

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา
ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง
กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา
ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง
กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 21 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558



ณัฐชนน เพ็ชรทวีพรเดช
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระภู่น

Ph.D.(Human Resource Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ

Ed.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิจัย การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านแบบประเมินทางจิตวิทยาในครั้งนี้สามารถสำเร็จ ลุล่วงและสามารถดำเนินการไปอย่างราบรื่น เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความรู้และคำแนะนำจากอาจารย์ ผู้สอน อาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ ผู้ซึ่งสละเวลาให้คำปรึกษาพร้อมทั้งคำแนะนำและให้ความเอาใจ ใส่เป็นอย่างดี จึงทำให้งานวิจัยสามารถประสบความสำเร็จด้วยดี ทางผู้วิจัยรู้สึกขอบคุณและซาบซึ้ง ในความกรุณาของอาจารย์สรยุทธเป็นอย่างยิ่ง

ขอกราบขอบคุณคณะกรรมการสอบสาระนิพนธ์ที่ได้ให้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แก้ไข และให้แนวคิดต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยนี้

ขอกราบขอบคุณ AAI Asia (Assessment Associates International – Asia) ที่ สนับสนุนในส่วนของเครื่องมือ Applied Reasoning Test (ART) – Cognitive Test and work Behaviour Inventory (WBI) – Psychometric Assessment เพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอกราบขอบคุณ นายณรงค์ชัย ศิริรัตน์มานะวงศ์ และ นายชัยพิศษฐ์ เศรษฐภักดี ผู้บังคับบัญชา สำหรับคำแนะนำ คำปรึกษา และการสนับสนุนให้ผู้วิจัยสามารถทำงานวิจัยได้

ขอขอบคุณเพื่อนๆจากทั้งมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และ เพื่อนๆจากวิทยาลัยการ จัดการมหาวิทยาลัยมหิดล ที่คอยให้คำแนะนำ และคอยช่วยเหลือกันเสมอมา

สุดท้ายขอขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัวที่คอยให้การสนับสนุนในทุกๆด้าน

ณัฐชนน เพ็ชรทวีพรเดช

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง:กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์

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

ณัฐชนน เพ็ชรทวีพรเดช 5750047

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลของบริษัทอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งหนึ่ง ด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา เพื่อวิเคราะห์จุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนา พร้อมทั้งใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายของผู้วิจัย และอยู่ในขอบเขตที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บังคับบัญชาและองค์กร เพื่อพัฒนาศักยภาพเสริมจุดแข็ง และพัฒนาจุดที่ต้องการพัฒนาผ่านกิจกรรม ที่ร่วมกันกำหนด และอยู่ในกรอบเวลาที่ชัดเจน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ได้แก่ Work Behaviour Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test (ART) รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยพบว่าผลลัพธ์จากแบบประเมินทางจิตวิทยาสามารถช่วยให้ผู้วิจัยสามารถเข้าใจและทราบถึงบุคลิกลักษณะของตน พร้อมทั้งเล็งเห็นถึงจุดแข็ง และจุดที่ควรพัฒนาเพิ่มเติม และสามารถนำผลลัพธ์มาใช้อ้างอิง และจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองภายในกรอบระยะเวลาและหัวข้อที่ร่วมกันกำหนดกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา/ ภาวะผู้นำ/ แผนพัฒนาตนเอง/ แบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.4 ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย	2
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	3
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ และลักษณะของภาวะผู้นำ	3
2.2 การประเมินทางจิตวิทยา	10
2.3 ทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ	13
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	15
3.1 กลุ่มตัวอย่าง	15
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	15
บทที่ 4 ผลการวิจัย	20
4.1 ผลการประเมินโดยรวมของแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)	20
4.2 ผลการประเมินของแบบทดสอบ Applied Reasoning (ART)	25
4.3 จุดแข็งและข้อควรระวังของผู้เข้ารับการประเมินความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลการประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)	27
4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา	30
4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา	31
บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้ในงาน	34

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	34
5.2 แผนการพัฒนาคงเอง	38
บรรณานุกรม	68
ภาคผนวก	70
ภาคผนวก ก The Work Behavior Inventory (WBI)	71
ประวัติผู้วิจัย	76



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
5.1	แผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1 (DAP1)	42
5.2	ผลการพัฒนาดตนเองครั้งที่ 1 (DAP1)	45
5.3	ผลการพัฒนาดตนเองครั้งที่ 2 (DAP1)	47
5.4	ผลการพัฒนาดตนเองครั้งที่ 3 (DAP1)	49
5.5	ผลการพัฒนาดตนเองครั้งที่ 4 (DAP1)	51
5.6	ผลการพัฒนาดตนเองครั้งที่ 5 (DAP1)	53
5.7	ผลการพัฒนาดตนเองครั้งที่ 6 (DAP1)	55
5.8	ผลการพัฒนาดตนเองครั้งที่ 7 (DAP1)	57
5.9	แผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 (DAP2)	61
5.10	ผลการพัฒนาดตนเองครั้งที่ 1 (DAP2)	63
5.11	ผลการพัฒนาดตนเองครั้งที่ 2 (DAP2)	65
5.12	ผลการพัฒนาดตนเองครั้งที่ 3 (DAP2)	67

สารบัญรูปรภาพ

รูปรภาพ		หน้า
2.1	ภาพแสดงความสัมพันธ์ในด้านการทำงาน	7
2.2	แผนผังความเชื่อมโยงของสถานการณ์และภาวะผู้นำที่เหมาะสม	9
4.1	ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	20
4.2	ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ	21
4.3	ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านการคิด (Agreeableness)	22
4.4	ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	22
4.5	ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	23
4.6	ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	24
4.7	ผลการประเมิน โดยรวมของ Applied Reasoning Test (ART)	25
4.8	ผลการประเมินแต่ละมาตรวัดของ Applied Reasoning Test (ART)	26

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากสถานการณ์ของโลกธุรกิจปัจจุบัน ปัจจัยต่างๆล้วนอยู่บนความไม่แน่นอน และเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นในมุมมองของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การติดต่อสื่อสารคู่แข่งทางธุรกิจ นโยบายภาครัฐ รวมไปถึงความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นั้นส่งผลให้การทำธุรกิจในยุคปัจจุบันมีความท้าทายมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรต่างๆต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงานมากมายให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรธุรกิจต่างๆสามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงนี้ได้ นั่นก็คือ บุคลากรที่มีความสามารถ ภายในองค์กรนั่นเอง

องค์กรธุรกิจต่างๆในยุคปัจจุบันจึงให้ความสำคัญในเรื่องของ บุคลากร เป็นอย่างมากที่จะสามารถทำให้องค์กรเติบโต และแข่งขันได้ในโลกธุรกิจ การคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงานนั้น นอกเหนือจากการคัดเลือกจากประสบการณ์ และความรู้แล้วนั้น พฤติกรรม และบุคลิกภาพในการทำงานก็เป็นส่วนสำคัญในการคัดเลือก ซึ่งสามารถประเมินได้ผ่านการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา เนื่องจากบุคลิกภาพและพฤติกรรมที่แตกต่างของแต่ละบุคคล จะเหมาะสมกับงานที่แตกต่างกันออกไป นอกจากนี้การพัฒนามนุษย์บุคลากรในส่วนของบุคลิกภาพและพฤติกรรมนั้น ก็เป็นอีกปัจจัยที่มีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตรงตามเป้าหมาย

พร้อมกันนี้ผลลัพธ์ของแบบประเมินทางจิตวิทยาสามารถช่วยให้องค์กรสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเตรียมวางแผนสำหรับพัฒนามนุษย์บุคลากรรายบุคคลให้เตรียมพร้อมสู่การเป็นผู้นำองค์กรในอนาคต ทำให้แผนพัฒนาพัฒนามนุษย์บุคลากรรายบุคคลจึงมีความสำคัญ

ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจในการนำผลลัพธ์ที่ได้จากการทำแบบประเมิน พฤติกรรมในการทำงาน (WBI) ที่วิเคราะห์จากทฤษฎีพฤติกรรม 5 ประการ (Big 5) และผลลัพธ์จากแบบประเมินสมรรถนะของตัวบุคคล (ART) ที่วัดความสามารถในการวิเคราะห์ด้านภาษา ด้านตัวเลข และด้านการเชื่อมโยง เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมของพฤติกรรมกับงานปัจจุบัน พร้อมทั้งวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดที่ควรพัฒนา เพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนามนุษย์บุคลากรให้สามารถสอดคล้องกับเป้าหมายในอนาคต

ของตัวบุคคล และจากแผนงานขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยสังเกตเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรนั้นจะเป็นรากฐานในการนำพองค์ไปสู่ความสำเร็จ

1.2 วัตถุประสงค์ของการทำสารนิพนธ์

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลของบริษัท อุตสาหกรรมยานยนต์แห่งหนึ่ง
2. เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาและผลการประเมินจากแบบทดสอบ
3. เพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร สำหรับพัฒนาพฤติกรรมและบุคลิกภาพในการทำงานของผู้รับการประเมินให้มีความเหมาะสมกับงาน และให้สามารถเติบโตได้ในสายอาชีพ

1.3 ขอบเขตการวิจัย

กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ จำนวน 1 คน โดยอาศัยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องของคุณสมบัติของตัวบุคคลกับเนื้องานที่ทำปัจจุบัน และการพัฒนาตนให้สามารถเติบโตในสายอาชีพ ผ่านเครื่องมือการประเมินทางจิตวิทยา ดังนี้ 1. Work Behaviour Inventory (WBI) 2. Applied Reasoning Test (ART) 3. แบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมิน โดยผู้บังคับบัญชา

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลของการวิจัยครั้งนี้จะสามารถเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้รับการประเมิน เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจใน จุดแข็ง และจุดที่ควรพัฒนาในด้านต่างๆเช่น พฤติกรรม, บุคลิกภาพ, และทักษะ ผ่านเครื่องมือประเมินทางจิตวิทยาที่สามารถวัดผลได้อย่างแม่นยำ พร้อมทั้งนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการวางแผนพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองได้ตรงตามเป้าหมายและความต้องการที่ผู้รับการประเมินวางไว้

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

ในยุคปัจจุบันปัจจัยต่างๆรอบตัวเราได้มีการเปลี่ยนแปลงและถูกพัฒนาขึ้นตลอดเวลา เครื่องจักรกลและเทคโนโลยีต่างๆมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด การพัฒนาตนเองนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้สามารถก้าวทันโลก และสามารถรับมือกับสถานการณ์ต่างๆที่เปลี่ยนไปได้

ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาคำวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งหนึ่ง เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ผ่านเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) แบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART) ซึ่งพัฒนามาจากพื้นฐานของทฤษฎี ลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big 5) รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา พร้อมทั้งจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan) โดยผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร ตำรา งานวิจัย โดยสามารถจำแนกได้เป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 2 การประเมินทางจิตวิทยา

ส่วนที่ 3 ทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ

2.1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

2.1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ความหมายต่างๆของ ผู้นำ และ ภาวะผู้นำ นั้นมีผู้ให้ความหมายทั้ง 2 คำไว้อย่างมากมายเช่น “ผู้นำ” คือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ McFarland (1979) หรือ “ผู้นำ” คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย ส่วน

บุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม (Yukl, 1989) นอกจากนี้ “ผู้นำ” ยังอาจมีอาจหมายถึง บุคคลที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลในกลุ่มๆ นั้นมากที่สุด ซึ่งมีอำนาจในการชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตาม พร้อมทั้งสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงหรือเกิดการจัดทำสิ่งใหม่ๆ ในองค์กร ซึ่งทำให้การดำเนินงานของกลุ่มสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ (สมคิด บางโม, 2557)

กล่าวโดยสรุปคือ “ผู้นำ” คือบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกให้มีอิทธิพลและอำนาจเหนือบุคคลอื่นภายในกลุ่ม โดยมีทักษะความสามารถในการชักจูง ชี้นำ และสั่งการสมาชิกภายในกลุ่มให้สามารถปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จได้ตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ในส่วนของ “ภาวะผู้นำ” นั้นมีความหมายแตกต่างออกไปจากคำว่า “ผู้นำ” ซึ่งในส่วนของความหมายก็มีนักวิชาการได้ให้คำนิยามไว้มากมายเช่น "ภาวะผู้นำ" คือ พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับดูแลกิจกรรมของกลุ่ม ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน (Hemphill & Coons, 1957) หรือ “ภาวะผู้นำ” หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและการสนับสนุนจากบุคคลอื่นในกลุ่มเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร (DuBrin, 1998) นอกจากนี้ Yukl ยังให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ไว้ว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการในการชักจูงผู้อื่นให้เข้าใจและยอมรับถึงเป้าหมายที่จะต้องทำ และวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย ซึ่งคล้ายคลึงกันกับ Northouse (Peter Northouse, 2010) ที่เห็นตรงกันว่า “ภาวะผู้นำ” คือ กระบวนการที่บุคคลบุคคลหนึ่งชักจูงกลุ่มให้สามารถบรรลุเป้าหมายร่วมได้

ซึ่งสามารถสรุปจากความหมายข้างต้นได้ว่า “ภาวะผู้นำ” นั้นเป็นกระบวนการที่จะสร้างอิทธิพล ชักจูง และสร้างความเชื่อมั่นเหนือบุคคลรอบข้าง เพื่อให้บุคคลรอบข้างยอมรับ เข้าใจ และยินยอมที่จะปฏิบัติตามจนสามารถบรรลุได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ด้วยกัน

2.1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา นับตั้งแต่สมัยอดีตจนถึงปัจจุบันนี้นักวิชาการต่างๆ ได้ให้ความสำคัญของ ภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก นักวิชาการจึงได้คิดทฤษฎีต่างๆ ออกมาเป็นจำนวนมาก โดยจะแตกต่างกันไปตามยุคตามสมัย ซึ่งในช่วงแรก เรื่องของความเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องของความสามารถที่กำเนิดและถ่ายทอดมาจากชาติตระกูลเท่านั้น โดยในยุคปัจจุบันนี้ ได้ทำการศึกษาและพัฒนาภาวะผู้นำ (Hayyat Malik, 2012). ออกเป็น 4 คุณลักษณะดังนี้

1. ทฤษฎีผู้นำตามคุณลักษณะ (Trait Theories of Leadership)
2. ทฤษฎีผู้นำตามพฤติกรรม (Behavior Theories)

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories)
4. ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

2.1.2.1 ทฤษฎีผู้นำตามคุณลักษณะ (Trait Theories of Leadership)

ทฤษฎีนี้มีรากฐานความคิดจากแนวคิดทฤษฎีมหาบุรุษ (Great man Approach) ที่มีความเชื่อว่า ความเป็นผู้นำนั้นเป็นมาตั้งแต่เกิด โดยมุ่งเน้นหาคุณลักษณะหรือพฤติกรรมเฉพาะที่สามารถจำแนกผู้นำออกจากผู้ตาม หรือจำแนกผู้นำที่มีประสิทธิภาพจากผู้นำที่ไร้ประสิทธิภาพ โดยวิเคราะห์จากลักษณะทางกายภาพ ลักษณะพฤติกรรม เช่น สติปัญญา ความเฉลียวฉลาด ทักษะด้านการพูด หรือคุณลักษณะด้านกายภาพ เช่น ส่วนสูง หรือน้ำหนัก และคุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพ เช่น การความคุ่มอารมณ์ ความเปิดกว้าง เป็นต้น โดยใช้คุณลักษณะที่เฉพาะเหล่านี้เป็นเงื่อนไขหลักในการคัดเลือกผู้นำ แต่อย่างไรก็ตามมีข้อโต้แย้งว่า ไม่มีบุคคลใดที่สามารถมีคุณลักษณะครบตามทั้งหมด หรือ ผู้ที่มีครบก็อาจไม่ได้เป็นผู้นำที่ดีก็ได้ Robert N. Lussier (2010)

แต่จากงานวิจัยได้มีการรวบรวมคุณลักษณะที่มีความสำคัญต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 9 ประการดังนี้

1. การปกครอง (Dominance) คือการมีอิทธิพลและอำนาจเหนือผู้อื่น สามารถสั่งการได้อย่างเด็ดขาด
2. ความกระตือรือร้น (High Energy) คือ ความกระตือรือร้น มีพลังในการผลักดันผู้ตามให้สามารถไปถึงเป้าหมาย มีความอดทนและไม่ย่อท้อต่อปัญหาต่างๆ
3. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self Confidence) ผู้นำต้องมีคุณลักษณะที่เชื่อมั่นในความคิด การตัดสินใจ และความสามารถในตนเอง
4. ความเชื่อในพลังอำนาจตนเอง (Locus of Control) คือ มีความเชื่อในการกระทำของตน สิ่งต่างๆรอบตัวสามารถควบคุมได้ ไม่ใช่ถูกกำหนดมาจากโชคชะตา
5. ความมั่นคง (Stability) คือ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ไม่ถูกครอบงำโดยความโกรธ หรืออารมณ์
6. ความซื่อสัตย์ (Integrity) คือความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม มีความน่าไว้วางใจ
7. ความฉลาด (Intelligent) คือ ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างดี
8. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligent) คือการมีความสามารถในการตระหนักรู้ตนเองสามารถควบคุมอารมณ์ของตนได้ พร้อมทั้งเข้าใจถึงหัวใจหรือสถานการณ์ของผู้อื่น และมีความสามารถในการทำประสานงานกับผู้อื่น

9. ความยืดหยุ่น (Flexible) คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน ให้สามารถสอดคล้องกับสถานการณ์

2.1.2.2 ทฤษฎีผู้นำตามพฤติกรรม (Behavior Theories)

ในช่วงทศวรรษที่ 50 กรอบความเชื่อเกี่ยวกับทฤษฎีผู้นำได้มีการเปลี่ยนแปลง และแตกต่างไปจากทฤษฎีผู้นำตามคุณลักษณะ โดยแนวคิดนี้ได้มุ่งเน้นศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติ หรือแสดงออกเพื่อศึกษาความเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพของผู้นำ

- การวิจัยศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา

นักวิจัยได้ทำการเก็บและรวบรวมข้อมูลจากนักศึกษาภายในมหาวิทยาลัย ทำให้สามารถแบ่งลักษณะของผู้นำได้ออกเป็น 3 ลักษณะดังนี้

- ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) หมายถึงผู้นำที่ยึดถือตนเองเป็นใหญ่รวบรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ตนเอง ทำการตัดสินใจในทุกสิ่ง จึงค่อยสื่อสารสารแนวความคิดให้ผู้ตามปฏิบัติตามแนวคิดของตน

- แบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) หมายถึง ผู้นำที่ให้ผู้ตามหรือสมาชิกในกลุ่มได้มีโอกาสออกเสียง ตัดสินใจ จากแนวคิดของผู้นำ แต่จะยึดถือการแนวทางหรือการตัดสินใจจากข้อสรุปของความคิดเห็นส่วนร่วม

- ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez Faire Leaders) หมายถึง ผู้นำที่ให้อิสระกับผู้ตาม หรือสมาชิกในกลุ่มอย่างเสรี โดยไม่เข้าไปก้าวก่ายการตัดสินใจของสมาชิกในกลุ่ม

จากผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวา จะสามารถสรุปได้ว่า มุมมองที่มีต่อผู้นำในยุคนี้มีความแตกต่างจากทฤษฎีในยุคก่อนหน้า ที่ตัดสินผู้นำจากคุณลักษณะเท่านั้น

- การวิจัยศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

กลุ่มนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ศึกษาผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อกลุ่ม ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทดังนี้

- ผู้นำแบบมุ่งเน้นผลผลิต (Production Orientation) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะมุ่งที่ผลสำเร็จหรือผลผลิตของงานเป็นหลัก ส่วนตัวสมาชิกเป็นเพียงแค่ปัจจัยที่ช่วยให้งานสำเร็จเท่านั้น

- ผู้นำแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงาน (Employee Orientation) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะมุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม โดยเอาใจใส่และสนใจปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น รวมไปถึงปัญหาส่วนตัวต่างๆของสมาชิก

โดยสามารถเห็นได้ว่า ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำทั้ง 2 ข้อข้างต้นนั้น ล้วนเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่ก็ยังไม่สามารถบ่งชี้ได้ว่า ผู้นำในลักษณะใดที่มีประสิทธิภาพมากกว่ากัน

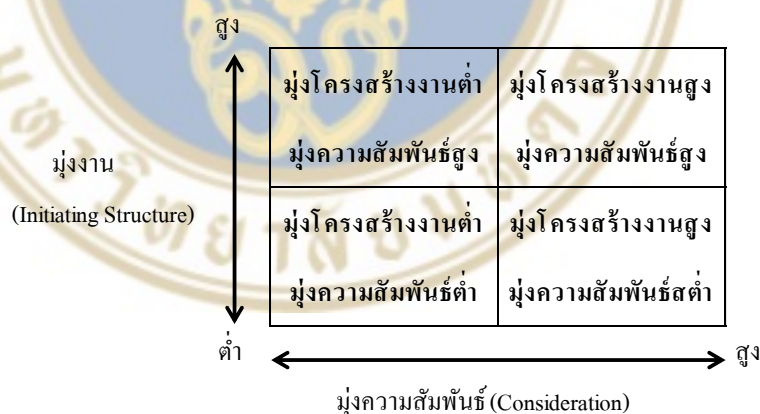
- การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไอโอ

กลุ่มนักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไอโอ ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพผ่านมิติของพฤติกรรมที่มีความหลากหลายผ่านแบบสอบถามที่ใช้บ่งชี้ถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จากผลวิจัยสามารถสรุปได้เป็น 2 คุณลักษณะดังนี้

- ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นโครงสร้าง (Initiating Structure) หมายถึงผู้นำที่มีลักษณะมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของงาน โดยผู้นำจะกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของคนในกลุ่ม โครงสร้างงานต่างๆ และกำหนดวิธีการทำงานของกลุ่มอย่างชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายของงานให้สมาชิกของกลุ่มทุกคนรับทราบอย่างชัดเจน

- ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ของบุคคล (Consideration) หมายถึงภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เน้นการสร้างใจระหว่งกัน พร้อมทั้งยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มอย่างเท่าเทียมไม่แบ่งแยก

จากพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 2 ดังกล่าวเมื่อนำมารวมกันสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงดังนี้



ภาพที่ 2.1 ภาพแสดงความสัมพันธ์ในด้านการทำงาน

2.1.2.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories)

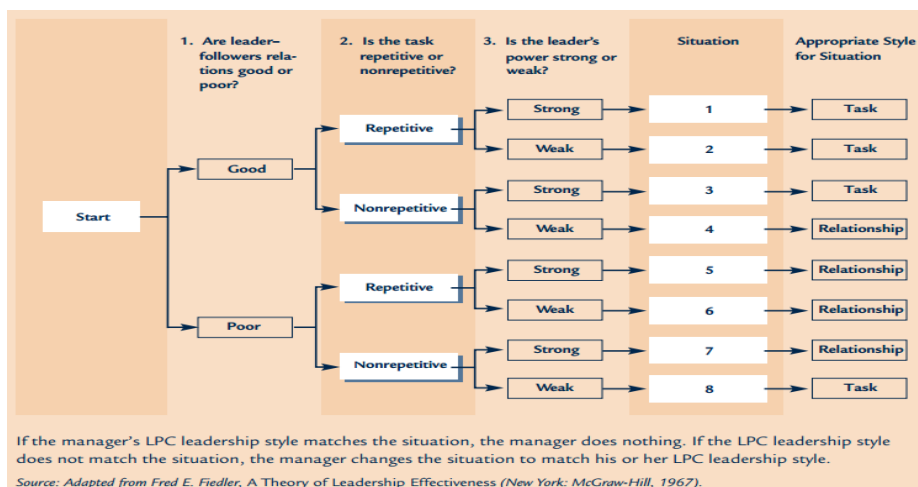
จากทฤษฎีผู้นำตามคุณลักษณะ หรือผู้นำตามพฤติกรรม ที่มุ่งเน้นหาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในทุกสถานการณ์นั้น ได้มีทฤษฎีใหม่ที่มีมุมมองแตกต่างจาก 2 ทฤษฎีดังกล่าวเกิดขึ้นในช่วง ค.ศ. 1960 โดยมีแนวคิดที่ว่า ไม่มีลักษณะหรือภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในทุกเหตุการณ์หรือสถานการณ์ แต่ภาวะผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ประสบพบเจอ ซึ่งคุณลักษณะพฤติกรรม ของผู้นำนั้นอาจมีการปรับเปลี่ยนไปในแต่ละสถานการณ์

จากการวิจัยของ Fred E. Fiedler พบว่าสถานการณ์ต่างๆจะเป็นตัวกำหนดวิธีการบริหารงาน หรือวิธีการแก้ปัญหา หรือการตัดสินใจต่างๆ ซึ่งรวมถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเช่นกัน (มัลลิกา, ต้นสอนม 2544) ยกตัวอย่างเช่น สถานการณ์บางครั้งจะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด ผู้นำจึงควรมีลักษณะแบบเผด็จการแต่ใน บางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ภาวะผู้นำแบบเผด็จการก็อาจจะไม่สมควร เท่ากับผู้นำที่มีลักษณะแบบ ประชาธิปไตย

นอกจากนี้ Fiedler เชื่อว่าภาวะผู้นำนั้นเปรียบเหมือนภาพสะท้อนจากลักษณะนิสัยบุคลิกของแต่ละบุคคลซึ่งสามารถเปลี่ยนได้ยาก ซึ่งหากสามารถหาผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ได้จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานสูงสุด เพื่อให้ทราบและสามารถวัดหรือประเมินลักษณะของผู้นำได้ Fiedler ได้ออกแบบเครื่องมือที่เรียกว่า Least Preferred Co-worker Scale (LPC) ที่แปลว่า “ผู้ที่นำร่วมงานด้วยน้อยที่สุด” ซึ่งจะช่วยประเมินลักษณะของภาวะผู้นำเป็นแบบเน้นเป้าหมายงาน (Task Motivated) หรือเน้นที่ความสัมพันธ์ของคน (Relationship-Motivated) นอกจากนี้ปัจจัยด้านลักษณะการทำงานของผู้นำแล้ว ยังมีอีกปัจจัยอื่นในการพิจารณาเพื่อให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคือ ปัจจัยด้านสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจ สามารถแบ่งได้เป็น 3 ตัวดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader – Member Relation) โดยพิจารณาจากทั้งสองฝ่ายว่ามีความสัมพันธ์ที่ดีหรือไม่ดีต่อกันอย่างไร สมาชิกไว้ใจ ขอมรับ หรือเคารพผู้นำมากขนาดไหน ซึ่งเป็นปัจจัยพิจารณาที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่ง
2. โครงสร้างงาน (Task Structure) เป็นปัจจัยที่พิจารณาจากเนื้องานว่ามีความซับซ้อนหรือไม่ เป็นงานที่มีมาตรฐานการทำงานหรือการทำงานที่เป็นกิจวัตรที่สามารถทำได้ง่าย หรือเป็นงานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มและมีรูปแบบใหม่เสมอๆ
3. อำนาจในตำแหน่ง (Position Power) พิจารณาจากอำนาจในการบังคับหรือสั่งการของผู้นำว่ามีมากน้อยเพียงใด

จากผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินสถานการณ์ทำให้สามารถ วิเคราะห์ได้ถึงลักษณะผู้นำที่ต้องการในสถานการณ์นั้นว่าผู้นำแบบเน้นเป้าหมายงาน หรือผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของคนเหมาะสมกว่ากัน



ภาพที่ 2.2 แผนผังความเชื่อมโยงของสถานการณ์และภาวะผู้นำที่เหมาะสม

2.ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) โดย Robert House (1971) ซึ่งมุ่งเน้นไปที่อิทธิพลหรือผลกระทบของพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้ตาม โดยผู้นำนั้นควรที่จะใช้วิธีการที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม โดยดูจากสถานการณ์ และผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะสามารถสร้างประสิทธิภาพและความพึงพอใจสูงสุดได้ โดยแบ่งภาวะของผู้นำออกเป็น 4 ประเภท 1. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Directive) 2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) 3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) 4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented) House (1971)

2.1.2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

ในยุคปัจจุบันที่บริบทของสังคมและสิ่งแวดล้อมต่างๆได้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างมาก และมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงมากขึ้นไปจากเดิมในอนาคต นักวิชาการต่างๆจึงได้พัฒนาแนวความคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยพยายามพัฒนาจากจุดอ่อนของทฤษฎีที่ผ่านมา ให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับสังคมปัจจุบัน (รัตติกรณ์, 2544) แนวคิดนี้ได้เริ่มต้นจาก Burns, J.M, (1978) ได้ให้คำนิยามภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือช่วยเหลือกันเพื่อให้ได้มาซึ่งขวัญและกำลังใจที่มากยิ่งขึ้น

Bernard M. Bass (1985) ได้นำความคิดของ Burns มาต่อยอด โดยได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการประเมินและผลกระทบจากอิทธิพลของภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์จากตัวบุคคลและองค์กรที่แตกต่างกัน Bass & Bass (2009) โดยขึ้นอยู่กับ องค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ (4 I's) ดังนี้

1. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ ระดับของความเอาใจใส่ของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การให้คำแนะนำและรับฟังผ่านการ โต้ข้อหรือที่

ปรึกษา เพื่อการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำจะเอาใจในความต้องการของแต่ละบุคคล ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆของผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน

2.การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือระดับของการกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาถึงความท้าทาย ความคิดใหม่ๆ และความเสียด่างๆ เพื่อที่จะเพิ่มจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ให้มากขึ้น ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

3.การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) คือระดับของการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ให้เกิดเป็นแรงจูงใจภายใน โดยมุ่งเน้นไปที่ด้านบวกและเป้าหมายในระยะยาว พร้อมแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่ง ช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาจัดการกับอุปสรรคของตนเองได้ดี

4.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ

2.2 การประเมินทางจิตวิทยา

2.2.1 ความหมายของแบบประเมินทางจิตวิทยา

การประเมินทางจิตวิทยานั้นต้องประเมินผ่านเครื่องมือที่เป็นมาตรฐาน ที่มีวิธีการประเมิน เจื่อนใจ และการวัดผลที่แน่นอน เพื่อใช้ประเมินตัวอย่างพฤติกรรม เพื่อนำผลลัพธ์มาใช้ในการคาดเดาพฤติกรรมในอนาคต Schultz (1982) และการประเมินทางจิตวิทยาคือการประเมินตัวอย่างพฤติกรรมภายในเจื่อนใจการประเมินที่เป็นมาตรฐานโดยมีกฎและวิธีการวัดผลเพื่อที่จะสามารถเก็บตัวอย่างข้อมูลได้ในเชิงปริมาณ พร้อมนำผลคะแนนที่ได้นั้น ไปตีความได้อย่างถูกต้อง (Murphy and Davidshofer, 1994)

จากคำนิยามข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าแบบประเมินทางจิตวิทยานั้น จำเป็นต้องทำผ่านเครื่องมือที่มีมาตรฐาน และมีเจื่อนใจการเก็บข้อมูล หรือการให้คะแนนที่ชัดเจน พร้อมมีมาตรฐานการตีความของคะแนนที่อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เก็บได้ ไม่ลำเอียง เพื่อใช้วิเคราะห์คาดการณ์แนวโน้มพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2.2.2 ประเภทของแบบทดสอบทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)

ประเภทของแบบประเมินทางจิตวิทยาสามารถแบ่งหลักๆได้เป็น 2 ประเภท (The University of Leicester, 2010)

1. Aptitude Tests or Ability Tests คือแบบทดสอบความถนัด ซึ่งใช้วัดผลในด้านต่างๆ ของตัวบุคคล โดยแบ่งเป็น 3 ด้านใหญ่ๆ คือด้านการใช้ภาษา (Verbal Ability) ด้านการตีความและวิเคราะห์ข้อมูลด้านตัวเลข (Numerical Ability) และด้านการใช้เหตุผลและรูปแบบการคิดเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) แบบทดสอบวัดความถนัดนี้ สามารถนำไปใช้ในการวัดทักษะด้านต่างๆ ของตัวบุคคลเพื่อใช้ในการจำแนกความสามารถของแต่ละบุคคลและนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ ต่อไป เช่น การคัดเลือกคนเข้าทำงานในองค์กร หรือการวางแผนพัฒนาบุคลากรในองค์กร เป็นต้น

2. Personality Tests คือแบบทดสอบทางบุคลิกภาพ ที่ใช้วัดลักษณะ บุคลิกภาพ หรือตัวตนของบุคคล โดยแบบทดสอบจะประกอบไปด้วยข้อคำถามจำนวนมาก และไม่มีคำตอบที่ถูกต้องหรือผิด โดยลักษณะคำถามจะมีรูปแบบเป็นสถานการณ์สมมติ ที่ทดสอบว่าบุคคลจะมีพฤติกรรมทัศนคติ แนวคิดอย่างไรกับสถานการณ์นั้นๆ และนำผลที่ได้มาตีความเป็นลักษณะบุคลิกภาพ เพื่อสามารถคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.3 หลักการของการประเมินทางจิตวิทยา

การประเมินทางจิตวิทยานั้น นอกเหนือจากเครื่องมือที่จะต้องมีความมาตรฐานในการวัด และให้คะแนนการประเมินนั้นต้องให้ผลตรงกับวัตถุประสงค์และตรงประเด็นที่ต้องการจะวัดความ และ ต้องมีความเที่ยงตรงในการวัดผลหรือให้ระดับคะแนน โดยในแบบทดสอบที่เป็นปรนัยนั้น ต้องมีเกณฑ์ หลักการตรวจและให้คะแนนที่เหมือนกันกับผู้ทดสอบทุกคน และในแต่ละแบบทดสอบควรมีค่ากลาง (Norms) เพื่อที่ผู้ทดสอบสามารถทราบได้ว่าคะแนนของตนเองนั้น เมื่อแจกแจงแล้ว อยู่ในระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ทดสอบคนอื่นๆ ซึ่งค่ากลางนี้ ต้องได้จากการทดสอบจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้มาตรฐานแล้ว นอกจากนี้ แบบทดสอบที่ดีต้องมีความน่าเชื่อถือ (Reliability) และความเที่ยงตรง (Validity) ด้วย (Edenborough, 2005)

1. ความน่าเชื่อถือ (Reliability) คือ ความคงเส้นคงวาและความแน่นอนภายในแบบทดสอบ เพื่อให้แบบทดสอบนั้นน่าเชื่อถือและนำมาใช้วัดผลได้จริง โดยความน่าเชื่อถือ (Reliability) นั้น สามารถพิจารณาได้ 3 วิธี (University of Northern Iowa, 2005)

1.1 Test-retest Reliability คือการทดสอบซ้ำกับคนกลุ่มเดียวกันสองครั้ง ด้วยแบบทดสอบเดิม โดยค่าคะแนนของการทดสอบทั้งสองครั้งสามารถนำมาคิดเป็นความน่าเชื่อถือของแบบทดสอบนั้นได้ โดยหากค่าคะแนนจากการทดสอบทั้งสองครั้งยิ่งใกล้เคียงกันมากเท่าไร แสดงว่าแบบทดสอบนั้นมีความน่าเชื่อถือมากเท่านั้น

1.2 Parallel Form Reliability หรือ Equivalent Form คือการทดสอบซ้ำกับคนกลุ่มเดียวกันสองครั้ง ด้วยแบบทดสอบที่ไม่เหมือนกัน แต่มีรูปแบบคำถาม วิธีการทำ พื้นฐานความรู้หรือสิ่งที่ต้องการจะวัดที่เหมือนกัน โดยจะวัดความน่าเชื่อถือจากการเปรียบเทียบผลคะแนนจากแบบทดสอบทั้งสองชุดว่ามีค่าคะแนนที่ใกล้เคียงกันหรือมีความคงที่มากเพียงใด

1.3 Split - halves method คือ การแบ่งแบบทดสอบเดียวกันออกเป็นสองส่วน (อาจให้ฉบับหนึ่งเป็นข้อเลขคี่ อีกฉบับหนึ่งเป็นข้อเลขคู่) ให้คนกลุ่มเดียวกันทดสอบทั้งสองฉบับในคราวเดียวกัน โดยหาความน่าเชื่อถือได้จากการเปรียบเทียบผลคะแนนจากแบบทดสอบทั้งสองชุดว่ามีค่าคะแนนที่ใกล้เคียงกันหรือมีความคงที่มากเพียงใด

2. ความเที่ยงตรง (Validity) คือ ความสามารถในการวัดสิ่งที่ต้องการจะวัดได้อย่างถูกต้องแม่นยำ เช่น แบบทดสอบทางสติปัญญา (IQ Test) จะต้องสามารถวัดความสามารถวัดสติปัญญาของผู้เข้ารับการทดสอบได้อย่างถูกต้อง ไม่ใช่การวัดความสามารถทางด้านอื่นที่ไม่ใช่สติปัญญา การตรวจสอบความเที่ยงตรงทำได้ 4 วิธี ดังนี้ (Edenborough, 2005)

2.1 วัดความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) หมายถึง คุณสมบัติของเครื่องมือที่ใช้วัดเนื้อหาได้ครบตามขอบเขตที่กำหนดไว้ การพิจารณาว่าเครื่องมือมีความตรงตามเนื้อหาอย่างน้อยเพียงใดนั้นสามารถพิจารณาจากเครื่องมือว่าครอบคลุมเนื้อหาต่างๆ ที่ต้องการวัดครบถ้วนเพียงใด ซึ่งอาจใช้ตารางวิเคราะห์หลักสูตรเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

2.2 วัดความตรงตามสภาพ (Concurrent Validity) หมายถึงคุณสมบัติของเครื่องมือที่สามารถวัดพฤติกรรมต่างๆ ได้สอดคล้องกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงในระยะเวลาเดียวกัน เช่น นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ทำแบบทดสอบที่ครูสร้างขึ้น ได้ผลการทดสอบสอดคล้องกับการทำแบบทดสอบมาตรฐานวิชาเดียวกัน แสดงว่าแบบสอบที่ครูสร้างขึ้นมีความตรงตามสภาพ

2.3 วัดความตรงเชิงพยากรณ์ (Predictive Validity) หมายถึง คุณสมบัติของเครื่องมือที่สามารถพยากรณ์พฤติกรรมต่างๆ ได้สอดคล้องกับพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นจริงได้ออนาคต เช่น ถ้าผลการสอบคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัยวิชาคณิตศาสตร์สมัยเรียน มีความสอดคล้องกับผลการสอบคณิตศาสตร์ เมื่อนักเรียนเรียนอยู่ในมหาวิทยาลัยชั้นปีที่ 1 แสดงว่าแบบสอบเข้ามหาวิทยาลัยมีความตรงเชิงพยากรณ์

2.4 ความตรงตามทฤษฎี (Construct Validity) หมายถึง คุณสมบัติของเครื่องมือที่สามารถวัดหรืออธิบายพฤติกรรมหรือสิ่งที่ต้องการวัดได้ตรงตามทฤษฎี ส่วนใหญ่ความตรงตามทฤษฎีนั้นใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรมและวัดโดยตรงได้ยาก เช่น สติปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ ความกระวนกระวาย บุคลิกภาพ เป็นต้น

2.3 ทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (The 'Big Five' Factors Personality Model)

ทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ(The 'Big Five' Factors Personality Model) คือ ทฤษฎีทางบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่กล่าวถึง 5 ปัจจัยพื้นฐานหลักของลักษณะทางบุคลิกภาพ หรือที่รู้จักกันในชื่อโอเชียน (OCEAN) ซึ่งมีความเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนจะต้องมีลักษณะบุคลิกภาพอยู่บนพื้นฐาน 5 กลุ่มนี้แต่จะมีในระดับที่แตกต่างกันตามแต่ละบุคคล

โดยทฤษฎีดังกล่าวมีการวัดผลแบ่งออกเป็น 5 คู่ (5 Bipolar Scales) ซึ่งรูปแบบของการให้คะแนน จะให้คะแนนในแต่ละหัวข้อว่ามีแนวโน้มไปทางด้านใดมากกว่ากัน ซึ่งทำให้สามารถระบุพฤติกรรมหรือแนวโน้มของแต่ละบุคคลได้อย่างละเอียด การได้คะแนนในแต่ละหัวข้อเยอะหรือน้อยนั้น ไม่ได้หมายความดีหรือไม่ดีตามจำนวนคะแนน เนื่องจากคะแนนจะวัดผลเป็นเปอร์เซ็นต์ที่เทียบกับคนอื่นๆ ไม่ได้เป็นตัวชี้วัดแต่อย่างใด (The University of Texas at Austin, 2003) โดยมีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. กลุ่ม Extraversion หากได้คะแนนสูง จะมีแนวโน้มช่างพูดคุย ไร่เรียง สนุกสนาน เข้าสังคมได้ง่าย แต่หากได้คะแนนต่ำ จะเป็นกลุ่มบุคลิกภาพแบบเก็บตัว (Introversion) ซึ่งตรงกันข้ามกับกลุ่มข้างต้น
2. กลุ่ม Neuroticism หากได้คะแนนสูง จะมีแนวโน้มเป็นบุคคลที่มีความมั่นใจในตนเอง Confidence มองลงในแง่บวก มีความทะเยอทะยาน สามารถทำงานภายใต้แรงกดดันได้ดี ซึ่งตรงกันข้ามกับกลุ่ม Sensitive ที่ไม่มีความมั่นใจในตนเอง ขี้กังวล และไม่ชอบตัดสินใจเรื่องใหญ่ๆ
3. กลุ่ม Conscientiousness หากได้คะแนนสูงจะเป็นกลุ่ม Detail-conscious จะมีแนวโน้มที่จะชอบเก็บรายละเอียดต่างๆ น่าเชื่อถือ แม่นยำ มีการวางแผนงานเป็นขั้นเป็นตอนชัดเจน และยึดมั่นในเป้าหมาย ในทางตรงกันข้าม หากได้คะแนนต่ำจะเป็นกลุ่ม Unstructured จะมีแนวโน้มที่จะยืดหยุ่นในการทำงาน ทำงานได้หลายๆอย่าง ชอบงานกลยุทธ์ที่เป็นภาพใหญ่ ไม่ชอบงานที่เป็นลำดับขั้นตอน หรืองานเอกสาร

4. กลุ่ม Agreeableness หากได้คะแนนสูงจะเป็นกลุ่ม Tough-Minded มีแนวโน้มที่จะเชื่อมั่นในตนเอง ชอบทำงานคนเดียว ซึ่งตรงข้ามหากได้คะแนนน้อยจะเป็นกลุ่ม Agreeable จะมีแนวโน้มถ้อยทีถ้อยอาศัย ทำงานเป็นกลุ่มได้ดี เห็นใจผู้อื่น และใจเย็น

5. กลุ่ม Openness to Experience หากได้คะแนนสูงจะเป็นกลุ่ม Conforming จะมีแนวโน้มชอบ ทำตามกฎ ระเบียบต่างๆ ไม่ชอบความเสี่ยง หรือความเปลี่ยนแปลง ขี้กังวล ระมัดระวัง ซึ่งหากได้คะแนนน้อยจะเป็นกลุ่ม Creative จะมีแนวโน้มที่จะเปิดรับความคิดแปลกใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถรับความเสี่ยง และความเปลี่ยนแปลงได้ดี

2.3.1 ทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบกับการนำไปประยุกต์ใช้

จากการศึกษาทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five Theories) นั้น พบว่ามีความเชื่อมโยงกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ และ การประเมินทางจิตวิทยาที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะทราบถึงประโยชน์ของการนำทฤษฎีทั้ง 3 ไปประยุกต์ เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนาในแต่ละบุคคล เพื่อช่วยในการคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับงาน กับกลุ่ม และกับองค์กร เพื่อให้เข้าใจลักษณะเฉพาะในแต่ละบุคคลทำให้สามารถติดต่อประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถใช้ในการวางแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อพัฒนาจุดที่ควรพัฒนา เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเป็นผู้นำในอนาคต โดยสามารถคัดเลือกจากความสามารถ พฤติกรรม และบุคลิกภาพที่ไม่สามารถจับต้องได้ เพื่อคัดเลือกเป็นผู้นำในอนาคต เนื่องจากในการทำธุรกิจในยุคปัจจุบันที่อยู่บนพื้นฐานของความไม่แน่นอน และมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้ องค์กรที่มีประสิทธิภาพควรที่จะวางแผนในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและเตรียมพร้อมสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ มีรายละเอียดและวิธีการดำเนินการ เรียงลำดับดังนี้

3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ คือ เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคคลที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment), Work Behavior Inventory (WBI) และ แบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART) รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

3.2.1 Work Behavior Inventory (WBI)

Work Behavior Inventory (WBI) คือ แบบประเมินทางจิตวิทยาที่พัฒนาจากแนวความคิดทฤษฎี บุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ โดยแบบประเมิน WBI นั้น สามารถวิเคราะห์หาศักยภาพของบุคคลและลักษณะพฤติกรรมการทำงาน (Work Style) ของแต่ละบุคคลได้อย่างถูกต้องแม่นยำ มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล โดยแบบประเมิน WBI นั้นสามารถประเมินผู้เข้ารับการทดสอบได้ครอบคลุม 5 คุณลักษณะลักษณะหลักหลักตามทฤษฎี Big Five และ

ยังสามารถวิเคราะห์ในคุณลักษณะย่อยของแต่ละพฤติกรรมอีกอย่างละ 5 คุณลักษณะ ซึ่งทำให้สามารถวัดพฤติกรรมและลักษณะนิสัยของผู้ทำแบบทดสอบได้อย่างละเอียด

Work Behavior Inventory จึงเป็นเครื่องมือที่สามารถประเมินจุดแข็ง และจุดที่ควรพัฒนาของผู้เข้ารับการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถนำไปใช้ประกอบในการคัดเลือกพนักงานเพื่อให้ได้คุณลักษณะ พฤติกรรม และบุคลิกที่ตรงกันกับตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบของงาน อีกทั้งยังสามารถนำมาใช้ในการช่วยวางแผนพนักงานทำให้สามารถพัฒนาได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.2.2 Applied Reasoning Test (ART)

3.2.2.1 ลักษณะการประเมิน

แบบทดสอบ Applied Reasoning Test หรือ ART เป็นแบบทดสอบที่วัดทักษะความสามารถของแต่ละบุคคลในการคิด การวิเคราะห์ตีความเพื่อสรุปข้อมูลที่มีความซับซ้อน และการใช้เหตุผลที่มีความจำเป็นในการแก้ปัญหาในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งการประเมินผลของแบบทดสอบ ART นี้ สร้างขึ้นเพื่อใช้วัดทักษะของนักบริหารจัดการ โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1. ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) 2. ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) 3. ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) โดยรวม 3 ส่วนเข้าด้วยกัน

- ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวินิจฉัยบทความนั้นๆ พร้อมหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ ซึ่งการทดสอบนี้เป็นการประเมินการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา

- ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่เป็นตัวเลข ได้แก่ ตัวเลขจากตาราง กราฟวงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้เข้ารับการทดสอบเข้าใจถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร โดยสามารถใช้เครื่องคิดเลขประกอบการทดสอบได้ การทดสอบจึงเป็นการประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณทางงบประมาณ สินค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน หรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้กับส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวกับตัวเลขในการทำงาน

- ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือ การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้เข้ารับการทดสอบจะต้องวิเคราะห์รูปแบบถัดไป บนรากฐานของหลักตรรกวิทยาที่มีความสัมพันธ์กัน

3.2.2.2 ระเบียบและวิธีการทำแบบทดสอบ

ผู้รับการทดสอบจะทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยกดเลือกคำตอบที่คิดว่าถูกต้อง จากตัวเลือก โดยแบบทดสอบนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยการทำแบบทดสอบในแต่ละส่วนจะมีการจำกัดเวลาในการทำและกฎเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) 10 นาที

ส่วนที่ 2 ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) 10 นาที/ สามารถใช้เครื่องคิดเลขได้

ส่วนที่ 3 ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) 10 นาที

3.2.2.3 ผลที่ได้จากการทำแบบทดสอบ ART

ผลลัพธ์ที่ได้จะออกมาในรูปแบบของเปอร์เซ็นต์ โดยจะเปรียบเทียบกับกลุ่มข้อมูลบรรทัดฐานที่ได้จากการวัดความสามารถของกลุ่มผู้บริหาร และผู้จัดการ ทั่วโลก ซึ่งในการคัดเลือกพนักงานนั้นสามารถนำเอาผลคะแนนมาเปรียบเทียบกันเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.3 การประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

การประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ เป็นแบบประเมินซึ่งใช้เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาของผู้ทำแบบประเมิน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะทำการประเมินใน 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 จุดเด่น ผู้บังคับบัญชาเลือกจุดเด่นของผู้รับการประเมินมา 4 ข้อ จาก 21 ข้อ

ส่วนที่ 2 จุดที่ต้องพัฒนา ผู้บังคับบัญชาเลือกจุดที่ต้องพัฒนามา 4 ข้อ จาก 21 ข้อ

โดยแบบประเมินจะมีระบุลักษณะพฤติกรรมทั้งสิ้น 21 ข้อ โดยอ้างอิงจากทฤษฎี Work Behavior Inventory ซึ่งให้ผู้บังคับบัญชาเลือก จุดเด่น และ จุดที่ต้องพัฒนาของผู้ที่ได้รับการประเมินมาอย่างละ 4 ข้อ โดยมีลักษณะพฤติกรรม ดังนี้

1. การชอบสมาคม (Sociability) แสดงออกถึง การช่างพูดและชอบพบปะสังสรรค์ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่

2. การเป็นผู้นำ (Leadership) แสดงออกถึง ความมุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และ บันดาลใจผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ

3. การจูงใจ (Influence) แสดงออกถึง การชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่น โดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น
4. พลังใจในการทำงาน (Energy) แสดงออกถึง การชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายอย่างด้วยความมุ่งมั่นโดยไม่หยุดยั้ง
5. ความร่วมมือ (Cooperation) แสดงออกถึง การชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม
6. ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) แสดงออกถึง ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น
7. ความชำนาญการทูต (Diplomacy) แสดงออกถึง การใช้วาจาสุภาพ อ่อนน้อม ทำให้แน่ใจว่าสุภาพและน่านับถือต่อบุคคลและให้ความเคารพผู้อื่น
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 ยินดีและยอมรับต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่
14. การยืนกราน (Persistence) แสดงออกถึง การทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ละทิ้งโครงการหรือภาระหน้าที่
15. ความรอบคอบ (Attention to Detail) แสดงออกถึง การให้ความสนใจต่อรายละเอียด ตรวจสอบงานอีกครั้ง เพื่อความถูกต้องและป้องกันความผิดพลาด
16. ความน่าเชื่อถือ (Dependability) แสดงออกถึง มีความเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ ทำงานทันตามกำหนดเสมอ
17. การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) แสดงออกถึง ระมัดระวังต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา

18. การควบคุมตนเอง (Self-Control) แสดงออกถึง ความไม่ค่อยแสดงอารมณ์โกรธ หรืออาการอารมณ์เสีย ใจเย็นต่อการตอบสนอง

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

20. การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) แสดงออกถึง มีความมั่นใจในตนเอง ไม่ รู้สึกถึงข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน

21. การตระหนักต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) แสดงออกถึง การรับรู้ เข้าใจและจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตนเองได้ดี



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง กรณีศึกษา “เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์” ซึ่งได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยาด้วยแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI), แบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART) และการประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา โดยสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ที่เป็นรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

ส่วนที่ 2 ผลการประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART)

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลการประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

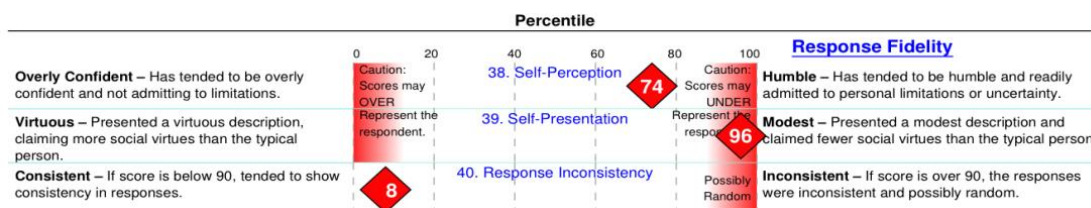
ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา

4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

จากภาพรวมของรายงานผลการประเมิน สามารถสรุปผลการประเมินในแต่ละปัจจัยได้ดังนี้

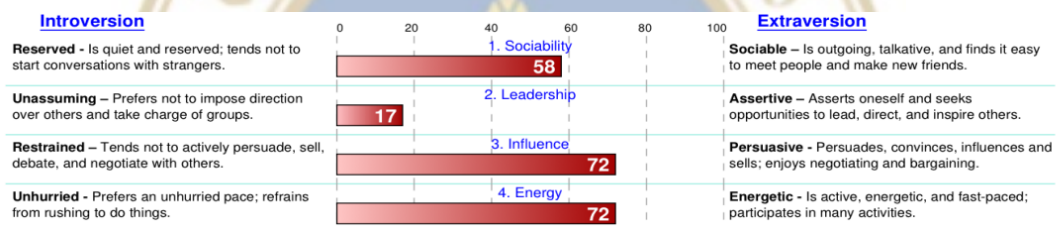
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)



ภาพที่ 4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

หลักการวิเคราะห์ผลการประเมินทางจิตวิทยาควรพิจารณาถึงเรื่องความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมินของผู้ประเมินเป็นอันดับแรก เพื่อให้สามารถนำผลการประเมินที่ถูกต้องไปวิเคราะห์ต่อได้ ซึ่งผลลัพธ์ของการประเมินความไม่สอดคล้องกัน (Response Inconsistency) นั้นไม่ควรเกินที่ 90 เปอร์เซ็นไทล์ ทั้งนี้ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่ 8 เปอร์เซ็นไทล์ ซึ่งผู้รับการประเมินได้คะแนนอยู่ที่ 8 เปอร์เซ็นไทล์ซึ่งแสดงถึงความเที่ยงตรงในการตอบคำถาม สามารถนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ต่อได้ ส่วนผลการประเมินความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception) อยู่ที่ 74 เปอร์เซ็นไทล์ และ ผลของความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation) อยู่ที่ 96 เปอร์เซ็นไทล์ ซึ่งสามารถสะท้อนได้ว่าค่อนข้างมีแนวโน้มที่จะระมัดระวังอย่างมาก ขอมรับข้อจำกัด และมีแนวโน้มที่จะค่อนข้างขี้กังวล ส่งผลให้คะแนนทั้งสองข้ออยู่ในเกณฑ์สูง

4.1.2 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)



ภาพที่ 4.2 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ

ในด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) จากการวิเคราะห์โดยภาพรวมแล้ว มีแนวโน้มที่จะเป็นบุคลิกภาพแบบเปิดเผยตนเอง โดยสามารถวิเคราะห์เชิงลึกได้ดังนี้

4.1.2.1 การชอบสมาคม (Sociability) ผู้รับการประเมินได้คะแนนอยู่ที่ 58 เปอร์เซ็นไทล์ ซึ่งแสดงว่ามีแนวโน้มที่จะชอบเข้าสังคม สามารถเริ่มพูดคุยและทำความรู้จักกับเพื่อนใหม่ๆ ได้อย่างไม่ยากเย็นนัก ซึ่งเป็นผลดีต่อลักษณะงานที่ต้องติดต่อ พูดคุย และสร้างสัมพันธภาพกับทั้งภายในและภายนอกบริษัท ทำให้สามารถทำงานได้อย่างราบรื่น

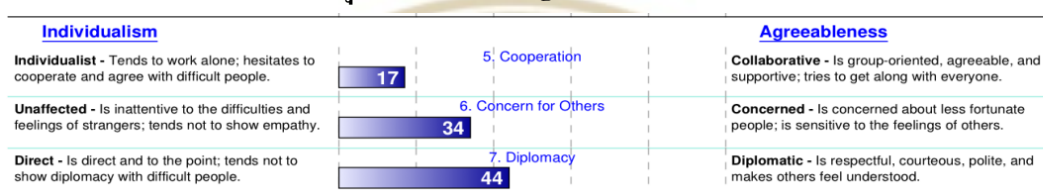
4.1.2.2 การเป็นผู้นำ (Leadership) ในการทำงานเป็นกลุ่มนั้น ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะชอบเป็นผู้ตามในกลุ่มมากกว่าเป็นผู้นำที่คอยสั่งการหรือให้แรงบันดาลใจผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นปัญหาต่อหน้าที่เนื่องจากในหลายๆครั้งจำเป็นต้องคอยแนะนำหรือสั่งการคนอื่นในการทำงาน

4.1.2.3 การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินได้คะแนนด้านการจูงใจอยู่ที่ 72 เปอร์เซ็นไทล์ ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างสูง ซึ่งทำให้ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะมีความสามารถในการพูดจาโน้มน้าวและชักจูงผู้อื่นให้สามารถคล้อยตามได้ดี นอกจากนี้ยังมี

แนวโน้มนั้นจะมีความสามารถในการต่อรอง ซึ่งช่วยให้ผู้ประเมินสามารถทำงานสรรหา และว่าจ้าง ที่ต้องโน้มน้าวและชักจูงผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.1.2.4 พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะเป็นคนที่ค่อนข้างไวในการทำงาน ชอบสภาพแวดล้อมการทำงานที่เร็ว และมีแนวโน้มที่จะทำงานหลายอย่างได้พร้อมกัน แต่ด้วยความที่เป็นคนที่คิดเร็วทำเร็ว และมีคะแนนด้านการจูงใจสูงอาจส่งผลให้เป็นคนพูดเยอะมากกว่าฟัง ซึ่งอาจกระทบต่องานในการทำงานกลุ่ม

4.1.3 การสนับสนุนด้านการคิด (Agreeableness)



ภาพที่ 4.3 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านการคิด (Agreeableness)

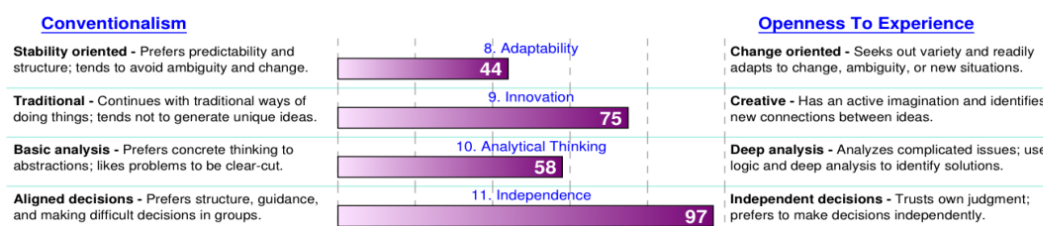
ในการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) ได้รับคะแนนในเกณฑ์ระดับกลางค่อนข้างน้อย โดยสามารถวิเคราะห์ในเชิงลึกได้ดังนี้

4.1.3.1 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะชอบการทำงานคนเดียวมากกว่า ทำงานร่วมกับผู้อื่น เนื่องจากอาจไม่ไวใจให้ผู้อื่นทำงานชิ้นนั้นๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน เนื่องจากภายในองค์กรนั้นการทำงานเป็นทีมถือเป็นเรื่องสำคัญ

4.1.3.2 ความสนใจผู้อื่น (Concern for Others) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะรับฟังเหตุผล ไม่ใช่อารมณ์หรือความรู้สึกร่วมในการตัดสินใจ และสามารถแยกแยะเรื่องคนกับเรื่องงานออกจากกันได้

4.1.3.4 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะชอบพูดตรงๆตามเหตุผลไม่อ้อมค้อม

4.1.4 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)



ภาพที่ 4.4 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

ในด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) ในภาพรวมนั้นผู้รับการประเมินได้ผลการประเมินในระดับที่ค่อนข้างสูง ดังนี้

4.1.4.1 การปรับตัว (Adaptability) ในด้านการปรับตัวนั้นได้คะแนนอยู่ที่ 44 เปอร์เซ็นไทล์ ซึ่งอยู่ในระดับกลางค่อนข้างน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะมีความสามารถในการปรับตัวได้ดี แต่หากต้องมีการเปลี่ยนแปลงนั้นค่อนข้างที่จะยากให้คนอื่นปรับตัวเข้ามาหาผู้รับการประเมินมากกว่าต้องปรับตัวไปหาผู้อื่น

4.1.4.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินได้คะแนนอยู่ในระดับค่อนข้างสูงที่ 75 เปอร์เซ็นไทล์ แสดงว่ามีแนวโน้มที่จะชอบคิดนอกกรอบ มีความคิดใหม่ๆ และชอบเรื่องหรือสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ซึ่งส่งผลดีต่อการทำงานในองค์กรที่เปิดกว้างและยอมรับในความคิดใหม่ๆ

4.1.4.3 การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะคิดสิ่งต่างๆ อยู่บนหลักของเหตุและผล ใช้ตรรกะต่างๆ ในการคิดได้ค่อนข้างดี ทำให้มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ที่พบในงานได้บนหลักของเหตุและผล

4.1.4.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินได้รับคะแนนอยู่ที่ 97 เปอร์เซ็นไทล์ ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับที่สูงมาก แสดงว่าผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะเป็นคนเชื่อมั่นในความคิดของตนเองสูง สามารถตัดสินใจหรือทำงานต่างๆ ได้ด้วยตัวเองโดยไม่ต้องมีคนแนะนำ

4.1.5 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

Casualness			Conscientiousness
Present oriented - Prefers to enjoy self now and have reachable goals that require moderate effort.	3	12. Achievement	Goal oriented - Sets stretching goals; works hard to improve, and seeks career advancement.
Relaxed - May delay starting disliked activities or avoid doing additional work if unnecessary.	42	13. Initiative	Self-starter - Takes action without being asked; readily accepts new responsibilities.
Yielding - Tends to lose momentum when faced with obstacles; can be distracted from goals.	54	14. Persistence	Persistent - Keeps working to overcome obstacles; doesn't leave projects unfinished.
Undetailed - Tends to dislike detailed work and may miss small details for accuracy.	1	15. Attention to Detail	Detailed - Likes to plan and check for accuracy; enjoys proofing and identifying small errors.
Unpredictable - Tends to be inconsistent in meeting deadlines or completing projects.	29	16. Dependability	Predictable - Is reliable and consistent in completing projects and meeting deadlines.
Fluid compliance - Is fluid in interpreting rules; interprets each rule in the context of the situation.	6	17. Rule Following	Rigid compliance - Carefully follows all rules and is quite strict about right and wrong.

ภาพที่ 4.5 ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

ในด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) นั้นหากดูจากภาพรวมแล้วผู้รับการประเมินได้คะแนนภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ โดยสามารถวิเคราะห์เชิงลึกได้ดังนี้

4.1.5.1 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement) ผู้รับการประเมินได้รับคะแนนด้านการกำหนดเป้าหมายในระดับต่ำ แสดงถึงผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะชอบการทำงานแบบสบาย มีความมุ่งมั่นในเป้าหมายในระดับต่ำ

4.1.5.2 การคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้รับการประเมินได้รับคะแนนด้านการคิดริเริ่มในระดับปานกลาง ซึ่งสามารถตีความได้ว่าผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะสามารถคิดริเริ่มในการทำงานต่างๆได้ในระดับหนึ่ง แต่หากสามารถเลือกได้จะมีแนวโน้มที่จะไม่ทำงานใหม่ๆที่เพิ่มเติมมาจากงานประจำมากกว่า

4.1.5.3 การยืนกราน (Persistence) ผู้รับการประเมินมีความมุ่งมั่นอยู่ในระดับปานกลางก่อนไปทางสูง แสดงถึงผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะมีความมุ่งมั่นในงานที่ตัวเองทำ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่างๆ และพยายามที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้นให้สำเร็จ

4.1.5.4 ความรอบคอบ (Attention to details) ผู้รับการประเมินได้รับคะแนนความรอบคอบในระดับต่ำ จึงมีแนวโน้มที่จะไม่รอบคอบ ไม่ชอบทำงานที่มีรายละเอียดมาก และมีแนวโน้มที่จะพลาดในรายละเอียดๆเล็กน้อยๆอยู่เสมอ ซึ่งในการทำงานทรัพยากรบุคคลนั้น หากไม่ละเอียดรอบคอบอาจทำให้สื่อสารผิดพลาดซึ่งจะส่งผลกระทบต่องาน

4.1.5.5 ความรับผิดชอบที่จะทำให้งานสำเร็จ (Dependability) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะสามารถทำงานให้เสร็จได้ทันเวลาแต่อาจเสร็จในช่วงวินาทีสุดท้ายของกำหนดการ จึงเชื่อมโยงกับการมีแนวโน้มที่จะไม่รอบคอบทำให้อาจหลงลืมในรายละเอียดหรือข้อมูลเล็กๆน้อยๆอยู่เสมอ

4.1.5.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) จากแนวโน้มพฤติกรรมด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ที่ผู้รับการทดสอบมีแนวโน้มที่จะมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่นั้น ส่งผลให้ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะไม่ปฏิบัติตามกฎมากขึ้นไปจากเดิม

4.1.6 สถิติสภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

Emotional Spontaneity		Emotional Stability
Emotionally expressive - Openly expresses both positive and negative emotions.	28	18. Self-Control
Affected by stress - Tends not to be resilient in stressful situations; worries or becomes anxious.	47	19. Stress Tolerance
Unsure of success - Becomes discouraged after negative feedback; needs time to recover.	36	20. Self Confidence
Unaware of emotions - Tends to be unaware of emotions, their cause, and how to manage them.	28	21. Emotional Awareness
		Emotionally controlled - Controls emotions and seldom gets upset or shows irritation.
		Unaffected by stress - Works well in stressful situations and quickly recovers from setbacks.
		Confident of success - Remains confident after failure or rejection; is optimistic for success.
		Aware of emotions - Is aware of emotions and their cause; knows how to manage them.

ภาพที่ 4.6 ผลการประเมินด้านสถิติสภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

ในด้านสถิติสภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) นั้นผู้รับการประเมินได้รับคะแนนอยู่ในระดับกลางก่อนไปทางต่ำโดยสามารถวิเคราะห์ผลได้ดังนี้

4.1.6.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มในการควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ของตนเองในระดับต่ำ หากจิตใจหรือเสียใจจะแสดงออกทำให้

บุคคลรอบข้างสามารถสังเกตเห็นได้อย่างชัดเจน ซึ่งหากไม่สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้นั้นอาจส่งผลเสียต่องานเพราะจำเป็นต้องติดต่อประสานงานกับทั้งบุคคลภายในและบุคคลภายนอกเสมอๆ

4.1.6.2 การอดกลั้น (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินได้รับคะแนนด้านการอดกลั้นในระดับกลางๆ แสดงถึงผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะสามารถทำงานได้ในสถานการณ์ที่มีความกดดันและความเครียด แต่ก็ยังมีแนวโน้มที่จะค่อนข้างกังวลหรือเครียดกับสถานการณ์ดังกล่าว

4.1.6.3 ความมั่นใจตนเอง (Self-Confidence) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มเรื่องความมั่นใจในตนเองในระดับที่ค่อนข้างต่ำ เมื่อได้รับคำตำหนิหรือคำพูดด้านลบต่างๆ มีแนวโน้มที่จะรู้สึกท้อ และต้องใช้ระยะเวลาในการเรียกกำลังใจและความมั่นใจกลับคืนมา

4.1.6.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้รับการประเมินได้รับคะแนนด้านการตระหนักรู้ต่ออารมณ์ในระดับต่ำ ทำให้มีแนวโน้มที่จะไม่ตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตัวเองในขณะนั้น และไม่สามารถควบคุมและจัดการกับอารมณ์ต่างของตนเองได้ ผสมกับการที่เป็นคนเร็ว และชอบพูดนั้น อาจส่งผลแสดงอารมณ์หรือการกระทำออกไปโดยไม่ได้คิดก่อน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่องานเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างมาก

4.2 ผลการประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART)

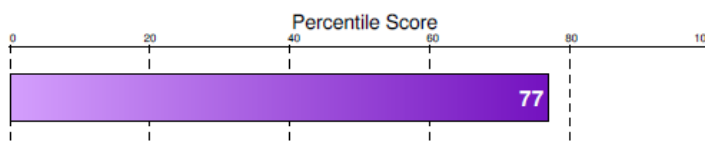
จากภาพรวมของการประเมิน สามารถวิเคราะห์ผลการประเมินได้ดังนี้

4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม

Total Score

Correct/
Possible

44/60

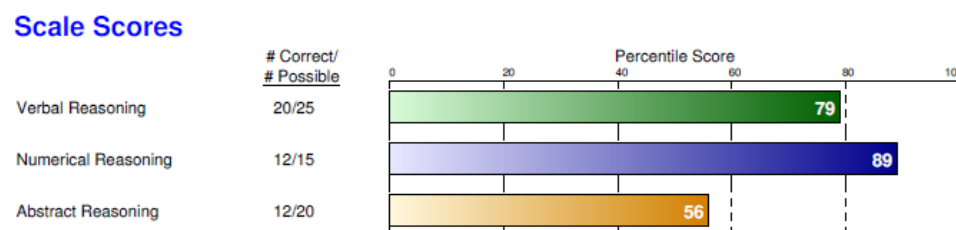


ภาพที่ 4.7 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test (ART)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินโดยรวมอยู่ที่ 77 เปอร์เซนต์ของกลุ่มบรรทัดฐานที่ประกอบด้วยผู้จัดการ ผู้บริหารระดับมืออาชีพ และผู้ที่เป็มืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ

เมื่อเปรียบเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพ ผู้รับการประเมินได้รับผลการประเมินอยู่ในระดับที่มีประสิทธิภาพค่อนข้างสูง ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะเรียนรู้วิธีการคิด

แนวคิดใหม่ๆ หรือทำการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดีกว่าคนส่วนใหญ่ และมีแนวโน้มว่าจะปฏิบัติได้อย่างดี และมีประสิทธิภาพ เมื่อเทียบกับผู้บริหารมืออาชีพต่างๆ ดังนั้นผู้รับการประเมินผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายและโครงการต่างๆ ได้เสร็จสมบูรณ์เหมือนผู้จัดการส่วนใหญ่ อีกทั้งยังมีแนวโน้มการหาข้อสรุปได้คล้ายคลึงกับการผู้บริหารมืออาชีพ



ภาพที่ 4.8 ผลการประเมินแต่ละมาตรวัดของ Applied Reasoning Test (ART)

4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่ 79 เปอร์เซ็นไทล์ เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้ที่เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปวิเคราะห์และ การสรุปใจความสำคัญ สามารถเข้าใจถึงเนื้อหา และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลจากการอ่าน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะสามารถเข้าใจแนวคิดต่างๆ และสามารถแยกแยะด้วยเหตุผลได้ดี เหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่

4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่ 89 เปอร์เซ็นไทล์ เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้ที่เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้ในระดับดีเยี่ยม ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลขที่มีความซับซ้อนได้ และสามารถประเมินผลข้อมูลในตาราง กราฟ หรือแผนภูมิต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้บริหารส่วนใหญ่

4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่ 56 เปอร์เซ็นไทล์ เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้ที่เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะสามารถจัดสรรโครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนและสามารถแก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับปานกลาง เมื่อเทียบกับผู้บริหารส่วนใหญ่

4.3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลการประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตรวัดทำให้สรุปจุดแข็งของผู้รับการประเมินได้ 4 ประการดังนี้

4.3.1.1 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการทำงานด้วยตัวเอง โดยพึ่งพาคำแนะนำหรือการตัดสินใจจากผู้อื่นเพียงเล็กน้อย สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

ข้อดี

มีความเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถทำงานด้วยตัวคนเดียวโดยไม่ต้องมีคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา สามารถทำงานสำเร็จได้ด้วยความคิดของตนเอง

ข้อควรพัฒนา

เนื่องจากชอบทำงานคนเดียวและไม่ชอบรับฟังคำแนะนำ หรือความช่วยเหลือของผู้อื่น อาจทำให้มองข้ามคำชี้แนะที่มีประโยชน์ไป

4.3.1.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินมีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ และมีมุมมองหรือแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ

ข้อดี

มีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการที่สามารถนำมาเชื่อมโยงกันและพัฒนาเป็นวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อควรพัฒนา

ด้วยความที่มีความคิดสร้างสรรค์ ในการคิดหาวิธีการทำงานใหม่ๆ เสมอ อาจทำให้ใช้เวลานานในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ และอาจไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการทำงานที่ควบคุม ไม่เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดใหม่ๆ

4.3.1.3 พลังใจในการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินมีพลังในการทำงาน ทำงานรวดเร็ว และชื่นชอบในสภาพแวดล้อมที่รวดเร็ว

ข้อดี

เนื่องจากมีพลังในการทำงานสูง ทำให้สามารถทำงานได้รวดเร็ว เมื่อทำงานเสร็จงานหนึ่งก็สามารถทำต่ออีกงานหนึ่งได้โดยทันที

ข้อควรพัฒนา

ด้วยความที่ทำงานเร็วอาจทำให้พลาดเรื่องของรายละเอียดเล็กๆน้อยๆ และอาจทำงานเร็วจนเพื่อนร่วมงานที่ทำช้าตามไม่ทัน และอาจไม่เหมาะกับองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมแบบช้าๆ

4.3.1.4 การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินเป็นคนที่มีทักษะการพูดที่ดี สามารถโน้มน้าวบุคคลอื่นให้เกิดความเชื่อถือนและคล้อยตามได้

ข้อดี

เนื่องจากมีทักษะในการชักจูงสูง จึงสามารถทำให้ผู้อื่นมาเห็นคล้อยตามความคิดของตัวเองได้ดี สามารถทำงานขายหรือต่อรองต่างๆ ได้ดี

ข้อควรพัฒนา

การที่มีความสามารถในการโน้มน้าวผู้อื่นสูงนั้น อาจทำให้คิดว่าความคิดของตนนั้นถูกต้องที่สุด และหากโน้มน้าวผู้อื่นมากเกินไปนั้นอาจกลายเป็นการวางอำนาจมากเกินไป

4.3.2 จุดที่ควรพัฒนา

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) ทั้งในภาพรวมและรายละเอียดในแต่ละมาตราวัดทำให้สรุปจุดที่ควรพัฒนาของผู้รับการประเมินได้ 6 ประการดังนี้

4.3.2.1 ความรอบคอบ (Attention to details) ผู้รับการประเมินเป็นคนที่มีความรอบคอบค่อนข้างน้อย ไม่ใส่ใจในรายละเอียดต่างๆ และการทำงานไม่ค่อยเป็นระเบียบเรียบร้อย

ข้อควรระวัง

เนื่องจากเป็นคนไม่รอบคอบและไม่ใส่ใจในรายละเอียดเล็กๆน้อยๆอาจทำให้มีโอกาสมองข้ามข้อมูลส่วนที่สำคัญได้

ข้อดี

เนื่องจากไม่ใส่ใจในรายละเอียดทำให้สามารถทำงานได้รวดเร็วไม่เสียเวลาในการตรวจเช็ครายละเอียดที่ไม่สำคัญ และทำให้สามารถมองภาพใหญ่ของทั้งงานได้ดีกว่าบุคคลอื่น

4.3.2.2 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement) ผู้รับการประเมินมีความทุ่มเทในการทำงาน หรือการตั้งเป้าหมายในงานค่อนข้างต่ำ

ข้อควรระวัง

ด้วยความที่นิยมการตั้งเป้าหมายในงานต่ำ ทำให้เป้าหมายที่ทำได้ง่ายเกินไป และอาจพลาดโอกาสต่างๆในการเรียนรู้หรือพัฒนา

ข้อดี

เนื่องจากอาจไม่ทุ่มเทในงานมากนัก ทำให้มีทัศนคติที่ค่อนข้างง่ายและสบายๆ และไม่ต้องไปคอยแข่งขันกับผู้อื่น

4.3.2.3 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินอาจมีความอีดีอัดใจหากต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ต่างๆอย่างเคร่งครัด

ข้อควรระวัง

ด้วยความที่ไม่เคร่งครัดต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ นั้น ผู้รับการประเมินจะรู้สึกอีดีอัดใจหากต้องทำงานภายใต้กฎหรือข้อบังคับต่างๆ และอาจมีข้อสงสัยต่อกฎระเบียบต่างๆที่ตนไม่เห็นด้วย และอาจละเมิดกฎต่างๆหากทำให้เกิดความไม่สะดวกสบาย

ข้อดี

ด้วยความที่ไม่ชอบปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ต่างๆ ทำให้เป็นคนที่ยืดหยุ่น อาจทำการปรับเปลี่ยนหรือกฎระเบียบเพื่อให้สามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย

4.3.2.4 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินสะดวกใจที่จะทำงานคนเดียว มากกว่าที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือช่วยเหลือผู้อื่นในการทำงาน

ข้อควรระวัง

การทำงานคนเดียวนั้นอาจทำให้มองเห็นเฉพาะเป้าหมายของตนเองจนมองข้ามเป้าหมายของกลุ่ม และอาจทำให้พลาดโอกาสที่จะได้เรียนรู้หรือศึกษาจากการแลกเปลี่ยนความคิดกับผู้อื่น

ข้อดี

ด้วยความที่ไม่ชอบทำงานเป็นทีมนั้น แสดงว่าสามารถทำงานคนเดียวได้โดยไม่ต้องพึ่งพาความช่วยเหลือต่างๆจากผู้อื่น และมีแนวโน้มที่จะไม่ชอบเข้าไปแทรกแซงงานของผู้อื่นเช่นกัน

4.3.2.5 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้รับประเมินมีความสามารถในการตระหนักรู้ในอารมณ์ ความรู้สึกตัวเองในระดับค่อนข้างต่ำ ทำให้ในการแสดงอารมณ์หรือการกระทำต่าง ๆ นั้นกระทำหรือแสดงออกไปโดยไม่ทันผ่านกระบวนการคิด

ข้อควรระวัง

ด้วยความที่มีความตระหนักรู้ทางอารมณ์ต่ำ ทำให้การตัดสินใจหรือการกระทำต่าง ๆ นั้นกระทำไปโดยไม่ทันรู้ตัว ไม่สามารถควบคุมปฏิกิริยาได้ และมีความสามารถในการจัดการอารมณ์ต่างๆ ได้ไม่ดี

ข้อดี

มีแนวโน้มที่จะไม่สนใจหรือใส่ใจในอารมณ์ของผู้อื่น และมีมักจะปล่อยอารมณ์เป็นไปตามธรรมชาติหรือสัญชาตญาณ

4.3.2.6 การเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้รับการประเมินมีความเป็นผู้นำไม่สูงมากนัก โดยในการทำงานเป็นกลุ่มนั้นผู้รับการประเมินเลือกที่จะเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ

ข้อควรระวัง

ด้วยความที่ชอบเป็นผู้ตามนั้น อาจรู้สึกอึดอัดหากต้องให้คำสั่งกับคนอื่น อาจไม่มั่นใจในการบอกเล่าความคิดหรือความต้องการต่างๆ และไม่สามารถนำผู้อื่นได้

ข้อดี

จากการที่ไม่นิยมในการเป็นผู้นำหรือการสั่งการผู้อื่นนั้น ทำให้สามารถหลีกเลี่ยงการบังคับหรือตัดสินใจแทนผู้อื่นได้ และจะรู้สึกสะดวกใจที่จะเป็นผู้ตาม

4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.1.1 ความเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินมีความเป็นผู้นำ เนื่องจากในขณะทำงาน สามารถวางแผนงาน ให้คำแนะนำ และเป็นแรงบันดาลใจของคณะทำงานได้เป็นอย่างดี

4.4.1.2 การปรับตัว (Adaptability) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการปรับตัวดีเมื่อเจอสถานการณ์หรือเหตุการณ์ใหม่ๆ สามารถปรับตัวและวิธีให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

4.4.1.3 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ผู้รับการประเมินนั้นมีความน่าเชื่อถือ และมีความรับผิดชอบต่องานดี เนื่องจากสามารถทำงานต่างๆ ได้เสร็จเรียบร้อยภายในกำหนดเวลาเสมอ

4.4.1.4 การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self-Control) ผู้บังคับบัญชามองว่า ผู้รับการประเมินมีความใจเย็น มักไม่แสดงอาการโกรธหรืออารมณ์เสีย หากเจอเสียงต่อว่าหรือการปฏิเสธ สามารถรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวได้อย่างสุขุม

4.4.2 จุดที่ควรพัฒนาของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.2.1 การชักจูง (Influence) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินนั้น ควรพัฒนาทักษะการชักจูงให้มากขึ้น เนื่องจากลักษณะงานที่ต้องทำนั้น ต้องนำเสนองานให้กับผู้บริหาร ดังนั้นหากสามารถพัฒนาทักษะชักจูงได้ดี จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างมาก

4.4.2.2 ความใส่ใจผู้อื่น (Concern for others) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินนั้นควรที่จะพัฒนาเรื่องของความเข้าใจผู้อื่น และการช่วยเหลือผู้อื่นให้มากขึ้น เนื่องจากบ่อยครั้งผู้รับการประเมินมองข้ามเรื่องเหล่านี้ ซึ่งหากพัฒนาได้จะทำให้ความสัมพันธ์ภายในแผนกหรือฝ่ายนั้นดีมากขึ้น

4.4.2.3 การให้ความใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to detail) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินมักมองข้ามหรือไม่ใส่ใจรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ ของงาน เช่น สะกดคำผิด หรือทำงานไม่เรียบร้อย ซึ่งส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของหน้าที่การงาน หากสามารถพัฒนาได้จะช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือเป็นอย่างมาก

4.4.2.4 การอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) ในการทำงาน ภายใต้อารมณ์เครียดเรื่องแรงกดดันสูงนั้น ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินยังคงต้องพัฒนาเพื่อที่จะได้สามารถตอบสนองต่องาน หรือการตัดสินใจภายใต้แรงกดดันต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา

หลังจากได้ทราบผลลัพธ์จากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา (WBI) แล้วนั้น ได้จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อปรับปรุงข้อที่ควรพัฒนา โดยได้จัดทำทั้งสิ้น 2 แผน โดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แผนพัฒนารายบุคคล 1 (Development Action Plan : DAP 1) หัวข้อ การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ระยะเวลา 7 เดือน (มีนาคม 2558 – ตุลาคม 2558)
2. แผนพัฒนารายบุคคล 2 Development Action Plan : DAP2) หัวข้อ ความร่วมมือ (Cooperation) ระยะเวลา 3 เดือน (กรกฎาคม 2558 – ตุลาคม 2558)

โดยภายหลังการปรึกษาผลคะแนนกับผู้บังคับบัญชาแล้วนั้น ผู้บังคับบัญชาได้แนะนำให้เลือก 2 หัวข้อดังกล่าว เพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองและแผนก

ซึ่งทั้งเรื่องของการตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง และ ด้านความร่วมมือนั้นล้วนมีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ และการทำงานภายในองค์กรต่าง ๆ นั้นเพื่อให้ได้ผลงานที่สำเร็จตามเป้าหมาย ปัจจัยสำคัญที่สามารถทำให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายได้ คือการทำงานเป็นทีม ซึ่งการทำงานที่ได้นั้นก็จำเป็นต้องมีทักษะ 2 ข้อที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อที่จะช่วยให้สามารถทำงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูงสุด

โดยลักษณะของเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลที่ได้ทำอยู่นั้นจำเป็นต้องติดต่อประสานงานกับหลากหลายฝ่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งแต่ละบุคคลก็จะมีลักษณะนิสัยที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละบุคคล ในบางครั้งอาจจะต้องประสานกับฝั่งโรงงานที่มีนิสัยค่อนข้างใจร้อนและก้าวร้าว นั้น หากไม่สามารถตระหนักรู้ถึงอารมณ์ตนเองได้และแสดงท่าทีที่ไม่ดีหรือพูดไปตามอารมณ์โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลออกไปนั้น อาจทำให้การเจรจาต่อรองล้มเหลว และไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของฝ่ายได้ การมีความตระหนักรู้ทางอารมณ์นั้นจะสามารถช่วยให้ควบคุมอารมณ์ที่เกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์โกรธ ดีใจ เครียด หรือเสียใจก็ตาม จะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและเป็นมืออาชีพ

นอกจากนี้ในการทำงานในยุคปัจจุบันนั้นต้องพึ่งพาอาศัยกันและกันในหลายๆมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านการประสานงานหรือการแลกเปลี่ยนข้อมูล และการทำงานให้ตรงตามเป้าหมายในระยะเวลาที่กำหนดนั้น ในบางครั้งการทำงานคนเดียวอาจไม่ทันการจำเป็นที่จะต้องร่วมมือกับผู้อื่นในการทำงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นการที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสบายใจ สนับสนุนแนวความคิดของผู้อื่น และเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม โดยสามารถมองเป้าหมายของกลุ่ม แทนที่จะมองเป้าหมายของตัวเองนั้น ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ควรพัฒนาเพื่อให้สามารถเติบโตและทำงานภายในองค์กรต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาบุคลิกภาพดังกล่าว เป็นหนึ่งในลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big 5 Factors) ที่สามารถทำการพัฒนาได้ยากเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงลักษณะนิสัย และพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน ซึ่งต้องใช้ความพยายามและความอดทนเป็นอย่างมากในการ

พัฒนา การทำแผนพัฒนานั้นจึงควรได้รับการใส่ใจ และติดตามอย่างใกล้ชิด พร้อมกันกับการวาง
แผนการพัฒนาดังกล่าวอย่างละเอียดและชัดเจน เพื่อให้สามารถดำเนินการพัฒนาได้อย่างประสบความสำเร็จ



บทที่ 4 ผลเพื่อนำไปใช้งาน

จากการทำแบบประเมินตนเองด้วยแบบประเมิน Work Behaviour Inventory (WBI) ทำให้สามารถนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan) โดยผู้รับการประเมินต้องกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน และเป็นเป้าหมายที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา และมีการกำหนดกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถทำแผนพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาสูงสุดนั้น โดยเนื้อหาสามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาตนเอง

5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

5.1.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินมีเป้าหมายที่ในการทำงานในระดับบริหารด้านทรัพยากรบุคคล ในองค์กรข้ามชาติภายในระยะเวลา 5 ปี โดยการตั้งใจศึกษา เรียนรู้ในด้านธุรกิจและด้านการบริหารงานบุคคล พร้อมนำความรู้ต่าง ๆ นั้นมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน และตั้งใจเกี่ยวประสพการณ์จากโครงการหรืองานต่างๆที่ได้รับมอบหมายอย่างสุดความสามารถ เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงานในระดับบริหาร

ในการทำงานระดับบริหารนั้น นอกเหนือจาก ความรู้ ทักษะ และประสพการณ์ต่างๆ นั้น สิ่งที่เราไม่ได้คิดถึงหนึ่งในการทำงานระดับบริหารนั้นก็คือ คุณสมบัติด้านบุคลิก โดยผู้บริหารที่ดีนั้นควรมีคุณสมบัติด้านบุคลิกที่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานอีกด้วย ดังนั้นหลังจากการทำแบบประเมินแล้วจึงได้ทราบถึงจุดแข็ง และจุดที่ควรพัฒนาของผู้รับการประเมิน

5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรู้ตนเอง

จากการวิเคราะห์และพูดคุยร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาในเรื่องของผลการประเมินแล้ว ผู้รับการประเมินสามารถระบุจุดแข็งของตนได้ดังนี้

- ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) แผนกทรัพยากรบุคคล ในองค์กรที่ผู้รับการประเมินทำงานอยู่นั้นมีจำนวนคนค่อนข้างน้อย และในแต่ละคนจะได้รับมอบหมายงานที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งผู้บังคับบัญชาไม่สามารถลงมากำกับดูแล หรือให้คำแนะนำ ได้หมดเนื่องจากปริมาณงานที่มาก ดังนั้นความสามารถในการทำงานด้วยตัวเอง โดยพึ่งพาคำแนะนำ หรือการตัดสินใจจากผู้อื่นเพียงเล็กน้อย และสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง จนสามารถทำงาน สำเร็จลุล่วงจึงเป็นสิ่งสำคัญ

- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) งานต่างๆที่ผู้รับการประเมินได้รับ มอบหมายนั้นส่วนใหญ่มักมีความหลากหลายและมีรูปแบบที่ไม่แน่นอนจำเป็นต้องคิดหาวิธีการสรุป หรือ แก้ไขปัญหาในแนวทางที่แตกต่างออกไปเสมอๆ โดยผู้รับการประเมินสามารถคิดและ จินตนาการ แนวทางใหม่ๆในการแก้ปัญหาต่างๆที่สามารถนำมาเชื่อมโยงกันและพัฒนาเป็นการ แก้ปัญหาหรือแนวทางการทำงานที่มีประสิทธิภาพได้

- พลังใจในการทำงาน (Energy) เนื่องจากสถานการณ์เศรษฐกิจปัจจุบัน ทำให้องค์กรต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว บ่อยครั้งจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนนโยบายหรือวิธีการทำงาน โดย ทันที งานที่ต้องทำก็มีกำหนดเวลาที่สั้น ผู้รับการประเมินก็สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ได้สำเร็จ รวดเร็ว และตรงตามเวลาที่กำหนด

- การจูงใจ (Influence) เนื่องจากผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายในงานสรรหาและ คัดเลือกพนักงาน โดยการทำงานในส่วนนี้ได้ดั้นต้องมีความสามารถในการจูงใจ ซึ่งบ่อยครั้งผู้รับ การประเมินสามารถจูงใจและโน้มน้าวใจผู้สมัครได้ดี

5.1.3 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

จากการที่ผู้รับการประเมินได้วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับ พฤติกรรมที่แสดงออกในที่ทำงาน ทำให้ผู้รับการประเมินได้ทราบถึงจุดแข็งของตนเอง ที่แตกต่าง กับสิ่งที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้

สิ่งที่เห็นต่างกัน

- ความเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินมี ความเป็นผู้นำเป็นจุดแข็ง เนื่องจากในขณะทำงาน สามารถวางแผนงาน ให้คำแนะนำ และเป็นแรง บันดาลใจของคณะทำงานได้เป็นอย่างดี

- การปรับตัว (Adaptability) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการปรับตัวเป็นจุดแข็ง เมื่อเจอสถานการณ์หรือเหตุการณ์ใหม่ๆ สามารถปรับตัวและวิธีให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

- ความน่าเชื่อถือ (Dependability) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ผู้รับการประเมินนั้นมีความน่าเชื่อถือเป็นจุดแข็ง พร้อมทั้งยังมีความรับผิดชอบต่องานเป็นอย่างดี เนื่องจากสามารถทำงานต่างๆ ได้เสร็จเรียบร้อยภายในกำหนดเวลาเสมอ

- การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self-Control) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินมีความใจเย็น มักไม่แสดงอาการโกรธหรืออารมณ์เสีย หากเจอเสียงต่อว่าหรือการปฏิเสธสามารถรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวได้อย่างสุขุม

5.1.4 จุดที่ควรพัฒนาที่ผู้ประเมินรู้ตนเอง

จากการวิเคราะห์และพูดคุยร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาในเรื่องของผลการประเมินแล้ว ผู้รับการประเมินสามารถระบุจุดที่ควรพัฒนาของตนได้ดังนี้

- การให้ความสนใจต่อรายละเอียด (Attention to details) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มเป็นคนที่มีความรอบคอบค่อนข้างน้อย ไม่ใส่ใจในรายละเอียดต่างๆ และการทำงานไม่ค่อยเป็นระเบียบเรียบร้อย บ่อยครั้งไม่ได้ทำการตรวจสอบรายละเอียดข้อมูลเล็กๆ น้อยๆ ต่างๆ ก่อนส่งงาน ทำให้เกิดความผิดพลาด

- การกำหนดเป้าหมาย (Achievement) ผู้รับการประเมินมีความทุ่มเทในการทำงาน หรือการตั้งเป้าหมายในงานค่อนข้างต่ำ เนื่องจากมีมุมมองต่อชีวิตที่สบายๆ จึงทำให้บ่อยครั้งการตั้งเป้าหมายในงานนั้นง่ายเกินไปและไม่ท้าทาย

- การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินสามารถปฏิบัติตามกฎได้ แต่อาจมีความอึดอัดใจหากต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ต่างๆ อย่างเคร่งครัด เนื่องจากเป็นคนที่มีทักษะการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ทำให้มีความรู้สึกไม่สบายใจเวลาจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎอย่างเคร่งครัด

- ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินมักมีความรู้สึกอึดอัดใจเวลาทำงานร่วมกับผู้อื่น เนื่องจากอาจไม่ไว้วางใจให้ผู้อื่นทำในส่วนงานนั้นเพราะอาจจะไม่สามารถทำได้ตามที่วางเป้าหมายไว้ จึงสะดวกใจที่จะทำงานคนเดียว มากกว่าที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือช่วยเหลือผู้อื่นในการทำงาน

- การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้รับประเมินมักจะแสดงอารมณ์หรือการกระทำต่างๆออกไปโดยไม่ทันผ่านกระบวนการคิด เมื่อเกิดอารมณ์โกรธ หรืออารมณ์ดีใจก็ตาม

5.1.5 จุดที่ควรพัฒนาของผู้รับประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

จากการที่ผู้รับการประเมินได้วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกในที่ทำงาน ทำให้ผู้รับการประเมินได้ทราบถึงจุดที่ควรพัฒนาของตนเอง ที่เหมือนและแตกต่างกับสิ่งที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเอง ดังนี้

สิ่งที่เห็นตรงกัน

- การให้ความใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to detail) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินมักมองข้ามหรือไม่ใส่ใจรายละเอียดเล็กๆน้อยๆของงาน เช่น สะกดคำผิด หรือทำงานไม่เรียบร้อย ซึ่งส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของหน้าที่การงาน หากสามารถพัฒนาได้จะช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือเป็นอย่างมาก

สิ่งที่เห็นต่างกัน

- การชักจูง (Influence) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินนั้นควรพัฒนาทักษะการชักจูงให้มากขึ้น เนื่องจากนอกเหนือจากงานสรรหาและคัดเลือกพนักงานแล้วนั้น ยังได้รับมอบหมายงานที่ต้องนำเสนอโครงการต่างๆให้กับผู้บริหาร ดังนั้นหากสามารถพัฒนาทักษะชักจูงได้ดี จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างมาก

- ความใส่ใจผู้อื่น (Concern for others) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินนั้นควรที่จะพัฒนาเรื่องของความเข้าใจผู้อื่น และการช่วยเหลือผู้อื่นให้มากขึ้น เนื่องจากบ่อยครั้งผู้รับการประเมินมองข้ามเรื่องเหล่านี้ ซึ่งหากพัฒนาได้จะทำให้ความสัมพันธ์ภายในแผนกหรือฝ่ายนั้นดีมากขึ้น

- การอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) ในการทำงานภายใต้ความเครียดและแรงกดดันสูงนั้น ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินยังคงต้องพัฒนา เพื่อที่จะได้สามารถตอบสนองต่องาน หรือการตัดสินใจภายใต้แรงกดดันต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.1.6 การนำความรับรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ด้านการทำงาน

เมื่อผู้รับการประเมินทราบถึงลักษณะบุคลิกภาพของตนเองจากการทำแบบประเมิน WBI ร่วมกันกับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาแล้ว ทำให้ผู้รับการประเมินทราบถึงคุณลักษณะบุคลิกภาพของตนเองมาจากมุมมองของคนอื่นมากขึ้น ส่งผลให้ผู้รับการประเมินสามารถวาง

แผนการพัฒนาดตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำจุดแข็งมาใช้สนับสนุนการทำงาน พร้อมพัฒนาจุดที่ควรพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ฉะนั้นเมื่อผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาดตนเองได้ตามเป้าหมายแล้ว ก็ย่อมจะส่งผลให้ผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองเพื่อเติบโตในสายอาชีพต่อไปได้

ด้านบุคลิกส่วนตัว

เมื่อทราบถึงจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาจากการทำงานแบบประเมิน WBI ร่วมกับการทำแบบประเมินจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้รับการประเมินตระหนักได้ถึงข้อควรระวังในจุดแข็งของตนเอง และความสำคัญในการพัฒนาจุดที่ควรพัฒนา เพื่อมิให้เป็นอุปสรรคต่อการเติบโตในสายอาชีพในอนาคต และเพื่อให้สามารถนำสิ่งต่างๆ มาปรับใช้ในชีวิตประจำวันเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและครอบครัวได้

5.2 แผนการพัฒนาดตนเอง

จากการวิเคราะห์ผลการประเมินตนเองจากเครื่องมือ Work Behaviour Inventory (WBI) นั้นพบว่าสัดส่วนของคะแนนที่อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำมีหลายด้านเช่น ด้านการให้ความใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to details) ด้านการกำหนดเป้าหมาย (Achievement) ด้านความร่วมมือ (Cooperation) และด้านการตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ซึ่งล้วนเป็นถึงสำคัญที่จะต้องนำมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพของตนเอง

ฉะนั้นเมื่อพิจารณาและปรึกษาร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาแล้วนั้น จึงเลือกที่จะพัฒนาดด้านความร่วมมือ (Cooperation) และด้านการตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) มาเป็นหัวข้อในการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากการทำงานในยุคปัจจุบันนี้เพื่อให้ได้ผลสำเร็จที่ดีและมีประสิทธิภาพจำเป็นที่จะต้องทำงานร่วมกันกับผู้อื่นไม่สามารถที่จะทำงานคนเดียวได้ และในการทำงานร่วมกับผู้อื่นนั้นก็จำเป็นที่จะต้องมีการตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง เพื่อที่จะสามารถจัดการกระทำ กิริยา ที่อาจปฏิบัติและแสดงออกไปโดยไม่ผ่านกระบวนการคิดได้ ซึ่งแผนพัฒนาดตนเองนี้ได้แบ่งออกเป็น 2 แผน โดยแผนฉบับที่ 1 ด้านการตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ใช้ระยะเวลาตั้งแต่ 16 มีนาคม 2558 – 15 ตุลาคม 2558 (7 เดือน) และฉบับที่ 2 ด้านความร่วมมือ (Cooperation) ใช้ระยะเวลาตั้งแต่เดือน 16 กรกฎาคม 2558 – 15 ตุลาคม 2558 (3 เดือน) จากการพัฒนาดตนเองครั้งนี้มีความคาดหวังว่าจะมีความสามารถในการตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง เข้าใจและสามารถควบคุมอารมณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ พร้อมทั้งสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.2.1 แผนการพัฒนาคณะตนเองฉบับที่ 1 (Development Action Plan 1)

แผนพัฒนาคณะตนเองฉบับที่ 1 ผู้รับการประเมินนำเรื่อง การตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) มาเป็นหัวข้อหลักในการพัฒนาคณะตนเอง โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.2.1.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาคณะตนเอง (Development Objective)

ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาคณะตนเองในด้านการตระหนักรู้ในอารมณ์ เพื่อที่จะสามารถเข้าใจถึงสาเหตุของอารมณ์ที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งสามารถจัดการอารมณ์เหล่านั้นได้ ซึ่งจะส่งผลให้การแสดงอารมณ์ การกระทำ และการตัดสินใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมที่สุดในทุกๆสถานการณ์

5.2.1.2 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับต่อตนเอง (Expected benefit to me)

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าการพัฒนาด้านการตระหนักรู้ทางอารมณ์จะช่วยให้สามารถตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตัวเอง และสามารถบริหารจัดการอารมณ์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้สามารถแสดงออก และตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่ยากลำบาก ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และนอกจากนี้ยังช่วยในสนับสนุน ,พัฒนาทักษะการเข้าสังคม การพูดโน้มน้าวใจพูดอื่น และช่วยให้ใจเย็นมากขึ้น ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยให้ความสามารถในการทำงานด้านการสรรหาพนักงาน หรืองานที่ติดต่อ กับหน่วยงานอื่น ๆ มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และยังส่งผลให้ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานดีขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานให้สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นตามนโยบายและวัฒนธรรมของบริษัท

5.2.1.3 สิ่งที่เราคาดว่าจะประโยชน์ต่อองค์กร (Expected benefit to my organization)

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าการพัฒนาด้านการตระหนักรู้อารมณ์จะสามารถช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานภายในแผนก และภายในบริษัทได้ พร้อมทั้งยังสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งอาจทำให้การตัดสินใจ การกระทำ การแสดงออกของทุกคนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งยังส่งผลไปยังความพึงพอใจ และความสุขในการทำงานของทุกคน ซึ่งท้ายที่สุดบรรยากาศในการทำงานที่ดีก็มีผลไปสู่ภายนอกบริษัท ทำให้บุคคลภายนอกรู้จัก และสนใจในตัวบริษัทมากยิ่งขึ้น

5.2.1.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง (Action to Take)

เมื่อผู้รับการประเมินตั้งเป้าหมาย กำหนดวัตถุประสงค์ รวมไปถึงสิ่งที่คาดหวังทั้งกับตนเองและองค์กรแล้วนั้น เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างเต็มประสิทธิภาพจึงได้กำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเอง โดยกำหนดไว้ 5 กิจกรรม ดังนี้

- สรุป อารมณ์และความรู้สึกในแต่ละวัน โดยประเมินว่ารู้สึกอย่างไร ทำไมถึงรู้สึกอย่างนั้น และอารมณ์หรือความรู้สึกเหล่านั้นมาจากสาเหตุอะไร พร้อมทั้งอธิบายการ แสดงออกเมื่อเกิดอารมณ์นั้นๆ โดยการจดบันทึกลงสมุด

- นั่งสมาธิวันละ 20 นาทีเพื่อทำให้จิตใจสงบ และสามารถใช้เวลา นั้น ทบทวนการกระทำต่างๆของตัวเองเพื่อให้มีสติ และการตระหนักรู้ในอารมณ์มากยิ่งขึ้น พร้อมทั้ง ถามความเปลี่ยนแปลงจากบุคคลรอบตัวในทุกๆอาทิตย์

- ปรึกษาและขอคำแนะนำจากผู้ที่เคยผ่านประสบการณ์ที่ยากลำบาก เช่น การถูกขโมยกระเป๋า หรือ ประสบปัญหาความเครียดต่างๆ โดยศึกษาวิธีการที่ผู้มีประสบการณ์ใช้ในการ ก้าวผ่านสถานการณ์นั้นๆ

- พยายามปรับปรุงการพูด การแสดงออก และการกระทำต่างๆ ให้ช้าลง เพื่อให้มีเวลาในการตระหนักรู้ในอารมณ์ และจัดการกับอารมณ์ให้ดียิ่งขึ้น ก่อนที่จะพูดหรือกระทำ อะไรออกไป

- อ่านหนังสือเกี่ยวกับด้านการควบคุมและจัดการอารมณ์ เพื่อสร้าง ความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการจัดการอารมณ์ให้ดียิ่งขึ้น พร้อมทั้งถามความเปลี่ยนแปลงจาก คนรอบตัวเมื่ออ่านจบ

5.2.1.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Involved Person)

- ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมินเป็นผู้เริ่มต้นในการพัฒนา โดยต้องมาจากความต้องการ ภายในของผู้รับการประเมินเอง หมายความว่าผู้รับการประเมินต้องเห็นว่าการพัฒนาตนเองในครั้งนี้ มีประโยชน์ต่อตนเองและมีแรงจูงใจที่จะพัฒนา

- ผู้บังคับบัญชา / หัวหน้างาน

เป็นผู้ที่พิจารณามอบหมายงานให้กับผู้รับการประเมิน และมีการทำงาน ร่วมกัน ทำให้สามารถเป็นผู้ที่จะช่วยสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการประเมินระหว่างการพัฒนาได้

- เพื่อนร่วมงาน / บุคคลรอบข้าง

เพื่อร่วมงานและบุคคลอื่นรอบข้างที่ผู้รับการประเมินมีปฏิสัมพันธ์ด้วย นั้น จะสามารถสังเกตเห็นพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของผู้รับการประเมิน จึงสามารถให้ความเห็นหรือ ผลตอบกลับ (Feedback) กับพัฒนาการดังกล่าวได้

5.2.1.6 การวัดผล (Measurement)

ในการวัดผลจะมีการวัดจากการกระทำที่กระทำได้จริงตามกิจกรรมที่ได้วางแผนพัฒนาไว้ รวมถึงพฤติกรรมภายหลังการปฏิบัติที่จะต้องอาศัยผลตอบกลับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานหรือบุคคลรอบข้าง

5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา (Time Frame)

กรอบระยะเวลาในการพัฒนาที่กำหนดไว้ เริ่มตั้งแต่ เดือนมีนาคม พ.ศ. 2558 ถึง เดือนกันยายน พ.ศ. 2558 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 7 เดือน

5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา (Potential obstacles)

ในการวางแผนพัฒนาผู้รับการประเมินพบว่ามีอุปสรรคดังต่อไปนี้

- ช่วงเวลาว่างของผู้รับการประเมิน และเวลาว่างของบุคคลรอบตัวที่สามารถให้คำปรึกษาคำแนะนำต่างๆ เนื่องจากด้วยภาระหน้าที่ที่แตกต่างกัน ทำให้การหาเวลาว่างให้ตรงกันนั้นทำได้ยาก ส่งผลให้อาจเกิดความล่าช้าในการสอบถาม และปรึกษา
- ช่วงเวลาในการทำกิจกรรมที่มีจำกัดที่อาจทำให้การทำกิจกรรมนั้นล่าช้าหรือไม่ตรงตามแผนการ
- การปรับพฤติกรรมหรือการเริ่มทำกิจกรรมที่ไม่เคยทำมาก่อน อาจทำให้รู้สึกอึดอัด ลำบากที่จะทำ และอาจทำได้ไม่ดี

ตารางที่ 5.1 แผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (DAP1)

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report			
Name	Mr.Tanapat O		
Position	HR Officer		
Direct Supervisor Name	Mr. Thunpisit S.		
Direct Supervisor's Position	Manager		
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.			
Organization's Competency :			
Emotional Awareness			
Development Objective:			
ต้องการพัฒนาตนเองในด้านการตระหนักรู้ในอารมณ์ เพื่อที่จะสามารถเข้าใจถึงสาเหตุของอารมณ์ที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งสามารถจัดการอารมณ์เหล่านั้นได้ ซึ่งจะส่งผลให้การแสดงอารมณ์ การกระทำ และการตัดสินใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมที่สุดในทุกสถานการณ์			
Expected benefit to me:			
การพัฒนาด้านการตระหนักรู้ทางอารมณ์จะช่วยให้ผมตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตัวเอง และสามารถบริหารจัดการอารมณ์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้ผมสามารถแสดงออก แสดงการกระทำ และตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่ยากลำบาก หรือเคร่งเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และนอกจากนี้ยังช่วยในสนับสนุน ,พัฒนาทักษะการเข้าสังคม การพูด โน้มน้าวใจพูดอื่น และช่วยให้อารมณ์เย็นมากขึ้น ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยให้ความสามารถในการทำงานด้านการสรรหาพนักงาน หรืองานที่ติดต่อ กับหน่วยงานอื่นๆของเรามีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และยังส่งผลให้ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานดีขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานให้สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นตามนโยบายและวัฒนธรรมของบริษัท			
Expected benefit to my organization :			
การพัฒนาด้านการตระหนักรู้อารมณ์ของผมสามารถช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานภายในทีม และภายในบริษัทได้ พร้อมทั้งยังสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งอาจทำให้การตัดสินใจ การกระทำ การแสดงออกของทุกคนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งยังส่งผลไปยังความพึงพอใจ และความสุขในการทำงานของทุกคน ซึ่งท้ายที่สุดบรรยากาศในการทำงานที่ดีก็จะมีผลไปสู่ภายนอกบริษัท ทำให้บุคคลภายนอกรู้จัก และสนใจในตัวบริษัทมากยิ่งขึ้น			
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
1) สรุปร อารมณ์และความรู้สึกในแต่ละวัน โดยประเมินว่ารู้สึกอย่างไร ทำไม่ถึงรู้สึกอย่างนั้น และอารมณ์หรือความรู้สึกเหล่านั้นมาจากสาเหตุอะไร พร้อมทั้งอธิบายการแสดงออกเมื่อเกิดอารมณ์นั้นๆ โดยการจดบันทึกลงสมุด	ตนเอง	วัดโดยการกระทำที่เกิดขึ้นจริง	มีนาคม 58 - กันยายน 58
2) นั่งสมาธิวันละ 20 นาทีเพื่อทำให้จิตใจสงบ และสามารถใช้เวลาที่สงบนั้นทบทวนการกระทำต่างๆของตัวเองเพื่อให้มีสติ และการตระหนักรู้ในอารมณ์มากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งถามความเปลี่ยนแปลงจากบุคคลรอบตัวในทุกๆอาทิตย์	1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from others (Weekly)	มีนาคม 58 - กันยายน 58
3) ปรึกษาและขอคำแนะนำจากผู้ที่เคยผ่านประสบการณ์ที่ยากลำบาก เช่น การถูกบอกรักปฏิเสธ หรือ ประสบปัญหาความเครียดต่างๆ โดยศึกษาวิธีการที่ผู้มีประสบการณ์ใช้ในการก้าวผ่านสถานการณ์นั้นๆ	1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from others	มีนาคม 58 - กันยายน 58
4) พยายามปรับปรุงการพูด การแสดงออก และการกระทำต่างๆ ให้ช้าลง เพื่อให้มีเวลาในการตระหนักรู้ในอารมณ์ และจัดการกับอารมณ์ให้ดียิ่งขึ้น ก่อนที่จะพูดหรือกระทำอะไรออกไป	1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from others	มีนาคม 58 - กันยายน 58
5) อ่านหนังสือเกี่ยวกับด้านการควบคุมและจัดการอารมณ์ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการจัดการอารมณ์ให้ดียิ่งขึ้น พร้อมทั้งถามความเปลี่ยนแปลงจากคนรอบตัวเมื่ออ่านจบ	1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from others	มีนาคม 58 - กันยายน 58
Resources/ Support:			
1. เวลา จากบุคคลรอบตัว เพื่อที่จะได้สามารถปรึกษา สอบถาม และขอคำแนะนำที่เป็นประโยชน์จากคนรอบข้างได้ 2. สมุดในการจดบันทึกการประเมินผลของอารมณ์ในแต่ละวัน เพื่อที่จะสามารถกลับมาอ่าน และทบทวน เพื่อหาแนวทางป้องกัน และพัฒนาได้ 3. หนังสือที่เหมาะสมในการอ่านเพื่อสร้างเสริมความรู้ความเข้าใจ ในการควบคุมอารมณ์			
Potential obstacles which can prevent development :			
1.) ช่วงเวลาว่างของตนเอง และเวลาว่างของบุคคลรอบตัวที่สามารถให้คำปรึกษาคำแนะนำต่างๆ เนื่องจากด้วยภาระหน้าที่ที่แตกต่างกัน ทำให้การหาเวลาว่างให้ตรงกันนั้นทำได้ยาก ส่งผลให้อาจเกิดความล่าช้าในการสอบถาม และปรึกษา 2.) เวลาว่างในการอ่านหนังสือของตนเองมีน้อย อาจทำให้เกิดความล่าช้าในการอ่าน หรืออาจอ่านได้ไม่ตามเป้าที่กำหนดไว้ 3.) การหัดเริ่มนั่งสมาธิเป็นสิ่งที่เพิ่งเคยทำ ทำให้เกิดความกลัวที่ลำบาก ในการปฏิบัติตามเป้าหมาย			

5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 1 (Follow up 1)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและสามารถเห็นพัฒนาของการเปลี่ยนแปลง ผู้รับการประเมินจึงต้องจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ซึ่งรายละเอียดของความก้าวหน้า กิจกรรมที่ได้ทำ ผลการดำเนินกิจกรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

16 มีนาคม 2558 – 15 เมษายน 2588 (ระยะเวลา 1 เดือน)

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

- กิจกรรมที่ 1: ได้ทำการเขียนสรุปอารมณ์และความรู้สึก พร้อมทั้งระบุสาเหตุ ภายหลังเขียนทำให้สามารถทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงของอารมณ์ หรือความรู้สึกนั้นๆ จึงสามารถทราบวิธีป้องกัน และควบคุมไม่ให้เกิดความรู้สึก หรือ อารมณ์ด้านลบ ได้ดียิ่งขึ้น
- กิจกรรมที่ 2 : ได้ทำกรนั่งสมาธิในช่วงก่อนนอน เพื่อทบทวนการกระทำต่างๆ ภายหลังการทำสมาธิ ทำให้สามารถเข้าใจผลลัพธ์ของการกระทำต่างๆ ที่ได้ทำไปในแต่ละวันได้ดียิ่งขึ้น และทำให้จิตใจสงบ เพิ่มสมาธิให้มีมากยิ่งขึ้น เมื่อครบสัปดาห์ ได้ทำการสอบถามความเปลี่ยนแปลงพบว่า ในช่วงสัปดาห์ที่ 4 ของเดือนเมษายน สามารถควบคุมสติหน้า ทำทาง เวลาพูดคุยได้ดีมากขึ้น
- กิจกรรมที่ 3: ได้ปรึกษาเพื่อนร่วมงาน เพื่อสอบถามวิธีก้าวข้ามความเครียด และวิธีปล่อยวาง ทำให้ได้ข้อคิดดีๆ หลากหลายอย่าง พร้อมทั้งสามารถนำมาปรับใช้กับชีวิตครอบครัว ชีวิตการเรียน และชีวิตการทำงานได้
- กิจกรรมที่ 4 : ได้ทำการปรับปรุงการพูด การแสดงออก และการกระทำต่างๆ ให้ช้าลง ทั้งในที่ทำงาน และภายนอกที่ทำงาน ทำให้สามารถมีเวลาตระหนักถึงผลกระทบต่างๆ หากพูด หรือแสดงออกอะไรออกไปได้ดียิ่งขึ้น และส่งผลให้ความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมในที่ทำงานดีขึ้น
- กิจกรรมที่ 5 : ได้ซื้อหนังสือเรื่อง The Art of Happiness by HH Dalai Lama & Howard C. Cutler เพื่อศึกษาถึงวิธีก้าวข้ามปัญหาต่างๆในชีวิต พร้อมทั้งสร้างความสุขในชีวิตอย่างยั่งยืน

ผลจากการพัฒนา ปัญหาและอุปสรรค

ในช่วงเริ่มแรกของการพัฒนานั้นยังไม่สามารถเห็นความแตกต่างของการพัฒนาที่ชัดเจนได้ ซึ่งในช่วงแรกนั้นพบกับข้ออุปสรรคในด้านของเวลา เนื่องจากผู้รับการ

ประเมินงานที่ค่อนข้างยุ่ง และอีกทั้งยังเป็นการเริ่มทำพฤติกรรม หรือกิจกรรมใหม่ๆเป็นครั้งแรก ทำให้ยังไม่คุ้นชิน และจัดการตารางของผู้รับการประเมินได้ไม่ดีตามเป้าหมาย



ตารางที่ 5.2 ผลการพัฒนาตนเองครั้งที่ 1 (DAP1)

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report					
Name	Mr. Tanapat O				
Position	HR Officer				
Direct Supervisor Name	Mr. Thunpist S.				
Direct Supervisor's Position	Manager				
In the section below, 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 the effort. Development activities may include activities from coaching, training courses, or reading material such as journals or self-help books.					
Organizational's Competency :					
Emotional Awareness					
ต้องการพัฒนาตนเองในด้านอารมณ์ เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงสาเหตุของอารมณ์ที่เกิดขึ้น และสามารถจัดการอารมณ์เหล่านั้นได้ ซึ่งจะส่งผลให้การแสดงอารมณ์ การกระทำ และการตัดสินใจ ได้ง่ายขึ้นและมีประสิทธิภาพ ในทุกสถานการณ์					
Expected benefit to me:					
การพัฒนาอารมณ์จะช่วยให้สามารถจัดการอารมณ์ของตนเอง และสามารถบริหารจัดการอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การพูดไม่เก่งจะหายไป และช่วยพัฒนาใจให้ดีขึ้น และช่วยพัฒนาใจให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานดีขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานดีขึ้น					
Expected benefit to my organization :					
การพัฒนาอารมณ์จะช่วยให้สามารถจัดการอารมณ์ของตนเอง และสามารถจัดการอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถจัดการอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานดีขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานดีขึ้น					
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame		
Score before	First month	Score before	Score before		
1) สรุป อารมณ์และความรู้สึกในแต่ละวัน โดยประเมินว่ารู้สึกอย่างไร ทำอะไรดี รู้สึกอย่างไร และอารมณ์หรือความรู้สึกเหล่านี้มาจากสาเหตุอะไร พร้อมทั้งอธิบายการแสดงออกเมื่อเกิดอารมณ์นั้นๆ โดยการจดบันทึกลงสมุด	ตนเอง	วัด โดยการกระทำที่เกิดขึ้นจริง	มีนาคม 58 - กันยายน 58	2	5
2) นั่งสมาธิวันละ 20 นาทีเพื่อทำใจให้สงบ และสามารถใช้เวลาในการทำงานหรือการพักผ่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีการตระหนักถึงอารมณ์ของตนเองเพื่อไม่ให้เสียสมาธิ และมีการตระหนักถึงอารมณ์ของตนเองเพื่อไม่ให้เสียสมาธิ พร้อมทั้งเล่นเกมความเปลี่ยนแปลงจากคนละรอบตัวในทุกอาทิตย์	1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from others (Weekly)	มีนาคม 58 - กันยายน 58	2	4
3) ปรึกษาและขอคำแนะนำจากผู้ที่เคยผ่านประสบการณ์ที่ยากลำบาก เช่น การถูกกบฏ โจร หรือ ประสบปัญหาความเครียดต่างๆ โดยศึกษารายการที่ผู้ประสบการใช้ในการก้าวผ่านสถานการณ์นั้นๆ	1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from others	มีนาคม 58 - กันยายน 58	7	8
4) พยายามปรับปรุงการพูด การแสดงออก และการกระทำต่างๆ ให้ช้าลง เพื่อให้เวลาในการตระหนักถึงอารมณ์ และจัดการกับอารมณ์ให้ดียิ่งขึ้น ก่อนที่จะพูดหรือกระทำอะไรออกไป	1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from others	มีนาคม 58 - กันยายน 58	4	7
5) อ่านหนังสือเกี่ยวกับการควบคุมและจัดการอารมณ์ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการจัดการอารมณ์ให้ดียิ่งขึ้น พร้อมทั้งเล่นเกมความเปลี่ยนแปลงจากคนละรอบตัวเป็นประจำ	1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from others	มีนาคม 58 - กันยายน 58	3	6

5.2.3 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 2 (Follow up 2)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบผลของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง ผู้รับการประเมินจึงต้องจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 2 ซึ่งรายละเอียดของความก้าวหน้า กิจกรรมที่ได้ทำ ผลการดำเนินกิจกรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

16 เมษายน 2558 – 15 พฤษภาคม 2588 (ระยะเวลา 1 เดือน)

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

- กิจกรรมที่ 1: ทำการเขียนสรุปอารมณ์และความรู้สึก พร้อมทั้งระบุสาเหตุ โดยเน้นเฉพาะเหตุการณ์สำคัญๆ เพื่อให้ตระหนักถึงสาเหตุ พร้อมทั้งวิธีการควบคุม จึงสามารถทำให้ควบคุม อารมณ์ และสามารถแก้ไขสถานการณ์คล้ายๆกัน ได้ดียิ่งขึ้น

- กิจกรรมที่ 2 : ได้ทำการนั่งสมาธิ เพื่อเพิ่มสมาธิ และทบทวนการกระทำต่างๆในแต่ละวัน เนื่องจากช่วงสัปดาห์นี้ มีวันหยุดค่อนข้างมาก ทำให้สามารถนั่งสมาธิระหว่างวันได้ และสามารถทำได้อย่างสม่ำเสมอ ทำให้มีสติ สมาธิเพิ่มมากขึ้น และสามารถตระหนักและควบคุมอารมณ์ได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังถือเป็นการคลายเครียดจากการอ่านหนังสือสออีกด้วย

- กิจกรรมที่ 3: ได้พูดคุยปรึกษากับเพื่อน และรุ่นพี่ที่มาจากหลากหลายพื้นเพ โดยได้ปรึกษาวีธีการก้าวข้ามปัญหาต่างๆ พร้อมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ดีและไม่ดีต่างๆ ทำให้สามารถนำมาปรับใช้ในชีวิตประจำวันได้ โดยในช่วงเวลาดังกล่าวได้พบเจอคนที่หลากหลายมาก เนื่องจากเป็นช่วงวันหยุดยาว

- กิจกรรมที่ 4 : ทำการพยายามปรับปรุงพัฒนาการพูด การแสดงออก และการกระทำต่างๆอย่างต่อเนื่อง โดยพยายามทำทุกอย่างให้ช้าลง เพื่อให้สามารถควบคุม การกระทำได้ดียิ่งขึ้น

- กิจกรรมที่ 5 : เริ่มอ่านหนังสือ The Art of Happiness by HH Dalai Lama & Howard C. Cutler โดย ทำให้ทราบถึงตัวอย่างของ มุมมอง, ความคิด และการกระทำที่ทำให้เกิดความสุขและความทุกข์ พร้อมทั้งทราบถึงปัจจัยต่างๆที่ทำให้คนเรามีความสุข

ผลจากการพัฒนา ปัญหาและอุปสรรค

ในช่วงเดือนที่ 2 ของการพัฒนานั้นมีแนวโน้มของการพัฒนาที่เริ่มดีขึ้น แม้จะมีความฝืนใจหรืออึดอัดใจที่จะทำอยู่บ้าง โดยข้ออุปสรรคหลักที่พบยังคงเป็นเรื่องของเวลา ที่มีเวลาว่างในการพัฒนาที่น้อย ทำให้ไม่สามารถทุ่มเทกับการพัฒนาได้อย่างเต็มที่

ตารางที่ 5.3 ผลการพัฒนาตนเองครั้งที่ 2 (DAP1)

Development Action Plan #1 (DAP # 1) : Progress Report						
Name Mr. Tanapat O						
Position HR Officer						
Direct Supervisor Name Mr. Thunpisit S. Manager						
In the section below, first list the competency to be developed. Then identify the action to be developed, 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.						
Organizational's Competency :						
Emotional Awareness						
Developmental Objective: ต้องการพัฒนาตนเองในด้านภาวะตระหนักรู้ในอารมณ์ เพื่อที่จะสามารถเข้าใจถึงสาเหตุของอารมณ์ที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งสามารถจัดการอารมณ์เหล่านั้นได้ ซึ่งจะส่งผลให้การแสดงอารมณ์ การกระทำ และการตัดสินใจ ได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพและเหมาะสมที่สุด ในทุกสถานการณ์						
Expected benefit to me: การพัฒนาตนเองด้านภาวะตระหนักรู้ในอารมณ์ของตัวเอง และสามารถบริหารจัดการอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้สามารถแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม และสามารถแก้ไขปัญหาการที่ลูกค้าหรือองค์กรอื่น ๆ มีความไม่พอใจได้ และนอกจากนี้ยังช่วยในด้านการพัฒนาทักษะการฟังผู้อื่น ซึ่งช่วยให้มีความสามารถในการทำงานด้านการสรรหาพนักงาน หรืองานที่ติดต่อ กับหน่วยงานอื่น ๆ ของผมที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และยังสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายและวัฒนธรรมของบริษัท						
Expected benefit to my organization: การพัฒนาตนเองด้านภาวะตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเอง และสามารถจัดการอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และภายในบริษัทได้ พร้อมทั้งยังสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งอาจทำให้การตัดสินใจ การกระทำ การแสดงออกของทุกคนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งยังส่งผลไปถึงความพึงพอใจ และความสุขในการทำงานของทุกคน ซึ่งทั้งหมดล้วนรวมมาใช้ในการทำงานที่ดีกับลูกค้าภายนอกบริษัท และสนใจ ในส่วนบริษัทมากยิ่งขึ้น						
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame	Second month	Score before	Score before
1) สนับสนุนและให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องอื่น โดยประเมินว่ารู้สึกอย่างไร ทำไมรู้สึกอย่างนั้น และอารมณ์หรือความรู้สึกนั้นเกี่ยวข้องกับมาลากรณคดีอะไร พร้อมทั้งอธิบายการแสดงออกเมื่อเกิดอารมณ์นั้นๆ โดยการจดบันทึกลงสมุด	ตนเอง	วัดโดยการกระทำที่เกิดขึ้นจริง	มีนาคม 58 - กันยายน 58	ทำการเขียนสรุปอารมณ์และความรู้สึก พร้อมทั้งระบุสาเหตุ โดยเน้นเฉพาะเหตุการณ์สำคัญๆ เพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุ พร้อมทั้งมีการควบคุม ซึ่งสามารถทำได้ด้วยอารมณ์ และสามารถแก้ไขสถานการณ์คล้ายๆกันได้ดียิ่งขึ้น ขออุปสรรค: ถึงแม้เป็นช่วงวันหยุด แต่ก็มีการสละเวลามาก ทำให้การจัดการจัดสรรตารางเวลา ทำได้ค่อนข้างยาก	4	6
2) นั่งสมาธิวันละ 20 นาทีเพื่อทำใจให้สงบ และสามารถใช้เวลาในการทำงานและการกระทำของตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการตระหนักในอารมณ์มากขึ้น พร้อมทั้งอ่านความเรียงแบบลงจากคอลอมน์ตัวในหลายๆอาทิตย์	1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from others (Weekly)	มีนาคม 58 - กันยายน 58	ได้ทำการนั่งสมาธิ เพื่อเพิ่มสมาธิ และทบทวนการกระทำต่างๆในแต่ละวัน เนื่องจากช่วงสัปดาห์ที่มีวันหยุดค่อนข้างมาก ทำให้สามารถนั่งสมาธิระหว่างวันได้ และสามารถทำได้อย่างสม่ำเสมอ ทำให้รู้สึกสบายใจเพิ่มขึ้น และสามารถตระหนักและควบคุมอารมณ์ได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังถือเป็นการคลายเครียดจากการอ่านหนังสือสลับอีกด้วย ขออุปสรรค: เนื่องจากในบางวันทำการนั่งสมาธิในช่วงเวลากลางวัน จึงพบเจอกับอากาศที่ค่อนข้างร้อนทำให้สมาธิขยอยลง	4	5
3) ปรึกษาและขอคำแนะนำจากผู้ที่เกี่ยวข้องที่ประสบการณ์ที่มากกว่า เช่น การขอคำปรึกษา หรือ ประเมินปัญหาความเครียดต่างๆ โดยศึกษาวิธีการที่มีประสิทธิภาพใช้ได้ในหลายๆด้านผ่านสถานการณ์นั้นๆ	1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from others	มีนาคม 58 - กันยายน 58	ได้พูดคุยปรึกษากับเพื่อน และผู้ที่ทำงานหลากหลายพื้นที่ เพื่อบริหารวิธีการก้าวข้ามปัญหาต่างๆ พร้อมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ดีและไม่ดีต่างๆ ทำให้สามารถนำมาปรับใช้ในชีวิตประจำวันได้ โดยในช่วงเวลาว่างกล่าวได้พบเจอคนที่หลากหลายมาก เนื่องจากเป็นช่วงวันหยุดยาว	6	7
4) พยายามปรับปรุงการพูด การแสดงออก และการกระทำต่างๆ ให้ออกไปให้ไกลออกไปในองค์กรหรือในอารมณ์ และจัดการกับอารมณ์ให้ดียิ่งขึ้น ก่อนที่จะพูดหรือกระทำอะไรออกไป	1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from others	มีนาคม 58 - กันยายน 58	ทำการพยายามปรับปรุงพัฒนาการพูด การแสดงออก และการกระทำต่างๆอย่างต่อเนื่อง โดยพยายามหาทำทุกอย่างให้ไกล เพื่อให้สามารถควบคุม การกระทำได้ดียิ่งขึ้น	4	7
5) อ่านหนังสือเกี่ยวกับด้านอารมณ์และการแสดงออก เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการจัดการอารมณ์ให้ดียิ่งขึ้น พร้อมทั้งถามความเรียงแบบลงจากคอลอมน์ตัวในหลายๆด้าน	1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from others	มีนาคม 58 - กันยายน 58	เริ่มอ่านหนังสือ The Art of Happiness by HH Dalai Lama & Howard C. Cutler โดยทำให้อ่านหนังสือดังกล่าวจนจบ ความคิด และการกระทำทำให้เกิดความสงบและความทุกข์ พร้อมทั้งทราบถึงวิธีต่างๆที่ทำให้เกิดความสงบ ขออุปสรรค: ถึงแม้ว่าเป็นช่วงวันหยุด แต่ก็มีการสละเวลา ทำให้ไม่สามารถอ่านได้อย่างต่อเนื่อง	5	7

5.2.4 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 3 (Follow up 3)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบผลของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง ผู้รับการประเมินจึงต้องจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 3 ซึ่งรายละเอียดของความก้าวหน้า กิจกรรมที่ได้ทำ ผลการดำเนินกิจกรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

16 พฤษภาคม 2558 – 15 มิถุนายน 2588 (ระยะเวลา 1 เดือน)

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

- กิจกรรมที่ 1: ทำการสรุปอารมณ์และความรู้สึก พร้อมทั้งกลับไปอ่านย้อนหลังเหตุการณ์ที่เขียนมา ทำให้ทราบว่ายังมีบางครั้งที่ยังเกิดอารมณ์ และความรู้สึกจากสถานการณ์แบบเดิมซ้ำอีก

- กิจกรรมที่ 2: เริ่มทำการนั่งสมาธิโดยปรับเปลี่ยนวิธีการนั่ง ที่ได้รับแนะนำจากอาจารย์ โดยการเปลี่ยนจากการนั่งทบทวนสิ่งต่างๆ เป็นการนั่งโดยปล่อยใจให้ว่าง แต่ยังไม่ได้นึก อย่างไรก็ตามจากการนั่งสมาธิมาตั้งแต่ช่วงเดือนมีนาคม ทำให้สามารถนั่งได้นานมากขึ้น

- กิจกรรมที่ 3: ได้นำปัญหาเรื่องงาน เรื่องครอบครัว และชีวิตส่วนตัวไปปรึกษา หัวหน้า รุ่นพี่ ที่มีประสบการณ์ พร้อมทั้งนำคำแนะนำดังกล่าวไปลองใช้ปฏิบัติจริง ส่งผลให้สามารถผ่านพ้นปัญหาภายในครอบครัวมาได้ ทำให้สายสัมพันธ์ในครอบครัวดีขึ้น และมีความสุขมากขึ้น

- กิจกรรมที่ 4: พยายามปรับปรุงการพูดให้ช้าลง โดยพยายามคิดถึงผลลัพธ์ที่ตามมาก่อนที่จะพูดทุกครั้ง รวมไปถึงการแสดงออกต่างๆ ทำให้สามารถควบคุมสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน เพื่อน และครอบครัวได้ดียิ่งขึ้น

- กิจกรรมที่ 5: อ่านหนังสือ The Art of Happiness by HH Dalai Lama & Howard C. Cutler ทำให้เข้าใจถึง ต้นกำเนิดความสุขของมนุษย์ ว่า ความสุขที่ยั่งยืนนั้น มาจากภายในจิตใจของเราเอง ความสุขที่เกิดจากปัจจัยภายนอกนั้นล้วนไม่ยั่งยืน และเข้าใจพื้นฐานจิตใจของมนุษย์ ทำให้สามารถควบคุมอารมณ์และก้าวข้ามความทุกข์ ได้ดีมากขึ้น

ผลจากการพัฒนา ปัญหาและอุปสรรค

ในช่วงเดือนที่ 3 นั้น ยังไม่มีพัฒนาการที่แตกต่างกับเดือนที่ 2 มากนัก โดยวัดผลจากผลข้อมูลตอบกลับจากการสังเกตพฤติกรรมผู้รับการประเมิน โดยผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ 5.4 ผลการพัฒนาคณะกรรมาธิการที่ 3 (DAP1)

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report		Third month		Score before	Score before	
Name	Position	Involved person	Measurement	Time Frame	Score before	
Mr. Tanapat O	HR Officer	ตนเอง	วัดโดยการกระทำที่ เกิดขึ้นจริง	มีนาคม 58 - กันยายน 58	4	6
Mr. Thunpliet S.	Manager	1. หัวหน้า 2. ทีมร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from others (Weekly)	มีนาคม 58 - กันยายน 58	4	5
		1. หัวหน้า 2. ทีมร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from others	มีนาคม 58 - กันยายน 58	8	8
		1. หัวหน้า 2. ทีมร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from others	มีนาคม 58 - กันยายน 58	4	7
		1. หัวหน้า 2. ทีมร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from others	มีนาคม 58 - กันยายน 58	7	7

In the section below, list the competency to be developed. Then identify 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.

Organization's Competency:
Emotional Awareness
 ต้องการพัฒนาด้านการตระหนักรู้ในอารมณ์ เพื่อที่จะสามารถเข้าใจในสาเหตุของอารมณ์ที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งสามารถจัดการอารมณ์เหล่านั้นได้ ซึ่งจะส่งผลให้การแสดงอารมณ์ การกระทำ และภาษาที่แสดงในเชิงบวกมากขึ้น

Expected benefit to me:
 การพัฒนาการตระหนักรู้ทางอารมณ์ของตัวเอง และสามารถบริหารจัดการอารมณ์ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้สามารถเข้าใจผู้อื่น และช่วยให้อารมณ์เป็นบวกมากขึ้น ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยให้ความสามารถในการทำงานด้านการสรรหาพนักงาน หรืองานที่ติดต่อ กับหน่วยงานอื่น ๆ ของผมมีประสิทธิภาพดีขึ้น และส่งผลให้ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานดีขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานให้สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและมีความพึงพอใจ

Expected benefit to my organization:
 การพัฒนาการตระหนักรู้ในอารมณ์ของตัวเอง และสามารถจัดการอารมณ์ได้ และภายในบริษัทได้ พร้อมทั้งยังสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งอาจทำให้การตัดสินใจ การกระทำ การแสดงออกของทุกคนเป็นไปในทางที่ดีขึ้น

5.2.5 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 4 (Follow up 4)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบผลของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง ผู้รับการประเมินจึงต้องจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 4 ซึ่งรายละเอียดของความก้าวหน้า กิจกรรมที่ได้ทำ ผลการดำเนินกิจกรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

16 มิถุนายน 2558 – 15 กรกฎาคม 2558 (ระยะเวลา 1 เดือน)

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

- กิจกรรมที่ 1: จากการจดบันทึกสรุปอารมณ์มาแล้ว 3 เดือน ทำให้การควบคุมอารมณ์ของผมทำได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งในเดือนนี้สามารถควบคุมอารมณ์ได้โดยมีอารมณ์ด้านลบเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ซึ่งในเดือนนี้ก็ยังทำสรุปรายสัปดาห์หรือจดบันทึกเฉพาะเหตุการณ์สำคัญๆ

- กิจกรรมที่ 2: ปรับเปลี่ยนเวลาการตื่น ให้เข้ามาขึ้นจากเดิม 6.30 เป็น 6.00 เพื่อมานั่งสมาธิโดยปล่อยใจให้ว่าง ซึ่งเมื่อทำเป็นประจำ สามารถนั่งได้นานขึ้นโดยไม่เมื่อย และจากการนั่งสมาธิเป็นเวลานานทำให้มีสติ และจิตใจสงบมากยิ่งขึ้น

- กิจกรรมที่ 3: เนื่องจากช่วงเดือนที่ผ่านมา ที่ทำงานมีงานเข้าจำนวนมาก ทำให้ และหัวหน้าลาหยุดงานเป็นเวลานาน ทำให้ได้ปรึกษากับเพื่อนร่วมงานเพียงเล็กน้อย ซึ่งเพื่อนร่วมงานได้แนะนำวิธีการแก้ปัญหาในงานและเรื่องชีวิตการทำงานอย่างมีความสุข

- กิจกรรมที่ 4: นอกเหนือจากการปรับปรุงการพูด และการแสดงออกให้ช้าลงแล้ว ยังพยายามฟังให้มากขึ้น และพยายามคิดถึงความรู้สึกของคนอื่นมากขึ้น โดยเฉพาะเพื่อนสนิท

- กิจกรรมที่ 5: ได้เรียนรู้เรื่องการมีความสุขในการใช้ชีวิต ผ่านความใกล้ชิด และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เพื่อที่จะสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นได้ และเมื่อมีมิตรที่สนิทสนมจะสามารถทำให้เราหรือเขา เกิดความกล้าที่จะปรึกษา/เล่า เรื่องด้านลบในจิตใจต่างๆ ออกมาซึ่งเป็นการปลดปล่อยอารมณ์ด้านลบภายในจิตใจ และนอกจากนี้สายสัมพันธ์อันดีเหล่านี้ จะทำให้เราได้ความเป็นเพื่อนที่ยั่งยืน ไม่เหมือนสายสัมพันธ์ที่มาจากเรื่องภายนอก เช่นเงินหรือผลประโยชน์ ซึ่งในหนังสือได้กล่าวไว้ว่า การมีเพื่อนที่ดีก็คือความสุขอย่างหนึ่งของชีวิต

ผลจากการพัฒนา ปัญหาและอุปสรรค

ในเดือนที่ 4 นั้นเริ่มเห็นถึงพัฒนาการที่ดีขึ้นจากเดือนก่อนเล็กน้อย โดยผู้รับการประเมินรู้สึกว่าจะสามารถจัดการกับอารมณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นและสามารถแก้ไขปัญหาก็ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ในส่วนของผู้บังคับบัญชายังไม่เห็นถึงความแตกต่างตรงนี้มากนัก

ตารางที่ 5.5 ผลการพัฒนาตนเองครั้งที่ 4 (DAP1)

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report					
Name		Mr. Tanapat O			
Position		HR Officer			
Direct Supervisor Name		Mr. Thunpist S.			
Direct Supervisor's Position		Manager			
<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 the effort. Development activities may include activities from coaching, training courses, or reading materials such as journals or self-help books.</p>					
Organizational's Competency :					
Emotional Awareness					
Development Objective:					
ต้องการพัฒนาตนเองในด้านอารมณ์ เพื่อให้สามารถเข้าใจสถานะของอารมณ์ที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งสามารถจัดการอารมณ์เหล่านั้นได้ ซึ่งส่งผลให้การสื่อสารและการติดต่อ ในทุกสถานการณ์					
Expected benefit to me:					
การพัฒนาความสามารถที่จะเข้าใจและระบุถึงอารมณ์ของตนเอง และสามารถจัดการอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม โดยยังไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรืออาจเรียนรู้ได้บ้างและมีประสิทธิภาพมากขึ้น และอาจใช้ร่วมกับผู้อื่นได้ ซึ่งจะทำให้สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถจัดการอารมณ์ของตนเองได้					
Expected benefit to my organization :					
การพัฒนาความสามารถที่จะนำความรู้และประสบการณ์ของตนเองมาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถช่วยเหลือผู้อื่นได้ ซึ่งจะทำให้สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถจัดการอารมณ์ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งส่งผลไปยังความพึงพอใจ และความสุขในการทำงานของทุกคน ซึ่งทำให้สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถจัดการอารมณ์ของตนเองได้					
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame	Score before	Score before
1) สนุก อารมณ์และความรู้สึกในแต่ละวัน โดยเป็นความรู้สึกอย่างไร ทำไมถึงรู้สึกเช่นนั้น และอารมณ์หรือความรู้สึกเหล่านั้นมาจากสาเหตุอะไร พร้อมทั้งอธิบายการแสดงออกเมื่อเกิดอารมณ์นั้นๆ โดยการจดบันทึกลงสมุด	ตนเอง	วัดโดยการกระทำที่เกิดขึ้นจริง	มีนาคม 58 - กันยายน 58	6	6
2) นั่งสมาธิและ 20 นาทีเพื่อทำใจให้สงบ และสามารถใช้เวลาสั้นๆ ทบทวนการกระทำต่างๆ ของตัวเองเพื่อให้อารมณ์ และการกระทำที่โกรธใจในอารมณ์นั้นๆ พร้อมทั้งถามตัวเองว่าสิ่งที่ตัวเองรู้สึกนั้นมาจากสาเหตุใดบ้าง	1. หัวหน้า 2. เข้าร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from others (Weekly)	มีนาคม 58 - กันยายน 58	6	6
3) ปรึกษาและขอคำแนะนำจากผู้ที่เกี่ยวข้องผ่านประสบการณ์ที่อยากถาม เช่น การถูกอกถูกใจ หรือ ประสบการณ์ที่ความรู้สึกแตกต่าง โดยศึกษารายการที่มีประสบการณ์ใช้ในการก้าวผ่านสถานการณ์นั้นๆ	1. หัวหน้า 2. เข้าร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from others	มีนาคม 58 - กันยายน 58	8	8
4) พยายามปรับปรุงการพูด การแสดงออก และการกระทำต่าง ให้กำลังใจก่อนที่เวลาในการตระหนักถึงอารมณ์ และจัดการกับอารมณ์ให้ดียิ่งขึ้น	1. หัวหน้า 2. เข้าร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from others	มีนาคม 58 - กันยายน 58	5	7
5) อ่านหนังสือเกี่ยวกับการควบคุมและจัดการอารมณ์ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการจัดการอารมณ์ให้ดียิ่งขึ้น พร้อมทั้งถามความเห็นและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	1. หัวหน้า 2. เข้าร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from others	มีนาคม 58 - กันยายน 58	9	9

5.2.6 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 5 (Follow up 5)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบผลของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องตลอด

ระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง ผู้รับการประเมินจึงต้องจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 5 ซึ่งรายละเอียดของความก้าวหน้า กิจกรรมที่ได้ทำ ผลการดำเนินกิจกรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

16 กรกฎาคม 2558 – 15 สิงหาคม 2558 (ระยะเวลา 1 เดือน)

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

- กิจกรรมที่ 1: ได้ปรับเปลี่ยนการจดบันทึกจากเดิมที่เขียนลงในสมุดเป็นบันทึกลงในโปรแกรม เพื่อให้สามารถจดบันทึกได้ง่ายขึ้น และสามารถบันทึกได้ทุกวัน ซึ่งภายในช่วงที่ผ่านมา ยังสามารถรักษาการควบคุมอารมณ์ได้อยู่ในระดับดี

- กิจกรรมที่ 2: ทำการตื่นในช่วง 6.00 และนั่งสมาธิจนเริ่มติดเป็นนิสัย ซึ่งทำให้หัวสมองปลอดโปร่งและมีสติมากขึ้น

- กิจกรรมที่ 3: ทำการแลกเปลี่ยนวิธีการก้าวข้ามปัญหา และการควบคุมอารมณ์ โดยปรึกษาพูดคุยกับผู้มีประสบการณ์ ทำให้มีแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ มากขึ้น

- กิจกรรมที่ 4: พยายามปรับการแสดงออกให้ช้าลง จนเริ่มกลายเป็นนิสัย และสามารถทำพฤติกรรมนี้ได้โดยไม่รู้สึกรู้สึ้อึด

- กิจกรรมที่ 5: ได้ทราบถึงสาเหตุแห่งความเจ็บปวด และวิธีการเผชิญหน้ากับมัน โดยความเจ็บปวดหรือความทุกข์ทรมานต่าง ๆ นั้นล้วนเกิดมาจากภายในจิตใจของเราเอง โดยวิธีการเผชิญกับความเจ็บปวดและความทุกข์ทรมานนั้น สามารถทำได้ผ่านการเปลี่ยนมุมมองเพื่อที่จะเข้าใจถึงสาเหตุของมัน ซึ่งการเปลี่ยนมุมมองนั้นจะทำให้เห็นอีกด้านหนึ่งของความทุกข์ ซึ่งจะทำให้เรานั้นไม่ทุกข์อีกต่อไป หรือทุกข์น้อยลง

ผลจากการพัฒนา ปัญหาและอุปสรรค

ในเดือนที่ 5 นั้นพัฒนาการในด้านต่าง ๆ ก็มีอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถค่อยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ที่ละเล็กทีละน้อย ซึ่งผู้บังคับบัญชาที่เริ่มสังเกตถึงความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมได้

ตารางที่ 5.6 ผลการพัฒนาตนเองครั้งที่ 5 (DAP1)

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report						
Name	Mr. Tanapat O					
Position	HR Officer					
Direct Supervisor Name	Mr.Thunpisit S.					
Direct Supervisor's Position	Manager					
In the section below, first list the competency to be developed. Then identify the action to be developed. 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.						
Organizational's Competency :						
Emotional Awareness						
Development Objective:						
ต้องการพัฒนาตนเองในด้าน ภาวะผู้นำที่พร้อมที่จะบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งส่งผลให้การแสดงอารมณ์ การกระทำ และการตัดสินใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมที่สุด ในทุกสถานการณ์						
Expected benefit to me:						
การพัฒนาตนเองจะช่วยให้ผมตระหนักถึงอารมณ์ของตัวเอง และสามารถบริหารจัดการอารมณ์ ซึ่งช่วยให้ผมสามารถแสดงออก แสดงการกระทำ และตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่ยากลำบาก หรือตรงต่อใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และนอกจากนี้ยังช่วยในสนับสนุน การพัฒนาในตัวเองให้ดีขึ้น ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยให้ความสามารถในการทำงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล หรืองานที่ติดต่อ กับหน่วยงานอื่นๆ ของผมมีประสิทธิภาพดีขึ้น และยังสามารถสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานได้อย่างราบรื่นตามนโยบายและวัฒนธรรมของบริษัท						
Expected benefit to my organization :						
การพัฒนาตนเองจะนำสู่การดำเนินงานในทีม และภายในบริษัทได้ พร้อมทั้งสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งอาจทำให้การตัดสินใจ การกระทำ การแสดงออกของทุกคนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งส่งผลไปสู่งานขององค์กร ทำให้เกิดผลทางบวกยิ่งขึ้น						
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame	Fifth month	Score before	Score before
1) สนใจ และมีความรู้สึกในใจแต่ละวัน โดยประเมินความรู้สึกอย่างไร ทำไมถึงรู้สึกอย่างนั้น และอารมณ์หรือความรู้สึกเหล่านี้มีมาจากรสชาติของอาหารหรือปัจจัยอื่น ๆ และยังสามารถแสดงออกเมื่อเกิดอารมณ์นี้ๆ โดยการจดบันทึกลงสมุด	ตนเอง	วัด โดยการกระทำที่เกิดขึ้นจริง	มีนาคม 58 - กันยายน 58	ได้ปรับเปลี่ยนการจดบันทึกจากเดิมที่เขียนลงในสมุดเป็น บันทึกลงในโปรแกรม เพื่อให้สามารถจดบันทึกได้ง่ายขึ้น และสามารถควบคุมอารมณ์ ซึ่งภายในช่วงที่ผ่านมา ยังสามารถรักษาระดับความควบคุมอารมณ์ได้อยู่ในระดับดี	7	6
2) นั่งสมาธิวันละ 20 นาทีเพื่อทำให้จิตใจสงบ และสามารถในเวลาหนึ่งทุ่มทบทวนการกระทำต่างของวันนี้เพื่อไม่ให้มีสติ และการตระหนักในอารมณ์มากขึ้น พร้อมทั้งจัดการอารมณ์เปลี่ยนแปลงจากเคลือบคลุมตัวในทุกๆอาทิตย์	1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from others (Weekly)	มีนาคม 58 - กันยายน 58	ทำการนั่งสมาธิวันละ 20 นาทีเป็นเวลา 6.00 และนั่งสมาธิจนเริ่มติดเป็นนิสัย ซึ่งทำให้หัวสมองปลอดโปร่งและมีสติมากขึ้น แต่ในช่วงเดือนสิงหาคมเป็นช่วงสอบ ทำให้ในบางคืนอ่านหนังสือดี จึงมีดีนสายบ้าง	5	6
3) ปรึกษาและขอคำแนะนำจากผู้ที่เคยผ่านประสบการณ์ที่ยากลำบาก เช่น การถูกข่มขู่ใส่ร้าย หรือ ประสบปัญหาความเครียดต่างๆ โดยศึกษาวิธีการที่มีประสิทธิภาพใช้ในการก้าวผ่านสถานการณ์นี้ๆ	1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from others	มีนาคม 58 - กันยายน 58	ทำการแลกเปลี่ยนวิธีการก้าวข้ามปัญหา และการควบคุมอารมณ์ โดยปรึกษาผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ ทำให้มีแนวทางการแก้ปัญหาต่าง ๆ มากขึ้น	8	8
4) พยายามปรับปรุงการพูด การแสดงออก และการกระทำต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้นเพื่อให้เวลาในการตระหนักในอารมณ์ และจัดการกับอารมณ์ ได้ดียิ่งขึ้น ก่อนที่จะพูดหรือจะทำอะไรออกไป	1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from others	มีนาคม 58 - กันยายน 58	พยายามปรับปรุงการแสดงออกให้ดีขึ้น จนเริ่มกลายเป็นนิสัย และสามารถทำพฤติกรรมนี้ได้โดยไม่รู้สึกอึดอัด	7	7
5) อ่านหนังสือเกี่ยวกับด้านอารมณ์และจัดการอารมณ์ เพื่อสร้างความเข้าใจ และทักษะในการจัดการอารมณ์ได้ดียิ่งขึ้น พร้อมทั้งจัดการอารมณ์เปลี่ยนแปลงจากอารมณ์ตัวเอง	1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from others	มีนาคม 58 - กันยายน 58	ได้ศึกษาหาหนังสือเรื่องจิตวิทยา และวิธีการเผชิญหน้ากับมัน โดยความเข้าใจใจของเรามีมากขึ้น โดยวิธีการเผชิญหน้ากับมันเกิดมาจากความทุกข์ทรมานต่าง ๆ นั้นล้วนแล้วแต่มาจากความทุกข์ทรมานนั้น สามารถทำได้ผ่านการเปลี่ยนมุมมองเพื่อที่จะเข้าใจถึงสาเหตุของมัน ซึ่งการเปลี่ยนมุมมองนั้นจะทำให้เห็นอีกด้านหนึ่งของความทุกข์ ซึ่งจะทำให้เราไม่ในทุกข์อีกต่อไป หรือทุกข์น้อยลง	9	9

5.2.7 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 6 (Follow up 6)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบผลของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง ผู้รับการประเมินจึงต้องจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 6 ซึ่งรายละเอียดของความก้าวหน้า กิจกรรมที่ได้ทำ ผลการดำเนินกิจกรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

16 สิงหาคม 2558 – 15 กันยายน 2558 (ระยะเวลา 1 เดือน)

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

- กิจกรรมที่ 1: จัดบันทึกอารมณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน พร้อมสรุปเหตุการณ์ต่างๆลงในโปรแกรม ทำให้สามารถติดตาม ควบคุม และจัดการอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- กิจกรรมที่ 2: ดื่นนอนช่วง 6.00 เป็นนิตย ทำให้ในทุกๆเช้ามีเวลาที่จะนั่งสมาธิวันละ 10-15 นาที ทำให้ในทุกๆวัน มีสมาธิและสามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี

- กิจกรรมที่ 3: นอกเหนือจากการปรึกษาและแลกเปลี่ยน วิธีการก้าวข้ามปัญหา หรือการควบคุมอารมณ์แล้ว ในเดือนนี้ยังได้มีโอกาสให้คำปรึกษาเพื่อน ที่ประสบปัญหา โดยได้นำคำแนะนำที่เคยได้รับมาจากบุคคลต่างๆรอบตัว นำมาช่วยให้เพื่อนสามารถก้าวข้ามปัญหาได้

- กิจกรรมที่ 4: สามารถปรับการแสดงออกต่างๆให้ช้าลง ทั้งการคิดก่อนพูด หรือคิดก่อนการกระทำต่างๆ จนเริ่มเป็นนิตย ทำให้สามารถทำได้โดยรู้สึกอึดอัดใจ ส่งผลให้สามารถควบคุมอารมณ์และสติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- กิจกรรมที่ 5: ได้เข้าใจกฎของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในบางครั้งอาจไม่สร้างคุณค่าให้เราในทันที แต่จะเห็นผลในระยะยาว ซึ่งสิ่งสำคัญที่ต้องใช้ในการเปลี่ยนแปลงตนเองนั่นก็คือ ความอดทน โดยกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงตนเองนั้นแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้ 1.เรียนรู้ 2.เชื่อมั่น 3. ความมุ่งมั่นตั้งใจ 4.การดำเนินการ และ 5. ความพยายาม ทำให้สามารถคิดบวกได้ในทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง

ผลจากการพัฒนา ปัญหาและอุปสรรค

ในช่วงเดือนที่ 6 นั้นสามารถเห็นพัฒนาการที่เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องในด้านการตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของผู้รับการประเมิน โดยที่ผู้บังคับบัญชาที่สังเกตเห็นได้ไปในทิศทางเดียวกันว่ามีพัฒนาการที่ดีในหลายๆด้าน

ตารางที่ 5.7 ผลการพัฒนาตนเองครั้งที่ 6 (DAP1)

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report						
Name	Mr. Tanapat O					
Position	HR Officer					
Direct Supervisor Name	Mr. Thunpisit S.					
Direct Supervisor's Position	Manager					
In this section below, 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.						
Organization's Competency :						
Emotional Awareness						
ต้องการพัฒนาตนเองในด้านภาวะตระหนักถึงอารมณ์ เพื่อที่จะสามารถเข้าใจในสถานการณ์การสื่อสารอารมณ์ของผู้อื่นได้ ซึ่งจะส่งผลให้การแสดงอารมณ์ การกระทำ และการตัดสินใจ ได้มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่สุดในทุกสถานการณ์						
Expected benefit to me:						
การพัฒนาอารมณ์จะช่วยให้ผมตระหนักถึงอารมณ์ของตัวเอง และสามารถเรียกจัดการอารมณ์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้ผมสามารถแสดง และจัดการกับอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และช่วยพัฒนาจิตใจมากขึ้น ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยเพิ่มความมั่นใจ ในการทำงานด้านการสรรหาพนักงาน หรืองานที่ติดต่อ กับหน่วยงานอื่นของผม ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และยังส่งผลให้ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานดีขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานได้ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร						
Expected benefit to my organization :						
การพัฒนาอารมณ์จะช่วยให้ผมสามารถมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะทำให้เกิดการตัดสินใจ การกระทำ การแสดงออกของทุกคนเป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งยังส่งผลไปยังความพึงพอใจ และความสุขในการทำงานของทุกคน ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยเสริมสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ						
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame	sixth month	Score before	Score after
1) สรุป อารมณ์และความรู้สึกในแต่ละวัน โดยประเมินว่ารู้สึกอย่างไร ทำในสิ่งรู้สึกเช่นนั้น และอารมณ์หรือความรู้สึกเหล่านั้นมาจากสาเหตุอะไร พร้อมทั้งอธิบายการแสดงออกเมื่อเกิดอารมณ์นั้นๆ โดยการจดบันทึกลงสมุด	ตนเอง	วัด โดยการกระทำที่เกิดขึ้นจริง	มีนาคม 58 - กันยายน 58	จุดบันทึกอารมณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน พร้อมสรุปเหตุการณ์ต่างๆลงไปในโปรแกรม ทำให้สามารถติดตาม ควบคุม และจัดการอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	8	7
2) นั่งสมาธิวันละ 20 นาทีเพื่อทำให้จิตใจสงบ และสามารถใช้เวลาในการทำงาน การกระทำต่างๆของตัวเองเพื่อให้เกิดสติ และการตระหนักถึงอารมณ์มากขึ้น พร้อมทั้งถามความเปลี่ยนแปลงจากบุคคลรอบตัวในทุกอาทิตย์	1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from others (Weekly)	มีนาคม 58 - กันยายน 58	ตื่นนอนช่วง 6.00 เป็นนินสิย ทำให้ในทุกๆเช้ามีเวลาที่จะนั่งสมาธิวันละ 10-15 นาที ทำให้ทุกวัน มีสมาธิและสามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี โดยอุปสรรคในช่วงเดือนนี้คือ ภายหลังการสอบเสร็จ ไปได้ไปท่องเที่ยวบ่อยครั้ง ทำให้ในเดือนกลางคืนนอนดึก ไม่สามารถตื่นเช้าได้	7	7
3) ปรึกษาและขอคำแนะนำจากผู้ที่เคยผ่านประสบการณ์ที่ใช้มากล้ามาก เช่น การถูกออกใบสั่ง หรือ ประสบปัญหาความเครียดต่างๆ โดยศึกษาวิธีการที่ผู้มีประสบการณ์ใช้ในการก้าวข้ามสถานการณ์นั้นๆ	1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from others	มีนาคม 58 - กันยายน 58	นอกจากนี้อาจการปรึกษาและแลกเปลี่ยน วิธีการก้าวข้ามปัญหา หรือการควบคุมอารมณ์แล้ว ในเดือนนี้ยังได้มีโอกาสให้คำปรึกษาเพื่อน ที่ประสบปัญหา โดยได้นำคำแนะนำที่ได้รับมาจากบุคคลต่างๆรอบตัว นำมาช่วยทำให้สามารถก้าวข้ามปัญหาได้ สามารถรับการแสดงออกต่างๆให้กำลังใจ ทั้งการคิดก่อนพูด หรือคิดก่อนการกระทำต่างๆ จนเริ่มเป็นนิสัย ทำให้สามารถทำได้โดยรู้สึกดีอีกด้วย ส่งผลให้สามารถควบคุมอารมณ์และสติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	9	9
4) พยายามปรับปรุงการพูด การแสดงออก และการกระทำต่างๆ ให้ช้าลงเพื่อไม่ให้เกิดอารมณ์รุนแรงในอารมณ์ และจัดการกับอารมณ์ในสิ่งที่ยังคงมีจะพูดหรือกระทำเอาออกไป	1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from others	มีนาคม 58 - กันยายน 58	ได้เข้าใจกฎของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในบางครั้งอาจไม่สร้างคุณค่าให้เราทันที แต่จะเห็นผลในระยะยาว ซึ่งสิ่งสำคัญที่ต้องใช้ในการเปลี่ยนแปลงตนเองนั่นก็คือ ความอดทน โดยกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงตนเองนั้นแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1.เรียนรู้ 2.เชื่อมั่น 3. ความมุ่งมั่นตั้งใจ 4.การดำเนินการ และ 5. ความพยายาม ทำให้สามารถคิดบวกได้ในทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง	7	7
5) อ่านหนังสือเกี่ยวกับด้านการควบคุมและจัดการอารมณ์ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการจัดการอารมณ์ได้ดียิ่งขึ้น พร้อมทั้งถามความเปลี่ยนแปลงจากบุคคลรอบตัวเมื่ออ่านจบ	1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from others	มีนาคม 58 - กันยายน 58		9	9

5.2.8 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 7 (Follow up 7)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบผลของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง ผู้รับการประเมินจึงต้องจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 7 ซึ่งรายละเอียดของความก้าวหน้า กิจกรรมที่ได้ทำ ผลการดำเนินกิจกรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

16 พฤษภาคม 2558 – 15 มิถุนายน 2588 (ระยะเวลา 1 เดือน)

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

- กิจกรรมที่ 1: ทำการจดบันทึกอารมณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน พร้อมสรุปเหตุการณ์ต่างๆลงในโปรแกรม จนเป็นนิสัย ทำให้สามารถติดตามอารมณ์ของตนเอง และสามารถตระหนักรู้ถึงอารมณ์ตัวเองได้ดียิ่งขึ้น

- กิจกรรมที่ 2: ตื่นนอนช่วง 6.00 และนั่งสมาธิกำหนดลมหายใจเข้าออกประมาณ 10-15 นาที จนเป็นนิสัย ทำให้รู้สึกที่สามารถตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตนและควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- กิจกรรมที่ 3: เนื่องจากในช่วงนี้มีงานค่อนข้างมาก ทำให้ไม่สามารถแลกเปลี่ยน/ปรึกษา กับผู้ที่มีประสบการณ์ได้เหมือนเดือนที่ผ่านมา แต่หากมีโอกาสก็จะทำการปรึกษาหรือให้คำแนะนำผู้อื่นได้

- กิจกรรมที่ 4: ทำการรักษาระดับ การแสดงออกและการพูดให้ช้าลง ทำให้สามารถควบคุมและตระหนักรู้ในอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- กิจกรรมที่ 5: เนื่องจากช่วงเดือนที่ผ่านมา ปรับเปลี่ยนวิธีการเดินทางไปทำงานจากเดิมนั่งรถไฟฟ้าเป็น ขับรถไปทำงาน ทำให้ไม่มีเวลาอ่านหนังสือเหมือนเดือนที่ผ่านมา

ผลจากการพัฒนา ปัญหาและอุปสรรค

จากการทำแผนพัฒนาตนเองมาทั้งสิ้น 7 เดือนพบว่าสามารถเห็นถึงพัฒนาการที่แตกต่างกันอย่างมาหากเทียบกับในช่วงเดือนแรกที่ทำ ซึ่งภายหลังการพัฒนาสามารถทำให้พฤติกรรมหรือกิจกรรมที่เสริมสร้างพัฒนาการนั้นสามารถทำได้อย่างคุ้นชิน และสามารถทำได้โดยไม่รู้สึกอึดอัด โดยผู้บังคับบัญชาที่เห็นถึงพัฒนาการที่ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

ตารางที่ 5.8 ผลการพัฒนาตนเองครั้งที่ 7 (DAP1)

Development Action Plan # 1 (DAP # 1) : Progress Report		Score before		Score before		
Name	Position	Involved person	Measurement	Time Frame		
Mr. Tarapat O	HR Officer	ตนเอง	วัดโดยการกระทำที่เกิดขึ้นจริง	มีนาคม 58 - กันยายน 58	9	8
Direct Supervisor's Name	Direct Supervisor's Position	1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from others (Weekly)	มีนาคม 58 - กันยายน 58	7	7
Mr. Thunpissit S.	Manager	1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from others	มีนาคม 58 - กันยายน 58	8	9
<p>Organizational's Competency : Emotional Awareness Development Objective: ต้องการพัฒนาด้านการตระหนักรู้ในอารมณ์ เพื่อที่จะสามารถเข้าใจถึงสาเหตุของอารมณ์ที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งสามารถจัดการอารมณ์เหล่านั้นได้ ซึ่งจะส่งผลให้การแสดงอารมณ์ การกระทำ และการพูดที่ดี ในทุกสถานการณ์</p> <p>Expected benefit to me: การพัฒนาตนเองที่รู้ถึงอารมณ์ของตัวเอง และสามารถบริหารจัดการอารมณ์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้สามารถแสดงออก แสดงอาการกระทำ และตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่หลากหลาย หรือตรงกันข้ามได้ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และนอกจากนี้ยังช่วยในสิ่งอื่น เช่น พัฒนาทักษะการพูดในที่สาธารณะ และช่วยในเพิ่มเงินเดือนมากขึ้น ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยให้สามารถจัดการสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการทำงานตามการสรรหาพนักงาน หรืองานที่ติดต่อ กับหน่วยงานอื่น ๆ ของผม</p> <p>Expected benefit to my organization : การพัฒนาการตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเอง และภายในบริษัทได้ พร้อมทั้งยังสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งอาจทำให้การตัดสินใจ การกระทำ การแสดงออกของทุกคนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งส่งผลให้สามารถทำงานได้ดีกับลูกค้าภายนอกบริษัท ทำให้บุคคลภายในองค์กรรัก และสนใจ ในตัวบริษัทมากยิ่งขึ้น</p>						
1) สรุปี อารมณ์และความรู้สึกในแต่ละวัน โดยประเมินว่ารู้สึกอย่างไร ทำไมถึงรู้สึกอย่างนั้น และอารมณ์หรือความรู้สึกเหล่านั้นมาจากสาเหตุอะไร พร้อมทั้งอธิบายการแสดงออกเมื่อเกิดอารมณ์นั้นๆ โดยการจดบันทึกลงสมุด						
2) นั่งสมาธิวันละ 20 นาทีเพื่อทำใจให้สงบ และสามารถใช้เวลาในการทำงานจนกว่าการกระทำต่าง ๆ ของตัวเองเพื่อให้รู้สึกดี และการตระหนักรู้ในอารมณ์มากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งถกถามความเปลี่ยนแปลงจากบุคคลรอบตัวในทุกวันอาทิตย์						
3) ปรึกษาและขอคำแนะนำจากผู้ที่เกี่ยวข้องผ่านระบบการที่แยกกันมาก เช่น การถามกับพี่ไฉไล หรือ ปรึกษามีปัญหาความเครียดต่างๆ โดยศึกษาวีดิโอการที่มีประสบการณ์ใช้ในการก้าวผ่านสถานการณ์นั้นๆ						
4) พยายามปรับปรุงการพูด การแสดงออก และการกระทำต่างๆ ให้น่าสนใจ เพื่อให้เวลาในการตระหนักรู้ในอารมณ์ และจัดการกับอารมณ์ได้ดียิ่งขึ้น ก่อนที่จะพูดหรือกระทำอะไรออกไป						
5) อ่านหนังสือเกี่ยวกับด้านอารมณ์และจัดการอารมณ์ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการจัดการอารมณ์ได้ดียิ่งขึ้น พร้อมทั้งถกถามความเปลี่ยนแปลงจากครอบครัวเพื่อนร่วมงาน						

5.2.9 แผนการพัฒนาคณะเองฉบับที่ 2 (Development Action Plan 2)

แผนพัฒนาคณะเองฉบับที่ 2 ผู้รับการประเมินนำเรื่อง ความร่วมมือ (Cooperation) มาเป็นหัวข้อหลักในการพัฒนาคณะเอง โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.2.1.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาคณะเอง (Development Objective)

ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาคณะเองในด้านความร่วมมือ เพื่อพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสนุกสนาน และไม่ขัดข้องใจ

5.2.1.2 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับต่อตนเอง (Expected benefit to me)

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าการพัฒนาคณะเองด้านความร่วมมือจะช่วยพัฒนาทักษะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งจะทำให้สามารถทำงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีสายสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และเป็นการเปิดมุมมองของตนเอง จากการฟังความคิดเห็นและมุมมองต่างๆของเพื่อนร่วมงาน พร้อมทั้งยังสามารถปรับปรุงตัวเองจากการสอบถามการทำงานของตัวเองกับผู้อื่น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.2.1.3 สิ่งที่เราคาดว่าจะประโยชน์ต่อองค์กร (Expected benefit to my organization)

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าการพัฒนาคณะเองด้านความร่วมมือจะสามารถช่วยทำให้ประสิทธิภาพของทางฝ่ายดีขึ้นอย่างก้าวกระโดด สามารถทำงานเป็นระบบมากขึ้น และจะช่วยให้งานสำเร็จออกมาเรียบร้อยพร้อมทั้งเหลือเวลาตรวจสอบ นอกจากนี้ทักษะการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้แผนกมีสายสัมพันธ์ที่ดี ทำให้การทำงานของทุกคนเป็นสุข และสามารถเป็นแบบอย่างกับแผนกอื่นๆ เป็นผลให้เกิดเป็นองค์กรที่มีความสุข (Happy Work place) ได้

5.2.1.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง (Action to Take)

เมื่อผู้รับการประเมินตั้งเป้าหมาย กำหนดวัตถุประสงค์ รวมไปถึงสิ่งที่คาดหวังทั้งกับตนเองและองค์กรแล้วนั้น เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างเต็มประสิทธิภาพจึงได้กำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเอง โดยกำหนดไว้ 5 กิจกรรม ดังนี้

- จัดหาเพื่อนร่วมงานให้ช่วยสังเกตพฤติกรรมและประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่นของตัวเอง พร้อมประเมินผล เพื่อนำผลการประเมิน มาพูดคุยและพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- พุดคุยกับเพื่อนร่วมงานที่ไม่ค่อยสนิทให้มากขึ้น โดยการสอบถามทั้งเรื่องงานและเรื่องชีวิตอื่นๆ โดยหาหัวข้อที่เพื่อนร่วมงานสนใจมาเป็นประเด็นพูดคุย เพื่อสร้างสาย

สัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน และศึกษาพฤติกรรม หรือ แรงจูงใจต่างๆของคนๆนั้น พร้อมทั้งให้คะแนน จำนวนครั้งที่ปฏิบัติสัมพันธ์ ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

- สอบถามและรับฟังข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ด้านการทำงานของตัวเองในทุกๆครั้งหลังจากทำงานกลุ่ม ทั้งในแง่ลบและแง่บวกจากเพื่อนร่วมงานหรือคนรอบตัวโดยไม่มีอคติ เพื่อนำคำแนะนำที่ได้รับมาพัฒนาตัวเองให้ดียิ่งขึ้น

- นำหลักการ PDCA มาใช้ในการทำงาน เพื่อร่วมกันวางแผนการดำเนินงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสามารถกำหนด/ระบุหน้าที่ พร้อมตัวชี้วัดได้อย่างชัดเจน เพื่อลดปัญหาความไม่ชัดเจนของหน้าที่ และตารางงาน โดยสรุปผ่านมติกกลุ่ม พร้อมทั้งบันทึกปัญหาในการทำงานต่างๆ

- เข้าร่วมอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม หรือเข้าร่วมกิจกรรมที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อเพิ่มความคุ้นเคยและทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

5.2.1.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Involved Person)

- ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมินเป็นผู้เริ่มต้นในการพัฒนา โดยต้องมาจากความต้องการภายในของผู้รับการประเมินเอง หมายความว่าผู้รับการประเมินต้องเห็นว่าการพัฒนาตนเองในครั้งนี้มีประโยชน์ต่อตนเองและมีแรงจูงใจที่จะพัฒนา

- ผู้บังคับบัญชา / หัวหน้างาน

เป็นผู้ที่พิจารณามอบหมายงานให้กับผู้รับการประเมิน และมีการทำงานร่วมกัน ทำให้สามารถเป็นผู้ที่จะช่วยสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการประเมินระหว่างการพัฒนาได้

- เพื่อนร่วมงาน / บุคคลรอบข้าง

เพื่อร่วมงานและบุคคลอื่นรอบข้างที่ผู้รับการประเมินมีปฏิสัมพันธ์ด้วยนั้น จะสามารถสังเกตเห็นพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของผู้รับการประเมิน จึงสามารถให้ความเห็นหรือผลตอบกลับ (Feedback) กับพัฒนาการดังกล่าวได้

5.2.1.6 การวัดผล (Measurement)

ในการวัดผลจะมีการวัดจากการกระทำที่กระทำได้จริงตามกิจกรรมที่ได้วางแผนพัฒนาไว้ รวมถึงพฤติกรรมภายหลังการปฏิบัติที่จะต้องอาศัยผลตอบกลับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานหรือบุคคลรอบข้าง

5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา (Time Frame)

กรอบระยะเวลาในการพัฒนาที่กำหนดไว้ เริ่มตั้งแต่ เดือน 16 กรกฎาคม พ.ศ. 2558 ถึง 15 ตุลาคม พ.ศ. 2558 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 3 เดือน

5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา (Potential obstacles)

ในการวางแผนพัฒนาผู้รับการประเมินพบว่ามีอุปสรรคดังต่อไปนี้

- ช่วงเวลาว่างของผู้รับการประเมิน และเวลาว่างของบุคคลรอบตัวที่สามารถให้คำปรึกษาคำแนะนำต่างๆ เนื่องจากด้วยภาระหน้าที่ที่แตกต่างกัน ทำให้การหาเวลาว่างให้ตรงกันนั้นทำได้ยาก ส่งผลให้อาจเกิดความล่าช้าในการสอบถาม และปรึกษา
- ความกลัวที่จะเริ่มต้นพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน หรืออคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงานทำให้การเริ่มต้นสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเป็นไปได้ยาก
- ช่องว่างระหว่างวัยที่แตกต่าง จะทำให้มีมุมมองและวิธีการทำงานที่แตกต่างซึ่งส่งผลต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นอย่างมาก



ตารางที่ 5.9 แผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 2 (DAP2)

Development Action Plan # 2 (DAP # 2) : Progress Report			
Name	Mr. Tanapat O.		
Position	HR Officer		
Direct Supervisor Name	Mr. Thunpisit S.		
Direct Supervisor's Position	Manager		
<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>			
Organization's Competency :			
Cooperation			
Development Objective:			
เพื่อพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสนุกสนาน และไม่ขัดข้องใจ			
Expected benefit to me:			
การพัฒนาทักษะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น จะทำให้ผมสามารถทำงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีสายสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และเป็นการเปิดมุมมองของตัวเอง จากการฟังความคิดเห็น และมุมมองต่างๆของเพื่อนร่วมงาน พร้อมทั้งยังสามารถปรับปรุงตัวเองจากการสอบถาม Feedback การทำงานของตัวเองกับผู้อื่น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น			
Expected benefit to my organization :			
การพัฒนาทักษะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นจะทำให้ประสิทธิภาพของทางฝ่ายดีขึ้นอย่างก้าวกระโดด สามารถทำงานเป็นระบบมากขึ้น และจะช่วยให้งานสำเร็จออกมาเรียบร้อยพร้อมทั้งเหลือเวลาตรวจสอบ นอกจากนี้ทักษะการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้แผนกมีสายสัมพันธ์ที่ดี ทำให้การทำงานของทุกคนเป็นสุข และสามารถเป็นแบบอย่างกับแผนกอื่นๆ เป็นผลให้เกิดเป็นองค์กรที่มีความสุข (Happy Work place) ได้			
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame
1.) จัดหาเพื่อนร่วมงาน ให้ช่วยสังเกตพฤติกรรมและประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่นของตัวเอง พร้อมประเมินผล เพื่อนำผลการประเมิน มาพูดคุยและพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น	1. เพื่อนร่วมงาน	Implement/ Feedback from colleague	กรกฎาคม - กันยายน 58
2.) พูดคุยกับเพื่อนร่วมงานที่ไม่ค่อยสนิทให้มากขึ้น โดยการสอบถามทั้งเรื่องงานและเรื่องชีวิตอื่นๆ โดยหาหัวข้อที่เพื่อนร่วมงานสนใจมาเป็นประเด็นพูดคุย เพื่อสร้างสายสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน และศึกษาพฤติกรรม หรือ แรงจูงใจต่างๆของคนๆนั้น พร้อมทั้งให้คะแนน จำนวนครั้งที่มีการปฏิสัมพันธ์ ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ	1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน	Feedback from Supervisor (Weekly)	กรกฎาคม - กันยายน 58
3.) สอบถามและรับฟัง Feedback ด้านการทำงานของตัวเองในทุกๆครั้งหลังจากทำงานกลุ่ม ทั้งในแง่ลบและแง่บวกจากเพื่อนร่วมงานหรือคนรอบตัวโดยไม่มีอคติ เพื่อนำคำแนะนำที่ได้รับมาพัฒนาตัวเองให้ดียิ่งขึ้น	1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from colleague	กรกฎาคม - กันยายน 58
4.) นำหลักการ PDCA มาใช้ในการทำงาน เพื่อร่วมกันวางแผนการดำเนินงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสามารถกำหนด/ระบุหน้าที่ พร้อมตัวชี้วัดได้อย่างชัดเจน เพื่อลดปัญหาความไม่ชัดเจนของหน้าที่ และตารางงาน โดยสรุปผ่านมติดกลุ่ม พร้อมทั้งบันทึกปัญหาในการทำงานต่างๆ	1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน	Implementation	กรกฎาคม - กันยายน 58
5.) เข้าร่วมอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม หรือเข้าร่วมกิจกรรมที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อเพิ่มความคุ้นเคยและทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Implementation	กรกฎาคม - กันยายน 58
Resources/ Support:			
1. ความร่วมมือและเวลาจากเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยสังเกตพฤติกรรม 2. ความเห็นชอบจากหัวหน้างานในการจัดประชุม 3. หลักสูตรการอบรมที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างทักษะการทำงานเป็นกลุ่ม			
Potential obstacles which can prevent development :			
1. เวลาว่างของเพื่อนร่วมงานเพื่อที่จะมาสังเกตพฤติกรรมของตัวเอง 2. ความกลัวและอคติของคนต่อเพื่อนร่วมงาน ทำให้การเริ่มต้นการสนทนาเพื่อสร้างความสัมพันธ์ทำได้ยาก 3. ช่องว่างระหว่างวัยที่แตกต่างกันทำให้มุมมอง ความคิดเห็นมีความแตกต่างกัน 4. งบประมาณในการจัดอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการทำงานเป็นกลุ่ม			

5.2.10 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 1 (Follow up 1)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบผลของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องตลอด

ระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง ผู้รับการประเมินจึงต้องจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 1 ซึ่งรายละเอียดของความก้าวหน้า กิจกรรมที่ได้ทำ ผลการดำเนินกิจกรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

16 กรกฎาคม พ.ศ. 2558 ถึง 15 สิงหาคม พ.ศ. 2558 (ระยะเวลา 1 เดือน)

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

- กิจกรรมที่ 1: ได้ขอรับการนำ DAP ให้กับเพื่อนร่วมงานฟัง พร้อมทั้งให้ช่วยสังเกตพฤติกรรมเกี่ยวกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยในเดือนแรก ทำการสรุปการสังเกตทุก 2 อาทิตย์ ผลลัพธ์คือ ในการทำงานเป็นทีมของผู้รับประเมิน ยังชอบอิงความคิดเห็นของตัวเองเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของผู้อื่นน้อย

- กิจกรรมที่ 2: เริ่มทำการกำหนดรายชื่อเพื่อนร่วมงานที่ไม่สนิท ภายในฝ่าย 2 คน เพื่อทำการสร้างความสนิทสนมมากขึ้น โดยได้ทำการศึกษา และสังเกตพฤติกรรมความชอบ ของเพื่อนร่วมงาน 2 คนนี้ แต่ยังไม่เริ่มทำการพูดคุย เนื่องจาก งานในช่วงนี้ของทั้งแผนกมีจำนวนมาก

- กิจกรรมที่ 3: ภายหลังจากการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้พูดคุยกับหัวหน้างานเพื่อสอบถาม Feedback โดยได้รับทั้งในแง่ดี คือ มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่นดี แต่ในบางครั้งก็ไม่กระจายงานให้เพื่อนร่วมงานท่านอื่นทำ

- กิจกรรมที่ 4: ได้นำหลักการ PDCA มาใช้ในงานโครงการเรื่องการจัดการข้อมูลความลับของบริษัท โดยในขั้นตอนวางแผนงานนั้น จะจัดทำตารางงาน พร้อมระบุคนรับผิดชอบ ผ่านการขอมติจากกลุ่ม โดยแบ่งงานตามความถนัด และความเกี่ยวข้อง ทำให้สามารถติดตามงานได้ และการทำงานเป็นกลุ่มมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- กิจกรรมที่ 5: ได้เข้าร่วมอบรมหลักสูตร Building Consensus Through A3 Paper ซึ่งเป็นหลักสูตรเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารกับผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การทำงานกับผู้อื่นมีประสิทธิภาพ ราบรื่น และป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้ง

ผลจากการพัฒนา ปัญหาและอุปสรรค

จากการเริ่มต้นทำกิจกรรมในช่วงเดือนแรกนั้น ยังไม่เห็นถึงพัฒนาการมากนัก เนื่องจากยังอยู่ในช่วงแรกเริ่ม โดยปัญหาส่วนใหญ่ที่พบเจอคือเรื่องของเวลา เนื่องจากการพัฒนาต้องเกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายทำให้เวลาที่ไม่ตรงกันทำให้การพัฒนาเป็นไปได้ช้า

ตารางที่ 5.10 ผลการพัฒนาตนเองครั้งที่ 1 (DAP2)

Development Action Plan # 2 (DAP # 2) : Progress Report						
Name Mr. Tanapat O.						
Position HR Officer						
Direct Supervisor Name Mr. Thirapisi S.						
Direct Supervisor's Position Manager						
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.						
Organization's Competency :- Cooperation						
Development Objective: เพื่อพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสนุกสนาน และไม่ขัดข้องใจ						
Expected benefit to me: การพัฒนาทักษะตามการทำงานร่วมกับผู้อื่น จะทำให้ผมสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสามารถรับฟังตัวละองการของเพื่อนร่วมงาน Feedback การทำงานของตัวละองกับผู้อื่น เพื่อให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น						
Expected benefit to my organization : การพัฒนาทักษะตามการทำงานร่วมกับผู้อื่นจะทำให้ประสิทธิภาพของทางฝ่ายดีขึ้นอย่างก้าวกระโดด สามารถทำงานเป็นระบบมากขึ้น และจะมีทีมงานที่พร้อมพร้อมทั้งเหลือเวลาตรวจสอบ นอกจากนี้ทักษะการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้แผนกมีสามัคคีกันที่ดี ทำให้การทำงานของคุณคเป็นสุข และสามารถเป็นแบบอย่างกับแผนกอื่นๆ เป็นผลให้เกิดเป็นองค์กรที่มีความสุข (Happy Work place) ได้						
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame	First month	Score before DAP implementation (1-10)	Score before DAP implementation (1-10)
1.) จัดหาสื่อการเรียนการสอนเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาตนเองและประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อใช้ในการประเมินผล เพื่อใช้ในการประเมิน ภาชบุคคลและพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น	1. เพื่อร่วมงาน	Implement/ Feedback from colleague	กุมภาพันธ์ - กันยายน 58	ได้อธิบายการทำ DAP ให้กับเพื่อนร่วมงานฟัง พร้อมทั้งให้ช่วยสังเกตพฤติกรรมเกี่ยวกับการทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วย โดยในเดือนแรก ทำท การรูปการสังเกตทก 2 อาทิตย์ ผลลัพธ์คือ ในการทำงานเป็นทีมของเขม ซึ่งขอถึงความคิดเห็นของตัวเองเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของผู้อื่นน้อย	3	3
2.) พูดคุยกับเพื่อนร่วมงานที่ไม่ค่อยสนิทใจให้มากขึ้น โดยการสอบถามทั้งเรื่องงานและเรื่องชีวิตอื่นๆ โดยทำหัวข้อให้เพื่อนร่วมงานสนใจมากขึ้นเป็นระดับพูดคุย เพื่อสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และศึกษาค้นคว้า หรือ เระงงใจเล่าของของตนเอง พร้อมทั้งตั้งใจจะแนะนำ จำนวนครั้งที่มีการสนทนาในเชิงปรึกษาและเชิงคุณภาพ	1. หัวหน้า 2. เพื่อร่วมงาน	Feedback from Supervisor (Weekly)	กุมภาพันธ์ - กันยายน 58	เริ่มทำการกำหนดรายชื่อบุคคลเพื่อนร่วมงานที่ไม่สนิท ภายใตย 2 คน เพื่อทำการสร้างความสนิทสนมมากขึ้น โดยได้ทำการศึกษา และสังเกตพฤติกรรม ความชอบ ของเพื่อนร่วมงาน 2 คนนี้ แต่ยังไม่เริ่มทำการพูดคุย เนื่องจาก งานในช่วงนี้ของทั้งแผนกมีงานเข้ามา	1	1
3.) สอบถามและรับฟัง Feedback ตามการทำงานของตัวเองในทุกครั้งหลังจากทำงานกลุ่ม ทั้งในก่อนและง่จากจากชื่อกรรมการหรือคอบรมตัวโดยไม่มีอคติ เพื่อเป้าหมายที่ได้รับมาพัฒนาตัวเองให้ดีขึ้น	1. หัวหน้า 2. เพื่อร่วมงาน 3. คอบรมตัว 4. เพื่อน	Feedback from colleague	กุมภาพันธ์ - กันยายน 58	ภายหลังการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ พูดคุยกับหัวหน้างานเพื่อสอบถาม Feedback โดยได้รับทั้งในแง่ดี คือ มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่นดี แต่ในบางครั้งก็ ไม่กระหายงานให้เพื่อนร่วมงานท่านอื่นทำ	2	4
4.) นำหลักการ PDCA มาใช้ในการทำงาน เพื่อรักษาความต่อเนื่องในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสามารถกำหนด/ระบุหน้าที่ พร้อมทั้งรับผิดชอบได้อย่างชัดเจน เพื่อลดปัญหาความไม่ชัดเจนของหน้าที่ และตารางงาน โดยสรุปผ่านแต่ละกลุ่ม พร้อมทั้งบันทึกปัญหาในการทำงานต่างง่า	1. หัวหน้า 2. เพื่อร่วมงาน	Implementation	กุมภาพันธ์ - กันยายน 58	ได้นำหลักการ PDCA มาใช้ในงานไปเรื่อยเรื่องการบริหารจัดการข้อมูลของทีมของบริษัท โดยในขั้นตอนวางแผนงานนั้น จะจัดทำตารางงาน พร้อมระบุคนรับผิดชอบ ผ่านการขอตัวจากกลุ่ม โดยแบ่งงานตามความถนัด และความเกี่ยวข้อง ทำให้สามารถติดตามงานได้ และการทำงานเป็นกลุ่มมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	4	3
5.) เข้าร่วมอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม หรือเข้าร่วมกิจกรรมที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	1. หัวหน้า 2. เพื่อร่วมงาน 3. คอบรมตัว 4. เพื่อน	Implementation	กุมภาพันธ์ - กันยายน 58	ได้เข้าร่วมอบรมหลักสูตร Building Consensus Through A3 Paper ซึ่งเป็นหลักสูตรเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารกับผู้อื่นรวมทั้งได้เรียนรู้ของเพื่อนร่วมงานที่ผู้อื่นมีประสิทธิภาพ ราบรื่น และป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้ง	4	4

5.2.11 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 2 (Follow up 2)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบผลของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง ผู้รับการประเมินจึงต้องจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 2 ซึ่งรายละเอียดของความก้าวหน้า กิจกรรมที่ได้ทำ ผลการดำเนินกิจกรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

16 สิงหาคม พ.ศ. 2558 ถึง 15 กันยายน พ.ศ. 2558 (ระยะเวลา 1 เดือน)

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

- กิจกรรมที่ 1: จากผลการสรุปเมื่อคราวก่อน ผู้รับประเมินทำการพยายามปรับปรุง ในส่วนของการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากขึ้น โดยผลสรุปจากเพื่อนร่วมงานคือ มีความตั้งใจฟังมากขึ้น และทำการอธิบายถึงข้อดีข้อเสียของความคิดเห็นจากมุมมองของตัวเอง และให้โอกาสคนภายในทีมทั้งหมดตัดสินใจเลือก
- กิจกรรมที่ 2: เริ่มพูดคุยกับพนักงานส่วนงาน Pay-roll โดยได้เริ่มสอบถามเรื่องเกี่ยวกับ ลูก เนื่องจากพี่พนักงานทั้ง 2 ให้ความสนใจ ทำให้สามารถคุยงานกันได้ราบรื่นขึ้น และมีสายสัมพันธ์ที่ดีขึ้น เวลาของเอกสารหรืองานต่างๆ สามารถได้เอกสารอย่างรวดเร็วตามต้องการ
- กิจกรรมที่ 3: Feedback ที่ได้รับจากหัวหน้างานภายหลังการทำงานเป็นทีมแบ่งเป็นข้อดี และข้อเสียดังนี้ ข้อดี ตัดสินใจและทำงานรวดเร็ว ทำให้ในบางครั้งยังไม่เปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเท่าที่ควร
- กิจกรรมที่ 4: นำหลักการ PDCA มาใช้กับโปรเจก การจัดตั้งบริษัทใหม่ภายในบริษัท โดยทั้งกลุ่มให้ความสำคัญในช่วงการวางแผน โดยกระจายงานตามความถนัด และมีการระบุขอบเขตของตารางงานที่ชัดเจน ทำให้ ทุกคนทราบหน้าที่ของตนเอง และประสิทธิภาพการทำงานมีมากยิ่งขึ้น
- กิจกรรมที่ 5: เนื่องจากเดือนที่ผ่านมาไม่มีการจัดฝึกอบรม แต่ได้มีโอกาสไปเข้าร่วมกิจกรรม รับประทานอาหาร ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทำให้เห็นถึงความสามัคคีกันในหมู่คณะของน้องปี 1 และ ความสำคัญของ Teamwork ซึ่งจะช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้

ผลจากการพัฒนา ปัญหาและอุปสรรค

ในช่วงเดือนที่ 2 เริ่มมีพัฒนาการเล็กน้อยจากเดือนแรก แต่ก็ยังไม่เห็นถึงความแตกต่างหรือการพัฒนาที่ชัดเจนขึ้น ทั้งในความรู้สึกของผู้รับการประเมินและ ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ 5.11 ผลการพัฒนาดตนเองครั้งที่ 2 (DAP2)

Development Action Plan # 2 (DAP # 2) : Progress Report						
Name	Mr. Tanapat O.					
Position	HR Officer					
Direct Supervisor Name	Mr. Thunpatt S.					
Direct Supervisor's Position	Manager					
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.						
Organization's Competency :						
Cooperation						
Development Objective:						
เพื่อพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี						
Expected benefit to me:						
การพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น จะทำให้ผมสามารถทำงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี						
Expected benefit to my organization :						
การพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นจะทำให้ประสิทธิภาพของทางฝ่ายดีขึ้นอย่างมาก และสามารถทำงานเป็นทีมจะช่วยให้แผนกมีสายสัมพันธ์ที่ดี ทำให้การทำงานของเราเป็นไปอย่างราบรื่น และมีความสุข (Happy Work place) ได้						
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame	Second month	Score before DAP implementation (1-10)	Score before DAP implementation (1-10)
1.) จัดทำเอกสารคู่มือการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยนำหลักการและปฏิบัติที่ดีมาจัดทำเป็นคู่มือ และแจกจ่ายให้ทุกคนในทีม	1. เข้าร่วมงาน	Implement/ Feedback from colleague	สัปดาห์ที่ 1-2 กันยายน 58	จากผลการสรุปเมื่อสัปดาห์ก่อน ผมได้พยายามปรับปรุง ในส่วนของการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน โดยผลสรุปจากเพื่อนร่วมงาน คือ ผมตั้งใจฟังมากขึ้น และทำการอธิบายถึงข้อเสียของความ คิดเห็นจากมุมมองของผม และให้โอกาสภายในทีมทั้งหมดตัดสินใจเลือก	4	4
2.) พูดคุยกับเพื่อนร่วมงานที่เกี่ยวข้องในโครงการ โดยเน้นการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน	1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน	Feedback from Supervisor (Weekly)	สัปดาห์ที่ 3-4 กันยายน 58	เริ่มพูดคุยกับพนักงานส่วนงาน Pay-roll โดยผมได้เริ่มสอบถามเรื่องเกี่ยวกับ ลูก เนื่องจากที่พนักงานทั้ง 2 ให้ความสนใจ ทำให้สามารถคุยงานกันได้ง่ายขึ้น และมีสายสัมพันธ์ที่ดีขึ้น เวลาของเอกสาร หรืองานต่างๆ สามารถได้ออกสัปดาห์เร็วกว่าตามต้องการ	3	3
3.) สอบถามและรับฟัง Feedback ด้านการทำงานของตัวเองในหลายๆครั้ง	1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from colleague	สัปดาห์ที่ 5-6 กันยายน 58	Feedback ที่ได้รับจากหัวหน้างานภายหลังการทำงานเป็นทีม แบ่งเป็นข้อดี และข้อเสียดังนี้ ข้อดี ตัดสินใจและทำงานรวดเร็ว ทำให้ในบางครั้งยังไม่ได้รับฟังความคิดเห็นของผู้ขึ้นแท่งตัว	2	3
4.) นำหลักการ PDCA มาใช้ในการทำงาน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน	1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน	Implementation	สัปดาห์ที่ 7-8 กันยายน 58	นำหลักการ PDCA มาใช้กับโปรเจกต์ การจัดตั้งบริษัทใหม่ภายใน บริษัท โดยตั้งกลุ่มให้มีความสำคัญในช่วงการวางแผน โดยกระจายงานตามความถนัด และมีการประชุมขอความคิดเห็นของตารางงานที่ชัดเจน ทำให้ทุกคนทราบหน้าที่ของตนเอง และประสิทธิภาพการทำงานมีมากขึ้น	4	4
5.) เข้าร่วมอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น	1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Implementation	สัปดาห์ที่ 9-10 กันยายน 58	เนื่องจากเดือนที่ผ่านมาไม่มีการจัดฝึกอบรม แต่ได้มีโอกาสไปเข้าร่วมกิจกรรม อบรมเชิงปฏิบัติการของหน่วยงานใหม่ ทำให้เห็นถึงความสำคัญกันใหม่ในหมู่คณะของน้องปี 1 และ ความสำคัญของ Teamwork ซึ่งจะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้	5	4

5.2.12 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 3 (Follow up 3)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบผลของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง ผู้รับการประเมินจึงต้องจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 3 ซึ่งรายละเอียดของความก้าวหน้า กิจกรรมที่ได้ทำ ผลการดำเนินกิจกรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

16 กันยายน พ.ศ. 2558 ถึง 15 ตุลาคม พ.ศ. 2558 (ระยะเวลา 1 เดือน)

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

- กิจกรรมที่ 1: พฤติกรรมจากการสังเกตของเพื่อนร่วมงาน ยังคงพบว่าผู้รับการประเมินมีการเปิดรับความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานลดลงจากเดือนก่อน อาจเป็นเพราะในช่วงเดือนนี้มีปริมาณงานจำนวนมากทำให้ต้องรีบทำ จึงหลงลืมตัว ทำให้ฟังผู้อื่นลดลง
- กิจกรรมที่ 2: พุดคุยกับพนักงานส่วนงาน Pay-roll มากขึ้น ซึ่งในช่วงเดือนที่ผ่านมาได้นำขมที่เพื่อนร่วมงานชอบมาฝากทำให้ สายสัมพันธ์ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- กิจกรรมที่ 3: ภายหลังจากทำงานกลุ่ม ได้สอบถาม Feedback จากหัวหน้างาน และได้ความเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกับเพื่อนร่วมงานคือ ในช่วงเดือนที่ผ่านมา ได้ฟังผู้อื่นลดลงจากราวก่อน
- กิจกรรมที่ 4: นำหลักการ PDCA มาใช้ในทุกระบบโครงการของการทำงาน ทำให้สามารถแบ่งงานและกระจายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- กิจกรรมที่ 5: ในช่วงเดือนที่ผ่านมาไม่มีการจัดฝึกอบรม จึงได้ศึกษาเรื่องเกี่ยวกับการทำงานเป็นกลุ่มผ่านการอ่านบทความจากนิตยสาร Forbes หัวข้อ "Why and Where is Team work Important" ทำให้ได้ทราบถึงมุมมองใหม่ๆ การทำงานเป็นทีม เช่น การทำงานคนเดียวจะปิดกั้นการเรียนรู้ เนื่องจากจะไม่มีโอกาสเรียนรู้จากมุมมองของคนอื่นเลย 2. การทดลองหลังการทำงานเป็นทีมสำเร็จจะช่วยเพิ่มกำลังใจ และความสุขในการทำงานได้

ผลจากการพัฒนา ปัญหาและอุปสรรค

ในการพัฒนาเดือนที่ 3 จากมุมมองของผู้รับการประเมินรู้สึกถึงพัฒนาการที่แตกต่างจากการก่อนเริ่มทำแผนพัฒนาตนเอง แต่จากมุมมองของบังคับบัญชามีเพียงบางกิจกรรมเท่านั้นที่มีการพัฒนาดีขึ้น ซึ่งพฤติกรรมต่างๆเหล่านี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ยาก ต้องใช้เวลานานจึงจะสามารถเปลี่ยนได้ ทำให้ผลจาก 3 เดือนนั้นยังไม่เป็นที่น่าพอใจ

ตารางที่ 5.12 ผลการพัฒนาดตนเองครั้งที่ 3 (DAP2)

Development Action Plan #2 (DAP #2) : Progress Report				Score before DAP implementation (1-10)	Score before DAP implementation (1-10)		
Name	Position	Direct Supervisor Name	Direct Supervisor's Position	Involved person	Measurement	Time Frame	Third month
Mr. Tanapat O.	HR Officer	Mr. Thanapit S.	Manager				
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.							
Organization's Competency :							
Development Objective:							
เพื่อพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสนุกสนาน และไม่ใช่ข้อใจ							
Expected benefit to me:							
การพัฒนาทักษะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น จะทำให้ผมสามารถทำงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีประสิทธิผลในการทำงานของตนเองกับผู้อื่น เพื่อให้ท่านมีประสิทธิผลที่มากขึ้น							
Expected benefit to my organization :							
การพัฒนาทักษะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นจะทำให้ประสิทธิภาพของทีมงานดีขึ้นอย่างมากทั้งนี้ และจะช่วยให้งานสำเร็จออกมาเรียบร้อยพร้อมทั้งเพื่อเวลาตรวจสอบ นอกจากนี้ทักษะการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้แผนกมีสามัคคีกันที่ดี ทำให้การทำงานของคนเป็นสุข และสามารถเป็นแบบอย่างกับแมกกีน่า เป็นผลให้เกิดเป็นองค์กรที่มีความสุข (Happy Work place) ได้							
Action Plan							
1.) จัดหาเพื่อนร่วมงานให้ร่วมสังเกตพฤติกรรมและประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยตนเอง พร้อมประเมินผล เพื่อหาผลการประเมิน มาพูดคุยและพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น		1. เพื่อนร่วมงาน	Implement/ Feedback from colleague	กรกฎาคม - กันยายน 56			3
2.) พูดคุยกับเพื่อนร่วมงานที่ไม่เคยสนิทในทางอื่น โดยการสอบถามทั้งเรื่องงานและเรื่องชีวิตอื่น ๆ โดยหาหัวข้อที่ใช้รวมงานสนใจเป็นประเด็นพูดคุย เพื่อสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และศึกษาพฤติกรรม หรือ แรงจูงใจต่างของพวกเขานี้ พร้อมทั้งให้คะแนน งานครั้งที่ให้มีสัมพันธ์ ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ		1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน	Feedback from Supervisor (Weekly)	กรกฎาคม - กันยายน 56			5
3.) สอบถามและรับฟัง Feedback ด้านการทำงานของตัวเองในทุกครั้งหลังจากทำงานกลุ่ม ทั้งในแง่ลบและบวกจากเพื่อนร่วมงานหรือครอบครัวโดยไม่มีอคติ เพื่อมาคำแนะนำที่ได้รับมาพัฒนาตัวเองให้ดียิ่งขึ้น		1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Feedback from colleague	กรกฎาคม - กันยายน 56			2
4.) นำหลักการ PDCA มาใช้ในการทำงาน เพื่อร่วมกันวางแผนการดำเนินงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสามารถกำหนดกระบวนการที่ พร้อมทั้งวัดได้อย่างชัดเจน เพื่อลดปัญหาความไม่ชัดเจนของหน้าที่ และตารางงาน โดยสรุปผ่านตัวกลุ่ม พร้อมทั้งบันทึกปัญหาในการทำงานต่าง ๆ		1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน	Implementation	กรกฎาคม - กันยายน 56			5
5.) เข้าร่วมอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม หรือเข้าร่วมกิจกรรมที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อเพิ่มความคุ้นเคยและทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น		1. หัวหน้า 2. เพื่อนร่วมงาน 3. ครอบครัว 4. เพื่อน	Implementation	กรกฎาคม - กันยายน 56			4

บรรณานุกรม

- มัลลิกา ตันสอน. (2544). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซ์เบอร์เน็ท จำกัด
- สมคิด บางโม.(2552).องค์การและการจัดการ.กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์จำกัด
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2544). เอกสารประกอบการสอนวิชาการทดสอบทางจิตวิทยาในวงการ
อุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร: คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- Burns, J. M. (1978). Leadership New York. NY: Harper and Row Publishers.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). The Bass handbook of leadership: Theory, research, and
managerial applications. NY: Simon and Schuster.
- Dubrin, A. J. 1998. Leadership: Research, Findings, Practice and Skills. 2nd edition. Boston:
Houghton Mifflin Company.
- Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship.
Organizational behavior and human performance, 5(3), 277-298.
- Edenborough, R. (2005) Assessment Methods in Recruitment, Selection & Performance. London:
Kogan Page.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description
questionnaire. Leader behavior: Its description and measurement.
- Hayyat Malik, S. (2012). A Study of Relationship between Leader Behaviors and Subordinate Job
Expectancies: A Path-Goal Approach. Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences,
6(2).
- Lussier, R., & Achua, C. (2015). Leadership: Theory, application, & skill development. Boston,
MA: Cengage Learning.
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C.O. (1994). Psychological testing:Principles and applications
(3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- McFarland, D. E. (1979). Management: foundations and practices. NY: Macmillan Pub Co.
- Northouse, P. (2010). Leadership: Theory and practice (5th ed., p. 111). Thousand Oaks, CA:
Sage Publishing.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (1986). Psychology and industry today: An introduction to industrial and organizational psychology . Macmillan Publishing Co, Inc.

The University of Leicester. Types of psychometric assessments. Available on

http://www.le.ac.uk/oerresources/ssds/applying4jobs/page_43

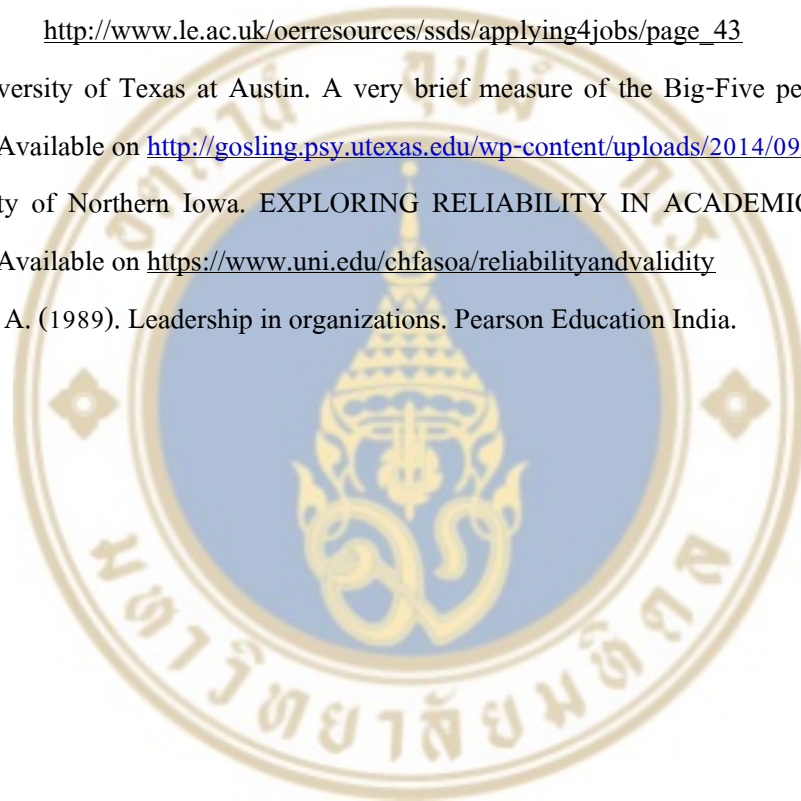
The University of Texas at Austin. A very brief measure of the Big-Five personality domains.

Available on <http://gosling.psy.utexas.edu/wp-content/uploads/2014/09/JRP-03-tipi.pdf>

University of Northern Iowa. EXPLORING RELIABILITY IN ACADEMIC ASSESSMENT.

Available on <https://www.uni.edu/chfasoa/reliabilityandvalidity>

Yukl, G. A. (1989). Leadership in organizations. Pearson Education India.





ภาคผนวก ก

แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventor (WBI)

การว่าจ้างพนักงาน ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาคนที่มีคุณสมบัติให้ตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมนั้นเข้านั้นอาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เช่น ความก้าวหน้า คุณภาพ ชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสีย ที่อย่างร้ายแรงที่อาจเป็นผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้ นอกจากนี้องค์กรยังต้องต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกมหาศาลกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

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

การนำประยุกต์ใช้เพื่อผลประโยชน์

WBI เครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำอธิบายสรุปนั้นมาทำการวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และควบคู่ไปกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

WBI สามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการทำการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำไปใช้ช่วยส่งเสริมสนับสนุน หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับ:

- 1) การคัดเลือกพนักงาน

- 2) การพัฒนาบุคคลากร
- 3) การใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม
- 4) การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตาม
- 5) การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงาน
- 6) ประสิทธิภาพขององค์กร

WBI มีลักษณะเด่น ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดสรรการทำงาน ดังนี้:

ประเด็นของลักษณะงาน - WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่าง ๆ ทุกคำถามเป็นเครื่องวัดที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งสิ้น

- 1) มาตราการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบทดสอบ
- 2) ความกว้างขวางของลักษณะงาน - WBI ใช้ได้กับบุคคลทั่วไป ทั้งไม่เคยทำงานมาก่อนหรือกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง
- 3) มาตราฐานของคะแนน - WBI ค่าเฉลี่ยจะแสดงในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพด้วยกัน
- 4) ง่ายต่อการทำ - ผู้ตอบแบบทดสอบระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที เป็นการดี (ไม่จำกัดเวลา)

คุณลักษณะเด่นที่สำคัญของ WBI

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรต่างทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า WBI สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังนี้:

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

แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มีฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นก็ไม่สามารถที่จะประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

4) ความสัมพันธ์กันกับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง - WBI นี้มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่น ๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย

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

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

ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ WBI

WBI จากการทำวิจัยเราพบว่า สถานะภาพความเป็นจริงอย่างถูกต้องและแม่นยำของมีประสิทธิภาพในเรื่องต่อไปนี้:

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

Work Behavior Inventory Scales

WBI มี 40 มาตรการวัดที่หลากหลายซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานะการทำงานดังนี้:

a. การเอาใจใส่ต่อ (Extraversion)

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

b. การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

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

c. การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

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

d. การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

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

e. เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

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

f. คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)

- 22) การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)
- 23) การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
- 24) การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

25) ความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

26) เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

g. ลักษณะของผู้ผู้นำ (Leadership Styles)

27) มุ่งเน้นที่ผลงาน (Task orientation)

28) มุ่งเน้นที่บุคคล (People orientation)

h. ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

29) คล่องแคล่ว (Dynamic)

30) วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)

31) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

i. Behavioral Growth Potential

32) Behavioral Growth Potential

j. สิ่งชี้วัดความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

33) ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)

34) ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)

35) ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)

36) ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)

37) Emotional Intelligence

k. ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)

38) ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)

39) ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)

40) ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency)