรับผู้บังคับบัญชามองว่าเป็นจุดอ่อน อาจเนื่องด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบในงานปัจจุบันที่ต้องยุ่งเกี่ยวกับข้อมูลพนักงานจำนวนมาก จึงทำให้เกิดข้อผิดพลาดเล็กๆ น้อยๆ ในการนำเสนอรายงานแก่ผู้บังคับบัญชา



- ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าคุณรับประเมินสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี แต่มักจะสอบถามความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาก่อนการตัดสินใจในทุกๆ เรื่อง ซึ่งบางครั้งอาจส่งผลให้เกิดการล่าช้าในการปฏิบัติงานได้

- การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติตามกฎหรือแนวทางปฏิบัติที่บริษัทกำหนดเป็นเรื่องสำคัญสำหรับองค์กรสถาบันการเงิน ซึ่งผู้รับประเมินเองต้องทำงานแบบมีกำหนดเวลาทำให้อาจข้ามบางขั้นตอนตามแนวปฏิบัติได้

สิ่งที่เห็นต่าง

- ความห่วงใยต่อผู้อื่น (Concern for Others) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับประเมินมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นมากเกินไป จนบางครั้งให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อื่นโดยส่งกระทบเชิงลบต่อตนเองและองค์กร ก่อปรกกับการปฏิบัติงานในฝ่ายทรัพยากรบุคคลอันเป็นหน่วยงานต้นแบบให้กับพนักงานทั้งองค์กร ดังนั้นการช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่คำนึงถึงความถูกต้องหรือขัดต่อแนวทางการปฏิบัติของบริษัทจึงเป็นสิ่งที่ควรระวังและควรเร่งปรับปรุงในพฤติกรรมดังกล่าว

### 5.1.6 การนำความรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

#### ด้านการทำงาน

เมื่อผู้รับประเมินทราบถึงลักษณะบุคลิกภาพของตนเองจากการทำแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI) และผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test (ART) ร่วมกับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาแล้ว ทำให้ผู้รับประเมินทราบและตระหนักถึงลักษณะบุคลิกภาพของตนเองมากจากมุมมองของผู้บังคับบัญชามากขึ้น ในด้านของการทำงานผู้รับประเมินสามารถนำการรับรู้ตนเองไปวางแผนเพื่อพัฒนาจุดอ่อนของตนเอง เพื่อเป็นการลดข้อผิดพลาดในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้อาจรวมถึงการเพิ่มโอกาสและเตรียมความพร้อมในการเติบโตในสายอาชีพที่ตั้งเป้าหมายไว้ ส่วนในด้านการรับรู้จุดแข็งของผู้รับประเมินนั้นสามารถนำไปปรับใช้ในกระบวนการทำงานหรือสถานการณ์ที่เหมาะสม เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพของผู้รับประเมิน

#### ด้านบุคลิกส่วนตัว

จากการวิเคราะห์ผลการประเมิน โดยเครื่องมือต่างๆ รวมถึงการประเมินจากมุมมองของผู้บังคับบัญชานั้น ผู้รับประเมินได้ตระหนักถึงข้อควรระวังในตนเองซึ่งเป็นเรื่องที่คุณรับประเมิน

ประเมินอาจมองข้ามมาโดยตลอดและเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและการดำรงชีวิตประจำวัน กล่าวคือเรื่องของความห่วงใยต่อผู้อื่น (Concern for Others) ที่อยู่ในจุดเกินความสมดุล อันทำให้ผู้รับประเมินมองข้ามความถูกต้องหรือความสามารถในการช่วยเหลือของคนที่ได้ จนทำให้เกิดผลเสียตามมาทั้งต่อผู้รับการประเมินเองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พฤติการณ์เช่นนี้ยังส่งผลให้การแสดงออกของผู้รับการประเมินอาจขาดความน่าเชื่อถือในฐานะของผู้นำ ดังนั้นการตระหนักรู้ในประเด็นดังกล่าวจะทำให้ผู้รับการประเมินเกิดความระมัดระวังในการแสดงออกมากขึ้น อันจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีในการเป็นผู้นำในอนาคตต่อไปได้

## 5.2 แผนการพัฒนาดตนเอง

### 5.2.1 แผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1

ผู้รับการประเมินได้เลือกหัวข้อเรื่อง ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) มาเป็นหัวข้อแรกในการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากผู้รับการประเมินมีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน อีกทั้งยังเป็นปัญหาที่ได้รับการดักเตือนจากผู้บังคับบัญชาอยู่หลายครั้ง จึงเห็นว่าเรื่องของความเป็นอิสระในการทำงานเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นและเร่งด่วนมากที่สุดที่จะต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งรายละเอียดของการจัดทำแผนพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1 มีดังนี้

#### 5.2.1.1 เป้าหมายในการพัฒนาดตนเอง

ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาดตนเองในจุดที่เกรงกลัวที่จะก้าวผ่าน (Comfort Zone) อันเป็นหนึ่งในทักษะ (Skill) ที่สำคัญในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของตนเองในสายงานอาชีพ (Career goal)

#### 5.2.1.2 ประโยชน์ที่คาดว่าผู้รับการประเมินจะได้รับ

ผู้รับการประเมินมีความคาดหวังว่าการทำแผนพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1 นี้จะช่วยสร้างความมั่นใจ ความกล้าหาญและเคารพต่อการตัดสินใจของตนเองมากขึ้น รวมถึงผู้รับการประเมินจะได้รับความไว้วางใจและการยอมรับจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในการกำหนดทิศทางการทำงาน อันเป็นการสร้างการยอมรับในศักยภาพความสามารถของผู้รับการประเมินในการตัดสินใจและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ นอกจากนี้ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าการทำแผนพัฒนาดตนเองครั้งนี้จะช่วยให้ผู้รับการประเมินสามารถทำงานได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ผันผวน (Turbulence) ในองค์กร โดยไม่อาจหาคำแนะนำหรือการขอข้อคิดเห็นจากผู้บริหารได้

### 5.2.1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะองค์กรจะได้รับ

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าการพัฒนาตนเองในครั้งนี้จะช่วยให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลองค์กรสามารถดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรในภาพรวม อีกทั้งผู้รับการประเมินยังสามารถให้การสนับสนุนและเสนอข้อคิดเห็นในหลากหลายมุมมองกับฝ่ายผู้บริหารและผู้จัดการสายงานต่างๆ รวมถึงการเป็นที่ปรึกษาและโค้ชให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการขององค์กรได้

### 5.2.1.4 กิจกรรมที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

- ทบทวนเป้าหมาย (Goal) หลักขององค์กร และต้องชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์และเชื่อมโยงมายังเป้าหมายของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลและเป้าหมายในงานของผู้รับการประเมิน เพื่อนำมาตรวจสอบกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

- นำสิ่งที่ทบทวนจากข้อแรกเรื่องเป้าหมายกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้มาจำแนกออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ งานที่ทำเสร็จแล้ว โดยให้ระบุว่างานที่สำเร็จแล้วนั้นเป็นงานที่ทำด้วยตนเองหรือเป็นงานที่ทำตามข้อเสนอแนะของผู้อื่น งานที่อยู่ในระหว่างการดำเนินงาน โดยให้จัดลำดับความสำคัญ โดยดูจากความสำคัญและเร่งด่วนเป็นหลักและระบุว่างานที่อยู่ในเกณฑ์นี้สามารถทำได้ด้วยตนเองหรือไม่ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยจากส่วนอื่นหรือแผนกอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องหรือไม่อย่างไร ส่วนประเด็นสุดท้ายคือ งานที่ยังไม่ได้เริ่มดำเนินงานและจะสร้างวิธีการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จโดยเร็วที่สุด

- เจาะประเด็นในส่วนของงานที่เป็นความรับผิดชอบของผู้รับการประเมิน โดยนำมาเขียนริเริ่มเป็นแผนงานและกำหนดระยะเวลา ผู้รับการประเมินอาจใช้วิธีค้นคว้าหาข้อมูลจากแหล่งอื่นมาประกอบ เช่น อินเทอร์เน็ต แทนการขอความคิดเห็นจากผู้บริหาร เพื่อเปิดมุมมองในแง่มุมต่างๆ และตัดสินใจเลือกวิธีดำเนินงาน ลงมือปฏิบัติงานนั้นๆ ด้วยตนเอง

- สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้รับการประเมิน โดยการศึกษาจากหนังสือบทความ หรือสุนทรพจน์ของบุคคลผู้มีชื่อเสียงและบุคคลที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งอย่างน้อยผู้รับการประเมินจะต้องหาข้อมูลอ่านให้ได้สัปดาห์ละ 2 ครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการหาสุนทรพจน์หรือคำกล่าวที่เป็นบุคคลต้นแบบของผู้รับการประเมิน เช่น คำกล่าวของ JFK และจะทำการเน้นข้อความในส่วนของคำสำคัญ (Keyword) ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นอิสระในทำงาน การตัดสินใจ อันนำไปสู่ความสำเร็จ โดยในระยะผู้รับการประเมินอาจติดคำสำคัญเหล่านี้ไว้บริเวณโต๊ะทำงาน เพื่อจะได้เป็นการย้ำเตือนและสร้างแรงจูงใจให้ตนเองอยู่เสมอ

- สร้างความเชื่อมั่นในการตัดสินใจและการริเริ่มปฏิบัติงาน (Initiate) ได้ด้วยตัวผู้รับการประเมินเอง บังคับให้ก้าวข้ามความกลัว (Comfort Zone) ที่จะต้องปฏิบัติงานคนเดียว

และเชื่อมั่นในการตัดสินใจตามเหตุและผลตามความคิดเห็นของผู้รับการประเมินพร้อมทั้งกล้าที่จะยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

- รายงานผลความคืบหน้าของงานบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับทางผู้บังคับบัญชาและอธิบายถึงแผนการดำเนินงานที่ผู้รับการประเมินได้วิเคราะห์เห็นว่าโครงการนี้ควรจะดำเนินงานในทิศทางใดพร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบและจะเสนอตัวเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารแผนงานนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยจะไม่เกรงกลัวหากผู้รับการประเมินต้องรับผิดชอบและตัดสินใจเพียงผู้เดียว

- นำเสนอโครงการและแผนการดำเนินงานให้กับทางทีมผู้บริหารทั้งหมด เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางของงานบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะช่วยสนับสนุนการเติบโตของภาคธุรกิจ อันจะนำไปสู่การยอมรับ เพื่อนำไปปฏิบัติและถ่ายทอดไปยังหน่วยงานต่างๆต่อไป

- ฝึกการรับฟังในข้อคิดเห็นที่แตกต่างจากการตัดสินใจของผู้รับการประเมินและสามารถยอมรับข้อผิดพลาดในการตัดสินใจของตนเองอย่างมีเหตุผล โดยจะไม่ชักสีหน้าหรือใช้อารมณ์กับคู่สนทนา

- สามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานและสามารถตอบข้อซักถามและให้เหตุผลในที่ประชุมได้ โดยไม่ต้องรอให้เกิดข้อคิดเห็นกลุ่มเพียงอย่างเดียว

- แสวงหาแนวทางใหม่ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยริเริ่มนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยบริหารจัดการ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและมีความแม่นยำ ทำให้ผู้รับการประเมินเกิดความมั่นใจในการทำงานด้วยตนเองมากขึ้น

- กำหนดเป้าหมายในปีต่อไปให้สูงและท้าทายมากขึ้น โดยเป้าหมายนั้นจะต้องชัดเจนและเป็นไปได้ โดยจะศึกษาเปรียบเทียบอัตราส่วนของ จำนวนพนักงานทั้งหมดต่อจำนวนเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลและวิเคราะห์ผลผลิตในภาพรวมขององค์กรที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรมากที่สุด

#### 5.2.1.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมินเป็นบุคคลที่มีส่วนสำคัญที่สุดในการพัฒนา ซึ่งจะต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติตามแผนงานกิจกรรมที่ได้วางไว้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

- ผู้บังคับบัญชา



ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ หลายกิจกรรม อีกทั้งยังเป็นผู้ที่ให้คำแนะนำและให้ข้อมูลสะท้อนกลับต่อผู้รับการประเมินได้มากที่สุด

- เพื่อนร่วมงาน

เพื่อนร่วมงานจะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในลักษณะเดียวกับผู้บังคับบัญชาที่สามารถรับรู้และช่วยประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับการประเมินได้

- เพื่อนสนิท

กิจกรรมบางกิจกรรมนอกจากจะเกี่ยวข้องกับบุคคลในที่ทำงานแล้ว ยังเกี่ยวข้องไปถึงเพื่อนสนิทของผู้รับการประเมิน ซึ่งเป็นหนึ่งในกลุ่มที่ผู้รับการประเมินมักจะขอความคิดเห็นสนับสนุนเพื่อประกอบการตัดสินใจ ดังนั้นเพื่อนสนิทของผู้รับการประเมินจึงเป็นผู้ให้ความเห็นและให้ข้อมูลสะท้อนกลับต่อผู้รับการประเมินได้อย่างตรงไปตรงมา

#### 5.2.1.6 การวัดผล

- การกระทำที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละกิจกรรม จำนวนครั้งในการปฏิบัติกิจกรรม เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดความสม่ำเสมอในการทำกิจกรรม หรือของพฤติกรรมที่เป็นไปเพื่อการพัฒนา

- ข้อมูลสะท้อนกลับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบความเปลี่ยนแปลง หรือความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง เพราะผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้ที่มองเห็นพฤติกรรมของผู้รับการประเมินอย่างต่อเนื่อง

#### 5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 16 มีนาคม 2558 และ สิ้นสุด 15 ตุลาคม 2558

#### 5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

อุปสรรคในการพัฒนาของผู้รับการประเมินสามารถแบ่งเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

##### ปัจจัยภายนอก

- ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เนื่องจากไม่เห็นถึงความสำคัญในการทำแผนพัฒนาตนเอง โดยปกติแล้วจะมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการเติบโตทางภาครัฐกิจเป็นสำคัญ

- ผู้บังคับบัญชาไม่มีเวลาให้ Feedback อย่างละเอียด เนื่องจากภาระงานหนักและเร่งด่วนตลอดเวลา

##### ปัจจัยภายใน

- ความหวาดกลัว ความไม่สม่ำเสมอและไม่กล้าที่จะออกจากพื้นที่สบาย (Comfort Zone) ของผู้รับการประเมินอย่างแท้จริง



ตารางที่ 5.1 แผนการพัฒนาคณะตนเองฉบับที่ 1

<b>Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report</b>	
<b>Name</b>	สมหญิง ใจจริง
<b>Position</b>	HR Business Partner
<b>Direct Supervisor Name</b>	xxx
<b>Direct Supervisor's Position</b>	Head of Human Resources Management
<p>In the section below, first list the competency to be developed. Then identify the action to be taken, the resources needed, who is involved, and the time frame for implementing this effort. Development activities may include activities from coaching, training courses, or reading material such as journals or self-help books.</p>	
<p><b>Organization's Competency :</b> ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) : ระดับคะแนนอยู่ที่ 16 ผู้บังคับบัญชามองว่าตนเองมีการวิเคราะห์ที่ดี คิดแผนการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี แต่มักจะถามความเห็นชอบหรือข้อคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาทุกครั้ง ซึ่งบางเรื่องเป็นเรื่องเล็กน้อยหรือเป็นเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ ลงมือทำในทันที ไม่สามารถรอให้ล่าช้าในงานได้ ซึ่งในส่วนนี้ตนเองยอมรับและได้ตระหนักรู้มาตลอดว่ามีการกระทำเช่นนั้นบ่อยครั้ง เพราะตนเองไม่กล้าที่จะลงมือทำเองหรือตัดสินใจเองเพราะกลัวความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและไม่สามารถรับความเสี่ยงในการตัดสินใจนั้นได้</p>	
<p><b>Development Objective:</b> ต้องการพัฒนาคณะตนเองในจุดที่รู้สึกเกรงกลัวและออกจาก Comfort Zone ของตนเอง อันเป็นหนึ่งในทักษะ (Skill) ที่สำคัญในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของตนเองในสายงานอาชีพ (Career goal)</p>	

ตารางที่ 5.1 แผนการพัฒนิตนเองฉบับที่ 1 (ต่อ)

<p><b>Expected benefit to me:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อสร้างความมั่นใจ ความกล้าหาญและเคารพต่อการตัดสินใจของตนเอง</li> <li>2. การได้รับความไว้วางใจและการยอมรับจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาในการกำหนดทิศทางการทำงานและยอมรับในศักยภาพความสามารถการตัดสินใจและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้</li> <li>3. สามารถทำงานได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่เกิด Turbulence ภายในองค์กรเมื่อไม่อาจหาคำแนะนำหรือการขอข้อคิดเห็นจากผู้บริหาร</li> </ol>			
<p><b>Expected benefit to my organization:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรในภาพรวม</li> <li>2. องค์กรจะได้รับการสนับสนุนจากตนเองโดยการเสนอข้อคิดเห็นในหลากหลายมุมมองกับฝ่ายผู้บริหารและ Line Manager ได้</li> <li>3. สามารถเป็นที่ปรึกษาและโค้ชให้กับพนักงานได้</li> </ol>			
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
1) ทบทวนเป้าหมาย (Goal) หลักขององค์กร และต้องชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์และเชื่อมโยงมายังเป้าหมายของฝ่ายทรัพยากรบุคคลและเป้าหมายในงานของตนเอง เพื่อนำมาตรวจสอบ (Double Check) กับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของตนเองที่	CEO	วัดจากการกระทำที่เกิดขึ้นจริง	1 สัปดาห์ (สัปดาห์สุดท้ายของเดือนมีนาคม 2558)



วางไว้			
--------	--	--	--

ตารางที่ 5.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (ต่อ)

Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
<p>2) นำสิ่งที่ทบทวนจากข้อที่หนึ่งเรื่องเป้าหมายกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานที่วางไว้มาจำแนกออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่</p> <p>2.1 งานที่ทำเสร็จแล้ว โดยให้ระบุว่างานที่สำเร็จแล้วนั้นเป็นงานที่ทำด้วยตนเองหรือเป็นงานที่ทำตามข้อเสนอแนะของผู้อื่น</p> <p>2.2 งานที่อยู่ในระหว่างการดำเนินงาน โดยให้จัดลำดับความสำคัญโดยพิจารณาจาก Priority/Important เป็นหลัก และงานที่อยู่ในเกณฑ์นี้สามารถทำได้ด้วยตนเองหรือไม่ หรือต้องอาศัยปัจจัย</p>	<p>ตนเอง หัวหน้างาน</p>	<p>วัดจากการกระทำที่เกิดขึ้นจริง</p> <p>จำนวนงานที่สำเร็จจากการปฏิบัติงานด้วยตนเอง</p> <p>วัดโดยการวางTimeline และ จัดทำแผนปฏิบัติการให้แล้วเสร็จ</p>	<p>ก.ค.-ธ.ค.</p> <p>1 สัปดาห์</p> <p>2 สัปดาห์</p>

Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
จากส่วนอื่น/แผนกอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง 2.3 งานที่ยังไม่ได้เริ่มดำเนินงาน จะ สร้างวิธีการปฏิบัติงานให้เกิดผล สำเร็จโดยเร็วที่สุด			

ตารางที่ 5.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (ต่อ)

Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
3) เจาะประเด็นในส่วนของงานที่เป็นความ รับผิดชอบของตนเอง นำมาเขียนริเริ่มเป็น แผนงานและกำหนดระยะเวลาด้วยตนเอง ใช้ วิธีค้นคว้าหาข้อมูลจากแหล่งอื่นประกอบ เช่น อินเทอร์เน็ต แทนการขอความคิดเห็น จากผู้บริหาร เพื่อเปิดมุมมองในแง่มุมต่างๆ และตัดสินใจเลือกวิธีดำเนินงาน ลงมือ ปฏิบัติงานนั้นๆ ด้วยตนเอง	N/A	วัดจากการกระทำที่เกิดขึ้นจริง	1 เดือน (พฤษภาคม 2558)
4) สร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเอง โดย การศึกษาจากหนังสือ, บทความ หรือ Speech ของบุคคลผู้มีชื่อเสียงและบุคคลที่ประสบ ความสำเร็จ อย่างน้อยจะต้องให้อ่านให้ได้	เพื่อนร่วมงาน	จำนวนบทความหรือหนังสือที่ได้อ่านต่อ สัปดาห์ เพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจ	เริ่มตั้งแต่เดือนเมษายน 2558 ไป อย่างสม่ำเสมอ

<p>สัปดาห์ละ 2 ครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่เป็น Role Model ของตนเอง เช่น JFK และ Highlight ในส่วนของ Keyword ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเป็นอิสระในการทำงานและการตัดสินใจ อันนำไปสู่ความสำเร็จ ในช่วงแรกจะติด Keyword เหล่านี้ไว้บริเวณโต๊ะ</p>			
--	--	--	--

ตารางที่ 5.1 แผนการพัฒนตนเองฉบับที่ 1 (ต่อ)

Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
<p>5) ตั้งสติ สร้างความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ และการริเริ่มปฏิบัติงาน (Initiate) ด้วยตัวเอง บังคับตนเองให้ก้าวข้ามความกลัวที่จะต้องทำงานคนเดียว (Comfort Zone) และเชื่อมั่นในการตัดสินใจตามเหตุและผลตามความคิดเห็นของตนเอง ต้องกล้าที่จะรับความเสี่ยง</p>	<p>เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา</p>	<p>ความถี่ในการขอความคิดเห็นต่อ 1 ชิ้นงาน และ การให้ Meaningful Feedback จาก CEO และเพื่อนสนิท</p>	<p>เริ่มตั้งแต่เดือนเมษายน 2558 ไปอย่าง สม่ำเสมอ</p>
<p>6) Update HR Project ให้กับทาง CEO และอธิบายถึงแผนการดำเนินงานที่ตนเองได้วิเคราะห์มาว่า Project นี้ควรจะเดินใน Direction ไหนเพราะเหตุผลอะไร และเสนอตัวเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารแผนงานนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีโดยจะไม่เกรงกลัว</p>	<p>ตนเอง</p>	<p>และ การให้ Meaningful Feedback จาก CEO</p>	<p>มิถุนายน 2558</p>

หากต้องรับผิดชอบและตัดสินใจเพียงผู้เดียว			
--	--	--	--

ตารางที่ 5.1 แผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1 (ต่อ)

Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
7) นำเสนอ Project และแผนการดำเนินงานให้กับทีมผู้บริหารทั้งหมด (CEO, EVP และ Managing Director ของบริษัทในเครือทั้งหมด 7 บริษัท) เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางของ HR Direction ที่จะช่วยสนับสนุนการเติบโตของภาคธุรกิจ อันจะนำไปสู่การยอมรับและนำไปปฏิบัติ ก่อนถ่ายทอดไปยังหน่วยงานภายในของตนเอง	CEO/ Management Team	การให้ Meaningful Feedback จาก CEO	มิถุนายน 2558



8) รับฟังในข้อคิดเห็นที่แตกต่างจากการตัดสินใจของตนเอง ในที่ประชุมและระหว่างทำ Focus group สามารถยอมรับข้อผิดพลาดในการตัดสินใจของตนเองอย่างมีเหตุผลและไม่ชักสีหน้าหรือใช้อารมณ์กับคู่สนทนา	เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา	การให้ Meaningful Feedback จาก CEO	เริ่มตั้งแต่เดือนเมษายน 2558 ไปอย่างสม่ำเสมอ
---	---------------------------------	------------------------------------	--

ตารางที่ 5.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (ต่อ)

Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
9) ต้องนำเสนอทิศทางการดำเนินงานที่ตนเองคิดไว้ สามารถตอบข้อซักถามและให้เหตุผลในที่ประชุมได้โดยไม่ต้องรอให้เกิด Group Consensus เพียงอย่างเดียว	เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา	จำนวนครั้งที่เป็นผู้ริเริ่มแผนการดำเนินงานด้วยตนเอง	เริ่มตั้งแต่เดือนเมษายน 2558 ไปอย่างสม่ำเสมอ

<p>10) แสวงหาแนวทางใหม่ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยริเริ่มนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยบริหารจัดการ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและมีความแม่นยำ เกิดความมั่นใจในการทำงานด้วยตนเองมากขึ้น</p>	<p>ผู้บังคับบัญชา</p>	<p>การขึ้นระบบใหม่ในองค์กรภายในสิ้นปี 2015</p>	<p>ตุลาคม 2558</p>
<p>11) กำหนดเป้าหมายในปีต่อไปให้สูงและท้าทายมากขึ้น โดยเป้าหมายนั้นจะต้องชัดเจนและเป็นไปได้ โดยจะศึกษาองค์กรที่มีลักษณะใกล้เคียงกันเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ให้เกิด Competitive Advantage ให้กับองค์กรมากที่สุด</p>	<p>ตนเอง หัวหน้างาน</p>	<p>วัดจากการกระทำที่เกิดขึ้นจริง</p>	<p>2 เดือน (ตุลาคม-พฤศจิกายน 2558)</p>

**ตารางที่ 5.1** แผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1 (ต่อ)

<p><b>Resources/ Support:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสนับสนุนและความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาและ Management Team ในการเข้าร่วมประชุมรวมถึงการเข้าร่วมกิจกรรมโดยพร้อมเพรียงกันเพื่อที่จะได้รับทราบถึงนโยบายของ องค์กรไปในทิศทางเดียวกัน</li> <li>2.งบประมาณในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาปฏิบัติงาน</li> </ol>
--

**Potential obstacles which can prevent development :**

1. ปัจจัยภายนอก:

- ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาเนื่องจากไม่เห็นถึงความสำคัญในการทำแผนพัฒนาตนเอง โดยปกติแล้วจะมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการเติบโตทางภาคธุรกิจเป็นสำคัญ
- ผู้บังคับบัญชาไม่มีเวลาให้ Feedback อย่างละเอียด เนื่องจากติดภาระหน้าที่

2. ปัจจัยภายใน: ความหวาดกลัว ความไม่สม่ำเสมอและไม่กล้าที่จะออกจากเขต Comfort Zone ของตนเองอย่างแท้จริง



### 5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาการของตนเอง ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ในแต่ละเดือนเป็นระยะเวลา 7 เดือน (มีนาคม – ตุลาคม) ซึ่งรายละเอียดความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน แบ่งตามกิจกรรมที่กำหนดไว้มีดังนี้

- การทบทวนเป้าหมาย (Goal) หลักขององค์กร และต้องชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์และเชื่อมโยงมายังเป้าหมายของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลและเป้าหมายในงานของผู้รับการประเมิน เพื่อนำมาตรวจสอบกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ได้มีการทบทวนเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานขององค์กรกับทางผู้บริหาร รวมถึงทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลว่าสอดคล้องกับแนวทางที่วางไว้ อีกทั้งยังวิเคราะห์ไปถึงเป้าหมายในตนเองว่ายังสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานหรือไม่ โดยการทบทวนโดยการหารือกับผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารในเดือนที่แรก (มีนาคม) และในเดือนที่สาม (พฤษภาคม) เนื่องจากในเดือนที่สามผู้รับการประเมินได้เปลี่ยนตำแหน่งและย้ายไปปฏิบัติงานในองค์กรใหม่ที่เป็นสถาบันการเงินขนาดกลาง

#### ผลที่ได้รับ

จากการหารือกับทางผู้บังคับบัญชาตลอดช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาทำให้ผู้รับการประเมินได้รับทราบถึงสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร ทิศทางกลยุทธ์การดำเนินงาน ทำให้ผู้รับการประเมินได้ข้อมูลสำคัญเพื่อนำมาปรับใช้กับแผนงานบริหารทรัพยากรบุคคลและเป็นการตรวจสอบทิศทางการจัดการเป้าหมายในสายงานของผู้รับการประเมินอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งทุกครั้งที่มีการทบทวนเป้าหมายทั้งในระดับตนเอง หน่วยงานและองค์กร จะทำให้ผู้รับการประเมินเห็นความเชื่อมโยงในภาพรวม อันเป็นการสร้างความมั่นใจในการทำงานให้กับผู้รับการประเมินอีกทางหนึ่ง

- นำสิ่งที่ทบทวนจากข้อแรกเรื่องเป้าหมายกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้มาจำแนกออกเป็น 3 ประเด็นได้แก่ งานที่ทำเสร็จแล้ว โดยให้ระบุว่างานที่สำเร็จแล้วนั้นเป็นงานที่ทำด้วยตนเองหรือเป็นงานที่ทำตามข้อเสนอแนะของผู้อื่น งานที่อยู่ในระหว่างการดำเนินงาน โดยให้จัดลำดับความสำคัญ โดยดูจากความสำคัญและเร่งด่วนเป็นหลักและระบุว่างานที่อยู่ในเกณฑ์นี้สามารถทำได้ด้วยตนเองหรือไม่ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยจากส่วนอื่นหรือแผนกอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องหรือไม่อย่างไร ส่วนประเด็นสุดท้ายคือ งานที่ยังไม่ได้เริ่มดำเนินงานและจะสร้างวิธีการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จโดยเร็วที่สุด



### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินได้ทำการจำแนกประเภทของงานต่างๆ ดังที่ได้ระบุไว้ในกิจกรรมและพบว่ากิจกรรมที่แล้วเสร็จและกิจกรรมที่อยู่ในระหว่างการดำเนินงาน ส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมที่สำเร็จได้ด้วยการขอความคิดเห็นสนับสนุนจากผู้อื่นเป็นหลัก

### ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินได้ตระหนักถึงปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาตนเองในประเด็นนี้มากขึ้น โดยมองเห็นถึงปัญหาในการดำเนินงานที่ผ่านมาอย่างชัดเจนและรู้สึกถึงความต้องการในการพัฒนาจุดนี้อย่างแรงกล้ามากขึ้น

- เจาะประเด็นในส่วนของการที่เป็นความรับผิดชอบของผู้รับการประเมิน โดยนำมาเขียนริเริ่มเป็นแผนงานและกำหนดระยะเวลา ผู้รับการประเมินอาจใช้วิธีค้นคว้าหาข้อมูลจากแหล่งอื่นมาประกอบ เช่น อินเทอร์เน็ต แทนการขอความคิดเห็นจากผู้บริหาร เพื่อเปิดมุมมองในแง่มุมต่างๆ และตัดสินใจเลือกวิธีดำเนินงาน ลงมือปฏิบัติงานนั้นๆ ด้วยตนเอง

### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

สำหรับกิจกรรมที่ยังมิได้เริ่มดำเนินการผู้รับการประเมินได้ทำการริเริ่มแผนปฏิบัติงานด้วยตนเอง โดยในช่วงระยะเวลาแรกอาจยังมีการขอความคิดเห็นสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและการหาข้อมูลจากแหล่งอื่น เช่น เพื่อนหรืออินเทอร์เน็ต เข้ามาประกอบการตัดสินใจในแผนงานอยู่บ้าง แต่ในระยะหลังผู้รับการประเมินสามารถวางแผนงานและตัดสินใจโดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากตนเองได้ดีมากขึ้น โดยจะขอความคิดเห็นสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในเรื่องที่ตนเองไม่มีข้อมูลหรือไม่มีอำนาจในการตัดสินใจเท่านั้น

### ผลที่ได้รับ

ในช่วงระยะเวลาสองเดือนแรกผู้รับการประเมินยังมีความรู้สึกกลัวและไม่มั่นใจในการตัดสินใจอยู่บ้าง อาจมีอาการประหม่าหรือตื่นเตนในการนำเสนอแผนงานจนสังเกตเห็นได้ชัด แต่เมื่อเข้าสู่ระยะเวลาเดือนที่สี่ของการพัฒนาตนเองผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่มากขึ้น สามารถปฏิบัติงานได้ในระยะเวลาอันรวดเร็วมากขึ้นและยังได้รับการชมเชยจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานอีกด้วย

- สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้รับการประเมิน โดยการศึกษาจากหนังสือ บทความ หรือสุนทรพจน์ของบุคคลผู้มีชื่อเสียงและบุคคลที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งอย่างน้อยผู้รับการประเมินจะต้องหาข้อมูลอ่านให้ได้สัปดาห์ละ 2 ครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการหาสุนทรพจน์หรือคำกล่าวที่เป็นบุคคลต้นแบบของผู้รับการประเมิน เช่น คำกล่าวของ JFK และจะทำการเน้นข้อความในส่วนของคำสำคัญ (Keyword) ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นอิสระในการทำงาน การ

ตัดสินใจ อันนำไปสู่ความสำเร็จ โดยในระยะนี้ผู้รับการประเมินอาจติดคำสำคัญเหล่านี้ไว้บริเวณโต๊ะทำงาน เพื่อจะได้เป็นการย้ำเตือนและสร้างแรงจูงใจให้ตนเองอยู่เสมอ

#### *กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง*

ในช่วงแรกผู้รับการประเมินได้หาแรงบันดาลใจจากสุนทรพจน์ของผู้ที่ประสบความสำเร็จและนำมาคิดไว้บริเวณโต๊ะทำงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นตนเองอยู่ตลอดเวลา แต่ช่วงระยะหลังด้วยภาระงานที่เพิ่มขึ้นทำให้ผู้ประเมินไม่มีเวลาในการหาแรงบันดาลใจเพิ่มเติม หากแต่ได้รับแรงบันดาลใจมาจากงานที่ทำขายและกำลังใจจากผู้รับการประเมินรอบข้าง ซึ่งเป็นแรงผลักดันสำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้รับการประเมินเกิดแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

#### *ผลที่ได้รับ*

ผู้รับการประเมินได้รับแรงกระตุ้นทางใจให้เกิดการพัฒนาเป็นอย่างดี และเมื่อผู้รับการประเมินต้องเผชิญกับภาวะที่ท้อถอยหรือการเปลี่ยนแปลงที่มีโอกาสการณ์ได้ ผู้รับการประเมินก็จะสามารถใช้แรงบันดาลใจเหล่านี้เป็นกำลังใจให้ทุกอย่างผ่านพ้นไปได้ นอกจากนี้ยังทำให้ผู้รับการประเมินได้เรียนรู้ถึงสังขรณ์และธรรมชาติของการทำงานมากขึ้น

- สร้างความเชื่อมั่นในการตัดสินใจและการริเริ่มปฏิบัติงาน (Initiate) ได้ด้วยตัวผู้รับการประเมินเอง บังคับให้ก้าวข้ามความกลัว (Comfort Zone) ที่จะต้องปฏิบัติงานคนเดียว และเชื่อมั่นในการตัดสินใจตามเหตุและผลตามความคิดเห็นของผู้รับการประเมินพร้อมทั้งกล้าที่จะยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

#### *กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง*

ผู้รับการประเมินได้ตระหนักถึงการก้าวข้ามความกลัวและออกจากพื้นที่สบายของตนเองเสมอ แม้ว่าในเดือนแรกจะไม่สามารถปฏิบัติได้และมีความวิตกกังวลค่อนข้างสูง แต่ก็มีพัฒนาการที่ดีและออกจากพื้นที่สบายของตนเองได้มากขึ้นตั้งแต่ในช่วงปลายเดือนที่สองของการทำแผนพัฒนาตนเองเป็นต้นมา

#### *ผลที่ได้รับ*

ผู้รับการประเมินมีความกล้าและมั่นใจในตนเองมากขึ้น แม้ว่าจะมีความวิตกกังวลอยู่บ้างก็ตามในบางสถานการณ์ แต่หากประเมินในภาพรวมของระยะเวลา 7 เดือนที่ผ่านมา นับได้ว่าผู้รับการประเมินสามารถออกจากพื้นที่สบายของตนเองได้และสามารถปรับตัวในสถานการณ์ใหม่ๆ ได้ในระยะเวลาอันสั้น

- รายงานผลความคืบหน้าของงานบริหารทรัพยากรบุคคล ให้กับทางผู้บังคับบัญชาและอธิบายถึงแผนการดำเนินงานที่ผู้รับการประเมินได้วิเคราะห์มาว่า โครงการนี้ควรจะดำเนินงานในทิศทางใดพร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบและจะเสนอตัวเป็น

ผู้รับผิดชอบการบริหารแผนงานนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยจะไม่เกรงกลัวหากผู้รับการประเมินต้องรับผิดชอบและตัดสินใจเพียงผู้เดียว

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินได้รายงานผลความคืบหน้าโครงการให้กับผู้บังคับบัญชาทุกเดือน ซึ่งสามารถอธิบายถึงหลักการและเหตุผลต่างๆ ให้แก่ผู้บังคับบัญชาได้ อย่างไรก็ตามก็มีบางโครงการที่ผู้บังคับบัญชามีข้อคิดเห็นที่แตกต่างและให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อนำไปปรับแผนงานให้เหมาะสมต่อไป

#### ผลที่ได้รับ

ผู้วิจัยวิเคราะห์ได้ว่าผู้รับการประเมินได้เรียนรู้ถึงความเป็นอิสระในการทำงานและการตัดสินใจของตนเองมากขึ้น แม้ว่าผู้รับการประเมินอาจจะไม่ได้ทำได้อย่างสมบูรณ์แบบ แต่จากการวิเคราะห์ข้อมูลสะท้อนกลับจากผู้เกี่ยวข้องก็จะเห็นถึงพัฒนาการของผู้รับการประเมินในทางที่ดีมากขึ้น

- นำเสนอโครงการและแผนการดำเนินงานให้กับทางทีมผู้บริหารทั้งหมด เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางของงานบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะช่วยสนับสนุนการเติบโตของภาคธุรกิจ อันจะนำไปสู่การยอมรับ เพื่อนำไปปฏิบัติและถ่ายทอดไปยังหน่วยงานต่างๆ ต่อไป

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินได้มีโอกาสนำเสนอแผนงานต่อผู้บริหารเพียง 2 ครั้ง ตลอดระยะเวลาของการทำแผนพัฒนาตนเอง แม้ว่าผู้รับการประเมินจะมีความตื่นตัวในการนำเสนอโครงการให้แก่ผู้บริหาร แต่ก็สามารถนำเสนอและตอบข้อซักถามให้การนำเสนอได้อย่างดี

#### ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินรู้สึกว่าได้รับการยอมรับที่ดีจากผู้บริหาร หัวหน้างาน และหน่วยธุรกิจ ซึ่งทำให้ผู้รับการประเมินเห็นถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตนเองในครั้งนี้

- ฝึกการรับฟังในข้อคิดเห็นที่แตกต่างจากการตัดสินใจของผู้รับการประเมินและสามารถยอมรับข้อผิดพลาดในการตัดสินใจของตนเองอย่างมีเหตุผล โดยจะไม่ซักสีหน้าหรือใช้อารมณ์กับคู่สนทนา

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ในการประชุมร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ มีการเสนอข้อคิดเห็นต่างๆ ทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยกับผู้รับการประเมิน ซึ่งผู้รับการประเมินสามารถตอบข้อซักถามหรือ

อภิปรายแผนงานต่างๆ บนหลักการและเหตุผล โดยไม่มีการชักสีหน้าท่าทางหรือการแสดงออกที่ไม่เหมาะสมในที่ประชุม

#### ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินได้ฝึกทักษะการเป็นผู้ฟังที่ดีและทักษะมารยาทในที่ประชุมมากขึ้น ทั้งนี้ยังสามารถเปิดใจในการรับฟังข้อคิดเห็นที่แตกต่างได้โดยไม่รู้สึกอึดอัดหรือโกรธเคืองแต่อย่างใด

- สามารถกำหนดทิศทางการทำงานและสามารถตอบข้อซักถามและให้เหตุผลในที่ประชุมได้ โดยไม่ต้องรอให้เกิดข้อคิดเห็นกลุ่มเพียงอย่างเดียว

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินได้วางแผนงานไว้ล่วงหน้า โดยได้ให้คำแนะนำในส่วนของการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่หัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ได้ จากเดิมที่ต้องทำการเรียกประชุมเพื่อหาข้อสรุปเท่านั้น เช่น แผนงานการจัดกิจกรรมกีฬาสัมพันธ์ของบริษัทและการจัดทำข้อมูลตำแหน่งงาน (Job Profile) เป็นต้น

#### ผลที่ได้รับ

ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานสั้นลง สามารถส่งมอบงานได้ก่อนกำหนดเวลาและยังสามารถเป็นที่ปรึกษาและช่วยสนับสนุนการวางแผนธุรกิจกับหน่วยธุรกิจต่างๆ ได้

- แสวงหาแนวทางใหม่ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยริเริ่มนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยบริหารจัดการ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและมีความแม่นยำ ทำให้ผู้รับการประเมินเกิดความมั่นใจในการทำงานด้วยตนเองมากขึ้น

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินได้นำเสนอการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ โดยเป็นผู้รับผิดชอบในการหาข้อมูลและติดต่อบริษัทต่างๆ เพื่อเข้ามานำเสนอแก่ผู้บริหาร แต่ทางบริษัทยังไม่มียงบประมาณในการสนับสนุนการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในปี นี้ แต่จะพิจารณาไว้สำหรับการดำเนินงานในปี 2016

#### ผลที่ได้รับ

ได้เรียนรู้ถึงความสำคัญในการบริหารจัดการข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์และใช้ประกอบการตัดสินใจ โดยหากองค์กรมีระบบการจัดการข้อมูลหรือเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับองค์กรจะช่วยให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและประหยัดทรัพยากรในด้านเวลามากขึ้น



- กำหนดเป้าหมายในปีต่อไปให้สูงและท้าทายมากขึ้น โดยเป้าหมายนั้นจะต้องชัดเจนและเป็นไปได้ โดยจะศึกษาเปรียบเทียบอัตราส่วนของ จำนวนพนักงานทั้งหมดต่อจำนวนเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลและวิเคราะห์ผลิตผลในภาพรวมขององค์กรที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรมากที่สุด

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินได้ทำการวางแผนงานของปี 2016 ร่วมกับผู้บังคับบัญชา โดยมีการกำหนดเป้าหมายในการบริหารงานให้สูงขึ้นและเน้นการตอบโจทย์ความต้องการทางธุรกิจเป็นสำคัญ

#### ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินได้เรียนรู้ถึงการวางแผนงานในลักษณะภาพรวมขององค์กรมากขึ้น โดยได้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อองค์กรและการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน

### 5.2.3 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

#### 5.2.3.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาตนเองในจุดเกรงกลัวที่จะก้าวผ่าน (Comfort Zone) โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและต้องการที่จะช่วยเหลือผู้อื่นเป็นอย่างยิ่ง อันเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและการบริหารทีม ดังนั้นจึงต้องการพัฒนาตนเองในด้านนี้เพื่อให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

#### 5.2.3.2 ประโยชน์ที่คาดว่าจะผู้รับการประเมินจะได้รับ

ผู้รับการประเมินมีความคาดหวังว่าการทำแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 นี้ จะช่วยพัฒนาตนเองดังนี้

- สามารถบริหารความสมดุลระหว่างความเห็นใจและความถูกต้องในการทำงาน

- ผู้รับการประเมินสามารถปฏิเสธในการให้ความช่วยเหลือในเรื่องที่ไม่ถูกต้อง เรื่องที่ขัดต่อกฎหมาย จรรยาบรรณและกฎระเบียบบริษัท รวมถึงปฏิเสธในสถานการณ์ที่ตนเองไม่สะดวกในการเข้าช่วยเหลือได้อย่างเหมาะสม

- ผู้รับการประเมินจะสามารถลดความวิตกกังวลหรือความเครียด อันมีสาเหตุมาจากการห่วงใยต่อผู้อื่นมากเกินไปได้

- ผู้รับการประเมินจะสามารถปฏิบัติงานหลักของตนเองได้อย่างเต็มที่  
เต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ โดยไม่วิตกกังวลถึงเรื่องผู้อื่นจนเกินเหตุ

#### 5.2.3.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะองค์กรจะได้รับ

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าการพัฒนาตนเองในครั้งนี้จะช่วยให้องค์กร  
จะมั่นใจได้ว่าฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะมีบุคลากรที่สามารถช่วยเหลือพนักงานได้ในสิ่งที่  
ถูกต้องเหมาะสม ไม่ผิดต่อข้อบังคับของบริษัท อีกทั้งจะทำให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นส่วน  
หนึ่งในการส่งเสริมบริษัทแห่งธรรมมาภิบาล (Good Governance) นอกจากนี้ผู้รับการประเมินจะ  
สามารถเป็นที่ปรึกษาและโค้ชให้กับหัวหน้างานในแต่ละหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ได้อย่างเต็มที่  
และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กรได้อีกด้วย

#### 5.2.3.4 กิจกรรมที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

- เมื่อมีการร้องขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นหรือเกิดความรู้สึกหงุดหงิด  
เมื่อพบเห็นผู้อื่นอยู่ในสภาวะลำบาก ผู้รับการประเมินจะต้องตั้งสติไตร่ตรองถึงความถูกต้องและ  
เหมาะสมก่อนการรับปากตกลงหรือเสนอตัวเข้าให้ความช่วยเหลือ

- เมื่อต้องปฏิบัติหน้าที่หลักหรือต้องส่งมอบงานที่ครบกำหนดระยะเวลา  
ผู้รับการประเมินจะต้องรับผิดชอบชิ้นงานให้สำเร็จก่อน จึงจะสามารถช่วยเหลืองานของผู้อื่นได้  
ยกเว้นกรณีฉุกเฉินเร่งด่วนที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อตัวบุคคลหรือองค์กร

- ผู้รับการประเมินต้องปฏิเสธการให้ความช่วยเหลือในเรื่องที่ผิดต่อ  
กฎหมายหรือกฎระเบียบข้อบังคับนโยบายของบริษัท โดยต้องสามารถอธิบายถึงการปฏิเสธได้อย่าง  
สุภาพและตรงประเด็น บนพื้นฐานของเหตุและผล มิใช่อารมณ์หรือความรู้สึกส่วนตัว

- ออกกำลังกายอย่างน้อยสัปดาห์ละ 3 ครั้ง เพื่อที่จะได้ลดความตึงเครียด  
ของผู้รับการประเมินในการเห็นอกเห็นใจผู้อื่นมากเกินไป ทั้งนี้จะมุ่งเน้นการออกกำลังกายผ่านการ  
เล่นโยคะเป็นหลัก เพราะเป็นศาสตร์ที่ช่วยให้ผู้รับการประเมินมีสติ ฝึกสมาธิและกำหนดลมหายใจ  
โดยจะลดบทบาทของอารมณ์และความรู้สึกของตนเองลงไป

- แสวงหาแนวทางใหม่ๆ ในการทำงาน โดยริเริ่มนำระบบเทคโนโลยี  
สารสนเทศเข้ามาช่วยบริหารจัดการ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและมีความแม่นยำมากขึ้น อีกทั้งยัง  
ช่วยลดข้อผิดพลาดหรือช่องว่างของการสื่อสาร อันจะนำมาสู่การขอความช่วยเหลือในภายหลังได้

- ตั้งสติ สร้างความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของผู้รับการประเมิน บังคับ  
ตนเองให้ก้าวข้ามความกลัว (Comfort Zone) ที่จะต้องปฏิเสธการให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่ไม่  
ถูกต้องหรือในสถานการณ์ที่ผู้รับการประเมินเองไม่สามารถให้ความช่วยเหลือได้

### 5.2.3.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

#### - ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมินเป็นบุคคลที่มีส่วนสำคัญที่สุดในการพัฒนา ซึ่งต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการเริ่มปฏิบัติตามกิจกรรมที่ได้วางไว้ เพื่อให้การพัฒนาเกิดประสิทธิผลมากที่สุดเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้

#### - ผู้บังคับบัญชา

เนื่องจากผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่างๆ ในหลายๆ กิจกรรม เป็นผู้ที่สามารถให้คำแนะนำและสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับต่อผู้รับการประเมินได้มากที่สุด

#### - เพื่อนร่วมงาน

เพื่อนร่วมงานจะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในลักษณะเดียวกับผู้บังคับบัญชาที่สามารถรับรู้และช่วยประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับการประเมินได้

### 5.2.3.6 การวัดผล

#### - การกระทำที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละกิจกรรม

#### - จำนวนครั้งในการออกกำลังกายต่อสัปดาห์

#### - จำนวนครั้งที่ปฏิเสธการให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง

### 5.2.3.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

#### - เริ่มต้นตั้งแต่ 16 กรกฎาคม 2558 และ สิ้นสุด 15 ตุลาคม 2558

### 5.2.3.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

อุปสรรคในการพัฒนาของผู้รับการประเมินสามารถแบ่งเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

#### ปัจจัยภายนอก

- ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เนื่องจากไม่เห็นถึงความสำคัญในการทำแผนพัฒนาตนเอง โดยปกติแล้วจะมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการเติบโตทางภาครัฐกิจเป็นสำคัญ

- ผู้บังคับบัญชาไม่มีเวลาให้ Feedback อย่างละเอียด เนื่องจากภาระงานหนักและเร่งด่วนตลอดเวลา

#### ปัจจัยภายใน

- ความหวาดกลัว ความไม่สม่ำเสมอและไม่กล้าที่จะออกจากพื้นที่สบาย (Comfort Zone) ของผู้รับการประเมินอย่างแท้จริง

ตารางที่ 5.2 แผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2

<b>Development Action Plan # 2 (DAP # 2) : Progress Report</b>	
<b>Name</b>	สมหญิง จริงใจ
<b>Position</b>	HR Business Partner
<b>Direct Supervisor Name</b>	xxx
<b>Direct Supervisor's Position</b>	Head of Human Resources Management
<p>In the section below, first list the competency to be developed. Then identify the action to be taken, the resources needed, who is involved, and the time frame for implementing this effort. Development activities may include activities from coaching, training courses, or reading material such as journals or self-help books.</p>	
<p><b>Organization's Competency :</b> Concern for others (score: 48) ความเห็นอกเห็นใจและพยายามที่จะช่วยเหลือผู้อื่น แสดงถึงการเป็นคนที่มักจะเห็นอกเห็นใจผู้อื่น จีสงสารและพยายามที่จะช่วยเหลือหากไม่ใช่เรื่องที่ยากนัก ซึ่งสมรรถนะตัวนี้นับได้ว่าแฝงอยู่ในขีดความสามารถของภาวะผู้นำ อันเป็นสมรรถนะตัวสำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรและเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและ โปร่งใสชื่อตรงตามหลักค่านิยมขององค์กร</p>	
<p><b>Development Objective:</b> เพื่อพัฒนาดตนเองในจุดเกรงกลัวที่จะก้าวผ่าน (Comfort Zone) โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและต้องการที่จะช่วยเหลือผู้อื่นเป็นอย่างยิ่ง อันเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและการบริหารทีม ดังนั้นจึงต้องพัฒนาดตนเองในด้านนี้เพื่อให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด</p>	

ตารางที่ 5.2 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 (ต่อ)

<p><b>Expected benefit to me:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถบริหารความสมดุลระหว่างความเห็นใจและความถูกต้องในการทำงานได้</li> <li>2. สามารถปฏิเสธในการให้ความช่วยเหลือในเรื่องที่ไม่ถูกต้อง เรื่องที่ขัดต่อกฎหมาย จรรยาบรรณและกฎระเบียบบริษัท รวมถึงปฏิเสธในสถานการณ์ที่ตนเองไม่สะดวกในการเข้าช่วยเหลือได้อย่างเหมาะสม</li> <li>3. ตนเองจะสามารถลดความวิตกกังวลหรือความเครียด อันมีสาเหตุมาจากการห่วงใยต่อผู้อื่นมากเกินไปได้</li> <li>4. สามารถปฏิบัติงานหลักของตนเองได้อย่างเต็มที่ เต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ โดยไม่วิตกกังวลถึงเรื่องผู้อื่นจนเกินเหตุ</li> </ol>			
<p><b>Expected benefit to my organization:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. องค์กรจะมั่นใจได้ว่าฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะมีบุคลากรที่สามารถช่วยเหลือพนักงานได้ในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม ไม่ผิดต่อข้อบังคับของบริษัท</li> <li>2. เพื่อให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่งในการส่งเสริมบริษัทแห่งธรรมภิบาล (Good Governance)</li> <li>3. สามารถเป็นที่ปรึกษาและ โด้ซึงให้กับหัวหน้างานในแต่ละหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ได้อย่างเต็มที่และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กร</li> </ol>			
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
1) เมื่อมีการร้องขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นหรือเกิดความรู้สึกสงสารเมื่อพบเห็นผู้อื่นอยู่ในสภาวะลำบาก จะต้องตั้งสติไตร่ตรองถึงความถูกต้องและเหมาะสมก่อนการรับปากตกลงหรือเสนอตัวเข้าให้ความช่วยเหลือ	ตนเอง	วัดจากการกระทำที่เกิดขึ้นจริง	ก.ค.-ข.ค.



ตารางที่ 5.2 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 (ต่อ)

Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
1) เมื่อมีการร้องขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นหรือเกิดความรู้สึกสงสารเมื่อพบเห็นผู้อื่นอยู่ในสภาวะลำบาก จะต้องตั้งสติไตร่ตรองถึงความถูกต้องและเหมาะสมก่อนการรับปากตกลงหรือเสนอตัวเข้าให้ความช่วยเหลือ	ตนเอง	วัดจากการกระทำที่เกิดขึ้นจริง	ก.ค.-ช.ค.
2) เมื่อต้องปฏิบัติหน้าที่หลักหรือต้องส่งมอบงานที่ครบกำหนดระยะเวลา จะต้องรับผิดชอบชิ้นงานให้สำเร็จก่อน จึงจะสามารถช่วยเหลืองานของผู้อื่นได้ ยกเว้นกรณีฉุกเฉินเร่งด่วนที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อตัวบุคคลหรือองค์กร	ตนเอง หัวหน้างาน	วัดจากการกระทำที่เกิดขึ้นจริง	ก.ค.-ช.ค.
3) ต้องปฏิเสธการให้ความช่วยเหลือในเรื่องที่ผิดต่อกฎหมายหรือกฎระเบียบข้อบังคับนโยบายของบริษัท โดยต้องสามารถอธิบายถึงการปฏิเสธได้อย่างสุภาพและตรงประเด็น บนพื้นฐานของเหตุและผล มิใช่อารมณ์หรือความรู้สึกส่วนตัว	ตนเอง	จำนวนครั้งที่สามารถปฏิเสธได้อย่างสุภาพและมีเหตุผลในการอธิบาย	ก.ค.-ช.ค.
4) ออกกำลังกายอย่างน้อยสัปดาห์ละ 3 ครั้ง เพื่อที่จะได้ลดความตึงเครียดของตนเองในการเห็นอกเห็นใจผู้อื่นมากขึ้น ทั้งนี้จะเน้นการออกกำลังกายผ่านการเล่นโยคะเป็นหลัก เพราะเป็นศาสตร์ที่ช่วยให้ตนเองมีสติ ผีอกสมาธิและกำหนดลมหายใจ โดยจะลดบทบาทของอารมณ์และความรู้สึกของตนเองลงไป	ตนเอง	จำนวนครั้งที่ออกกำลังกายต่อสัปดาห์	ก.ค.-ช.ค.

ตารางที่ 5.2 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 (ต่อ)

Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
5) แสวงหาแนวทางใหม่ๆ ในการทำงาน โดยริเริ่มนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยบริหารจัดการ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและมีความแม่นยำมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยลดข้อผิดพลาดหรือช่องว่างของการสื่อสาร อันจะนำมาสู่การขอความช่วยเหลือในภายหลังได้	ตนเอง เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน	การนำเสนอระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารจัดการ มนุษย์ที่สามารถนำมาใช้ในปี 2016	ส.ค. - ก.ย.
6) ตั้งสติ สร้างความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนเอง บังคับตนเองให้ก้าวข้ามความกลัว (Comfort Zone) ที่จะต้องปฏิเสธการให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่ไม่ถูกต้องหรือในสถานการณ์ที่ตนเองไม่สามารถให้ความช่วยเหลือได้	ตนเอง	จำนวนครั้งที่ทำกิจกรรม	ก.ค.-ธ.ค.
<p><b>Resources/ Support:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>งบประมาณสำหรับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในองค์กร</li> <li>คลาสเรียนโยคะ / ตารางการเรียนสำหรับระดับเริ่มต้นที่หลากหลายช่วงเวลา</li> </ol>			
<p><b>Potential obstacles which can prevent development:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ปัจจัยภายนอก : เวลาของหัวหน้างานในการขอคำปรึกษา ขอข้อมูลหรือประสานงานกับหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น IT ในการขอข้อมูลเพื่อใช้ในการนำเสนอระบบสารสนเทศสำหรับปี 2016</li> <li>ปัจจัยภายใน : ความกลัวในการก้าวข้ามการเปลี่ยนแปลงของตนเอง, วินัยของตนเอง</li> </ol>			

### 5.2.4 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

จากสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ผู้วิจัยเริ่มเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของผู้รับการประเมินว่ามีการเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนาด้านความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) มากขึ้น อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้มอบหมายให้ผู้รับการประเมินนำสิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไปในสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 มาปรับใช้ร่วมกับแผนปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่อง

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการของตนเอง ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 ในแต่ละเดือนเป็นระยะเวลา 3 เดือน (กรกฎาคม – ตุลาคม) ซึ่งรายละเอียดความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน แบ่งตามกิจกรรมที่กำหนดไว้มีดังนี้

- เมื่อมีการร้องขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นหรือเกิดความรู้สึกสงสารเมื่อพบเห็นผู้อื่นอยู่ในสภาวะลำบาก ผู้รับการประเมินจะต้องตั้งสติไตร่ตรองถึงความถูกต้องและเหมาะสมก่อนการรับปากตกลงหรือเสนอตัวเข้าให้ความช่วยเหลือ

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินยังคงให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อื่นในทุกเรื่องแก่ผู้อื่นอยู่บ้าง หากแต่การช่วยเหลือนั้นจะมีได้ตอบสนองในทันที ผู้รับการประเมินมีการไตร่ตรอง ใช้สติพิจารณาวิเคราะห์ในเรื่องของความจำเป็นและความถูกต้องเพิ่มขึ้น ซึ่งในระยะต่อมาผู้รับการประเมินจะให้ความช่วยเหลือในเรื่องที่จำเป็นและไม่ผิดต่อกฎระเบียบบริษัทหรือกฎหมายเท่านั้น

#### ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินได้ตระหนักถึงความถูกต้องและความสมดุลในการเห็นอกเห็นใจและการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อื่นมากขึ้น อันจะทำให้มั่นใจได้ว่าสิ่งที่ผู้รับการประเมินให้ความช่วยเหลือนั้นจะไม่ส่งผลกระทบต่อตนเองและองค์กร

- เมื่อต้องปฏิบัติหน้าที่หลักหรือต้องส่งมอบงานที่ครบกำหนดระยะเวลา ผู้รับการประเมินจะต้องรับผิดชอบชิ้นงานให้สำเร็จก่อน จึงจะสามารถช่วยเหลืองานของผู้อื่นได้ ยกเว้นกรณีฉุกเฉินเร่งด่วนที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อตัวบุคคลหรือองค์กร

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ในระยะเดือนแรกผู้รับการประเมินยังไม่ค่อยปฏิเสธการให้ความช่วยเหลือ แม้ว่าตนเองมีหน้าที่หลักและเร่งด่วนที่จะต้องทำก่อน เนื่องจากผู้รับการประเมินมักจะเห็นอกเห็นใจผู้ที่มาขอความช่วยเหลือเสมอ อย่างไรก็ตามเมื่อเข้าสู่เดือนที่สองผู้รับการประเมินก็เริ่ม

ปฏิเสธผู้อื่นได้หากตนเองติดภารกิจอยู่ ณ เวลานั้น แต่จะเป็นการปฏิเสธที่อ้อมค้อมและระมัดระวัง โดยผู้รับการประเมินจะไม่สามารถปฏิเสธได้อย่างตรงไปตรงมา

#### *ผลที่ได้รับ*

ผู้รับการประเมินสามารถปฏิบัติหน้าที่หลักของตนเองได้อย่างเต็มที่ สามารถส่งมอบงานได้ทันก่อนกำหนดเวลาทำให้สามารถตรวจสอบรายละเอียดของงานและลดข้อผิดพลาดในงานได้

- ผู้รับการประเมินต้องปฏิเสธการให้ความช่วยเหลือในเรื่องที่ผิดต่อกฎหมายหรือกฎระเบียบข้อบังคับนโยบายของบริษัท โดยต้องสามารถอธิบายถึงการปฏิเสธได้อย่างสุภาพและตรงประเด็น บนพื้นฐานของเหตุและผล มิใช่อารมณ์หรือความรู้สึกส่วนตัว

#### *กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง*

ผู้รับการประเมินไม่ให้ความช่วยเหลือในเรื่องที่ไม่เหมาะสม อันได้แก่ เรื่องที่ผิดต่อกฎหมายหรือกฎระเบียบข้อบังคับนโยบายของบริษัท โดยจะใช้บทลงโทษมาอ้างอิงในการปฏิเสธการให้ความช่วยเหลือทุกครั้ง โดยผู้รับการประเมินจะปฏิเสธด้วยวาจาที่สุภาพและน้ำเสียงที่นุ่มนวลและมักจะกล่าวคำขอโทษทุกครั้งที่มีโอกาสให้ความช่วยเหลือได้

#### *ผลที่ได้รับ*

กฎระเบียบขององค์กรเป็นข้อปฏิบัติที่เคร่งครัดมากขึ้น ทำให้ไม่เกิดเหตุการณ์ที่ไม่เหมาะสมขึ้นในองค์กร ซึ่งผู้รับการประเมินเองก็รู้สึกสบายใจที่ไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ไม่เหมาะสม

- ออกกำลังกายอย่างน้อยสัปดาห์ละ 3 ครั้ง เพื่อที่จะได้ลดความตึงเครียดของผู้รับการประเมินในการเห็นอกเห็นใจผู้อื่นมากเกินไป ทั้งนี้จะมุ่งเน้นการออกกำลังกายผ่านการเล่นโยคะเป็นหลัก เพราะเป็นศาสตร์ที่ช่วยให้ผู้รับการประเมินมีสติ ฝึกสมาธิและกำหนดลมหายใจ โดยจะลดบทบาทของอารมณ์และความรู้สึกของตนเองลงไป

#### *กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง*

ผู้รับการประเมินได้ออกกำลังกายตามจำนวนครั้งที่ได้กำหนดไว้ในแผน หากแต่ไม่ได้ออกกำลังกายโดยการเล่นโยคะทั้งหมด เนื่องจากตารางชั้นเรียนโยคะถูกกำหนดไว้ในช่วงเวลาที่ผู้รับการประเมินไม่สามารถเข้าเรียนโยคะได้ อย่างไรก็ตามผู้รับการประเมินเองก็ได้ออกกำลังกายโดยวิธีอื่นทดแทน เช่น บอดี้คอมแบต (Body Combat) หรือพิลาทิส เป็นต้น

#### *ผลที่ได้รับ*

สิ่งสำคัญของการออกกำลังกายนอกจากจะดีต่อสุขภาพของผู้รับการประเมินแล้ว หากแต่ยังช่วยให้ผ่อนคลายความเครียดและความกังวลที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน ซึ่งการพัฒนาเรื่อง



ของความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นในครั้งนี ผู้รับการประเมินยอมรับว่าเป็นเรื่องที่สร้างความเครียดและความวิตกกังวลเป็นอย่างมาก ดังนั้นการระบายความกังวลด้วยการออกกำลังกายจึงเป็นกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนาในครั้งนี้ได้เป็นอย่างดี

- แสวงหาแนวทางใหม่ๆ ในการทำงาน โดยริเริ่มนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยบริหารจัดการ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและมีความแม่นยำมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยลดข้อผิดพลาดหรือช่องว่างของการสื่อสาร อันจะนำมาสู่การขอความช่วยเหลือในภายหลังได้

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินได้นำเสนอให้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อไม่ให้เกิดการทุจริตในการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น ระบบ E-Learning พื้นฐานที่พนักงานทุกคนจะต้องเรียนและระบบการบันทึกเวลาการเข้า-ออกของพนักงาน เพื่อไม่ให้เกิดการขอแก้ไขในภายหลัง แต่อย่างไรก็ตาม โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศดังกล่าวจะพิจารณาอีกครั้งในปี 2016

#### ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินมีความยึดมั่นในความถูกต้องมากขึ้นและรู้สึกสบายใจในการปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง โดยพยายามหาเครื่องมือเข้ามาเพื่อช่วยสนับสนุนความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ตามหลักของการเป็นองค์กร โปร่งใส

- ตั้งสติ สร้างความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของผู้รับการประเมิน บังคับตนเองให้ก้าวข้ามความกลัว (Comfort Zone) ที่จะต้องปฏิเสธการให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่ไม่ถูกต้องหรือในสถานการณ์ที่ผู้รับการประเมินเองไม่สามารถให้ความช่วยเหลือได้

#### กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินตระหนักในตนเองมากขึ้น โดยการตั้งมั่นในสติตลอดเวลา เมื่อเกิดภาวะที่ไม่อาจให้ความช่วยเหลือหรือลำบากใจ ผู้รับการประเมินจะตั้งสติโดยการกำหนดลมหายใจเข้าออก 5 ครั้ง อันจะช่วยให้ควบคุมความรู้สึกได้บนหลักของเหตุผล แม้ว่าจะเป็นเรื่องที่ลำบากใจสำหรับผู้รับการประเมิน แต่การตั้งมั่นในสติด้วยวิธีนี้ก็ทำให้เหตุการณ์เหล่านี้ผ่านไปได้ด้วยดี

#### ผลที่ได้รับ

การตั้งมั่นในสติอยู่ตลอดเวลาทำให้ผู้รับการประเมินเกิดความไตร่ตรองในการดำรงชีวิตประจำวันมากขึ้น นอกเหนือจากการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว ผู้รับการประเมินยังมีความระมัดระวังในตนเองมากขึ้นและใช้ชีวิตอย่างไม่ประมาท อีกทั้งยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์อื่นๆ ที่เกิดขึ้นโดยมิได้คาดการณ์ล่วงหน้าได้



## บรรณานุกรม

- กรัณท์กรัณท์ เต็มวิทย์จักร. (2553). คุณลักษณะความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์แก้วแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร), สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร ภาควิชาจิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กองฝึกอบรม กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย. “แนวทางการพัฒนารายบุคคล”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [http://www.dol.go.th/km/images/medias/km/file/pdf/manual/Personal\\_Plan.pdf](http://www.dol.go.th/km/images/medias/km/file/pdf/manual/Personal_Plan.pdf)
- ประสาน หอมพลู และทิพวรรณ หอมพลู. (2540). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : พิสิทธ์เซ็นเตอร์.
- ไพโรจน์ บาลัน. (2551). ทักษะการเป็นผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ชรรรมสาร จำกัด.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- สมคิด บางโม. (2557). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์จำกัด.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ จีพีไอเซเบอร์พริ้นท์.
- 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)
- Bass, B. (2008). The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. New York: Free Press.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990). The four Is Transformational Leadership. Journal Of European Industrial Training.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Improving Organization Effectiveness Through transformational Leadership. Thousand Oaks: Sage Publication Ltd.
- Daft, R. L. (2005). The Leadership Experience. 3rd Ed. Canada: South-Western, part of the Thomson Corporation.

- DuBrin, A. J. (2013). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. 7th Ed. South-Western, Cengage Learning.
- Hill R. and Stewart J. (2007) *Management Development: Perspectives from Research and Practice*, New York: Routledge.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C. & Curphy, G. J. (2001). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. New York: McGraw-Hill Higher Education, a division of the McGraw-Hill Company.
- Jerry W. Gilley, Steven A. England, Ann Maycunich Gilley. *Principles of human resource development*. Cambridge Mass: Perseus. 2002.
- Likert, R. (1967). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lim, G. S. & Daft, R. L. (2004). *The Leadership Experience in Asia*. Singapore: Thomson Learning.
- Lunenburg, Fred. C. and Ornstein, Allan C. (1996). *Educational administration: concept and practices* (2nd ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- McFarland, D. E. (1979). *Management: Foundation & Practices*. 5th Ed. New York: Macmillan Publishing Inc.
- Noel, M. T. & Cohen, E. (1997) *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Entry Level*. New York: HarperCollins.
- Yukl, G. (1989). *Managerial Leadership: a review of theory and research*. *Journal of Management*; In Rosemary Hill and Jim Stewart, 2007, *Management Development: Perspectives from Research and Practice*, New York: Routledge.



## ภาคผนวก ก

### 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.มาตราวัดของแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

แบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI) มีการกำหนดมาตราวัดเพื่อระบุพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งมีความหลากหลาย และมีความเกี่ยวข้องกับสถานะในการทำงาน มีทั้งสิ้น 40 มาตราวัด 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)

### การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

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

### เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

- การควบคุมตนเอง (Self-Control)
- การอดทน (Stress Tolerance)
- ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
- การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Awareness)

#### คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)

- การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)
- การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
- การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
- ความมีสามัญสำนึก (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)





## ภาคผนวก ข พัฒนาการของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 และฉบับที่ 2

### พัฒนาการของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report	
<b>Name</b>	สมหญิง จริ่งใจ
<b>Position</b>	HR Business Partner
<b>Direct Supervisor Name</b>	xxx
<b>Direct Supervisor's Position</b>	Head of Human Resources Management
<p><b>Organization's Competency :</b> ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) - การพึ่งพาตนเองเป็นหลักในการทำงาน การใช้อิสระทางความคิดของตนเองในการทำงานและการตัดสินใจ (ระดับคะแนนอยู่ที่ 16) มีความกังวลในการตัดสินใจด้วยตนเอง ซึ่งปกติแล้วตนเองมักจะแสวงหาความคิดเห็นจากผู้อื่นมาช่วยในการสนับสนุนการตัดสินใจของตนเองอยู่เสมอ โดยตนเองจะไม่มั่นใจหากจะต้องตัดสินใจเพียงลำพัง ซึ่งสมรรถนะตัวนี้มีความสอดคล้องกับสมรรถนะขององค์กรในเรื่องของภาวะความเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นสมรรถนะในงาน (Job Key Competency Indicator) สำหรับพนักงานระดับผู้จัดการขึ้นไป</p>	
<p><b>Development Objective:</b> ต้องการพัฒนาตนเองในจุดที่รู้สึกเกรงกลัวและออกจาก Comfort Zone ของตนเอง อันเป็นหนึ่งทักษะ (Skill) ที่สำคัญในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของตนเองในสายงานอาชีพ (Career goal)</p>	
<p><b>Expected benefit to me:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อสร้างความมั่นใจ ความกล้าหาญและเคารพต่อการตัดสินใจของตนเอง</li> <li>2. การได้รับความไว้วางใจและการยอมรับจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและยอมรับในศักยภาพความสามารถการตัดสินใจและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้</li> <li>3. สามารถทำงานได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่เกิด Turbulence ภายในองค์กรเมื่อไม่อาจหาคำแนะนำหรือการขอข้อคิดเห็นจากผู้บริหารได้</li> </ol>	
<p><b>Expected benefit to my organization :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรในภาพรวม</li> <li>2. องค์กรจะได้รับการสนับสนุนจากตนเองโดยการเสนอข้อคิดเห็นในหลากหลายมุมมองกับฝ่ายผู้บริหารและ Line Manager ได้</li> <li>3. สามารถเป็นที่ปรึกษาและโค้ชให้กับพนักงานได้</li> </ol>	



<b>Resources/ Support :</b>			
<p>1. การสนับสนุนและความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาและ Management Team ในการเข้าร่วมประชุมรวมถึงการเข้าร่วมกิจกรรม โดยพร้อมเพรียงกันเพื่อที่จะได้รับทราบถึงนโยบายขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน</p> <p>2.งบประมาณในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาปฏิบัติงาน</p>			
<b>Potential obstacles which can prevent development :</b>			
<p>1. บัณฑิตภายนอก: - ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาเนื่องจากไม่เห็นถึงความสำคัญในการทำแผนพัฒนาตนเอง โดยปกติแล้วจะมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการเติบโตทาง ภาควิชาเป็นสำคัญ - ผู้บังคับบัญชาไม่มีเวลาให้ Feedback อย่างละเอียด เนื่องจากติดภาระหน้าที่ 2. บัณฑิตภายใน: ความหวาดกลัว ความไม่สม่ำเสมอและไม่กล้าที่จะออกจากเขต Comfort Zone ของตนเองอย่างแท้จริง</p>			
<b>Development Action Plan #1 (DAPI) Progress Report</b>			
<b>Action Plan</b>	<b>Actual Activity : Experience : Feeling : Learning</b>		
	<b>Involved person</b>	<b>Measurement</b>	<b>Time Frame</b>
1) ทบทวนเป้าหมาย (Goal) หลักขององค์กร และต้องชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์และเชื่อมโยงมายังเป้าหมายของฝ่ายทรัพยากรบุคคลและเป้าหมายในงานของตนเอง เพื่อนำมาตรวจสอบ (Double Check) กับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของตนเองที่วางไว้	ตนเอง / ผู้บังคับบัญชา	วัดจากการกระทำที่เกิดขึ้นจริง	1 สัปดาห์ (สัปดาห์สุดท้ายของเดือนมีนาคม 2558)

First month	Second month	Third month	Fourth month	
<p>ได้มีการทบทวนเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานขององค์กรกับทาง CEO รวมถึงทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลว่าสอดคล้องกับแนวทางที่วางไว้ อีกทั้งยังวิเคราะห์ไปถึงเป้าหมายในตนเองว่ายังสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานหรือไม่ ซึ่งจากการหารือกับทาง CEO ในครั้งนี้ทำให้พบว่าองค์กรกำลังจะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบการดำเนินงาน โดยจะมีการเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานและผู้บริหารใหม่ในเดือนพฤษภาคมนี้ อย่างไรก็ตามเรื่องของการวางแผนการดำเนินงานให้คงลักษณะเดิมไว้ก่อนจนกว่าจะมีนโยบายการดำเนินงานจากผู้บริหารทีมใหม่</p>	<p>ได้รับคำสั่งเพิ่มเติมจากรองประธานบริษัท ให้มีการชะลอโครงการด้านการพัฒนาบุคลากรออกไปก่อน เนื่องจากบริษัทต้องการที่จะลดค่าใช้จ่ายให้มากที่สุด กอปรกับอยู่ในระหว่างการคัดเลือกทีมผู้บริหารใหม่เข้ามาดำเนินงาน ดังนั้นงานกิจกรรมในส่วนของการพัฒนาบุคลากรสำหรับครึ่งปีหลังต้องชะลอไว้ก่อน เว้นแต่กิจกรรมที่จำเป็น โดยให้ทำเรื่องของอนุมัติเป็นครั้งไป</p>	<p>รองประธานบริษัท ได้แต่งตั้งให้ทางกรรมการผู้จัดการทำหน้าที่รักษาการ CEO ไปก่อนในระยะนี้ ซึ่งอยู่ในช่วงการทบทวนแผนการดำเนินงานของบริษัท โดยยังขอให้ชะลอการจัดกิจกรรมด้านบุคลากรทุกโครงการ ยกเว้นเรื่องของการสรรหาบุคลากรที่อนุมัติให้ดำเนินงานตามงบประมาณที่วางไว้ตามเดิม เนื่องจากบริษัทประสบปัญหาอัตราการลาออกสูงในระยะนี้ โดยส่วนใหญ่เป็นผลกระทบมาจากการเปลี่ยนผู้บริหาร</p>	<p>เนื่องจากการเปลี่ยนองค์กรในช่วงเดือนที่ผ่านมา ทำให้ตนเองมีโอกาสดูแลเรียนรู้เป้าหมายขององค์กรแห่งใหม่ รวมถึงการเชื่อมโยงมายังเป้าหมายของฝ่ายทรัพยากรบุคคล และสิ่งสำคัญในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้คือการได้บรรลุเป้าหมายของตนเองที่ตั้งไว้ในครั้งที่ทำแผนพัฒนาตนเองในครั้งแรกเมื่อเดือนมีนาคม นั่นคือ "การเป็น HRBP ภายในปี 2020" ซึ่งจากการศึกษาเป้าหมายพบว่า องค์กรมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการพัฒนาขีดความสามารถ, การประเมินผลการปฏิบัติงานและการ โต้</p>	
Fifth month	Sixth month	Seventh month	Rated by participant	Rated by direct boss
<p>ในระยะนี้เป็นช่วงของการทำ Planning &amp; Budgeting ขององค์กร ซึ่งในป็นี่ส่วนงานของ HR จะเข้ามามีบทบาทมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของการพัฒนาบุคลากรและการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในของฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Internal HR Process)</p>	<p>ตนเองได้มีบทบาทกับหน่วยธุรกิจต่างๆ มากขึ้นในเรื่องของการจัดทำอัตรากำลังคน (Workforce Planning) ร่วมกับฝ่ายงานวางแผนและงบประมาณ ซึ่งตนเองได้เสนอความคิดเห็นและให้คำแนะนำในการวางแผนอัตรากำลังคนได้อย่างเหมาะสม ไม่มีความรู้สึกหวาดกลัวหรือตื่นเต้น ไม่มั่นใจเหมือนอดีต</p>	<p>ในเดือนนี้เป็นช่วงของการทำแผนงบประมาณของปี 2016 ซึ่งตนเองได้มีโอกาสได้เสนอความคิดเห็นกับหน่วยธุรกิจต่างๆ ในด้านของการวางแผนกำลังคน วิเคราะห์สมรรถนะของพนักงานและการวางแผนงานพัฒนาบุคลากรร่วมกับทางหน่วยธุรกิจ ซึ่งตนเองรู้สึกมั่นใจและปราศจากความวิตกกังวลใดๆ กับงานและการให้ความเห็น โดยสามารถให้คำแนะนำได้โดยไม่ต้องถามความเห็นสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา</p>	8	9

Development Action Plan #1 (DAPI) Progress Report			
Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning		
	Involved person	Measurement	Time Frame
2) นำสิ่งที่ทบทวนจากข้อที่หนึ่งเรื่องเป้าหมายกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานที่วางไว้มาจำแนกออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ 2.1 งานที่ทำเสร็จแล้ว โดยให้ระบุว่างานที่สำเร็จแล้วนั้นเป็นงานที่ทำด้วยตนเองหรือเป็นงานที่ทำตามข้อเสนอแนะของผู้อื่น	n/a	จำนวนงานที่สำเร็จจากการปฏิบัติงานด้วยตนเอง	1 สัปดาห์
First month	Second month	Third month	Fourth month
เมื่อทบทวนแผนการดำเนินงานในช่วงต้นแล้วพบว่าในไตรมาสแรกมีการดำเนินงานและกิจกรรมที่เสร็จสิ้นไปแล้ว ทั้งหมด 7 กิจกรรมใหญ่ๆ ซึ่ง 100% ของงานทั้งหมดเป็นการดำเนินงานโดยผ่านการขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้อื่น	n/a	n/a	N/A (เนื่องจากงานที่สำเร็จแล้วมิได้เป็นงานที่สำเร็จด้วยตนเอง เนื่องจากมีการเปลี่ยนองค์กร)

Development Action Plan #1 (DAPI) Progress Report
---

Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning			
	Involved person	Measurement	Time Frame	
2) นำสิ่งที่ทบทวนจากข้อที่หนึ่งเรื่องเป้าหมายกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานที่วางไว้มาจำแนกออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ 2.1 งานที่ทำเสร็จแล้ว โดยให้ระบุว่างานที่สำเร็จแล้วนั้นเป็นงานที่ทำด้วยตนเองหรือเป็นงานที่ทำตามข้อเสนอแนะของผู้อื่น	N/A	จำนวนงานที่สำเร็จจากการปฏิบัติงานด้วยตนเอง	1 สัปดาห์	
<b>Fifth month</b>	<b>Sixth month</b>	<b>Seventh month</b>	<b>Rated by participant</b>	<b>Rated by direct boss</b>
รายงานผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งองค์กร เพื่อนำเสนอต่อฝ่ายบริหารที่ตนเองเป็นผู้จัดทำขึ้นด้วยตนเองอย่างแท้จริง	ในเดือนนี้ไม่มีชิ้นงานที่ทำสำเร็จเกิดขึ้น เนื่องจากเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงาน (Monitoring) ของพนักงานรายเดือน	เดือนนี้ตนเองมีผลงานที่สำเร็จด้วยตนเองคือการจัดทำ Job Profile ของตำแหน่งงานในองค์กร ซึ่งมีการขอความคิดเห็นจากหัวหน้างานในเรื่องที่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจเท่านั้น	7	9
<b>Development Action Plan #1 (DAP1) Progress Report</b>				

Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning		
	Involved person	Measurement	Time Frame
2) นำสิ่งที่ทบทวนจากข้อที่หนึ่งเรื่องเป้าหมายกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานที่วางไว้มาจำแนกออกเป็น 3 ประเด็นได้แก่ 2.2 งานที่อยู่ในระหว่างการดำเนินงาน โดยให้จัดลำดับความสำคัญโดยพิจารณาจาก Priority/Important เป็นหลัก และงานที่อยู่ในเกณฑ์นี้สามารถทำได้ด้วยตนเองหรือไม่ หรือต้องอาศัยปัจจัยจากส่วนอื่น/แผนกอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง	ตนเอง / ผู้บังคับบัญชา	จำนวนงานที่สำคัญและเร่งด่วนที่สามารถทำได้ด้วยตนเอง	1 สัปดาห์
<b>First month</b>	<b>Second month</b>	<b>Third month</b>	<b>Fourth month</b>
งานที่อยู่ในระหว่างการดำเนินงานที่เป็นงานใหญ่และสำคัญมีกำหนดการแน่นอน ได้แก่ การจัดประชุมชี้แจงการดำเนินงานภาคครึ่งปีแรก, กิจกรรมพัฒนาทักษะการนำเสนอและภาษาอังกฤษสำหรับผู้บริหาร การจัดประชุมการประเมินผลและชี้แจงแนวทางการดำเนินงานสำหรับ และกิจกรรมกีฬาสัมพันธ์ ซึ่งจากรายการกิจกรรมที่อยู่ในระหว่างดำเนินงานในช่วงต้นนั้นเป็นกิจกรรมที่ไม่สามารถดำเนินงานได้ด้วยตนเอง เนื่องจากเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณและการสื่อสารภายในองค์กร ทำให้จำเป็นต้องปรึกษา, ขอคำแนะนำ ผู้บริหารวางไว้เท่านั้น ยกเว้นกิจกรรมกีฬาสัมพันธ์ที่สามารถดำเนินงานได้ด้วยตนเองเนื่องจากตนเองเป็นผู้รับผิดชอบหลักในกิจกรรมนี้	งานที่อยู่ในระหว่างการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย โดยให้มีการยกเลิกการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการนำเสนอและภาษาอังกฤษสำหรับผู้บริหาร (Presentation Skill and English Training for Executives) เนื่องจากต้องการลดค่าใช้จ่าย แต่สำหรับกิจกรรมอื่นๆ สามารถดำเนินได้ตามแผนงานที่วางไว้	งานที่อยู่ในระหว่างการดำเนินงานที่มีความสำคัญมากต้ององค์กรคือ เรื่องของการสรรหาว่าจ้าง โดยจะต้องหาพนักงานให้ได้ตรงกับความต้องการของหน่วยงานมากที่สุดและรวดเร็วที่สุด เพื่อลดการสะดุดของการดำเนินงาน	งานที่อยู่ในระหว่างการดำเนินงานที่มีความสำคัญมากต้ององค์กรในขณะนี้ คือ เรื่องของประเมินผล การปฏิบัติงานและการใช้พนักงาน ซึ่งเป็นงานหลักที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ตนเองเป็นผู้ดูแลในส่วนนี้
<b>Development Action Plan #1 (DAP1) Progress Report</b>			



Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning			
	Involved person	Measurement	Time Frame	
2) นำสิ่งที่ทบทวนจากข้อที่หนึ่งเรื่องเป้าหมายกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานที่วางไว้มาจำแนกออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ 2.2 งานที่อยู่ในระหว่างการดำเนินงาน โดยให้จัดลำดับความสำคัญโดยพิจารณาจาก Priority/Important เป็นหลัก และงานที่อยู่ในเกณฑ์นี้สามารถทำได้ด้วยตนเองหรือไม่ หรือต้องอาศัยปัจจัยจากส่วนอื่น/แผนกอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง	ตนเอง / ผู้บังคับบัญชา	จำนวนงานที่สำคัญและเร่งด่วนที่สามารถทำได้ด้วยตนเอง	1 สัปดาห์	
<b>Fifth month</b>	<b>Sixth month</b>	<b>Seventh month</b>	<b>Rated by participant</b>	<b>Rated by direct boss</b>
การผลักดันเรื่องของการสอนงาน (Coaching) ให้กับกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้	การสุ่มตรวจสอบการสอนงาน (Coaching) ในฝ่ายงานต่างๆ เพื่อนำมาจัดทำรายงานและเสนอต่อผู้บริหาร	งานแผนกลยุทธ์ที่กำลังดำเนินงานอยู่นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือและทรัพยากรจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเท่านั้น	5	7
<b>Development Action Plan #1 (DAP1) Progress Report</b>				

Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning		
	Involved person	Measurement	Time Frame
2) นำสิ่งที่ทบทวนจากข้อที่หนึ่งเรื่องเป้าหมายกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานที่วางไว้มาจำแนกออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ 2.3 งานที่ยังไม่ได้เริ่มดำเนินงาน จะสร้างวิธีการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จโดยเร็วที่สุด	N/A	วัดโดยการวาง Timeline และจัดทำแผนปฏิบัติการให้แล้วเสร็จ	2 สัปดาห์
<b>First month</b>	<b>Second month</b>	<b>Third month</b>	<b>Fourth month</b>
สำหรับงานที่ยังไม่ได้มีการดำเนินงานนั้นถูกระงับ (Hold) ไว้ชั่วคราว เนื่องจากการเปลี่ยนทีมผู้บริหารใหม่เข้ามา ซึ่งอาจส่งผลต่อแนวทางการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นทาง CEO จึงมีคำสั่งให้ระงับโครงการที่ยังไม่ได้เริ่มไว้ก่อนจนกว่าจะได้รับนโยบายจากทีมผู้บริหารใหม่	อยู่ในระหว่างการรอนโยบายจากทางทีมผู้บริหารใหม่	งานที่ยังไม่ได้ดำเนินการถูกระงับไว้ชั่วคราว เนื่องจากบริษัทต้องการควบคุมค่าใช้จ่าย ซึ่งจะมีการพิจารณาโครงการต่างๆ อีกครั้งในช่วงไตรมาสที่สามของปีนี้	งานที่ยังไม่ได้ดำเนินการถูกระงับไว้ชั่วคราว เนื่องจากบริษัทต้องการควบคุมค่าใช้จ่าย ซึ่งจะมีการพิจารณาโครงการต่างๆ อีกครั้งในช่วงไตรมาสที่สามของปีนี้
<b>Development Action Plan #1 (DAP1) Progress Report</b>			

Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning			
	Involved person	Measurement	Time Frame	
2) นำสิ่งที่ทบทวนจากข้อที่หนึ่งเรื่องเป้าหมายกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานที่วางไว้มาจำแนกออกเป็น 3 ประเด็นได้แก่ 2.3 งานที่ยังไม่ได้เริ่มดำเนินงาน จะสร้างวิธีการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ โดยเร็วที่สุด	N/A	วัดโดยการวาง Timeline และจัดทำแผนปฏิบัติการให้แล้วเสร็จ	2 สัปดาห์	
<b>Fifth month</b>	<b>Sixth month</b>	<b>Seventh month</b>	<b>Rated by participant</b>	<b>Rated by direct boss</b>
ยังไม่ได้ถูกมอบหมายเพิ่มเติมในช่วงระยะเวลา	ได้รับมอบหมายให้มีการจัดทำโครงสร้างหน่วยงานใหม่ของทั้งองค์กรเพื่อให้มีความเหมาะสมและคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่ โดยตนเองอยู่ระหว่างการวางแผนการดำเนินงานเพื่อนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชา	การวางโครงสร้างองค์กรใหม่ซึ่งอยู่ในแผนการดำเนินงานหลังจากการเสร็จสิ้นการจัดทำงบประมาณให้แล้วเสร็จ	n/a	n/a
<b>Development Action Plan #1 (DAP1) Progress Report</b>				

Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning		
	Involved person	Measurement	Time Frame
3) เจาะประเด็นในส่วนองงานที่เป็นความรับผิดชอบของตนเอง นำมาเขียนริเริ่มเป็นแผนงานและกำหนดระยะเวลาด้วยตนเอง ใช้วิธีค้นคว้าหาข้อมูลจากแหล่งอื่นมาประกอบ เช่น อินเทอร์เน็ต แทนการขอความคิดเห็นจากผู้บริหาร เพื่อเปิดมุมมองในแง่มุมต่างๆ และตัดสินใจเลือกวิธีดำเนินงาน ลงมือปฏิบัติงานนั้นๆ ด้วยตนเอง	n/a	วัดจากการกระทำที่เกิดขึ้นจริง	1 เดือน (พฤษภาคม 2558)
<b>First month</b>	<b>Second month</b>	<b>Third month</b>	<b>Fourth month</b>
ในส่วนนี้ได้วิเคราะห์และเจาะประเด็นไปในส่วนงานที่อยู่ในช่วงการดำเนินงานที่ตนเองต้องรับผิดชอบ คือเรื่องของกิจกรรมกีฬาสัมพันธ์ โดยได้จัดประชุมแผนงานร่วมกับทุกบริษัทในเครือเรียบร้อยแล้ว และได้มีการนำเสนอความคิดให้มีการใช้ออแกไนเซอร์เป็นผู้จัดงาน เพื่อให้งานออกมาอย่างราบรื่นและมีค่าใช้จ่ายถูกกว่าการจัดเองอีกด้วย ซึ่งการนำเสนอวิธีการดังกล่าวตนเองได้ใช้วิธีการหาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต และสอบถามจากกลุ่มเพื่อนฝ่ายแรงงานสัมพันธ์ในบริษัทอื่น แทนการขอความคิดเห็นจากหัวหน้างาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อดี-ข้อเสียและตัดสินใจนำเสนอในที่ประชุม	ไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในช่วงนี้	n/a	หลังจากที่ได้รับทราบว่าตนเองได้รับผิดชอบในส่วนงานข้างต้น ตนเองจึงได้ริเริ่มเขียนแผนแม่บทแผนการดำเนินงาน (Roadmap and action plan) และระยะเวลาการปฏิบัติงาน (Timeline) ด้วยตนเอง โดยมีได้ขอความคิดเห็นสนับสนุนกับผู้บังคับบัญชา แต่ได้มีการขอคำปรึกษาจากอาจารย์ประจำวิชา Reward & Performance Management ในประเด็นขอบข่ายของการวางระบบประเมินผลการทำงาน

Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning			
	Involved person	Measurement	Time Frame	
3) จะประเมินในส่วนของงานที่เป็นความรับผิดชอบของตนเอง นำมาเขียนริเริ่มเป็นแผนงานและกำหนดระยะเวลาด้วยตนเอง ใช้วิธีค้นคว้าหาข้อมูลจากแหล่งอื่นมาประกอบ เช่น อินเทอร์เน็ต แทนการขอความคิดเห็นจากผู้บริหาร เพื่อเปิดมุมมองในแง่มุมต่างๆ และตัดสินใจเลือกวิธีดำเนินงาน ลงมือปฏิบัติงานนั้นๆ ด้วยตนเอง	N/A	วัดจากการกระทำที่เกิดขึ้นจริง	1 เดือน (พฤษภาคม 2558)	
<b>Fifth month</b>	<b>Sixth month</b>	<b>Seventh month</b>	<b>Rated by participant</b>	<b>Rated by direct boss</b>
มีการจัดทำตารางเวลาและออกแบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับปี 2016 โดยเน้นใช้ลักษณะของธุรกิจเป็นตัวนำ ซึ่งกำหนดการได้กำหนดเรียบร้อยและผ่านการอนุมัติจากหัวหน้างานเรียบร้อยแล้ว	อยู่ในระหว่างการวางแผนการดำเนินงาน เนื่องจากเป็นงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย	ช่วงต้นเดือนตุลาคมตนเองได้เริ่มวางแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ในงานออกแบบโครงสร้างองค์กร ซึ่งอยู่ในช่วงระหว่างการดำเนินงานยังไม่ได้แล้วเสร็จสมบูรณ์	7	9
<b>Development Action Plan #1 (DAP1) Progress Report</b>				



Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning		
	Involved person	Measurement	Time Frame
4)สร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเอง โดยการศึกษาจากหนังสือ, บทความหรือ Speech ของบุคคลผู้มีชื่อเสียงและบุคคลที่ประสบความสำเร็จ อย่างน้อยจะต้องหาอ่านให้ได้สัปดาห์ละ 2 ครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่เป็น Role Model ของตนเอง เช่น JFK และ Highlight ในส่วนของ Keyword ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเป็นอิสระในการทำงานและการตัดสินใจ อันนำไปสู่ความสำเร็จ โดยในช่วงแรกจะคิดไว้บริเวณโต๊ะทำงานเพื่อจะได้เป็นการย้ำเตือนตนเองอยู่เสมอ	N/A	วัดจากการกระทำที่เกิดขึ้นจริง	เริ่มตั้งแต่เดือนเมษายน 2558 ไปอย่างสม่ำเสมอ
<b>First month</b>	<b>Second month</b>	<b>Third month</b>	<b>Fourth month</b>
กิจกรรมนี้ได้มีการเริ่มปฏิบัติจริงในสองสัปดาห์แรกของเดือน แต่มิได้มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากเป็นช่วงเทศกาลสงกรานต์และเป็นช่วงสอบปลายภาค ทำให้มุ่งอ่านตำราเรียนมากกว่าบทความหรือหนังสือเกี่ยวกับบุคคลสำคัญ โดยเฉพาะ อย่างไรก็ตามตนเองตระหนักว่าการอ่านตำราเรียนเพื่อเตรียมสอบนั้น ก็เป็นการสร้างแรงบันดาลใจทางอ้อมอย่างหนึ่งในเรื่องของการเป็นอิสระในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวิชาของการพัฒนาองค์กร (Organization Development) และวิชาการวางแผนและพัฒนาบุคลากร (Human Resource Planning and Development) ซึ่งมุ่งเน้นลักษณะการทำงานแบบนักกลยุทธ์ในระดับของผู้บริหาร ทำให้เห็นถึงบทบาทของผู้บริหารที่มีต่อองค์กร อันเชื่อมโยงมาสู่การเป็นอิสระในการดำเนินงานเป็นอย่างมาก	การสร้างแรงบันดาลใจในกิจกรรมนี้ลดลง เนื่องจากการะงานที่หนักขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ประกอบกับการเตรียมตัวสอบ ประมวลผลความรู้ในช่วงต้นเดือน พฤษภาคมที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามแม้ว่าการฝึกฝนตนเองผ่านการอ่านหนังสือหรือบทความนั้นจะลดลงและไม่สม่ำเสมอ แต่ตนเองกลับรู้สึกว่าตนเองมีอิสระในการตัดสินใจมากขึ้น	กิจกรรมการสร้างแรงบันดาลใจในช่วงระยะเวลา นี้สามารถรับรู้ได้ว่าแรงบันดาลใจส่วนมากมาจากตนเองมากกว่าการหาแรงบันดาลใจจากภายนอก เนื่องจากตนเองรู้สึกถึงความท้าทายที่ตนเองกำลังเผชิญและมุ่งมั่นที่จะต้องก้าวผ่านความท้าทายในงานครั้งนี้ให้ได้ ดังนั้นตนเองจึงสรรค์สร้างแรงบันดาลใจมาจากจิตใต้สำนึกข้างในของตนเอง โดยปรารถนาถึงการประดับประดาองค์กรและพนักงานทุกๆ คนก้าวข้ามผ่านการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ให้ได้	ไม่ได้มีการสร้างแรงบันดาลใจจากการอ่านบทความหรือหนังสือในเดือนนี้ เนื่องจากเป็นช่วงของการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรแห่งใหม่ ก่อปรกับภาระของงานที่ค่อนข้างหนักมาก จึงทำให้ไม่มีเวลาในการหาหนังสือมาอ่านเพิ่มเติม แต่ในทางกลับกันตนเองรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีแรงบันดาลใจอย่างเต็มเปี่ยมในการพัฒนาตนเองในครั้งนี้ อาจเป็นเพราะตนเองได้มีโอกาสบรรลุเป้าหมายในสายอาชีพที่วางไว้ และตั้งใจที่จะประสบความสำเร็จบนเส้นทางแห่งนี้
<b>Development Action Plan #1 (DAPI) Progress Report</b>			

Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning			
	Involved person	Measurement	Time Frame	
4)สร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเอง โดยการศึกษาจากหนังสือ, บทความ หรือ Speech ของบุคคลผู้มีชื่อเสียงและบุคคลที่ประสบความสำเร็จ อย่างน้อยจะต้องหาอ่านให้ได้ สัปดาห์ละ 2 ครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่เป็น Role Model ของตนเอง เช่น JFK และ Highlight ในส่วนของ Keyword ที่สำคัญที่เกี่ยวกับการเป็นอิสระในการทำงานและการตัดสินใจ อันนำไปสู่ความสำเร็จ โดยในช่วงแรกจะคิด Keyword เหล่านี้ไว้บริเวณโต๊ะทำงาน เพื่อจะได้เป็นการย้ำเตือนตนเองอยู่เสมอ	N/A	วัดจากการกระทำที่เกิดขึ้นจริง	เริ่มตั้งแต่เดือนเมษายน 2558 ไปอย่างสม่ำเสมอ	
<b>Fifth month</b>	<b>Sixth month</b>	<b>Seventh month</b>	<b>Rated by participant</b>	<b>Rated by direct boss</b>
ไม่ได้มีการสร้างแรงบันดาลใจผ่านการหนังสือเพิ่มเติม แต่ใช้เป้าหมายในการทำงานเป็นตัวผลักดันให้เกิดแรงบันดาลใจ เนื่องจากงานที่ทำอยู่ในขณะนี้เป็นงานที่ยากและส่งผลกระทบต่อภาพรวมขององค์กร	เดือนนี้มีการสร้างแรงบันดาลใจให้กับตัวเองผ่านการท่องเที่ยวและการเข้าวัด การได้ศึกษาสุภายิตและคำสอนในวัด เปรียบเสมือนการเตือนใจให้กับตนเองว่า ควรมีสติตั้งมั่นอยู่เสมอ สติจะเป็นเหมือนอาวุธประจำคนที่ทำให้ความกลัว / อุปสรรคทุกอย่างผ่านไป	เดือนนี้ตนเองไม่มีโอกาสได้สร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเอง เนื่องจากภาระหน้าที่ที่ค่อนข้างหนักทำให้ต้องมุ่งแต่งงานในหน่วยธุรกิจและการจัดทำรายงานเท่านั้น	5	10
<b>Development Action Plan #1 (DAP1) Progress Report</b>				

Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning		
	Involved person	Measurement	Time Frame
5) ตั้งสติ สร้างความเชื่อมั่นในการตัดสินใจและการริเริ่มปฏิบัติงาน (Initiate) ด้วยตัวเอง บังคับตนเองให้ก้าวข้ามความกลัวที่จะต้องทำงานคนเดียว (Comfort Zone) และเชื่อมั่นในการตัดสินใจตามเหตุและผลตามความคิดเห็นของตนเอง ต้องกล้าที่จะรับความเสี่ยง	ตนเอง	จำนวนหนังสือที่ได้อ่านต่อสัปดาห์ เพื่อให้ เกิดแรงบันดาลใจ	เริ่มตั้งแต่เดือนเมษายน 2558 ไปอย่างสม่ำเสมอ
First month	Second month	Third month	Fourth month
ตนเองได้ตระหนักถึงข้อนี้เป็นอย่างดีและมีการเตือนตนเองให้ตระหนักอยู่เสมอ ทำให้การขอความคิดเห็นจาก CEO ลดลง โดยเริ่มจากชิ้นงานเล็กๆ ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งแทบจะไม่มีการขอความคิดเห็นเลย ยกเว้นประเด็นที่เกี่ยวข้องในการขออนุมัติงบประมาณและเริ่มมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานด้วยตนเองมากขึ้น	ตนเองมีความมั่นใจและสามารถออกจากพื้นที่สบาย (Comfort Zone) ของตนเองได้มากขึ้น เมื่อรับคำสั่งการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานภายในองค์กรแล้ว สามารถวิเคราะห์ปรับปรุงแผนงานกิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรบุคคลและนำเสนอต่อรองประธานบริษัทได้อย่างรวดเร็ว โดยไม่ต้องร้องขอความคิดเห็นสนับสนุนดังเช่นที่ผ่านมา	ตนเองมีความมั่นใจในการริเริ่มปฏิบัติงานในโครงการต่างๆ มากขึ้น โดยตนเองได้วางโครงการและปรับแผนกลยุทธ์ในการสรรหาพนักงานใหม่เองทั้งหมดภายใต้เงื่อนไขงบประมาณได้กำหนดไว้ โดยมีได้มีการขอความเห็นในรายละเอียดแผนงานจากหัวหน้างาน ซึ่งการปรับกลยุทธ์การสรรหาในครั้งนี้ทำให้องค์กรสามารถสรรหาพนักงานได้รวดเร็วมากขึ้น	ในบทบาทใหม่ที่ตนเองได้รับในขณะนี้ เป็นแรงผลักดันให้ตนเองต้องก้าวผ่านความกลัวที่ผ่านมามาในอดีตเป็นอย่างมาก ตนเองต้องมีสติและหลักการเหตุผลอยู่เสมอ เนื่องจากต้องเป็นผู้ให้คำแนะนำเรื่องของบุคคลากรให้กับทางหน่วยธุรกิจต่างๆ ด้วยบทบาทลักษณะนี้ทำให้ตนเองไม่สามารถรอความคิดเห็นจากทางผู้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลา ส่งผลให้การพัฒนาตนเองในครั้งนี้มีบทบาทและเห็นพัฒนาการของตนเองอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น

Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning			
	Involved person	Measurement	Time Frame	
5) ตั้งสติ สร้างความเชื่อมั่นในการตัดสินใจและการริเริ่มปฏิบัติงาน (Initiate) ด้วยตัวเอง บังคับตนเองให้ก้าวข้ามความกลัวที่จะต้องทำงานคนเดียว (Comfort Zone) และเชื่อมั่นในการตัดสินใจตามเหตุและผลตามความคิดเห็นของตนเอง ต้องกล้าที่จะรับความเสี่ยง	ตนเอง	จำนวนหนังสือที่ได้อ่านต่อสัปดาห์ เพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจ	เริ่มตั้งแต่เดือนเมษายน 2558 ไปอย่างสม่ำเสมอ	
<b>Fifth month</b>	<b>Sixth month</b>	<b>Seventh month</b>	<b>Rated by participant</b>	<b>Rated by direct boss</b>
ตนเองมีความมั่นใจมากขึ้นแม้จะเป็นเพียงเดือนที่สองของการทำงานในองค์กรใหม่นี้ แม้ว่าตนเองจะรู้สึกหวาดกลัวหรือฝืนอยู่บ้างก็ตาม	เดือนนี้พบว่าตนเองทำงานได้อย่างสบายใจและมีความมั่นใจมากขึ้น สามารถเข้าพบหน่วยธุรกิจต่างๆ ได้โดยปราศจากความหวาดกลัว แม้ว่าบางครั้งอาจต้องรับฟังความคิดเห็นเชิงลบจากทางหน่วยงานก็ตาม	เดือนนี้ตนเองต้องคอยตั้งสติในเรื่องของการเป็นนักฟังที่ดีเป็นอย่างมาก เนื่องจากต้องคอยฟังหัวหน้าหน่วยธุรกิจเล่าถึงลักษณะของบุคลากรในหน่วยงานของตน ซึ่งตอนนี้ตนเองได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานให้สามารถปฏิบัติงานได้โดยลำพัง ไม่จำเป็นต้องมีหัวหน้างานคอยประกบอีกต่อไป	5	7

Development Action Plan #1 (DAP1) Progress Report			
Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning		
	Involved person	Measurement	Time Frame
6) Update HR Project ให้กับทาง CEO และอธิบาชถึงแผนการดำเนินงานที่ตนเองได้วิเคราะห์เห็นว่า Project นี้ควรจะเดินใน Direction ใหนเพราะเหตุผลอะไร และเสนอตัวเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารแผนงานนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยจะไม่เกรงกลัวหากต้องรับผิดชอบและตัดสินใจเพียงผู้เดียว	CEO / Friends	ความถี่ในการขอความคิดเห็นต่อ 1 ชิ้นงาน และการให้ Meaningful Feedback จาก CEO และเพื่อนสนิท	มิถุนายน 2558
First month	Second month	Third month	Fourth month
อยู่ในระหว่างการดำเนินงานและยังไม่ครบตามกำหนดเวลา	อยู่ในระหว่างการรอนโยบายจากทางทีมผู้บริหารใหม่	ยังไม่มียุทธศาสตร์การจัดกิจกรรมต่างๆ โดยจะขอให้ทบทวนอีกครั้งในไตรมาสที่สามของปี	N/A ยังไม่มีการอัปเดต HR Project ในขณะนี้ เนื่องจากได้มีการวางแผนทุกกิจกรรมเรียบร้อยแล้ว และยังไม่ถึงช่วงของการวางแผนในปีถัดไป



Development Action Plan #1 (DAP1) Progress Report				
Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning			
	Involved person	Measurement	Time Frame	
6) Update HR Project ให้กับทาง CEO และอธิบายถึงแผนการดำเนินงานที่ตนเองได้วิเคราะห์มาว่า Project นี้ควรจะเดินใน Direction ไหนเพราะเหตุผลอะไร และเสนอตัวเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารแผนงานนี้ให้สำเร็จ ล่วงไปได้ด้วยดีโดยจะไม่เกรงกลัวหากต้องรับผิดชอบและตัดสินใจเพียงผู้เดียว	CEO / Friends	ความถี่ในการขอความคิดเห็นต่อ 1 ชิ้นงาน และการให้ Meaningful Feedback จาก CEO และเพื่อนสนิท	มิถุนายน 2558	
<b>Fifth month</b>	<b>Sixth month</b>	<b>Seventh month</b>	<b>Rated by participant</b>	<b>Rated by direct boss</b>
มีการประชุมของแผนกกับทางผู้บริหาร 1 ครั้งในเดือนนี้ โดยเป็นครั้งแรกที่ตนเองได้มีโอกาสนำเสนอรายงานที่ตนเองได้จัดเตรียมมาและได้แนะนำถึงบทวิเคราะห์จากรายงานให้ทางผู้บริหารทราบ ซึ่งผู้บริหารไม่มีข้อตำหนิหรือข้อโต้แย้งใดๆ เกิดขึ้น	เดือนนี้ยังไม่มีการอัปเดตแผนงานกับทางผู้บริหารเกิดขึ้น	เดือนนี้ยังไม่มีการอัปเดตแผนงานกับทางผู้บริหารเกิดขึ้น แผนงานจะถูกนำเสนอในช่วงการนำเสนอแผนงานงบประมาณ (กลางเดือนพฤศจิกายน)	5	8

Development Action Plan #1 (DAPI) Progress Report			
Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning		
	Involved person	Measurement	Time Frame
7) นำเสนอ Project และแผนการดำเนินงาน ให้กับทีมผู้บริหารทั้งหมด (Head of HR, Function Head) เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางของ HR Direction ที่จะช่วยสนับสนุนการเติบโตของภาคธุรกิจ อันจะนำไปสู่การยอมรับและนำไปปฏิบัติ ก่อนถ่ายทอดไปยังหน่วยงานภายในของตนเอง	ตนเอง / ผู้บังคับบัญชา	การให้ Meaningful Feedback จากผู้บังคับบัญชา	มิถุนายน 2558
<b>First month</b>	<b>Second month</b>	<b>Third month</b>	<b>Fourth month</b>
อยู่ในระหว่างการดำเนินงานและยังไม่ครบตามกำหนดเวลา	อยู่ในระหว่างการดำเนินงานและยังไม่ครบตามกำหนดเวลา	ยังไม่มีนโยบายการจัดกิจกรรมต่างๆ โดยจะขอให้ทบทวนอีกครั้งในไตรมาสที่สามของปี	N/A

Development Action Plan #1 (DAP1) Progress Report				
Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning			
	Involved person	Measurement	Time Frame	
7) นำเสนอ Project และแผนการดำเนินงานให้กับทีมผู้บริหารทั้งหมด (Head of HR, Function Head) เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางของ HR Direction ที่จะช่วยสนับสนุนการเติบโตของภาคธุรกิจ อันจะนำไปสู่การยอมรับและนำไปปฏิบัติ ก่อนถ่ายทอดไปยังหน่วยงานภายในของตนเอง	ตนเอง / ผู้บังคับบัญชา	การให้ Meaningful Feedback จากผู้บังคับบัญชา	มิถุนายน 2558	
<b>Fifth month</b>	<b>Sixth month</b>	<b>Seventh month</b>	<b>Rated by participant</b>	<b>Rated by direct boss</b>
อยู่ในช่วงวางแผนงานของปี 2016 และจะนำเสนอในเดือนกันยายน	กำหนดการนำเสนอแผนงานถูกเลื่อนออกไปเป็นช่วงสัปดาห์แรกของเดือนตุลาคม	มีการวางแผนงานและเสนอต่อผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเรียบร้อยแล้ว โดยมีการปรับแก้รายละเอียดแผนงานเล็กน้อย ซึ่งจะมีการนำเสนอต่อผู้บริหารครั้งต่อไปในช่วงเดือนพฤศจิกายน	n/a	n/a

Development Action Plan #1 (DAPI) Progress Report			
Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning		
	Involved person	Measurement	Time Frame
8) รับฟังในข้อคิดเห็นที่แตกต่างจากการตัดสินใจของตนเอง ในที่ประชุมและระหว่างทำ Focus group สามารถยอมรับ ข้อผิดพลาดในการตัดสินใจของตนเองอย่างมีเหตุผลและไม่ชัก สีหน้าหรือใช้อารมณ์กับคู่สนทนา	CEO/ Management Team	การให้ Meaningful Feedback จาก CEO	เริ่มตั้งแต่เดือนเมษายน 2558 ไปอย่างสม่ำเสมอ
<b>First month</b>	<b>Second month</b>	<b>Third month</b>	<b>Fourth month</b>
จากการประชุมที่ผ่านมา ตนเองได้เป็นผู้เสนอข้อคิดเห็นและ ตัดสินใจในแนวทางการจัดกิจกรรม ซึ่งในการประชมนั้นทุก คนต่างเห็นด้วยและไม่มีข้อขัดแย้งใดเกิดขึ้น หากแต่เป็น ข้อเสนอแนะที่ส่งเสริมการตัดสินใจของตน จึงทำให้กิจกรรม นี้อาจยังไม่สามารถวัดผลได้อย่างแน่ชัด	มีการจัดประชุมกิจกรรมด้านการพัฒนา บุคลากรที่ผ่านมา โดยตนเองเป็นผู้เสนอให้ มีการตัดกิจกรรมบางส่วนออกไป ซึ่งได้แก่ กิจกรรมพัฒนาทักษะการนำเสนอและ ภาษาอังกฤษสำหรับผู้บริหาร ในที่ประชุม ครั้งนี้ต่างมีทั้งเสียงคัดค้านและเสียง สนับสนุนซึ่งตนเองสามารถควบคุมการ ประชุมและตั้งใจรับฟังความคิดเห็นจาก ผู้เข้าร่วมประชุมได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยัง สามารถอภิปรายเหตุผลที่เป็นประโยชน์ ให้แก่ที่ประชุมได้	จากการประชุมเรื่องบุคลากรที่ผ่านมาพบว่า ตนเองสามารถนำเสนอแผนกลยุทธ์เรื่อง ของการสรรหาบุคลากรได้อย่างมั่นใจมาก ขึ้น สามารถตอบทุกข้อประเด็นสงสัยและ อธิบายถึงข้อดี-ข้อควรพิจารณาให้กับทาง รักษาการ CEO และรองประธานบริษัทได้ เป็นอย่างดี ทำให้ได้รับความไว้วางใจในการ ดำเนินงานและตัดสินใจในการสรรหา บุคลากรอย่างเต็มที่	n/a

Development Action Plan #1 (DAP1) Progress Report					
Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning				
	Involved person	Measurement		Time Frame	
8) รับฟังในข้อคิดเห็นที่แตกต่างจากการตัดสินใจของตนเอง ในที่ประชุมและระหว่างทำ Focus group สามารถยอมรับข้อผิดพลาดในการตัดสินใจของตนเองอย่างมีเหตุผลและไม่ชักสีหน้าหรือใช้อารมณ์กับคู่สนทนา	CEO/ Management Team	การให้ Meaningful Feedback จาก CEO		เริ่มตั้งแต่เดือนเมษายน 2558 ไปอย่างสม่ำเสมอ	
Fifth month	Sixth month	Seventh month		Rated by participant	Rated by direct boss
เริ่มมีข้อคิดเห็นที่แตกต่างระหว่างตนเองและหัวหน้างาน ซึ่งตนเองก็ยอมรับฟังในข้อคิดเห็นที่ต่างได้โดยไม่ใช้ปฏิกิริยาต่อต้านใดๆ แม้ว่าจะขัดกับระบบความคิดของตนเองโดยสิ้นเชิง	เริ่มมีการให้เหตุผลกับหัวหน้างานในเรื่องมุมมองที่ต่างกันได้ ซึ่งหัวหน้างานก็รับฟังและเริ่มเห็นด้วยในบางประเด็น นับว่าสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานได้ดีมากขึ้น	ตนเองสามารถรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อโต้แย้งได้อย่างดีมากขึ้น สามารถอภิปรายข้อเท็จจริงบนหลักการของเหตุและผลได้อย่างชัดเจน โดยปราศจากข้อขัดแย้งรุนแรง		8	8



Development Action Plan #1 (DAPI) Progress Report			
Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning		
	Involved person	Measurement	Time Frame
9) ต้องนำเสนอทิศทางการดำเนินงานที่ตนเองคิดไว้ สามารถตอบข้อซักถามและให้เหตุผลในที่ประชุมได้โดยไม่ต้องรอให้เกิด Group Consensus เพียงอย่างเดียว	CEO/ Management Team/ Colleagues	การให้ Meaningful Feedback จากผู้บังคับบัญชา	เริ่มตั้งแต่เดือนเมษายน 2558 ไปอย่างสม่ำเสมอ
First month	Second month	Third month	Fourth month
สามารถปฏิบัติได้จริงจากการรายงานความคืบหน้าในข้างต้น ซึ่งจำนวนครั้งของการประชุมอาจยังไม่มากนักเนื่องจากกิจกรรมที่ตนเองเป็นผู้รับผิดชอบหลักนั้นเพิ่งจะเริ่มดำเนินงานในช่วงต้นเดือนเมษายนและมีการจัดประชุมไปเพียง 2 ครั้งเท่านั้น	มีพัฒนาการและความมั่นใจมากขึ้นจากที่ได้อธิบายไว้ในข้อ 8 ข้างต้น	มีพัฒนาการและความมั่นใจมากขึ้นจากที่ได้อธิบายไว้ในข้อ 8 ข้างต้น	มีพัฒนาการและความมั่นใจมากขึ้นจากที่ได้อธิบายไว้ในข้อ 8 ข้างต้น

Development Action Plan #1 (DAP1) Progress Report					
Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning				
	Involved person	Measurement		Time Frame	
9) ต้องนำเสนอทิศทางการดำเนินงานที่ตนเองคิดไว้สามารถตอบข้อซักถามและให้เหตุผลในที่ประชุมได้โดยไม่ต้องรอให้เกิด Group Consensus เพียงอย่างเดียว	CEO/ Management Team/ Colleagues	การให้ Meaningful Feedback จากผู้บังคับบัญชา		เริ่มตั้งแต่เดือนเมษายน 2558 ไปอย่างสม่ำเสมอ	
<b>Fifth month</b>	<b>Sixth month</b>	<b>Seventh month</b>		<b>Rated by participant</b>	<b>Rated by direct boss</b>
HR Plan 2016 จะถูกนำเสนอในเดือนกันยายน	HR Plan 2016 ถูกเลื่อนนำเสนอไปในเดือนตุลาคม	สามารถทำได้ตามกิจกรรมข้อ 8		n/a	n/a

Development Action Plan #1 (DAPI) Progress Report			
Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning		
	Involved person	Measurement	Time Frame
10) แสวงหาแนวทางใหม่ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยริเริ่มนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยบริหารจัดการ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและมีความแม่นยำ เกิดความมั่นใจในการทำงานด้วยตนเองมากขึ้น	ตนเอง / ผู้บังคับบัญชา / Function Head	จำนวนครั้งของการเป็นผู้ริเริ่มแผนการดำเนินงานด้วยตนเอง	ตุลาคม 2558
First month	Second month	Third month	Fourth month
ยังไม่ถึงกำหนดระยะเวลา ประกอบกับการเปลี่ยนผู้บริหารทีมใหม่ทำให้กิจกรรมในอนาคตต้องถูกระงับไว้ชั่วคราวในขณะนี้	ยังไม่ถึงกำหนดระยะเวลา ประกอบกับการเปลี่ยนผู้บริหารทีมใหม่ทำให้กิจกรรมในอนาคตต้องถูกระงับไว้ชั่วคราวในขณะนี้	ยังไม่ถึงกำหนดระยะเวลา ประกอบกับการเปลี่ยนผู้บริหารทีมใหม่ทำให้กิจกรรมในอนาคตต้องถูกระงับไว้ชั่วคราวในขณะนี้	ยังไม่ถึงกำหนดระยะเวลา ประกอบกับการเปลี่ยนผู้บริหารทีมใหม่ทำให้กิจกรรมในอนาคตต้องถูกระงับไว้ชั่วคราวในขณะนี้

Development Action Plan #1 (DAP1) Progress Report				
Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning			
	Involved person	Measurement	Time Frame	
10) แสวงหาแนวทางใหม่ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยริเริ่มนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยบริหารจัดการ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและมีความแม่นยำ เกิดความมั่นใจในการทำงานด้วยตนเองมากขึ้น	ตนเอง / ผู้บังคับบัญชา / Function Head	จำนวนครั้งของการเป็นผู้ริเริ่มแผนการดำเนินงานด้วยตนเอง	ตุลาคม 2558	
Fifth month	Sixth month	Seventh month	Rated by participant	Rated by direct boss
อยู่ในระหว่างการเก็บข้อมูลและเปรียบเทียบราคา เพื่อจัดทำข้อเสนอโครงการ (Proposal) เพื่อเสนอต่อผู้บริหาร	รวมอยู่ในแผนงาน HR ในปี 2016	รวมอยู่ในแผนงาน HR ในปี 2016 ซึ่งจะอยู่ในระหว่างการพิจารณางบประมาณตามแผนงานปี 2016	5	5

Development Action Plan #1 (DAP1) Progress Report			
Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning		
	Involved person	Measurement	Time Frame
11) กำหนดเป้าหมายในปีต่อไปให้สูงและท้าทายมากขึ้น โดยเป้าหมายนั้นจะต้องชัดเจนและเป็นไปได้ โดยจะศึกษาเปรียบเทียบอัตราส่วนของจำนวนพนักงานต่อจำนวน HR และ Productivity ในภาพรวมขององค์กรที่มีลักษณะใกล้เคียงกันเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ให้เกิด Competitive Advantage ให้กับองค์กรมากที่สุด	ตนเอง / ผู้บังคับบัญชา	การขึ้นระบบใหม่ในองค์กร ภายในสิ้นปี 2015	2 เดือน (ตุลาคม-พฤศจิกายน 2558)
First month	Second month	Third month	Fourth month
อยู่ในระหว่างการดำเนินงานและยังไม่ครบตามกำหนดเวลา	อยู่ในระหว่างการดำเนินงานและยังไม่ครบตามกำหนดเวลา	อยู่ในระหว่างการดำเนินงานและยังไม่ครบตามกำหนดเวลา	อยู่ในระหว่างการดำเนินงานและยังไม่ครบตามกำหนดเวลา



Development Action Plan #1 (DAP1) Progress Report				
Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning			
	Involved person	Measurement		Time Frame
11) กำหนดเป้าหมายในปีต่อไปให้สูงและท้าทายมากขึ้น โดยเป้าหมายนั้นจะต้องชัดเจนและเป็นไปได้ โดยจะศึกษาเปรียบเทียบอัตราส่วนของจำนวนพนักงานต่อจำนวน HR และ Productivity ในภาพรวมขององค์กรที่มีลักษณะใกล้เคียงกันเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ให้เกิด Competitive Advantage ให้กับองค์กรมากที่สุด	ตนเอง / ผู้บังคับบัญชา	การขึ้นระบบใหม่ในองค์กร ภายในสิ้นปี 2015		2 เดือน (ตุลาคม-พฤศจิกายน 2558)
Fifth month	Sixth month	Seventh month	Rated by participant	Rated by direct boss
อยู่ในระหว่างจัดทำ HR Plan 2016 ซึ่งในโครงร่างภาพรวมเป้าหมายของงานมีความท้าทายขึ้นมาก เนื่องจากมีการใช้ธุรกิจเป็นพื้นฐานในแผนงานบุคลากร	อยู่ในระหว่างการดำเนินงานและยังไม่ครบกำหนดเวลา	ตนเองได้จัดทำร่วมกับทีมและหัวหน้างานอยู่ระหว่างขอความเห็นชอบจากผู้บริหารในแต่ละสายงานของหน่วยธุรกิจ	5	6

พัฒนาการของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2

<b>Development Action Plan # 2 (DAP # 2) : Progress Report</b>	
<b>Name</b>	สมหญิง จริ่งใจ
<b>Position</b>	HR Business Partner
<b>Direct Supervisor Name</b>	xxx
<b>Direct Supervisor's Position</b>	Head of Human Resources Management
<p><b>Organization's Competency :</b> Concern for others (score: 48) ความเห็นอกเห็นใจและพยายามที่จะช่วยเหลือผู้อื่น แสดงถึงการเป็นคนที่มีมักจะเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ชี้แจงสารและพยายามที่จะช่วยเหลือหากไม่ใช่เรื่องที่ยากนัก ซึ่งสมรรถนะตัวนี้นับได้ว่าแฝงอยู่ในจิตความสามารถของภาวะผู้นำ อันเป็นสมรรถนะตัวสำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรและเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและโปร่งใสชื่อตรงตามหลักค่านิยมขององค์กร</p>	
<p><b>Development Objective:</b> เพื่อพัฒนาตนเองในจุดเกรงกลัวที่จะก้าวผ่าน (Comfort Zone) โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและต้องการที่จะช่วยเหลือผู้อื่นเป็นอย่างยิ่ง อันเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและการบริหารทีม ดังนั้นจึงต้องการพัฒนาตนเองในด้านนี้เพื่อให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด</p>	
<p><b>Expected benefit to me:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถบริหารความสมดุลระหว่างความเห็นใจและความถูกต้องในการทำงานได้</li> <li>2. สามารถปฏิเสธในการให้ความช่วยเหลือในเรื่องที่ไม่ถูกต้อง เรื่องที่ขัดต่อกฎหมาย จรรยาบรรณและกฎระเบียบบริษัท รวมถึงปฏิเสธในสถานการณ์ที่ตนเองไม่สะดวกในการเข้าช่วยเหลือได้อย่างเหมาะสม</li> <li>3. ตนเองจะสามารถลดความวิตกกังวลหรือความเครียด อันมีสาเหตุมาจากการห่วงใยต่อผู้อื่นมากเกินไปได้</li> <li>4. สามารถปฏิบัติงานหลักของตนเองได้อย่างเต็มที่ เพิ่มความสามารถและมีประสิทธิภาพ โดยไม่วิตกกังวลถึงเรื่องผู้อื่นจนเกินเหตุ</li> </ol>	
<p><b>Expected benefit to my organization :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. องค์กรจะมั่นใจได้ว่าฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะมีบุคลากรที่สามารถช่วยเหลือพนักงานได้ในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม ไม่ผิดต่อข้อบังคับของบริษัท</li> <li>2. เพื่อให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่งในการส่งเสริมบริษัทแห่งธรรมาภิบาล (Good Governance)</li> <li>3. สามารถเป็นที่ปรึกษาและโค้ชให้กับหัวหน้างานในแต่ละหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ได้อย่างเต็มที่และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กร</li> </ol>	
<p><b>Resources/ Support:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. งบประมาณสำหรับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในองค์กร</li> <li>2. คลาสเรียน โยคะ / ตารางการเรียนสำหรับระดับเริ่มต้นที่หลากหลายช่วงเวลา</li> </ol>	
<p><b>Potential obstacles which can prevent development :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปัจจัยภายนอก : เวลาของหัวหน้างานในการขอคำปรึกษา ขอข้อมูลหรือประสานงานกับหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น IT ในการขอข้อมูลเพื่อใช้ในการนำเสนอระบบสารสนเทศสำหรับปี 2016</li> <li>2. ปัจจัยภายใน : ความกลัวในการก้าวข้ามการเปลี่ยนแปลงของตนเอง, วินัยของตนเอง</li> </ol>	

Development Action Plan #2 (DAP2) Progress Report				
Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning			
	Involved person	Measurement	Time Frame	
1) เมื่อมีการร้องขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นหรือเกิดความรู้สึกสงสารเมื่อพบเห็นผู้อื่นอยู่ในสภาวะลำบาก จะต้องตั้งสติไตร่ตรองถึงความถูกต้องและเหมาะสมก่อนการรับปากตกลงหรือเสนอตัวเข้าให้ความช่วยเหลือ	ตนเอง	วัดจากการกระทำที่เกิดขึ้นจริง	ก.ค.-ธ.ค.	
First month	Second month	Third month	Rated by participant	Rated by direct boss
ยังคงให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเช่นเดิม เนื่องจากยังรู้สึกสงสารและไม่สบายใจหากต้องเพิกเฉย แต่การให้ความช่วยเหลือเริ่มมีการตอบสนองที่ช้าลงจากที่เคยต้องลงมือปฏิบัติทันทีกลับมีการยืดเวลาไตร่ตรองก่อนการให้ความช่วยเหลือมากขึ้น	มีการให้ความช่วยเหลือกับผู้ที่สมควรช่วยเหลือเป็นส่วนใหญ่ แต่ก็ยังมีความรู้สึกเห็นใจกับคนที่ร้องขอความช่วยเหลืออยู่แต่มิได้ให้ความช่วยเหลือในทุกกรณีเหมือนที่ผ่านมา	มีการให้ความช่วยเหลืออย่างมีเหตุผลถูกต้องตามความเหมาะสม แต่ยังมีความรู้สึกสงสารและอยากให้ความช่วยเหลือเกิดขึ้นภายในใจอยู่เสมอ	5	6

Development Action Plan #2 (DAP2) Progress Report				
Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning			
	Involved person	Measurement		Time Frame
2) เมื่อต้องปฏิบัติหน้าที่หลักหรือต้องส่งมอบงานที่ครบกำหนดระยะเวลา จะต้องรับผิดชอบชิ้นงานให้สำเร็จก่อนจึงจะสามารถช่วยเหลืองานของผู้อื่นได้ ยกเว้นกรณีฉุกเฉินเร่งด่วนที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อตัวบุคคลหรือองค์กร	ตนเอง หัวหน้างาน	วัดจากการกระทำที่เกิดขึ้นจริง		ก.ค.-ธ.ค.
<b>First month</b>	<b>Second month</b>	<b>Third month</b>	<b>Rated by participant</b>	<b>Rated by direct boss</b>
ปริมาณงานในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นลดลง มีการแจ้งให้ผู้อื่นทราบในเชิงต้องการและยินดีที่จะช่วย แต่มีงานด่วนของผู้บริหารที่จะต้องนำส่งโดยเร็ว ซึ่งเพื่อนร่วมงานส่วนใหญ่เข้าใจดี แต่ตนเองยังรู้สึกไม่สบายใจที่มีได้ช่วยเหลืออยู่เสมอ	ตนเองยังคงไม่สบายใจที่จะต้องปฏิเสธการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอยู่มาก แม้ว่าตนเองจะสามารถปฏิเสธการให้ความช่วยเหลือได้โดยไม่มีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น	ตนเองสามารถปฏิเสธการช่วยเหลือผู้อื่นหากตนเองไม่พร้อมได้มากขึ้น แต่ก็ยังรู้สึกคิดอยู่ในใจหรือเป็นทุกข์แทนผู้อื่นอยู่ตลอดเวลาแม้ว่าผู้ขอความช่วยเหลือจะขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นไปแล้วก็ตาม	6	9

Development Action Plan #2 (DAP2) Progress Report				
Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning			
	Involved person	Measurement	Time Frame	
3) ต้องปฏิเสศการให้ความช่วยเหลือในเรื่องที่ผิดต่อกฎหมายหรือกฎระเบียบข้อบังคับนโยบายของบริษัท โดยต้องสามารถอธิบายถึงการปฏิเสศได้อย่างสุภาพและตรงประเด็น บนพื้นฐานของเหตุและผล มิใช่อารมณ์หรือความรู้สึกส่วนตัว	ตนเอง	จำนวนครั้งที่สามารถปฏิเสศได้อย่างสุภาพและมีเหตุผลในการอธิบาย	ก.ค.-ธ.ค.	
First month	Second month	Third month	Rated by participant	Rated by direct boss
พบการกระทำผิดกฎหมายของพนักงานในบริษัทคือ การจำหน่ายรายได้ดินในกลุ่มพนักงานหนึ่ง ซึ่งเมื่อมีการตรวจพบและวินิจฉัยแล้วที่มีความผิด จึงต้องออกหนังสือพนักงานให้กับพนักงานตามกฎหมาย แม้ว่าจะมีพนักงานโทรมาขอความช่วยเหลือ แต่ก็สามารถปฏิเสศได้บนหลักการและเหตุผลตามนโยบายของบริษัทที่มีอาจยกเว้นได้	ในประเด็นที่ผิดต่อกฎหมายหรือข้อบังคับของบริษัทตนเองสามารถปฏิเสศได้อย่างตรงไปตรงมามากขึ้นโดยมักจะอ้างถึงนโยบายของบริษัทและความถูกต้องเป็นหลัก ตนเองรู้สึกได้ว่าความรู้สึกเห็นใจหรือลำบากใจลดลงสำหรับกรณีนี้	สำหรับกรณีนี้ตนเองสามารถปฏิเสศได้อย่างสุภาพแต่ยังคงแสดงความเห็นอกเห็นใจอยู่บ่อยครั้ง อย่างไรก็ตามก็กรณีที่ผิดต่อกฎบริษัทนั้นตนเองจะมีความกล้าในการปฏิเสศที่ชัดเจนมากขึ้นเพราะมีบทลงโทษขั้นสูงสุด	8	10



Development Action Plan #2 (DAP2) Progress Report				
Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning			
	Involved person	Measurement	Time Frame	
4) ออกกำลังกายอย่างน้อยสัปดาห์ละ 3 ครั้ง เพื่อที่จะได้ลดความตึงเครียดของตนเองในการเห็นอกเห็นใจผู้อื่นมากขึ้นไป ทั้งนี้จะเน้นการออกกำลังกายผ่านการเล่นโยคะเป็นหลัก เพราะเป็นศาสตร์ที่ช่วยให้ตนเองมีสติ ฝึกสมาธิ และกำหนดลมหายใจ โดยจะลดบทบาทของอารมณ์และความรู้สึกของตนเองลงไป	ตนเอง	จำนวนครั้งที่ออกกำลังกายต่อสัปดาห์	ก.ค.-ธ.ค.	
First month	Second month	Third month	Rated by participant	Rated by direct boss
สามารถเล่นโยคะได้เพียง 2 ครั้งต่อสัปดาห์เท่านั้น เนื่องจากตารางเวลาระดับชั้นเรียนโยคะจำกัด จึงสามารถเรียนได้เพียง 2 ครั้งต่อสัปดาห์เท่านั้น ซึ่งความรู้สึกลงในการเรียนโยคะจะแตกต่างจากการออกกำลังกายทั่วไปคือการเน้นสร้างสมดุลและสติให้กับร่างกายในการกำหนดลมหายใจ จึงวิเคราะห์ได้ว่าเป็นปัจจัยสนับสนุนอย่างหนึ่งที่ทำให้ตนเองมีสติในการไตร่ตรอง	ในเดือนนี้มีการออกกำลังกายในวันธรรมดาได้ถึง 3 วัน โดยแบ่งเป็นการเล่นโยคะ 1 วัน และ Body Combat 2 วัน ซึ่งการออกกำลังกายทั้ง 2 ประเภทนี้ทำให้ได้ปลดปล่อยความเครียดและความวิตกกังวลได้เป็นอย่างมาก ทำให้นอนหลับได้ง่ายขึ้นและลดความฟุ้งซ่านของตนเอง	เดือนนี้มีการเพิ่มตารางการออกกำลังกายเป็น 3 ครั้งต่อสัปดาห์ ซึ่งตนเองรู้สึกว่าการออกกำลังกายเป็นการปลดปล่อยภาวะความวิตกกังวลได้ดีที่สุดและเริ่มทำจิตใจเป็นนิ่มมากขึ้น	6	9

Development Action Plan #2 (DAP2) Progress Report				
Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning			
	Involved person	Measurement	Time Frame	
5)แสวงหาแนวทางใหม่ๆ ในการทำงาน โดยริเริ่มนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยบริหารจัดการเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและมีความแม่นยำมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยลดข้อผิดพลาดหรือช่องว่างของการสื่อสาร อันจะนำมาสู่การขอความช่วยเหลือในภายหลังได้	ตนเอง เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน	การนำเสนอระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารจัดการมนุษย์ที่สามารถนำมาใช้ในปี 2016	ส.ค. - ก.ย.	
First month	Second month	Third month	Rated by participant	Rated by direct boss
อยู่ในระหว่างการหาข้อมูลของระบบบริหารบุคลากรเพื่อนำเสนอหัวหน้างานต่อไป	อยู่ในระหว่างการหาข้อมูลของระบบบริหารบุคลากรเพื่อนำเสนอหัวหน้างานต่อไป	ได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้างานและอยู่ในช่วงการขออนุมัติงบประมาณของปี 2016	n/a	n/a

Development Action Plan #2 (DAP2) Progress Report					
Action Plan	Actual Activity : Experience : Feeling : Learning				
	Involved person	Measurement		Time Frame	
6) ตั้งสติ สร้างความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนเอง บังคับตนเองให้ก้าวข้ามความกลัว (Comfort Zone) ที่จะต้องปฏิเสธการให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง หรือในสถานการณ์ที่ตนเองไม่สามารถให้ความช่วยเหลือได้	ตนเอง	จำนวนครั้งที่ทำกิจกรรม		ก.ค.-ธ.ค.	
<b>First month</b>	<b>Second month</b>	<b>Third month</b>		<b>Rated by participant</b>	<b>Rated by direct boss</b>
พยายามให้ตนเองตระหนักรู้ตัวอยู่เสมอ แต่อย่างไรก็ตาม ยังพบว่าตนเองมักจะส่งสารผู้อื่นจนเป็นทุกข์ภายในใจอยู่เสมอหากไม่ได้ช่วยเหลือผู้ที่ร้องขอ ซึ่งในระยะนี้ถือว่าตน ยังไม่สามารถออกจากความคิดหรือก้าวข้ามความกลัวของตนเองได้อย่างแท้จริง	หากประเมินตนเองยังถือว่ายังไม่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง แต่มีพัฒนาการในการพัฒนาตนเองมากขึ้น โดยสังเกตจากระยะเวลาที่ใช้ในการตัดสินใจลดลง ลักษณะท่าทาง ปฏิกริยาตอบสนองของตนเองที่ชัดเจนมากขึ้น และสิ่งสำคัญที่สุดคือความเครียดหรือความวิตกกังวลที่ลดน้อยลงจากเดิม	ตนเองมีความกล้าที่จะก้าวข้ามความกลัวของตนเองมากขึ้น สามารถทำได้แบบอัตโนมัติมากขึ้น แต่ยังมีความรู้สึกกังวลอยู่ตลอดเวลาแต่ลดน้อยลงจากครั้งก่อน		5	6