

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และ
แผนพัฒนาตนเอง
กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจน้ำมัน



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และ

แผนพัฒนาตนเอง

กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจน้ำมัน

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 21 พฤศจิกายน พ.ศ. 2559



มัทวัน โสมวงศ์

ผู้วิจัย

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ

M.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์มฤดี สระภู

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก อาจารย์สรยุทธ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ และผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระภูนั้น ประชานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำพร้อมทั้งแนวคิดต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาการวิจัยจนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบคุณ AAI Asia (Assessment Associates International - Asia) ที่สนับสนุน Applied Reasoning Test (ART) - Cognitive Ability Test and Work Behaviour Inventory (WBI) - Psychometric Assessment เพื่อการวิจัยครั้งนี้โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ขอขอบคุณผู้รับการประเมิน และกรณีศึกษา (Case Study) เพื่อนร่วมรุ่น HO 17A ทุกคน ที่ได้ร่วมกันศึกษาหาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ประสบการณ์ พร้อมทั้งความช่วยเหลือต่างๆ ตลอดจนวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลที่เอื้อเฟื้อสถานที่ พร้อมทั้งเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนประสานงานในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ

คุณงาม ความดีทั้งหลาย อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่ คณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้ให้ความช่วยเหลือทั้งทางตรงและทางอ้อม จนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษารื่องนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใดเกิดขึ้น ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัยไว้ ณ

มัทวัน โสมวงศ์

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจน้ำมัน

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP) : CASE STUDY OF OFFICER, OIL BUSINESS

มัทวัน โสมวงศ์ 5750159

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ รวมถึงเครื่องมือที่ใช้ประเมินบุคลิกภาพซึ่งคือแบบทดสอบทางจิตวิทยา รวมถึงแบบทดสอบเพื่อใช้ในการวัดสมรรถนะของผู้บริหาร (2) เพื่อศึกษาแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาพฤติกรรมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในด้านการทำงาน และการจัดทำแผนกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาตนเอง (3) เพื่อให้เกิดความเข้าใจในตนเอง รู้จุดเด่นและข้อควรปรับปรุง และนำมาปรับใช้ในวิธีการทำงานเพื่อลดข้อผิดพลาด และสร้างงานที่มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ได้กรณีศึกษาที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่แบบประเมินทางจิตวิทยา และประเมินความสามารถทางปัญญา

ผลการวิจัยพบว่าผู้รับการประเมินรับรู้ถึงระดับบุคลิกลักษณะในเชิงพฤติกรรมของตนเองจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินทางจิตวิทยา ซึ่งบอกถึงบุคลิกลักษณะที่เด่นชัด และจุดด้อย เพื่อใช้สำหรับให้ผู้รับการประเมินรู้จักตนเองมากขึ้น และเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาตนเองในกรอบระยะเวลาที่กำหนด

คำสำคัญ : ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะของผู้นำ / แผนพัฒนาตนเอง / WBI

73 หน้า

สารบัญ

| | หน้า |
|---|-----------|
| กิตติกรรมประกาศ | ข |
| บทคัดย่อ | ค |
| สารบัญตาราง | ช |
| สารบัญรูปภาพ | ซ |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการทำสารนิพนธ์ | 1 |
| 1.3 ขอบเขตการวิจัย | 2 |
| 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ | 2 |
| บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม | 3 |
| 2.1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ | 3 |
| 2.1.1 ความหมายของ“ผู้นำ” | 3 |
| 2.1.2 ความหมายของ“ภาวะผู้นำ” | 3 |
| 2.1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ | 4 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย | 16 |
| 3.1 กลุ่มตัวอย่าง | 16 |
| 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย | 16 |
| 3.2.1 Work Behavior Inventory (WBI) | 17 |
| 3.2.2 Applied Reasoning Test-MP Report (ART-MP) | 21 |
| บทที่ 4 ผลการวิจัย | 26 |
| 4.1 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI) | 27 |
| 4.1.1 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) | 29 |
| 4.1.2 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) | 30 |
| 4.1.3 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) | 31 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|---|-----------|
| 4.1.4 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) | 32 |
| 4.1.5 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) | 33 |
| 4.1.6 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles) | 34 |
| 4.2 ผลแบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และความเข้าใจโดยรวมของ Applied Reasoning Test-MP Report (ART-MP) | 34 |
| 4.2.1 ทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ | 35 |
| 4.2.2 ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุป | 35 |
| 4.2.3 ทักษะด้านความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม | 36 |
| 4.3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลประเมิน Work Behavior Inventory | 36 |
| 4.3.1 พฤติกรรมที่เป็นจุดเด่นของผู้รับการประเมิน | 37 |
| 4.3.2 พฤติกรรมที่เป็นจุดด้อยของผู้รับการประเมิน | 37 |
| 4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา | 37 |
| 4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา | 37 |
| 4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา | 38 |
| 4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบจิตวิทยา | 39 |
| 4.5.1 การพัฒนาตนเองในด้านการตระหนักรู้ในอารมณ์ | 39 |
| 4.5.2 การพัฒนาตนเองในด้านการใส่ใจในรายละเอียด | 39 |
| บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน | 41 |
| 5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน | 41 |
| 5.1.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเอง | 41 |
| 5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง | 42 |
| 5.1.3 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง | 43 |
| 5.2 แผนการพัฒนาตนเอง | 43 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|---|------|
| บรรณานุกรม | 68 |
| ภาคผนวก | 69 |
| ภาคผนวก ก แบบประเมิน Work Behavior Inventory Scales (WBI) | 70 |
| ประวัติผู้วิจัย | 73 |



สารบัญตาราง

| ตาราง | | หน้า |
|-------|--------------------------------|------|
| 4.1 | ความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา | 37 |
| 5.1 | ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน | 42 |
| 5.2 | แผนการพัฒนาตนเอง 1 | 46 |
| 5.3 | แผนการพัฒนาตนเอง 2 | 62 |



สารบัญรูปร่าง

| รูปร่าง | | หน้า |
|---------|---|------|
| 2.1 | แผนผังแสดงพฤติกรรมผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโฮ | 6 |
| 2.2 | The Managerial Grid by Blake and Mouton | 8 |
| 4.1 | ผลการประเมิน โดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI) | 27 |
| 4.2 | ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity) | 28 |
| 4.3 | ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) | 29 |
| 4.4 | ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) | 30 |
| 4.5 | ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness To Experience) | 31 |
| 4.6 | ผลการประเมินด้านการมีสำนึก (Conscientiousness) | 32 |
| 4.7 | ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) | 33 |
| 4.8 | ลักษณะของผู้นำ (Leadership style) | 34 |
| 4.9 | ผลการประเมินความสามารถด้านการรับรู้และความเข้าใจในแต่ละด้านของ ART-MP | 35 |

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะปัจจุบันที่โลกธุรกิจต้องปรับตัว เปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์กรของตัวเอง อยู่ตลอดเวลาเพื่อการแข่งขันกับคู่แข่งในระดับประเทศ ภูมิภาค และระดับนานาชาติ ทำให้องค์กร ต้องมีการปรับตัวในหลายๆด้านไปพร้อมๆกันทั้งทางด้านกลยุทธ์การดำเนินงาน การเงินและการลงทุน รวมไปถึงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาศักยภาพด้านบุคลากรขององค์กร เพื่อ ยกระดับความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรให้ทัดเทียมกับคู่แข่ง เนื่องด้วยบุคลากรถือเป็น หน่วยย่อยที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หลาย องค์กรจึงหันมาให้ความสำคัญด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นอย่างมาก แต่การพัฒนาในด้านนี้ เป็นการพัฒนาที่ต้องลงทุนในระยะยาวและมีการวัดผลในเชิงรูปธรรมได้ยาก หลายองค์กรจึงละเลย หรือไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาในด้านนี้ ทำให้องค์กรขาดแคลนบุคลากรที่มีศักยภาพเพียงพอ สำหรับผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หนึ่งในศักยภาพของบุคลากรที่สำคัญต่อการ ขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่จุดหมายคือ “ภาวะผู้นำ” ศักยภาพในด้านนี้มีความสำคัญกับบุคลากรในทุก ระดับขององค์กร ตั้งแต่ระดับผู้นำหน่วยงาน ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง องค์กรที่ขาดแคลนบุคลากร ที่มีภาวะผู้นำจะส่งผลให้การขับเคลื่อนองค์กรขาดความคล่องตัว แรงผลักดัน และส่งผลกระทบต่อ เป้าหมายทางธุรกิจที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำจึงเป็นตัวชี้วัดพื้นฐานของบุคลากรที่มีคุณภาพในองค์กร หาก บุคลากรในทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ดี องค์กรก็จะสามารถขับเคลื่อน ไปสู่ เป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์ของการทำสารนิพนธ์

1.2.1 เพื่อศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ รวมถึงเครื่องมือที่ใช้ประเมิน บุคลิกภาพ ซึ่งในบทสารนิพนธ์ฉบับนี้คือแบบทดสอบทางจิตวิทยา

1.2.2 เพื่อศึกษาแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาพฤติกรรมและบุคลิกภาพของบุคลากร ในด้านการทำงาน โดยเฉพาะภาวะผู้นำ (Leadership) และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan) เพื่อการสร้างเสริมบุคลิกภาพทางด้านผู้นำ

1.2.3 เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ขององค์กร (Learning Organization) ในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource)

1.2.4 เพื่อศึกษาให้เกิดความเข้าใจในประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง ทั้งในส่วน ของจุดเด่น (Strength) และข้อควรปรับปรุง (Weakness) และนำมาปรับใช้ในวิธีการทำงานเพื่อลด ข้อผิดพลาด และสร้างงานที่มีประสิทธิภาพ

1.3 ขอบเขตงานวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ แผนพัฒนาตนเอง โดยมี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และแบบ ประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test-MP Report (ART-MP) ซึ่งกรณีศึกษาใน ที่นี้คือ พนักงานในกลุ่มบริษัทธุรกิจน้ำมัน ซึ่งก็คือตัวผู้วิจัยเอง

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยนี้ไปพัฒนาเป็นเครื่องมือในการทำแผนพัฒนา ศักยภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กร และขยายผลกับพนักงานในระดับต่างๆ เพื่อยกระดับการ เติบโตในสายอาชีพ

1.4.2 ศึกษาและเข้าใจสมรรถภาพการทำงานของตนเองโดยเฉพาะในส่วนของภาวะ ผู้นำ (Leadership) เพื่อการวางแผนพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในอนาคต โดยการ พัฒนาลักษณะการทำงานบางประการเช่น การตระหนักรู้ในอารมณ์ (Emotional Awareness) และ ความใส่ใจในรายละเอียด (Attention to details) ซึ่งจะเกิดประโยชน์ในการเติบโตในสายอาชีพและ การงานของตนเอง

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

2.1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ

สังคมประกอบด้วยผู้นำและผู้ตาม องค์กรก็เช่นเดียวกัน จะสามารถดำเนินไปได้ต้องประกอบด้วยผู้นำที่มีความสามารถ องค์กรที่นำโดยผู้นำที่มีความสามารถจะสะท้อนออกมาในรูปแบบของความสำเร็จขององค์กร แต่ในทางกลับกันหากผู้นำขององค์กร ไม่มีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำอาจส่งผลให้องค์กรนั้นๆ ล้มเหลวได้ ดังนั้นผู้นำจึงมีค่าสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างยิ่ง ด้วยเหตุผลข้างต้นแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำจึงได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวางและมีทฤษฎีที่แตกต่างกันมากมาย ค่าสำคัญของการศึกษาเรื่องผู้นำและภาวะความเป็นผู้นำได้แก่ อิทธิพลต่อผู้อื่น การกระตุ้น เป้าหมายร่วม หรือบางทฤษฎีมีการกล่าวถึงบาร์มี การยอมรับ หรือกล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง

2.1.1 ความหมายของผู้นำ

ผู้นำคือผู้ที่มีคุณลักษณะของผู้นำ อาทิเช่น สามารถประเมินสถานการณ์ได้ดี พิจารณาความเสี่ยงเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจได้ในสถานการณ์วิกฤติ สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ เป็นต้น นอกจากนี้ยังได้รับความไว้วางใจจากบุคคลอื่นจนสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นได้ สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติตามหรือแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” พบว่าแนวคิดส่วนใหญ่กล่าวถึงความสัมพันธ์ของกลุ่มคน การส่งอิทธิพล เป้าหมายร่วม โดยสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือความสามารถในการนำหรือส่งอิทธิพลในการสร้างพฤติกรรมของผู้ตาม โดยสามารถจูงใจให้ผู้ตามเต็มใจปฏิบัติตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้รับการศึกษาค้นคว้าและมีวิวัฒนาการจนเป็นที่ยอมรับในปัจจุบัน ถูกนำเสนอไว้โดยแบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม โดยแต่ละทฤษฎีจะมีจุดมุ่งเน้นที่แตกต่างกัน กลุ่มทฤษฎีเหล่านั้นประกอบด้วย

2.1.3.1 ทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ (Leadership Traits)

เริ่มมีการศึกษาดังแต่ค.ศ. 1930 เป็นต้นมา การศึกษาพบว่ามิลักษณะเด่น 4 ลักษณะของผู้นำได้แก่

- ลักษณะทางกายภาพ เช่น รูปร่างหน้าตา ลักษณะภายนอก น้ำหนัก
- ลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น ความเป็นคนกล้าแสดงออก ชอบเปิดเผยตัวตน
- ลักษณะทางความสามารถ เช่น เป็นคนเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ สามารถแก้ปัญหาได้ดี มีความรู้ทางด้านเทคนิค
- ลักษณะเด่นทางด้านสังคม เช่น เข้าสังคมเก่ง มีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่ดี (นิคย์ สัมมาพันธ์, 2546, น. 33-34)

การวิจัยที่ผ่านมาไม่สามารถแยกแยะผู้นำออกจากผู้อื่น ได้อย่างชัดเจน โดยใช้ลักษณะเด่นข้างต้นและยังไม่เป็นจริงในทุกสถานการณ์ การศึกษาวิจัยในยุคต่อๆ มาพบว่าลักษณะเด่นที่คิดตัวมาและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้นำน้อยกว่าความสามารถในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำจึงมุ่งเน้นไปในเชิงพฤติกรรม

2.1.3.2 กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior)

เริ่มมีการศึกษาดังแต่ค.ศ. 1940 กลุ่มทฤษฎีนี้มุ่งเน้นที่การศึกษาพฤติกรรมของผู้ที่ประสบความสำเร็จและผู้อื่นเพื่อค้นหาว่ามีพฤติกรรมใดบ้างที่แตกต่างกันระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จและผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จ

“พฤติกรรมแห่งความสำเร็จของผู้นำ” ได้รับการศึกษาจากกลุ่มนักวิจัยอย่างน้อย 4 แนวทาง (มธุมนต์ แคะเทอร์เรนซ์, 2554, น. 24) ได้แก่

1. มหาวิทยาลัยไอโอวา ช่วงปีค.ศ. 1930 ได้มีการศึกษาภาวะผู้นำจากพื้นฐานของการใช้อำนาจหน้าที่ โดยศึกษาพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำ สามารถแบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leader) ผู้นำประเภทนี้ใช้อำนาจในการออกคำสั่ง ตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มอบหมายงานให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชามากนัก รูปแบบของความสัมพันธ์เป็นทางการสูง นิยมการให้รางวัลและการลงโทษ

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader) ผู้นำประเภทนี้เน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ไม่เน้นการใช้อำนาจของตนเอง ดังนั้นในการแก้ไขปัญหาจึงเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เช่น จัดให้มีการประชุม เป็นต้น

1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire) ผู้นำประเภทนี้ให้อิสระในการทำงาน การตัดสินใจ การแก้ปัญหาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ ดังนั้นผู้นำจะเป็นผู้ผ่านเรื่องราวต่างๆ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น ไม่มีสิทธิในการจัดการใดๆ ได้ตามใจชอบ

ทั้งนี้ยังไม่มีข้อสรุปว่าผู้นำแบบใดหรือระดับการใช้อำนาจแบบใดเป็นรูปแบบที่ดีที่สุด แต่การให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจมีแนวโน้มที่จะสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและนำไปสู่การทำงานเป็นทีมที่มีคุณภาพได้

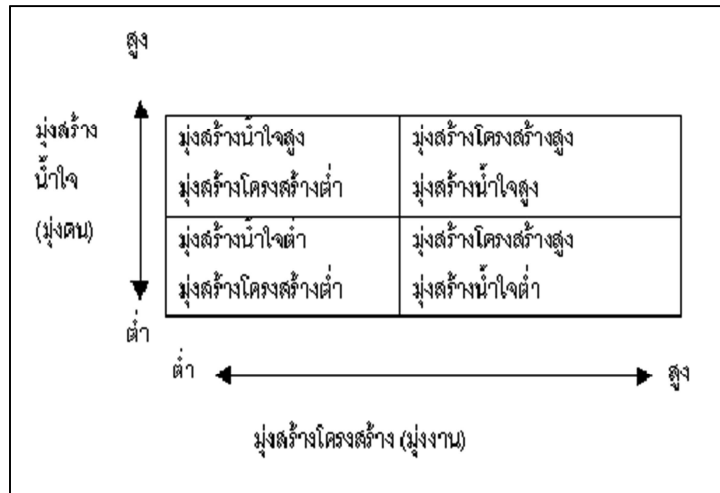
2. มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ช่วงปีค.ศ. 1945 นักวิจัยของมหาวิทยาลัยพบว่าพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่มี 2 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่

2.1 พฤติกรรมมุ่งโครงสร้าง (Initialing Structure) คือพฤติกรรมของผู้นำที่วางโครงสร้างและขอบเขตของงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งโครงสร้างประกอบด้วย

- การมอบหมายงาน
- การจัดมาตรฐานงาน
- การประเมินการปฏิบัติงาน
- การเสาะหาวิธีการทำงานและการแก้ไขปัญหาที่ดี

2.2 พฤติกรรมมุ่งคน (Consideration) คือพฤติกรรมของผู้นำที่สนใจความรู้สึกนึกคิด ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความเป็นเพื่อน รับฟังปัญหา ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติต่อกันอย่างเป็นธรรมชาติ

ผลการวิจัยสรุปว่า ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องเน้นทั้งโครงสร้างและเน้นคนสูง พฤติกรรมทั้งสองด้านถือเป็นพฤติกรรมขั้นพื้นฐานที่ผู้นำพึงมี พฤติกรรมทั้งสองแบบเหมาะกับกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ มีวิธีการทำงานที่ชัดเจน และมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง



ภาพ 2.1 แผนผังแสดงพฤติกรรมผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโฮไอ

3. มหาวิทยาลัยมิชิแกน มุ่งเน้นหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับกระบวนการกลุ่ม และผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม โดยจะใช้ผลงานของกลุ่มเป็นเกณฑ์ในการแยกผู้ที่มีประสิทธิภาพและผู้ที่มีประสิทธิภาพออกจากกัน การศึกษานี้สามารถสรุปพฤติกรรมของผู้นำได้เป็น 3 แบบ ได้แก่

3.1 พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-oriented behavior) ผู้นำจะไม่ใช้เวลาไปกับการลงมือปฏิบัติ แต่จะมีหน้าที่ในการวางแผน จัดตาราง ประสานกิจกรรมการทำงาน หาเทคนิค เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.2 พฤติกรรมมุ่งสร้างความสัมพันธ์หรือมุงคน (Relationship-Oriented behavior) ผู้นำที่มีพฤติกรรมประเภทนี้จะไม่ควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ให้อิสระในการทำงาน แต่จะสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา

3.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) การศึกษายังพบว่าผู้นำมีแนวโน้มที่จะให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้นำ และมีกิจกรรมการตัดสินใจที่สัมพันธ์กับระดับการมีส่วนร่วมของบุคคลอื่นในแบบต่างๆ ดังนี้

3.3.1 การตัดสินใจแบบเผด็จการ (Autocratic decision) คือการที่ผู้นำตัดสินใจผู้เดียว ไม่มีการถามความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะใดๆ บุคคลอื่นไม่มีอิทธิพลใดๆ ต่อการตัดสินใจ

3.3.2 การตัดสินใจแบบปรึกษา (Consultation) ผู้นำปรึกษากับบุคคลอื่นเพื่อนำมาพิจารณาในการตัดสินใจ แต่ก็ยังคงเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง

3.3.3 การตัดสินใจร่วม (Joint decision) ผู้นำและสมาชิกกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาประชุมและอภิปรายทางเลือกต่างๆ ผู้นำมีฐานะเป็นสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่ง ผลการตัดสินใจถือเป็นการตัดสินใจของกลุ่ม

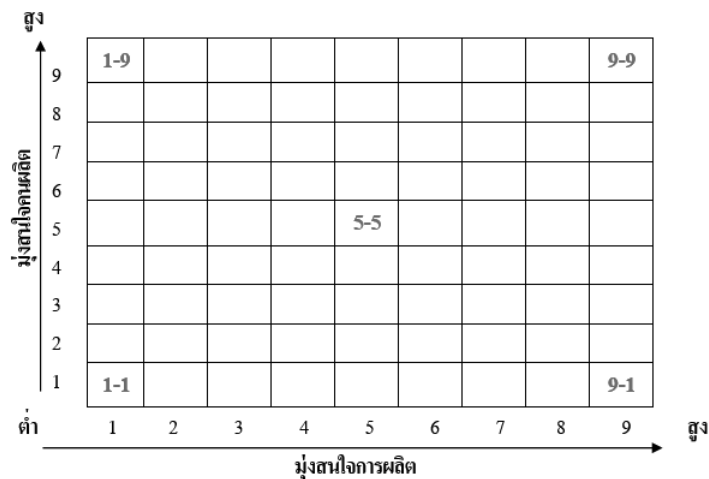
3.3.4 การมอบหมายให้ตัดสินใจ (Delegation) คือการที่ผู้นำมอบอำนาจให้สมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยที่จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจนั้นๆ

Blake and Mouton ช่วงปีค.ศ. 1960 ดร. โรเบิร์ต อาร์ เบลค และดร. เจน เอส มูทอน ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีความคล้ายคลึงกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ทั้งสองคิดค้นตารางพฤติกรรมการบริหาร (The Managerial Grid) พร้อมทั้งบ่งชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุดในการบริหาร

มิติของพฤติกรรมของผู้นำบนตารางพฤติกรรมการบริหารประกอบด้วย

1. มุ่งสนใจการผลิต (Concern for production) พิจารณาระดับความเข้มข้นในการมุ่งเน้นในวัตถุประสงค์ ความมีประสิทธิภาพขององค์กร การมีผลิตภาพในระดับสูงเพื่อเป็นตัวชี้วัดว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ดีเพียงใด ผู้นำที่มีพฤติกรรมในมิตินี้จะมุ่งที่ผลลัพธ์ด้านตัวงานเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญกับการวางแผน วิธีการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจเลือกนโยบาย กำหนดให้มีการวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพของการผลิตบริการเพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ

2. มุ่งสนใจคน (Concern for people) พิจารณาระดับความสนใจของผู้นำต่อเรื่องสมาชิกกลุ่ม ความสนใจของสมาชิกในกลุ่ม ความต้องการที่จะพัฒนาบุคคลเพื่อเป็นตัวชี้วัดว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ดีเพียงใด ผู้นำที่มีพฤติกรรมในมิตินี้จะมุ่งให้ผู้ตามเต็มใจปฏิบัติตามยอมรับและให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี สร้างความสัมพันธ์ระหว่างตนเองและผู้อื่น



ภาพ 2.2 The Managerial Grid by Blake and Mouton

ผลการศึกษาของเบลคและมูทอนพบว่าลักษณะของการจัดการมี 5 รูปแบบดังต่อไปนี้

1. แบบ 1,1 Impoverished Management หรือการจัดการแบบปล่อยตามสบายหรือสั้น โดยคือรูปแบบของผู้นำที่มุ่งคนต่ำ มุ่งงานต่ำ ผู้นำประเภทนี้จะมีความสนใจในการสร้างผลลัพธ์และสร้างคนต่ำ ใช้ความพยายามน้อยในการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรไปยังเป้าหมายที่วางไว้ ทำหน้าที่ในการผ่านข้อมูลไปยังผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้นำไปปฏิบัติเท่านั้น ผู้นำรูปแบบนี้มีประสิทธิภาพในการนำน้อยที่สุด ก่อให้เกิดองค์กรที่ไม่เป็นระบบและทำให้องค์กรไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

2. แบบ 9,1 Country Club Management หรือการจัดการที่เน้นคน คือรูปแบบของผู้นำที่มุ่งคนสูง มุ่งงานต่ำ ให้ความสำคัญที่ความต้องการและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ดำเนินงานภายใต้สมมติฐานที่ว่าหากผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีความสุขและมั่นคง จะทำให้เขาทำงานหนัก การปฏิบัติเช่นนี้ก่อนให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ผ่อนคลายและสนุกสนาน แต่ในทางกลับกันผลิตภาพต่ำเนื่องจากการขาดการควบคุมดูแล และขาดทิศทางในการปฏิบัติงาน

3. แบบ 5,5 Middle-of-the-Road Management หรือการจัดการแบบพบกันครึ่งทาง ระหว่างการมุ่งคนและมุ่งงาน ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสนใจทั้งในผู้ปฏิบัติงานและผลลัพธ์ในระดับกลาง มีการลดการมุ่งเน้นในคนเพื่อให้ได้ผลิตภาพเพิ่มขึ้นและทำในทางตรงกันข้ามเพื่อหาสมดุล ผลงานอยู่ในระดับกลาง

4. แบบ 9,9 Team Leadership หรือการจัดการแบบเน้นการทำงานเป็นทีม จากการศึกษาของเบลคและมูทอน การจัดการรูปแบบนี้ดีที่สุดที่สุด นั่นคือทำให้ความสำคัญกับทั้งคนและ

งานในระดับสูง ทำให้องค์ประสบความสำเร็จ ในขณะที่เดียวกันก็สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

5. แบบ 9,1 Authority-Compliance Management หรือการจัดการแบบเน้นอำนาจ เติ้จการหรือแบบมุ่งงาน คือรูปแบบการจัดการที่เน้นการใช้อำนาจเพื่อให้ได้งาน ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเป็นรองความต้องการด้านประสิทธิภาพในการผลิต ผู้นำรูปแบบนี้ยึดถือความคิดตนเองเป็นหลัก เข้มงวดกับการปฏิบัติตามกฎ นโยบาย และกระบวนการ ยึดถือการลงโทษเป็นเครื่องมือในการทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำตาม

2.1.3.3 กลุ่มทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership)

กลุ่มทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาเพิ่มเติมจากการศึกษาเชิงพฤติกรรมโดยมุ่งศึกษาอิทธิพลของสถานการณ์ที่ส่งผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ทฤษฎีหลักของกลุ่มทฤษฎีนี้มี 4 ทฤษฎีดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's Contingency Leadership Theory)

ทฤษฎีนี้มีแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของรูปแบบผู้นำและสถานการณ์ โดย Fiedler สร้างเครื่องมือการวัดรูปแบบของผู้นำขึ้น เรียกว่า “LPC Scale” (Least Preferred Coworker Scale) เพื่อใช้ในการประเมินตนเอง ผลของการประเมินจะแสดงความผู้นำหนึ่งๆ มุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งงาน Fiedler แสดงความเห็นว่ารูปแบบของผู้นำเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก เนื่องจากขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กับผู้นำและสมาชิก (Leader-Member Relations) โครงสร้างของงาน (Task Structure) และอำนาจจากตำแหน่ง (Position Power) ทั้ง 3 ปัจจัยนี้ส่งผลให้เกิดความแตกต่างในสถานการณ์ที่จะต้องชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชา Fiedler จึงแนะนำให้เลือกผู้นำที่มีลักษณะเหมาะสมกับสถานการณ์ (นิตย สัมภาษณ์, 2546, น.46)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard

2. ทฤษฎีนี้เสนอว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องปรับรูปแบบภาวะผู้นำของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ซึ่งหมายถึงวุฒิภาวะของผู้ตาม (Maturity of Followers) เพียงอย่างเดียว ความพร้อม (Readiness) เป็นตัวชี้วัดถึงวุฒิภาวะของผู้ตาม ได้แก่ ขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับงาน ความเต็มใจในการทำงาน ทฤษฎีนี้เชื่อว่าแม้จะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเดิมก็สามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ได้ ดังนั้นผู้นำจึงต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับการสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

ทฤษฎีนี้แบ่งรูปแบบของผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบได้แก่ 1. Telling คือผู้นำที่บอก สั่งอย่างชัดเจน ควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด เนื่องจากผู้ตามยังไม่สามารถปฏิบัติงานด้วยตนเองได้ และขาดความมั่นใจในการปฏิบัติ 2. Selling คือผู้นำที่สามารถอธิบายให้ผู้ปฏิบัติตามเข้าใจในคำสั่งและแนวทางการปฏิบัติ เนื่องจากผู้ตามยังไม่มีความสามารถ แต่มีความเต็มใจในการปฏิบัติตาม 3. Participating คือผู้นำที่ขอความเห็นจากผู้ตาม ปรึกษาพูดคุย ร่วมกันตัดสินใจ เนื่องจากผู้ตามมีความสามารถในการปฏิบัติและเต็มใจที่จะปฏิบัติ 4. Delegating คือผู้นำที่มอบหมายงานให้ผู้ตามไปปฏิบัติ มอบความรับผิดชอบอำนาจในการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ตามมีความสามารถ มีความต้องการที่จะปฏิบัติด้วยตนเอง

3. ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ (House's Path – Goal Theory of Leadership)

ทฤษฎีนี้เสนอว่า ผู้นำที่ดีคือผู้ที่สามารถชี้เส้นทางให้แก่ผู้ตามปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ตามก้าวหน้าอยู่บนเส้นทางเหล่านี้และบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ผู้นำยังมีหน้าที่ในการจัดสิ่งกีดขวางทุกประการ เช่น การหลีกเลี่ยงการกระทำที่ซ้ำซ้อน ไม่มีประโยชน์ เป็นต้น และให้รางวัลแก่ผู้ที่ปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบได้แก่

1. ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) คือลักษณะผู้นำที่วางแผน จัดแนวทาง และสั่งการผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด
2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) คือลักษณะของผู้นำที่เป็นมิตร สนับสนุน ดูแลความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน
3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership) คือลักษณะของผู้นำที่ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติ สนับสนุนความสามารถและช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
4. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) คือลักษณะของผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาออกความคิดเห็น ในขณะเดียวกันก็รับฟังความคิดเห็นเพื่อนำไปประกอบการตัดสินใจ

ตัวแปรกลางจากสถานการณ์ (Situational Moderator Variables) ของทฤษฎีนี้ประกอบด้วย

- ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา (The Characteristics of Subordinate) เช่น ความสามารถของสมาชิก เป็นผู้มีใจรักชอบ ชอบอิสระในการทำงาน หรือเป็นผู้มีทักษะน้อย ชอบการสั่งหรือชี้แนะ ต้องการการควบคุม เป็นต้น

- ลักษณะของงานและสิ่งแวดล้อม (Characteristics of Task and Environment) เช่น ด้วงงานเป็นงานที่ทำทหาย สับสน น่าสนใจ มีคุณค่าหรือไม่ สิ่งแวดล้อมในการทำงานได้แก่ ระบบอำนาจในที่ทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคน

ตัวแปรกลางจากสถานการณ์เหล่านี้ถูกนำมาพิจารณาในฐานะที่ส่งผลทำให้พฤติกรรมของผู้นำมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ ตัวแปรเหล่านี้จะส่งผลต่อการเลือกรูปแบบภาวะผู้นำ 4 ข้อข้างต้น

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom-Yetton-Jago

ทฤษฎีนี้ออกแบบการตัดสินใจเลือกเพื่อให้ผู้นำสามารถเลือกวิธีการที่เหมาะสมที่สุดกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ที่แตกต่างกัน โดยทางเลือกในการตัดสินใจมี 3 แนวทาง ได้แก่

1. การตัดสินใจแบบใช้อำนาจ (Autocratic) คือการตัดสินใจโดยผู้นำ เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ผู้นำมีความเชี่ยวชาญ สามารถปฏิบัติสิ่งนั้นได้เพียงผู้เดียว ไม่มีเวลามากพอที่จะอภิปราย และผู้ตามมีแนวโน้มที่จะเชื่อตามผู้นำ ผู้ตามมีหน้าที่เพียงเป็นผู้ให้ข้อมูล
2. การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ (Consultative) คือการตัดสินใจโดยผู้นำ แต่มีการปรึกษาหารือกับผู้ตาม เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ประเด็นไม่มีความชัดเจน ผู้นำต้องการข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ตาม และมีเวลามากพอในการอภิปราย
3. การตัดสินใจด้วยกลุ่ม (Group Decision) เหมาะกับสถานการณ์เช่นเดียวกับข้างต้น

2.1.3.4 กลุ่มทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)

เบิร์นส์ (Burns) ได้เสนอ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) โดยเขาเชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัลเพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารจ จูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานไ้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ

เบิร์นส์ เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกัน โดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป

เบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำ เป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) คือผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกัน จนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อกันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตามซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควมยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง

ปี ค.ศ. 1985 เบสส์ (Bass) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของเบิร์นส์ ซึ่งเบสส์พบว่าพฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวังผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากขึ้นหรือน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น

2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร

3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของเบสส์ หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงคล้อยใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้

เบสส์ได้เสนอ แนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำ เชิงเป้าหมาย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward)
2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (management by exception)

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูปและผู้นำเชิงเป้าหมาย แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงานเพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยึดติดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยง

2.2 แผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

2.2.1 แนวคิดการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan หรือ DAP)

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเป็นกระบวนการแรกในการดำเนินการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร ซึ่งผู้ปฏิบัติงานร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา (สำนักงาน ก.พ., 2549) กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ เป็นแผนที่ระบุเป้าหมายและวิธีการพัฒนาโดยใช้วิธีการที่เหมาะสมในแต่ละบุคคล เป้าหมาย ในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลมีวัตถุประสงค์เพื่อ

2.2.1.1 ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้ปฏิบัติและผู้บังคับบัญชาในการตกลงกันเรื่องการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่

2.2.1.2 ช่วงเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลังในการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ของบุคลากร

2.2.1.3 ช่วยแนะนำวิธีการพัฒนาบุคคลด้วยเครื่องมือต่างๆ

2.2.1.4 ช่วยเจาะจงกิจกรรมเฉพาะที่มีความสำคัญและจำเป็นในการพัฒนาแต่ละด้าน

2.2.2 ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจึงเป็นแผนงานที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญและผู้บริหารก็พยายามผลักดันให้บุคลากรในองค์กรนำไปใช้จะเห็นได้ว่าประโยชน์ของแผนพัฒนารายบุคคลที่เกิดขึ้นนั้นจะแบ่งเป็น 3 ระดับได้แก่ ระดับพนักงาน ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน และระดับองค์กร โดยรวม (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2551) สามารถสรุปได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.2.2.1 ระดับพนักงาน

1. เพื่อปรับปรุง (To Improve) แผนพัฒนารายบุคคลจะช่วยปรับปรุงความสามารถเดิมที่มีอยู่ไม่ว่าจะเป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็งก็ตาม โดยมุ่งเน้นให้พนักงานปรับปรุงผลงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในการทำงานต่อไป

2. เพื่อพัฒนา (To Develop) นอกจากจากการปรับปรุงงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันแล้วแผนพัฒนารายบุคคลยังช่วยทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. เพื่อเตรียมความพร้อม (To Prepare) การจัดทำแผนพัฒนาจะเป็นการช่วยเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานในการก้าวขึ้นสู่การเป็นหัวหน้า หรือแม้แต่การย้ายสายงาน พนักงานจะลดความรู้สึกกังวล ความเครียด และความกังวลที่จะไม่สามารถทำงานได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังไว้

2.2.2.2 ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน

1. เพื่อการทดแทนงาน (Work Replacement) แผนพัฒนารายบุคคลการเตรียมความพร้อมให้พนักงานเกิดความมั่นใจหากต้องย้ายหรือหมุนเวียนงาน ทำให้พนักงานยอมรับไม่ปฏิเสธที่จะเปลี่ยนงานที่ไม่เคยรับผิดชอบมาก่อน ผลก็คือพนักงานเกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายด้าน (Multi Skills) และความสามารถในการทำงานที่หลากหลายด้านนี้เองย่อมทำให้พนักงานสามารถทำงานทดแทนกัน

2. เพื่อผลงานของหน่วยงาน (Department Performance) เน้นอนว่าเมื่อพนักงานปฏิบัติงานดีขึ้น ผลงานของพนักงานย่อมดีขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน ซึ่งผลงานของพนักงานย่อมนำไปสู่ผลงานของหัวหน้างานหรือหน่วยงานในที่สุด ดังนั้นความสำเร็จของหัวหน้างานย่อมเกิดขึ้นจากการเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงาน โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานเป็นหลัก

2.4.2.3 ระดับองค์กรโดยรวม

1. เพื่อผลงานขององค์กร (Corporate Performance)

บุคลากรเป็นปัจจัยหลักที่จะสร้างผลงานโดยรวมให้กับองค์กร

2. เพื่อการสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร (Corporate Branding)

บุคลากรที่มีความสามารถย่อมมีส่วนช่วยสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลยังมีส่วนช่วยสร้างภาพลักษณ์ให้กับพนักงานภายใน ทา ให้พนักงาน มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความรักและความผูกพันกับองค์กร

3. เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ความสำเร็จขององค์กร ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลงานปัจจุบัน แต่เป็นการที่เราไป แข่งขันกับองค์กรอื่นแล้วมีข้อได้เปรียบมากกว่า



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจน้ำมัน ” มีรายละเอียดและวิธีดำเนินการตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 กลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

3.1 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจน้ำมัน ที่มีความตั้งใจต้องการพัฒนาตนเอง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้เลือกเรื่องและหัวข้อที่จะดำเนินการพัฒนาด้วยตนเองตามความสนใจ โดยเลือกเรื่องที่ต้องการจะพัฒนาเป็นจำนวน 2 เรื่อง โดยใช้ระยะเวลาทั้งหมดโดยประมาณ 9 เดือนโดยอาศัยวิธีการรวบรวมข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคคลที่มีความพร้อมและต้องการที่จะพัฒนาตนเองในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan หรือ DAP)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

การจะพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำนั้นจำเป็นต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับบุคลิกภาพและพฤติกรรมในทุกๆด้านที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางให้ตนเองรู้และวิเคราะห์ได้ว่าผู้ถูกประเมินมีลักษณะพฤติกรรมอย่างไร มีความสามารถด้านใดที่ต้องได้รับการพัฒนาต่อเพื่อให้ดียิ่งขึ้นหรือต้องปรับปรุง เพื่อเสริมสร้างให้หน้าศักยภาพนั้นๆมาใช้ได้อย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน

เครื่องมือที่นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้มี 3 เครื่องมือ ซึ่งประกอบไปด้วยแบบประเมินทางด้านจิตวิทยา รวมถึงแบบประเมินทางบุคลิกภาพและสมรรถนะ ได้แก่

1. แบบประเมินทางจิตวิทยา (Work Behavior Inventory หรือ WBI)
2. แบบประเมินความสามารถทางปัญญา (Applied Reasoning Test Managerial/ Professional หรือ ART-MP)
3. แบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะที่ประเมิน โดยผู้บังคับบัญชา

3.2.1 Work Behavior Inventory หรือ WBI

WBI คือ เครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำอธิบายสรุปนั้นมาทำการวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และควบคู่ไปกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่า กระบวนการความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น เครื่องมือดังกล่าวจะสรุปผลจากการที่กลุ่มตัวอย่างต้องทำแบบประเมินทางจิตวิทยา และจะแสดงผลออกมาในรูปแบบของอัตราส่วนร้อยละ (Percentile) ซึ่งร้อยละที่ได้จะนำไปเปรียบเทียบกับจำนวนผู้เข้าร่วมทำแบบทดสอบทั้งหมด นั้นหมายความว่า ถ้าคะแนนอัตราส่วนร้อยละ (Percentile) ของผู้ทดสอบน้อย ไม่ได้หมายความว่าผู้ทดสอบจะไม่มีพฤติกรรมนั้นๆ แต่หากเทียบกับผู้เข้าร่วมทดสอบคนอื่น ถือว่ามีน้อยกว่านั่นเอง

WBI จึงเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผล พฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำมาใช้เพื่อส่งเสริมสนับสนุน หรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานต่างๆ ได้แก่ การคัดเลือกพนักงาน การพัฒนาบุคลากร การใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตาม การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

3.2.1.1 ลักษณะเด่น ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดสรรการทำงานของ The Work Behavior Inventory (WBI)

- ลักษณะงาน WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่างๆ ทุกข้อคำถามเป็นเครื่องประเมินที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน

- มาตรการการประเมินค่าตนเอง WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบประเมิน

- ความครอบคลุมของลักษณะงาน WBI สามารถใช้ประเมินบุคคลทั่วไป ทั้งบุคคลที่ไม่เคยทำงานมาก่อนหรือบุคคลที่ต้องการกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง
- มาตรฐานของคะแนน WBI ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจะแสดงในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไท เพื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพ
- ความง่ายต่อการใช้งาน โดยผู้รับการประเมินจะระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุดใน 5 ตัวเลือก ระยะเวลาที่เหมาะสมในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที

3.2.1.2 คุณลักษณะสำคัญของ The Work Behavior Inventory (WBI)

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ พบว่า The Work Behavior Inventory สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังนี้

- ความน่าเชื่อถือ (Reliable) WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถืออยู่ที่ 0.85
- ความตรงเชิงทำนาย (Predictive Validity) WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงาน ได้ตามสภาพความเป็นจริงได้ อย่างแม่นยำ
- ความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) WBI ความตรงตามโครงสร้างกับทฤษฎีบุคลิกภาพ Big Five โดย WBI มีการจัดกลุ่มตามหลักฐานที่มีเหตุผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นก็ไม่สามารถที่จะประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์
- ความสัมพันธ์กับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง WBI มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่นๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย
- นิยามของพฤติกรรมความสามารถโดยนักวิจัย WBI ซึ่งได้ทำการประเมินผลตามความสามารถ และได้ให้คำจำกัดความไว้ในหนังสือ Competence at Work ของ Spencer & Spencer, 1993 และหนังสือ Working with Emotional Intelligence ของ Goleman, 1998
- สถิติปัญญาทางอารมณ์ ในรายงานบรรยายสรุปของ WBI จะมีผลคะแนนรวมในเรื่องของสติปัญญาทางอารมณ์ “Emotional Intelligence” ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรืออาชีพ

3.2.1.3 ประสิทธิภาพของ Work Behavior Inventory (WBI)

จากการวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้องและแม่นยำ ในเรื่องต่อไปนี้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือกลุ่มบุคคลขององค์กร

- ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทลูกน้องไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ระบุว่าบุคคลใดที่มีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือด้านการขาย

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

- มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพและพยายามให้คำแนะนำพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว

3.2.1.4 มาตรวัดของแบบประเมิน (Work Behavior Inventory Scales) WBI มี 40 มาตรวัดซึ่งมีความหลากหลาย และความเกี่ยวข้องกับสถานะในการทำงานดังต่อไปนี้

- การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

1) การชอบสมาคม (Sociability)

2) การเป็นผู้นำ (Leadership)

3) การจูงใจ (Influence)

4) พลังใจในการทำงาน (Energy)

- การสนับสนุนในความคิด (Agreeableness)

5) ความร่วมมือ (Cooperation)

6) ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others)

7) การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy)

- การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

8) การปรับตัว (Adaptability)

9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)

10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

11) ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)

- การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
 - 12) การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)
 - 13) การคิดริเริ่ม (Initiative)
 - 14) การยืนกราน (Persistence)
 - 15) ความรอบคอบ (Attention to Detail)
 - 16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability)
 - 17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)
- เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
 - 18) การควบคุมตนเอง (Self-Control)
 - 19) การอดกลั้น (Stress Tolerance)
 - 20) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
 - 21) การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)
- คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)
 - 22) การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)
 - 23) การสนับสนุนในความคิด (Agreeableness)
 - 24) การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
 - 25) การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
 - 26) เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
- ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)
 - 27) มุ่งเน้นที่ผลงาน (Task orientation)
 - 28) มุ่งเน้นที่บุคคล (People orientation)
- ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling)
 - 29) คล่องแคล่ว (Dynamic)
 - 30) วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)
 - 31) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)
- ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)
 - 32) Behavioral Growth Potential
- สิ่งชี้วัดความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)
 - 33) ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service)

Effectiveness)

34) ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)

35) ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)

36) ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)

37) สติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)

- ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)

38) ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)

39) ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)

40) ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency)

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

3.2.2.1 ลักษณะของแบบประเมิน Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) เป็นแบบ ประเมินที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับทักษะ 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะในการอ่าน (Verbal Reasoning) ทักษะในด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) และ ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) โดยรวมการกำหนดเหตุผล และการแก้ปัญหาทั้ง 3 ส่วนเข้าด้วยกันดังนี้

ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ ผู้ทำแบบทดสอบต้องอ่านบทความที่กำหนดและเลือกคำตอบที่ถูกต้องเพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหาความสามารถในการวินิจฉัยและหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ การทดสอบนี้ประเมินการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษาแลแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนดในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟ วงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ทำแบบทดสอบได้เข้าใจถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อ่อนุญาตให้ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็นการประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณทางงบประมาณ สินค้าคงคลัง การ

คาดการณ์การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อหรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้กับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับตัวเลขในการทำงาน

ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือ การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักการวิทยาศาสตร์ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และ ความสัมพันธ์กันกับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

3.2.2.2 ระเบียบและวิธีการทำแบบทดสอบ

ผู้รับการประเมินจะได้ทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการกดยกเลิกคำตอบที่ตนเองคิดว่า ถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ในแต่ละข้อ แบบทดสอบนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยการทำแบบทดสอบในแต่ละส่วนจะมีการจำกัดเวลาในการทำและกฎเกณฑ์ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) 10 นาที

ส่วนที่ 2 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) 10 นาที สามารถใช้เครื่องคิดเลขได้

ส่วนที่ 3 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการ แก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) 10 นาที

3.2.2.3 ผลที่ได้จากการทำแบบทดสอบ ART-MP

ผลจากแบบทดสอบ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) นั้น เป็นการนำคะแนนมาเปรียบเทียบกับกลุ่มข้อมูลบรรทัดฐานที่ได้จากผลการทดสอบความสามารถของกลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการ และมีอาชีพจากหลากหลายสาขาในอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งผลคะแนนจะอยู่ในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ โดยผู้ประเมินผลการทำแบบทดสอบสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบความสามารถของผู้ทำแบบทดสอบนั้นกับผลการทดสอบของผู้สมัครงานรายอื่นๆในตำแหน่งเดียวกันได้อย่างชัดเจน

3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะเป็นแบบประเมินเพื่อเก็บข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกทำการประเมิน ซึ่งในการประเมินนั้นผู้บังคับบัญชาจะประเมิน 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คือจุดเด่น โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกจุดเด่น 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ

ส่วนที่ 2 คือข้อปรับปรุง โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกข้อปรับปรุง 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ

โดยแบบประเมินจะระบุลักษณะพฤติกรรมและให้ผู้บังคับบัญชาเลือกตอบว่า พฤติกรรมในข้อใดเป็นจุดเด่นและข้อควรปรับปรุงของผู้รับการประเมิน โดยลักษณะของพฤติกรรม ทั้ง 21 ข้อ โดยอ้างอิงจากมาตราวัดของ Work Behavior Inventory Scales (WBI) ดังนี้

1. การชอบสมาคม (Sociability) แสดงออกถึง การช่างพูดและชอบ พบปะสังสรรค์ผู้คน และสร้างเพื่อนใหม่
2. การเป็นผู้นำ (Leadership) แสดงออกถึง ความมุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพาและบันดาลใจผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ
3. การจูงใจ (Influence) แสดงออกถึงการชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่น โดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น
4. พลังใจในการทำงาน (Energy) แสดงออกถึงการชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายอย่างด้วยความมุ่งมั่น โดยไม่หยุดยั้ง
5. ความร่วมมือ (Cooperation) แสดงออกถึงการชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม
6. ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) แสดงออกถึงความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น
7. ความชำนาญการทูต (Diplomacy) แสดงออกถึงการใช้วาจาสุภาพอ่อนน้อม ทำให้แน่ใจว่าสุภาพและน่านับถือต่อบุคคลที่ยากและให้ความเคารพผู้อื่น
8. การปรับตัว (Adaptability) แสดงออกถึงความสามารถในการปรับตัว พยายามแสวงหาทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่
9. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) แสดงออกถึงการมีจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิมไปสู่ทางใหม่
10. ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) แสดงออกถึงความมีเหตุผลและสร้างรูปแบบในการคิดวิเคราะห์และสังเกตวิธีการดำเนินการ
11. ความเป็นอิสระ (Independence) แสดงออกถึงควมมีอิสระด้านความคิด และการตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้
12. การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) แสดงออกถึงการบรรลุผลสำเร็จ มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างจริงจัง แสวงหาความก้าวหน้าทางอาชีพ

13. การคิดริเริ่ม (Initiative) แสดงออกถึงการปฏิบัติลงมือทำโดยไม่ต้องร้องขอ ยินดีและยอมรับต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่

14. การยืนกราน (Persistence) แสดงออกถึงการทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ละทิ้งโครงการหรือภาระหน้าที่

15. ความรอบคอบ (Attention to Detail) แสดงออกถึงการให้ความสนใจต่อรายละเอียด ตรวจสอบงานอีกครั้งเพื่อความถูกต้องและป้องกันความผิดพลาด

16. ความน่าเชื่อถือ (Dependability) แสดงออกถึงความน่าเชื่อถือต่อความรับผิดชอบ ทำงานเสร็จทันตามกำหนดเสมอ

17. การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) แสดงออกถึงความระมัดระวังต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา

18. การควบคุมตนเอง (Self-Control) แสดงออกถึงการระงับอารมณ์โกรธ หรืออาการเสียใจต่อการตอบสนอง

19. การอดกลั้น (Stress Tolerance) แสดงออกถึงการอดทนต่อความเครียด ทำงานได้ดีในสถานการณ์เครียด อดทนอดกลั้นต่อความเครียด และตอบสนองได้อย่างดี

20. การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) แสดงออกถึงความมั่นใจในตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน

21. การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) แสดงออกถึงการรับรู้เข้าใจและจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตนเองได้ดี

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้รับการประเมินรับทราบวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย
2. ผู้รับการประเมินทำแบบประเมินทางจิตวิทยา (WBI) และสมรรถนะ (ART- MP) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล
3. ผู้รับการประเมินเก็บรวบรวมข้อมูลผลการประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะจากผู้บังคับบัญชา
4. ผู้รับการประเมินรับทราบถึงลักษณะบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนา และกำหนดการจัดทำพัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1

5. ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 1
6. ผู้รับการประเมินได้ร่วตรงถึงความคืบหน้าในการพัฒนาและจัดทำแผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 2
7. ผู้รับการประเมินสรุปผลของการทำแผนการพัฒนาคณะ



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และ การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง: กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจน้ำมัน” ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยาโดยเครื่องมือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) แบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test-MP Report (ART-MP) และประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI)

ส่วนที่ 2 ผลแบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้แล้วความเข้าใจโดยรวมของแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test-MP Report (ART-MP)

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

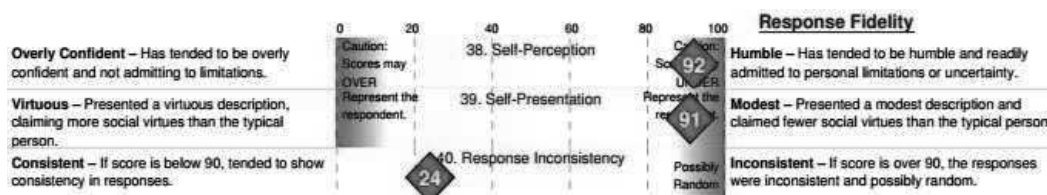
ส่วนที่ 5 สรุปประเด็นสำคัญที่สามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบจิตวิทยา

4.1 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI)



ภาพ 4.1 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI)

ในลำดับแรกก่อนที่จะพิจารณาถึงพฤติกรรมของผู้รับการประเมินในแต่ละด้าน สิ่งสำคัญที่จะต้องพิจารณาคือ ลำดับแรกจากผลประเมินคือ เรื่องของความน่าเชื่อถือของการทำแบบประเมิน และความแม่นยำของผู้รับการประเมินก่อนว่า การตอบคำถามทั้งหมดนั้นมีความสอดคล้องกับการตอบแบบทดสอบเพียงใด โดยความน่าเชื่อถือดังกล่าวสามารถพิจารณาจากข้อมูลในส่วนของความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

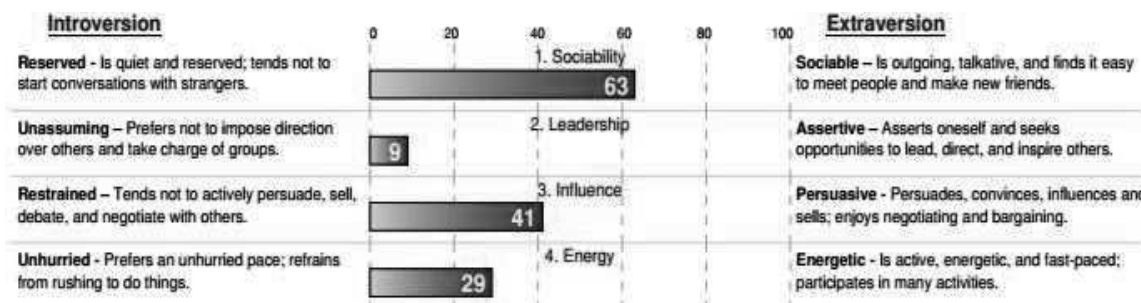


ภาพ 4.2 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

เริ่มดูที่ข้อ 40. คือ Response Inconsistency หมายถึงความไม่สอดคล้องกันในการตอบคำถามจากแบบทดสอบ Percentile score จะอยู่ที่ 24 ซึ่งคะแนนไม่เกิน 50 นั้นหมายความว่าผู้รับการประเมินตอบคำถามทุกข้อค่อนข้างสอดคล้องกันมาก ไม่มีความขัดแย้งกัน เพราะฉะนั้นผลที่ได้ออกมาสามารถเชื่อถือได้

ในส่วนของ 38. Self-Perception คะแนน Percentile จะอยู่ที่ 92 เกือบเต็ม 100 หมายความว่าผู้รับการประเมินเป็นคนที่มองตัวเองแบบระมัดระวังตัว รู้สึกประหม่าตลอดเวลาและระวังตัวในการแสดงออกมากซึ่งมีลักษณะเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับคะแนนในส่วนของ 39. Self-Presentation คะแนน Percentile ที่ 91 คือแสดงออกอย่างระมัดระวังมาก ค่อนข้างถ่อมตัว จะเห็นได้ว่าคะแนนทั้งสองด้านที่กล่าวมาเอนเอียงไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกันทั้งด้านการคิดและการแสดงออก เมื่อผู้รับการประเมินมองตัวเองแบบระมัดระวังตัวมากจึงแสดงออกมาแบบถ่อมตัวด้วย ผลจากการทำแบบทดสอบสามารถแสดงในรายละเอียดได้ดังนี้

4.1.1 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)



ภาพ 4.3 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

ผู้รับการประเมินมีลักษณะโดยรวมค่อนข้างเป็นคนชอบสังคม และชอบเป็นจุดศูนย์กลาง มีพฤติกรรมในด้านต่างๆดังจะแสดงในรายละเอียดดังนี้

4.1.1.1 การชอบสมาคม (Sociability) คะแนนอยู่ใน Percentile ที่ 63 ผู้รับการประเมินเป็นคนที่เข้าสังคมได้ง่าย สามารถพบปะผู้คนใหม่ๆและพูดคุยได้หรือเริ่มที่จะเข้าไปคุยกับคนที่เราไม่รู้จักก่อน ชอบอยู่กับเพื่อนและไม่ชอบการอยู่คนเดียว

4.1.1.2 การเป็นผู้นำ (Leadership) คะแนนอยู่ใน Percentile ที่ 9 ซึ่งถือว่าเป็นคะแนนที่ค่อนข้างต่ำ การที่มีคะแนน Percentile score ในด้านความเป็นผู้นำที่ต่ำนั้น ตามหลักของโปรแกรม WBI นี้ไม่ได้แปลว่าผู้รับการประเมินไม่มีความเป็นผู้นำเลย แต่คนอื่นที่เข้าร่วมรับการประเมินนั้นมีมากกว่าเราอยู่ 81 คน (คิดเป็น Percentile score) ซึ่งค่อนข้างตรงกับพฤติกรรมของผู้รับการประเมินมาก นั่นก็คือชอบเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ ถ้ามีงานกลุ่ม ผู้รับการประเมินก็จะรอให้มีผู้นำพูดขึ้นมาก่อนว่าจะทำอะไร แล้วก็จะตามเขาไป จะมีแค่บางครั้งเท่านั้นที่ผู้รับการประเมินกล้าพูดก่อนคนอื่น และลุกขึ้นมาเป็นผู้นำเอง

4.1.1.3 ความสนใจ (Influence) คะแนนอยู่ใน Percentile ที่ 41 ซึ่งถือว่าไม่ต่ำมาก มีแนวโน้มที่การชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นนั้นมีน้อย แต่หากเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำก็สามารถทำได้ในระดับหนึ่ง แต่บางครั้งผู้รับการประเมินก็รู้สึกอึดอัดหรือไม่สบายใจที่ต้องทำ

4.1.1.4 พลังใจในการทำงาน (Energy) นั้นคะแนนอยู่ใน Percentile ที่ 29 ซึ่งถือว่าค่อนข้างต่ำ หมายความว่าผู้รับการประเมินเป็นคนที่ทำงานอย่างช้าๆ ไม่รีบๆ ค่อยๆ เป็นค่อยๆ ไป มีคติในการทำงานประจำตัวว่า “ช้าๆ ได้พร้าเล่มงาม”

4.1.2 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

| Individualism | | Agreeableness |
|---|-----------------------------|---|
| Individualist - Tends to work alone; hesitates to cooperate and agree with difficult people. | 5. Cooperation 30 | Collaborative - Is group-oriented, agreeable, and supportive; tries to get along with everyone. |
| Unaffected - Is inattentive to the difficulties and feelings of strangers; tends not to show empathy. | 6. Concern for Others 51 | Concerned - Is concerned about less fortunate people; is sensitive to the feelings of others. |
| Direct - Is direct and to the point; tends not to show diplomacy with difficult people. | 7. Diplomacy 15 | Diplomatic - Is respectful, courteous, polite, and makes others feel understood. |

ภาพ 4.4 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

4.1.2.1 ความร่วมมือ (Cooperation) คะแนนอยู่ใน Percentile ที่ 30 หมายความว่า ถ้าเลือกได้ผู้รับการประเมินก็ชอบที่จะทำงานคนเดียว มากกว่าการทำงานเป็นกลุ่ม เพราะมองว่าการทำงานเป็นกลุ่มต้องเจอกับคนหลายรูปแบบ บางคนอาจจะมีวิธีการทำงานที่แตกต่างจากตัวเองจึงมองว่ามันยุ่งยากที่จะต้องทำงานกับคนที่มีลักษณะการทำงานแตกต่างจากตัวเอง เพราะฉะนั้นทำงานคนเดียวจึงง่ายกว่าเยอะ

4.1.2.2 ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for others) คะแนนอยู่ใน Percentile ที่ 51 หมายความว่าผู้รับการประเมินค่อนข้างมีความเห็นอกเห็นใจคนอื่น ยกตัวอย่างเช่น เวลานั่งในทีมทำผิดก็จะรับฟังและไม่กล้าที่จะลงโทษเขา หรือถ้าใครมาขอความช่วยเหลือ ก็จะตัดสินใจช่วยหรือทำสิ่งใดให้ใครได้ทันที ไม่ค่อยลังเล ถึงแม้ว่าผู้รับการประเมินจะลำบากใจหรือกระทบกับงานของตน จนบางครั้งไม่สามารถแยกแยะเรื่องคนกับเรื่องงานออกจากกันได้

4.1.2.3 ความชำนาญการทูต (Diplomacy) นั้นคะแนนอยู่ใน Percentile ที่ 15 ผู้รับการประเมินเป็นคนที่พูดจาตรง มุ่งเข้าสู่ประเด็น ไม่อ้อมค้อม ยกตัวอย่างเช่น เวลาเข้าไปคุยกับเจ้านาย ผู้รับการประเมินต้องการที่จะขออนุญาตทำอะไร ก็จะไม่มีเกริ่นนำหรือพูดอ้อมไปถึงเรื่องอื่น แต่จะขอบพูดเข้าสู่ประเด็นเลยว่าเราต้องการอะไร เป็นต้น

4.1.3 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness To Experience)

| Conventionalism | | Openness To Experience |
|---|-------------------------------|---|
| Stability oriented - Prefers predictability and structure; tends to avoid ambiguity and change. | 8. Adaptability 61 | Change oriented - Seeks out variety and readily adapts to change, ambiguity, or new situations. |
| Traditional - Continues with traditional ways of doing things; tends not to generate unique ideas. | 9. Innovation 74 | Creative - Has an active imagination and identifies new connections between ideas. |
| Basic analysis - Prefers concrete thinking to abstractions; likes problems to be clear-cut. | 10. Analytical Thinking 63 | Deep analysis - Analyzes complicated issues; uses logic and deep analysis to identify solutions. |
| Aligned decisions - Prefers structure, guidance, and making difficult decisions in groups. | 11. Independence 74 | Independent decisions - Trusts own judgment; prefers to make decisions independently. |

ภาพ 4.5 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness To Experience)

4.1.3.1 การปรับตัว (Adaptability) คะแนนอยู่ใน Percentile ที่ 61 แสดงให้เห็นว่าผู้รับการประเมินสามารถปรับตัวและมีความพร้อมในการปรับตัวอยู่ตลอดเวลาเมื่อจำเป็นต้องไปอยู่ในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างจากเดิม ยกตัวอย่างเช่น เมื่อต้องเข้ารับการอบรมให้ไปเป็นพนักงานเดิมน้ำมันที่สถานีบริการน้ำมันเอสโซ่เป็นเวลา 1 อาทิตย์ ก็สามารถปรับตัว ปรับวิธีการทำงานจากปกติจะต้องนั่งอยู่หน้าคอม เป็นพนักงาน back office แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยน ต้องไปเรียนรู้ในส่วนของ Operation ที่เกิดขึ้นจริงๆที่สถานีบริการน้ำมัน ก็สามารถทำได้อย่างสนุกสนาน และรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและน่าสนใจอย่างมาก

4.1.3.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) คะแนนอยู่ใน Percentile ที่ 74 ผู้รับการประเมินสามารถคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ได้ตลอดเวลา ชอบรูปแบบการทำงานใหม่ๆ

4.1.3.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) คะแนนอยู่ใน Percentile ที่ 63 ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มชอบที่จะใช้เหตุผล และคิดวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับการทำงานปัจจุบันเป็นอย่างมากที่ต้องใช้การคิดอย่างเป็นระบบ เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นให้ได้ก่อนและคิดหาวิธีการแก้ไขอย่างมีระบบ

4.1.3.4 ความเป็นอิสระ (Independence) นั้นมีคะแนนอยู่ใน Percentile ที่ 74 แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระในการทำงานที่สูง ไม่ต้องถามคนอื่น หรือ หาคำแนะนำจากคนอื่นในการทำงานเลย ผู้รับการประเมินต้องการอำนาจในการตัดสินใจ

4.1.4 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

| Casualness | | | Conscientiousness |
|--|----|-------------------------|--|
| Present oriented - Prefers to enjoy self now and have reachable goals that require moderate effort. | 4 | 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. | 22 | 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. | 29 | 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. | 7 | 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. | 5 | 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. |

ภาพ 4.6 ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

ในด้าน Conscientiousness นี้จะสังเกตได้ว่า คะแนน Percentile จะค่อนข้างต่ำ และ ต่ำกว่าด้านอื่นๆ ที่ผ่านมาข้างต้น

4.1.4.1 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement) มีคะแนนอยู่ใน Percentile ที่ 4 ซึ่งถือว่าต่ำมากเมื่อเทียบกับคนอื่น เนื่องจาก profile มีลักษณะเป็นแบบนี้ ผู้รับการประเมินจึงมีแนวโน้มที่เป็นคนที่มีพฤติกรรมแบบไม่ค่อยตั้งเป้าหมายในการทำ มีลักษณะการทำงานแบบเรื่อยๆ ไม่ได้กดดันตัวเองหรือจะต้องแข่งขันกับคนอื่นเป็นไปไม่ถึงเป้าหมาย ทำแบบที่ตัวเองมีความสุขและรู้สึกสบายใจที่จะทำมากกว่า

4.1.4.2 การคิดริเริ่ม (Initiative) มีคะแนนอยู่ใน Percentile ที่ 22 แสดงว่าเวลาทำงาน ไม่ค่อยริเริ่มทำงานที่นอกเหนือจากงานหลักหรือหน้าที่ของตัวเองถ้าไม่จำเป็น หรือถ้าเป็นงานที่ผู้รับการประเมินไม่ชอบทำ จะไม่เริ่มทำงานนั้นทันที แต่จะผัดวันประกันพรุ่ง เริ่มทำงานนั้นช้ากว่างานทั่วไป

4.1.4.3 การยืนกราน (Persistence) คะแนนอยู่ใน Percentile ที่ 29 ซึ่งเป็นคะแนนที่สูงที่สุดแล้วในส่วนของ Conscientiousness ซึ่งค่อนข้างตรงกับความเป็นจริง คือผู้รับการประเมินจะอดทนและไม่ที่ถอดอยเวลางานมีปัญหา หรือไม่ทำงานถ้าทำไม่เสร็จ

4.1.4.4 ความใส่ใจในรายละเอียด (Attention to Details) อยู่ใน Percentile ที่ 7 ซึ่งถือว่าค่อนข้างต่ำมาก ผู้รับการประเมินเป็นคนที่ไม่ใส่ใจในรายละเอียด ไม่ชอบทำงานที่มีรายละเอียดมากๆ และต้องตรวจทานบ่อยๆ เพราะด้วยความสะเพร่าจึงไม่ชอบตรวจทานงานที่ทำ ชอบมองแบบภาพรวมมากกว่าภาพย่อยๆ เล็กๆ

4.1.4.5 ความน่าเชื่อถือ (Dependability) คะแนนอยู่ใน Percentile ที่ 5 คือมักมีความไม่แน่นอนในระยะเวลาการเสร็จงาน ผู้รับการประเมินมีพฤติกรรมการทำงานแบบอาจทำงาน

เสร็จหรือไม่เสร็จตามกำหนดเวลาที่ได้ แล้วแต่อารมณ์และสถานการณ์ ทำให้ไม่เหมาะกับการทำงานที่มีการกำหนดเส้นตายมากนัก

4.1.4.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) มีคะแนนอยู่ใน Percentile ที่ 6 ผู้รับการประเมินเป็นคนที่ไม่ชอบทำตามกฎหรือขั้นตอน ชอบทำงานและมีความคิดนอกกรอบ ไม่ชอบให้ใครมาควบคุมหรือคอยติดตามการทำงาน ไม่ชอบการถูกตีกรอบ หรือการถูกบังคับให้ปฏิบัติตาม ซึ่งมีแนวโน้มสูงกว่า ผู้รับการประเมินอาจจะเลยการปฏิบัติตามกฎ

4.1.5 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

| Emotional Spontaneity | | Emotional Stability | |
|---|----|-------------------------|---|
| Emotionally expressive - Openly expresses both positive and negative emotions. | 8 | 18. Self-Control | Emotionally controlled - Controls emotions and seldom gets upset or shows irritation. |
| Affected by stress - Tends not to be resilient in stressful situations; worries or becomes anxious. | 10 | 19. Stress Tolerance | Unaffected by stress - Works well in stressful situations and quickly recovers from setbacks. |
| Unsure of success - Becomes discouraged after negative feedback; needs time to recover. | 18 | 20. Self Confidence | Confident of success - Remains confident after failure or rejection; is optimistic for success. |
| Unaware of emotions - Tends to be unaware of emotions, their cause, and how to manage them. | 7 | 21. Emotional Awareness | Aware of emotions - Is aware of emotions and their cause; knows how to manage them. |

ภาพ 4.7 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

4.1.5.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) คะแนนอยู่ใน Percentile ที่ 8 เป็น Percentile score ที่ค่อนข้างต่ำ เพราะผู้รับการประเมินมีลักษณะควบคุมอารมณ์ไม่เป็น ไม่ว่าจะเป็นอาการหรือความรู้สึกทั้งด้านดีหรือไม่ดี เช่น ดีใจ เสียใจ โกรธ เป็นต้น ก็จะแสดงออกมา ปกปิดความรู้สึกไม่เก่ง

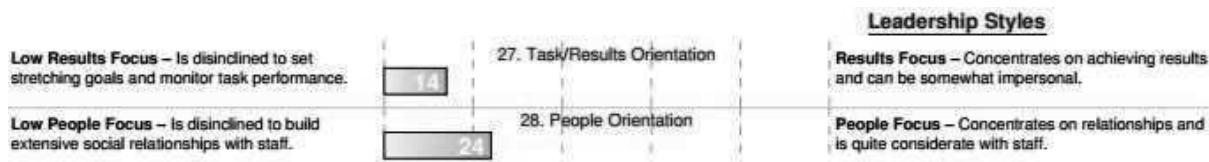
4.1.5.2 การอดกลั้น (Stress Tolerance) ได้คะแนนอยู่ใน Percentile ที่ 10 ผู้รับการประเมินไม่สามารถอดทนต่อความเครียดได้ ไม่สามารถทนอยู่ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดได้ ซึ่งค่อนข้างตรงกับพฤติกรรมจริงเพราะ ผู้รับการประเมินเป็นคนที่ไม่สามารถจัดการกับความเครียดได้จนกลายเป็นโรคเครียด

4.1.5.3 การมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) คะแนนอยู่ใน Percentile ที่ 18 แสดงว่าผู้รับการประเมินไม่ค่อยมีความมั่นใจถ้าเทียบกับผู้รับการประเมินคนอื่น ค่อนข้างวิตกกังวลอย่างหนักในสถานการณ์ที่ตนไม่มั่นใจ

4.1.5.4 การตระหนักรู้ในอารมณ์ (Emotional Awareness) ได้คะแนนอยู่ใน Percentile ที่ 7 คือทำอะไรแบบไม่รู้ตัว เวลาพูดออกมาก็จะค่อนข้างเร็วกว่าความคิด จนบางครั้งไม่รู้ตัวว่าพูดหรือแสดงอาการอะไรออกมา

จากการวิเคราะห์โดยรายละเอียดจากลักษณะ 21 ข้อดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าถ้ามองลักษณะของ Leadership style ผู้รับการประเมินจะมีลักษณะผู้นำที่เน้นคนมากกว่างานซึ่งตรงตามกราฟดังต่อไปนี้

4.1.6 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)



ภาพ 4.8 ลักษณะของผู้นำ (Leadership style)

ผู้รับการประเมินได้คะแนน Percentile ในส่วนของผู้นำที่มุ่งเน้นด้านผลงานเป็นหลัก (Task / Results Orientation) อยู่ที่ 14 ซึ่งค่อนข้างต่ำ แสดงว่าไม่ค่อยเน้นในเรื่องงาน และไม่ใส่ใจในรายละเอียดของงาน แต่จะให้ความสำคัญของคนเพราะมีคะแนน Percentile score ในส่วนของผู้นำมุ่งเน้นคนเป็นหลัก (People Orientation) ถึง 24 ที่มากกว่าคะแนน Task / Results Orientation และตรงกับลักษณะของผู้บริหารที่มีลักษณะเชื่อใจลูกน้องให้ทำงานโดยไม่กำหนดตารางหรือเส้นตายแน่นอนไว้ และไม่ควบคุมลูกน้องอย่างใกล้ชิดจนเกินไป ปล่อยให้ทำงานอย่างเป็นอิสระและไม่เข้มงวดในการทำงาน

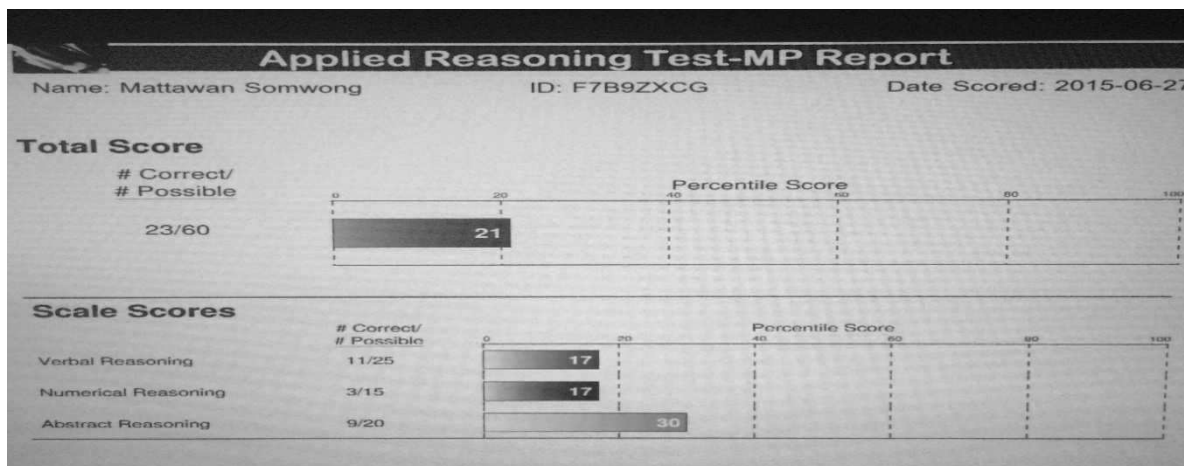
กล่าวโดยสรุปแล้วการทำแบบทดสอบและผลที่ออกมานั้นค่อนข้างชี้ให้เห็นตัวตนบุคลิกภาพ ลักษณะการทำงานของผู้รับการประเมินซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันคือตำแหน่ง Wetstock Operational Analyst ที่บริษัท ExxonMobil งานของ Analyst มีลักษณะที่จะต้องใช้ทักษะ Analytical thinking, Innovation และ Independence ซึ่งแบบประเมินที่ออกมาในส่วนของทักษะดังกล่าว ผู้รับการประเมินก็ได้คะแนน Percentile ที่สูงและโดดเด่นกว่าด้านอื่นถือเป็นข้อเด่นเห็นได้ชัดที่เหมาะกับการทำงานในตำแหน่ง Analyst ที่ต้องปรับตัวตามสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา ต้องใช้เหตุผลและผลสูง มีความคิดสร้างสรรค์คิดที่จะทำโปรเจกใหม่ๆตลอดเวลา และคอยหาขั้นตอนการทำงานใหม่ๆ ไม่ซ้ำซาก หรือต้องตามกฎเดิมๆตลอดเวลา

4.2 ผลแบบทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และความเข้าใจโดยรวมของ Applied

Reasoning Test-MP Report (ART-MP)

จากผลการทดสอบความสามารถด้านการรับรู้และความเข้าใจ ในภาพรวมผู้รับการประเมินได้รับคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 21% ของกลุ่มบรรทัดฐานจากการบริหารจัดการ การเป็นมืออาชีพ ซึ่งกลุ่ม

ตัวอย่างบรรทัดฐานประกอบไปด้วย ผู้จัดการ ผู้บริหาร และผู้เป็นมืออาชีพจากหลายหลายสายวิชาชีพในอุตสาหกรรมต่างๆ ดังแสดงตามรูปต่อไปนี้



ภาพ 4.9 ผลการประเมินความสามารถด้านการรับรู้และความเข้าใจในแต่ละด้านของ ART-MP

สำหรับผลคะแนน โดยอยู่ใน Percentile ที่ 21 เป็น Percentile score ที่ค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับผู้ทำแบบทดสอบทั้งหมด โดยแบ่งออกเป็นสามด้านดังต่อไปนี้

4.2.1 ทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)

แบบทดสอบในส่วนนี้คือการประเมินด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ เป็นการทดสอบความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวินิจฉัย การใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา ผู้รับการประเมินได้คะแนน Percentile อยู่ที่ 17 เมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพแล้ว ถือว่าน้อยมาก จึงมีแนวโน้มว่าผู้รับการประเมินจะใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา หรือความสามารถในการหาข้อสรุป รวมถึงการทำความเข้าใจและแปลบทความได้ในระดับที่ต่ำกว่าผู้รับการประเมินคนอื่นๆ

4.2.2 ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุป (Numerical Reasoning)

แบบทดสอบในส่วนนี้คือการประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข และเป็นการวัดความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย ซึ่งอาจถูกนำเสนอมาในรูปแบบของข้อมูลที่ผ่านการสรุปออกมาแล้ว เช่น ตาราง กราฟวงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เป็นต้น ผู้รับการประเมินได้คะแนน Percentile อยู่ที่ 17 ซึ่งถือว่าต่ำเช่นกัน ดังนั้น ผู้รับการประเมินจะมีแนวโน้มในการ

คิดวิเคราะห์เชิงตัวเลขได้อย่างจำกัด และอาจเกิดข้อผิดพลาดมากกว่าเมื่อเทียบกับผู้รับการประเมินคนอื่น ๆ

4.2.3 ทักษะด้านความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

แบบทดสอบส่วนนี้จะเป็นการประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม ผู้รับการประเมินได้คะแนน Percentile อยู่ที่ 30 เมื่อเทียบกับผู้รับการประเมินคนอื่น ๆ ถือว่าได้คะแนนค่อนข้างต่ำ นั่นหมายถึง ผู้รับการประเมินจะมีความสามารถในการเชื่อมโยงทางความคิด หรือการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรมค่อนข้างน้อย

จะเห็นได้ว่าคะแนนทั้งสามส่วนข้างต้นจะอยู่ในสัดส่วน Percentile score ที่ค่อนข้างต่ำ คือต่ำกว่า 50 ผู้รับการประเมินมีความสามารถด้านการทำความเข้าใจ การใช้เหตุผลและการแก้ปัญหาได้พอๆกับการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข จะมีส่วนที่สูงโดดเด่นชัดเจนกว่าด้านอื่นๆคือ ทักษะด้านความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) แสดงว่ามีแนวโน้มในการจัดการโครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้มีประสิทธิภาพในระดับหนึ่ง ซึ่งจะสอดคล้องกับผลจากการทำแบบทดสอบในส่วน WBI ในด้าน Adaptability และ Innovation ที่มีคะแนน Percentile 61 และ 74 ซึ่งเป็นส่วนที่สูงที่สุด คือเป็นคนที่มีลักษณะชอบสร้างสรรค์ผลงาน ชอบงานในลักษณะไม่ซ้ำซากจำเจ ชอบอยู่ในสถานการณ์ที่ท้าทาย ชอบที่จะแก้ปัญหา และพร้อมที่จะปรับตัวเวลาอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม หรือ เปลี่ยนจากชีวิตประจำวันไปมาก

4.3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

จากผลการประเมินจากแบบทดสอบ WBI ได้สะท้อนให้เห็นระดับในการแสดงออกของพฤติกรรมในด้านต่างๆของผู้รับการประเมิน ซึ่งในภาพรวมระดับคะแนนที่แสดงออกมาอยู่ในเปอร์เซ็นต์ไทล์ (Percentile) ที่ต่ำ และจากผลของแบบทดสอบได้แสดงให้เห็นถึงระดับพฤติกรรมของผู้รับการประเมินในจุดแข็งและ จุดอ่อน หรือข้อควรปรับปรุง ซึ่งมีความสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน ดังนี้

4.3.1 พฤติกรรมที่เป็นจุดเด่นของผู้รับการประเมิน

ผลจากแบบทดสอบ แสดงให้เห็นถึงระดับของพฤติกรรมที่มีลักษณะเด่นชัดของผู้รับการประเมิน ประกอบด้วย 4 ข้อ ได้แก่ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ความเป็นอิสระ (Independence) การชอบสมาคม (Sociability) และ ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical thinking)

4.3.2 พฤติกรรมที่เป็นจุดอ่อนของผู้รับการประเมิน

ผลจากแบบทดสอบ แสดงให้เห็นถึงระดับของพฤติกรรมที่มีลักษณะด้อย หรือลักษณะที่ควรได้รับการพัฒนาของผู้รับการประเมิน เพื่อให้เกิดการต่อยอดนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ข้อที่ควรได้รับการพัฒนาประกอบด้วย 4 ข้อ ได้แก่ การตระหนักรู้ในอารมณ์ (Emotional Awareness) การใส่ใจในรายละเอียด (Attention to Detail) การกำหนดเป้าหมาย (Achievement) และ ความน่าเชื่อถือ (Dependability)

4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

| Your Assets & Cautions: Supervisor | | | | | |
|------------------------------------|--------------------------|------------------------|--|----------------------------------|--|
| Participant | | | | | |
| Direct supervisor | | | | | |
| No. | BIG 5 Factor | PWBI Personality Trait | Description | Please select 4 Assets (จุดเด่น) | Please select 4 Cautions (ข้อปรับปรุง) |
| 1 | Extraversion | Sociability | การเข้าสังคม - แสดงออกถึงการเข้ากลุ่มและชอบพบปะสังสรรค์กับคนอื่น | | |
| 2 | | Leadership | ความเป็นผู้นำ - มีส่วนต่อผลงนในการเข้าทำและรับผิดชอบในการนำทางในทางหน่วยงาน | | / |
| 3 | | Influence | การชักจูง - ชี้นำคนอื่นโดยใช้อิทธิพลส่วนตัว เหมือนเป็นกราชและอิทธิพล | | |
| 4 | | Energy | พลังงาน - ชอบแสดงพลังงนในการทำงานหรือการทำงานด้วยความมุ่งมั่นโดยไม่วางใจ | | |
| 5 | Agreeableness | Cooperation | ความร่วมมือ - ชอบทำงานร่วมกับคนอื่นรวมทั้งคนต่างสายงาน ช่างทำงนทุกสิ่งทุกอย่าง | / | |
| 6 | | Concern for Others | ความใส่ใจผู้อื่น - เข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นต่อสิ่งที่เขาทำและสนใจผู้อื่น | | |
| 7 | | Diplomacy | การพูด - ใช้วาจาพูด สละสลวย ทำให้เป็นที่รักและน่าเชื่อถือของทุกคนโดยไม่วางใจ | | |
| 8 | Openness to Experience | Adaptability | ความสามารถในการปรับตัว - สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในสิ่งใหม่ๆ ได้ตามสถานการณ์ | / | |
| 9 | | Innovation | การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ - มีส่วนในการ คิด สร้างสรรค์สิ่งใหม่รวมทั้งมีความใฝ่ฝันสูง | | / |
| 10 | | Analytical Thinking | การคิดเชิงวิเคราะห์ - มีเหตุผลและสามารถวิเคราะห์งานที่คนอื่นมองข้ามได้ | | / |
| 11 | Conscientiousness | Independence | ความเป็นอิสระ - มีส่วนในความรับผิดชอบ สามารถทำงานได้ | | |
| 12 | | Achievement | การบรรลุเป้าหมาย - กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างจริงจังและมีความมุ่งมั่น | | |
| 13 | | Initiative | การริเริ่ม - มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนและริเริ่มโครงการที่คนอื่นมองข้ามได้ | | |
| 14 | | Persistence | ความอดทน - สามารถทำงานที่ยากได้จนกว่าจะสำเร็จ | / | |
| 15 | Emotional Stability | Attention to Detail | การใส่ใจในรายละเอียด - ให้ความสำคัญกับเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ที่คนอื่นมองข้าม | | / |
| 16 | | Dependability | ความน่าเชื่อถือ - มีความรับผิดชอบและสามารถทำงานได้ตามกำหนด | | |
| 17 | | Rule Following | การปฏิบัติตามกฎ - ระวังหรือปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ ได้ดี | | |
| 18 | Emotional Self-Awareness | Self-Control | การควบคุมอารมณ์ของใจของตนเองหรือการควบคุมอารมณ์ของตนเอง | / | |
| 19 | | Stress Tolerance | การอดทนต่อความเครียด - สามารถทนต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความเครียดและกดดันได้ | | |
| 20 | | Self Confidence | ความมั่นใจในตนเอง - มีความมั่นใจในตนเองหรือความเชื่อมั่นในการทำงาน | / | |
| 21 | | | การตระหนักรู้ในอารมณ์ - เข้าใจและจัดการกับอารมณ์ของตนเอง | | |

ตารางที่ 4.1 ความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา

4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.1.1 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินชอบทำงานกับผู้อื่น และสามารถประสานงานกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ให้ความช่วยเหลือกับสมาชิกทุกคนในทีมอย่างเต็มที่ตามความสามารถ อีกทั้งยังช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้กับกลุ่มเมื่อสมาชิกในกลุ่มตกอยู่ใน

สถานการณ์ที่ย่ำแย่ ยกตัวอย่างเช่น เมื่อมีคนลาเยอะ คนที่เหลืออยู่ในทีมต้องช่วยกันทำงานของเพื่อนที่ลาไป และด้วยความที่งานเยอะมาก ผู้รับการประเมินก็พยายามให้ความช่วยเหลือกับทุกคนและให้กำลังใจเพื่อนๆที่เหลือในทีมไม่ให้ย่อท้อ ถึงแม้ว่างานจะเยอะมาก

4.4.1.2 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี สังเกตได้จากเวลาผู้บังคับบัญชาส่งไปทรนึ่งนอกสถานที่ ผู้รับการประเมินจะมีความกระตือรือร้นที่จะออกไป และที่สำคัญคือ ปรับตัวในสภาพงานที่เปลี่ยนไปได้อย่างไม่มีปัญหา

4.4.1.3 การยืนกราน (Persistence) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินมีความรับผิดชอบที่ดีในส่วนการยืนกรานทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ละทิ้งภาระหน้าที่ต่องานใดงานหนึ่ง จนบางครั้งถึงแม้ว่าผู้รับการประเมินจะหักโหมในการทำงานจนมากเกินไป ก็ยังคงยืนกรานที่จะทำงานนั้นๆให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.2.1 ความเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้รับการประเมินยังขาดทักษะความเป็นผู้นำ บางครั้งไม่กล้าแสดงความคิดเห็นของตัวเองที่เห็นต่างจากกลุ่มคนส่วนมาก เนื่องจากรู้สึกกลัวบ้าง หรือไม่กล้าที่จะต่อสู้กับคนที่มึลักษณะเป็นผู้นำมากกว่า อาจยังเป็นจุดที่ต้องฝึกฝนและพัฒนาอีก

4.4.2.2 การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical thinking) ในบางสถานการณ์ผู้รับการประเมินยังขาดการคิดเชิงวิเคราะห์ในตัวเองอย่างลึกซึ้ง ทำให้ผลที่ออกมาไม่ถูกต้องอย่างแท้จริง หรือบางครั้งยังไม่สามารถหาความสัมพันธ์ของสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังทำอยู่ ซึ่งผู้บังคับบัญชามองว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากในตำแหน่งงานปัจจุบันนี้ จึงควรใช้ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์มากกว่านี้เพื่อส่งผลที่ดีต่อผลงาน

4.4.2.3 ความใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to detail) ผู้ประเมินยังขาดเรื่องความใส่ใจในรายละเอียดเห็นได้ชัดจากรายงานที่ต้องส่งผู้บังคับบัญชาในทุกๆเดือน จะมีข้อบกพร่อง โดยเฉพาะด้านตัวเลขให้เห็นเล็กๆน้อยๆ ทุกเดือน ส่งผลให้เกิดความล่าช้าเพราะต้องกลับมาแก้ไขอยู่หลายครั้ง

4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบจิตวิทยา

จากผลประเมินทำให้ผู้รับการประเมินได้ทราบถึงจุดเด่น และข้อควรปรับปรุงหรือพัฒนา สำหรับในการเลือกหัวข้อที่ต้องการประเมิน ผู้ประเมินพิจารณาเลือกประเด็นจากข้อควรพัฒนา และเลือกจากศักยภาพที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อหน้าที่การทำงานของตัวผู้ประเมินมากที่สุดเป็นหลัก ซึ่งจากแผนการพัฒนา ผู้รับการประเมินได้เลือกหัวข้อที่ต้องการจะพัฒนามาสองเรื่องหลัก โดยใช้ระยะเวลาพัฒนาตนเองรวมประมาณ 9 เดือนดังนี้

เรื่องที่ 1 การพัฒนาตนเองในด้านการตระหนักในอารมณ์

เรื่องที่ 2 การพัฒนาตนเองในด้านความใส่ใจในรายละเอียด

4.5.1 การพัฒนาตนเองในด้านการตระหนักในอารมณ์

เนื่องจากผู้ประเมินเล็งเห็นเรื่องความสำคัญในด้านการตระหนักในอารมณ์เป็นหลัก ประกอบกับตำแหน่งงานที่ทำอยู่ต้องพบปะกับผู้คนจากหลายทีม เช่น management ช่างวิศวกร พนักงาน บัญชี เจ้าของธุรกิจ พนักงานในสถานีบริการน้ำมัน เป็นต้น การควบคุมและตระหนักในอารมณ์ของผู้รับการประเมินจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการติดต่องาน ผู้รับการประเมินได้มีประสบการณ์ที่ไม่ค่อยดีคือพบกับสถานการณ์ที่ต้องเข้าประชุมกับผู้บริหาร และแผนกวิศวกร และไม่สามารถตระหนักในอารมณ์ของตนเองได้ เมื่อมีการปะทะอารมณ์กันเกิดขึ้น ก็พูดในสิ่งที่ตนเองคิดออกมาโดยไม่ทันระวังตัว ทำให้ผู้ฟังสับสนไม่เข้าใจว่าตนเองต้องการจะสื่ออะไร ถือเป็นเหตุการณ์ที่ไม่ควรจะเกิดขึ้นในที่ประชุม และที่สำคัญต่อหน้าสาธารณชน มีคนจากหลายทีมเข้าร่วมประชุม จึงถือว่าเป็นบทเรียนสำคัญ ทำให้เลือกพิจารณาประเด็นที่ต้องการพัฒนาในด้านนี้

4.5.2 การพัฒนาตนเองในด้านความใส่ใจในรายละเอียด

ในการพิจารณาเลือกประเด็นในการพัฒนาเรื่องนี้ วัตถุประสงค์หลักคือ ต้องการสร้างเสริมศักยภาพความสามารถในด้านความใส่ใจในรายละเอียด ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับตำแหน่งงาน นักวิเคราะห์ ทุกๆ สัปดาห์และเดือน จะต้องจัดทำรายงานประจำสัปดาห์และเดือนเพื่อรายงานกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับระดับน้ำมันคงเหลือประจำสถานีบริการน้ำมันในเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบ เพราะฉะนั้นต้องมีรายงานเกี่ยวกับตัวเลข รวมถึงสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นแต่ละสัปดาห์และเดือน ผู้รับการประเมินจะมีข้อบกพร่องในเรื่องของตัวเลข เกิดข้อผิดพลาดในรายงานค่อนข้างบ่อย ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาต้องใช้เวลาในการทำงานต่ออีก เพราะต้องแก้ไขข้อผิดพลาดเล็กๆ น้อยๆ ที่เกิดขึ้น ผู้รับการประเมินจึงมีความเห็นว่า หัวใจที่สำคัญของงานนักวิเคราะห์ คือทักษะด้านการใส่ใจใน

รายละเอียด จึงเลือกประเด็นนี้เพื่อฝึกให้คนมีความใส่ใจในรายละเอียดมากกว่านี้ และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดระหว่างการทำงาน และเสริมสร้างความก้าวหน้าต่อไปในตำแหน่งงานนี้



บทที่ 5

ผลเพื่อนำไปใช้

หลังจากรับทราบถึงผลจากการประเมิน ผู้รับการประเมินควรพิจารณาถึงเป้าหมายในระยะยาวที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนา เพื่อที่จะได้นำผลนั้นมาปรับใช้ นอกจากนั้นอาจมีการปรึกษากับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้มีส่วนในการสนับสนุนให้การพัฒนาของตนเองเกิดความต่อเนื่อง และเกิดการพัฒนาระดับสูงสุดตามกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม เนื้อหาในส่วนผลเพื่อนำไปใช้จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาตนเอง

5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

5.1.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเอง

เป้าหมายในระยะแรกของการเริ่มต้นในการพัฒนา ผู้รับการประเมินต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้มีทักษะในด้านที่ตัวเองยังขาดและบกพร่องอยู่ เพื่อสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เกิดข้อผิดพลาดบ่อยๆ เมื่อเริ่มการพัฒนาอย่างจริงจังเป้าหมายระยะถัดมาของการพัฒนาคือ การทำงานอย่างมืออาชีพในสายงานนี้ เนื่องจากตำแหน่งงานนี้จะได้พบปะกับผู้คนหลายสาขาอาชีพ ผู้รับการประเมินมีความคาดหวังว่า เมื่อเราสามารถทำงานได้อย่างมืออาชีพ และได้พบปะผู้คนจากหลายสาขา จะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการทำให้เรามีความสัมพันธ์กับคนจากหลายๆแผนก และเป็นช่องทางทำให้เรามีโอกาสที่จะทำความรู้จักกับแผนกอื่นๆ ในบริษัทเอกซอนโมบิล และเป้าหมายระยะสุดท้ายหลังจาก 9 เดือนของการทำแผนพัฒนานั้น ผู้รับการประเมินต้องการมีทักษะที่จะพัฒนาให้มากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้รับคำชมเพื่อนร่วมงานหรือจากผู้บังคับบัญชา

5.1.2 จุดแข็งที่ผู้ประเมินรับรู้ตัวเอง

| Your Assets & Cautions: Mattawan | | | | | |
|----------------------------------|------------------------|---|--|----------------------------------|--|
| Participant | | | | | |
| Direct supervisor | | | | | |
| No. | BIG 5 Factor | PWBI Personality Trait | Description | Please select 4 Assets (จุดเด่น) | Please select 4 Cautions (ข้อปรีหมั่น) |
| 1 | Extraversion | Sociability | การเข้าสังคม - แสดงออกถึงการทำงานสุดและชอบพบปะสังสรรค์และสร้างเพื่อนใหม่ | | |
| 2 | | Leadership | ความเป็นผู้นำ - พุ่งเป้าชัดเจนในการนำพา และขับเคลื่อนงานในทางที่ถูกต้องในโอกาสใหม่ในการทำงานเสมอ | | |
| 3 | | Influence | การชักจูง - ชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วย เหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น | / | |
| 4 | | Energy | กำลังงาน - ชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายอย่างด้วยความมุ่งมั่นโดยไม่หยุดหย่อน | | |
| 5 | Agreeableness | Cooperation | ความร่วมมือ - ชอบทำงานกับผู้อื่นเพื่อร่วมงาน สนับสนุน, ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม | | |
| 6 | | Concern for Others | ความใส่ใจผู้อื่น - เข้าอกเข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและหวังดีกับผู้อื่น | / | |
| 7 | | Diplomacy | การพูด - ใฝ่หาคุณภาพ สอนสอน ทำให้เข้าใจภาพและนำข้อดีของบุคคลที่ยากและให้ความเคารพผู้อื่น | / | |
| 8 | Openness to Experience | Adaptability | ความสามารถในการปรับตัว - ตรวจจับและแสวงหาโอกาสหรือปรับเปลี่ยนใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ | | |
| 9 | | Innovation | การสร้างสรรสิ่งใหม่ - มีจินตนาการ ความคิด สร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิมไปสู่ทางใหม่ | | |
| 10 | | Analytical Thinking | การคิดเชิงวิเคราะห์ - มีเหตุผลและสร้างรูปแบบในการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์การดำเนินการ | | |
| 11 | | Independence | ความเป็นอิสระ - มีอิสระส่วนความคิด และการตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้ | | |
| 12 | Conscientiousness | Achievement | การบรรลุผลสำเร็จ - กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างจริงจัง แสดงความก้าวหน้าทางอาชีพ | | |
| 13 | | Initiative | การริเริ่ม - ปฏิบัติสิ่งใหม่โดยไม่รอคอย ชวนและยอมรับความรับผิดชอบของการกระทำใหม่ | / | |
| 14 | | Persistence | การยืนกราน - ทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ละทิ้งโครงการหรือการกระทำ | | |
| 15 | | Attention to Detail | การให้ความสำคัญต่อรายละเอียด - ตรวจทานงานซ้ำ ครั้งเพื่อความถูกต้องและป้องกันความผิดพลาด | | / |
| 16 | | Dependability | ความน่าเชื่อถือ - มีความเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ ทำงานทันตามกำหนดเสมอ | | / |
| 17 | Rule Following | การปฏิบัติตามกฎ - ระมัดระวังต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่คิดเสียกฎ | | / | |
| 18 | Emotional Stability | Self-Control | การควบคุมอารมณ์ตนเอง - ไม่ยอมแสดงอารมณ์โกรธหรืออารมณ์เสีย ใจเย็นในการตอบสนอง | | |
| 19 | | Stress Tolerance | การอดทนต่อความเครียด - ทำงานได้ดีในสถานการณ์ที่เครียด อดทน ออกกำลังกายและความเครียด และตอบสนองได้อย่างดี | / | |
| 20 | | Self Confidence | ความมั่นใจในตนเอง - มีความมั่นใจในตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต้องขำกตขยอตนเองในการทำงาน | | |
| 21 | | Emotional Self-Awareness | การตระหนักต่ออารมณ์ - ระบุ เข้าใจและจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตนเองได้ดี | | |

ตารางที่ 5.1 ความคิดเห็นจากผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมินรับรู้ในจุดแข็งของตนเองที่มีส่วนสนับสนุนในเรื่องของการทำงานในตำแหน่งงานนักวิเคราะห์ในประเด็นดังต่อไปนี้

5.1.2.1 การชักจูง (Influence) เนื่องจากผู้รับการประเมินเป็นคนที่เข้ากับคนในทีมได้ง่าย จึงสนิทกับทุกคนเท่าๆกัน และมีความสามารถในการโน้มน้าวชักจูงผู้อื่นด้วยเหตุผลถ้าเป็นเรื่องที่ผู้รับการประเมินมั่นใจ และคิดว่าความคิดนั้นถูก ก็จะสามารถชักจูงผู้อื่นได้อย่างไม่ลำบากใจ

5.1.2.2 ความใส่ใจผู้อื่น (Concern for Others) ผู้รับการประเมินเป็นคนที่คิดถึงจิตใจคนอื่นเสมอ และเป็นคนที่สังสารจึงมองว่าประเด็นนี้เป็นจุดแข็งของตนเอง ซึ่งบางครั้งอาจจะมากเกินไป คิดถึงและใส่ใจในคนอื่นมากกว่าตนเอง จนบางครั้งอาจจะกลายเป็นจุดอ่อนได้ในบางสถานการณ์

5.1.2.3 การทูต (Diplomacy) ผู้รับการประเมินสามารถใช้วาจาสุภาพ อ่อนน้อมกับทุกคนที่เข้ามาติดต่อกัน ถือเป็นจุดแข็งทำให้การดำเนินงานระหว่างทีมอื่นๆ นั้นราบเรียบและง่ายดาย

5.1.2.4 การริเริ่ม (Initiative) ผู้รับการประเมินชอบสร้างสรรค์กิจกรรมให้สมาชิกในทีมมีความสามัคคีร่วมกัน หรือโปรเจกใหม่ๆ ประจำปี ผู้รับการประเมินจะพยายามคิดหาโปรเจกให้ทีมเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

5.1.3 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตัวเอง

ผู้รับการประเมินรับรู้ในจุดอ่อนของตนเองที่มีผลในเรื่องของการทำงานในประเด็นดังต่อไปนี้

5.1.3.1 การใส่ใจในรายละเอียด (Attention to Detail)

5.1.3.2 ความน่าเชื่อถือ (Dependability)

5.1.3.3 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)

5.1.3.4 การจัดการต่อความเครียด (Self-tolerance)

5.2 แผนการพัฒนาดตนเอง (Development Action Plan)

แผนการพัฒนาดตนเองของผู้รับการประเมินจะแบ่งออกเป็น 2 เรื่องคือ การพัฒนาด้านการตระหนักในอารมณ์ (Emotion Awareness) และ การพัฒนาด้านการใส่ใจในรายละเอียด (Attention to Detail) ซึ่งแต่ละประเด็นจะใช้เวลาที่แตกต่างกัน การพัฒนาด้านการตระหนักในอารมณ์จะใช้ระยะเวลาประมาณ 7 เดือน และ การพัฒนาด้านการใส่ใจในรายละเอียดจะใช้ระยะเวลาประมาณ 3 เดือน

5.2.1 แผนการพัฒนาดตนเองในด้านการตระหนักในอารมณ์

5.2.1.1 วัตถุประสงค์ในการพัฒนา (Development Objective)

เพื่อพัฒนาในเรื่องการตระหนักรู้ทางอารมณ์ของตนเอง สามารถเป็นคนที่รับรู้ เข้าใจและจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตัวเองได้ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งจัดการต่อความเครียดของตนเอง

5.2.1.3 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับต่อตนเอง (Expected benefit to me)

เมื่อผู้รับการประเมินเป็นคนที่มีความตระหนักรู้ทางด้านอารมณ์ตลอดเวลา และสามารถสื่อสารหรือแสดงออกอย่างที่ตัวเองคิด มีการควบคุมการแสดงออกและรู้ตัวแล้วก็จะทำให้แสดงออกด้วยความมั่นใจ คนรอบข้างที่ผู้รับการประเมินเข้าไปสนทนาด้วยก็จะเกิดความเชื่อถือน่ามากขึ้น ผู้รับการประเมินจะเป็นที่ยอมรับของคนอื่น และการตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเองจะช่วยลดความเครียดด้วย เพราะถ้าคนเรารู้ตัวและตระหนักในอารมณ์ของตนเองได้ตลอดเวลา และค่อยๆคิดหาวิธีแก้ปัญหา ความเครียดก็จะไม่เกิดขึ้น

5.2.1.4 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับต่อองค์กร (Expected benefit to my organization)

ในด้านองค์กร ผู้รับการประเมินคาดว่าจะสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่มีประสิทธิภาพที่สุดให้กับองค์กร ยกตัวอย่างเช่น ในการนำเสนอผลงานในที่สาธารณะ (public speaking) เมื่อผู้รับการประเมินตระหนักรู้ในอารมณ์ รู้ว่าตนเองกำลังคิดอะไร และสื่อสารออกอย่างมั่นใจ ก็จะไม่เกิดข้อผิดพลาดเพราะเราคิดอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้วก่อนที่จะสื่อสารออกมา และรู้ตัวด้วยว่าพูดอะไรออกมา ก็จะเกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น กล่าวคือ ทักษะการตระหนักรู้ทางอารมณ์นี้จะช่วยไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน

5.2.1.5 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง (Action to Take)

ในที่นี้ผู้รับการประเมินได้กำหนดกิจกรรมที่จะใช้ในการฝึกฝนให้เกิดการพัฒนาตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยประกอบไปด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

5.2.1.5.1 เวลาที่จะต้องออกไปนำเสนองาน หรือพูดต่อหน้าคนอื่น ผู้รับการประเมินจะต้องซ้อมพูดหน้ากระจก หรือซ้อมต่อหน้าเพื่อนสนิท 1-2 คนก่อนที่จะไปนำเสนองานจริง เพื่อเป็นการฝึกฝนให้คุ้นเคยกับสิ่งที่กำลังจะพูด มีการคิดไตร่ตรองก่อนที่จะพูดออกไป ที่สำคัญต้องรู้ตัวกับสิ่งที่กำลังพูดอยู่ด้วย ถ้าพูดเร็วเกินไป ก็พยายามเตือนตัวเองว่าพูดให้ช้าลง และคิดก่อนที่จะพูดอะไรออกมา เพราะปกติเป็นคนที่ยังไม่มีความมั่นใจเวลาต้องพูดต่อหน้าคนอื่นอะไรๆ และจะยิ่งพูดเร็วแบบไม่รู้ตัวเสมอ เพราะฉะนั้นควรจะฝึกคิดก่อนพูด และพูดให้ช้าลง ตระหนักในอารมณ์ของตนเองและสิ่งที่จะพูดออกไปทุกครั้ง เมื่อพูดอะไรออกไปจะได้เกิดประโยชน์ต่อผู้ฟังให้มากที่สุด

5.2.1.5.2 ทำสมาธิก่อนเข้านอนทุกครั้ง เพื่อให้เกิดจิตใจที่สงบ ส่งผลให้เวลาผู้รับการประเมินจะทำอะไรจะต้องใจเย็น ตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตัวเองตลอดเวลา และแสดงออกมากอย่างที่เราคิด

5.2.1.5.3 ทำท่ากำหนดลมหายใจด้วยการยกนิ้วชี้วางไว้ที่ปาก และหายใจเข้าทางจมูก กลั้นลมหายใจไว้สักพักและเป่าลมออกทางปากยาวๆ ให้นิ้วของเรารับรู้ว่ามีลม

ผ่าน ประมาณ 20-40 ครั้ง /วัน เป็นวิธีที่ช่วยกำจัดความเครียด ฝึกการจดจ่อในการกำหนดลมหายใจ และจะเป็นการพักผ่อนสมองอย่างเต็มที่ ซึ่งวิธีนี้เป็นวิธีการบำบัดในเรื่องการตระหนักรู้ทางอารมณ์จากงานวิจัยของมหาวิทยาลัยมหิดล

5.2.1.5.4 สร้างแรงบันดาลใจให้กับตัวผู้รับการประเมินด้วยการหาหนังสือหรือบทความเกี่ยวกับเรื่องการตระหนักรู้ทางอารมณ์ของบุคคลที่ประสบความสำเร็จในด้านชีวิต การทำงานและครอบครัว เพื่อกระตุ้นให้ตนเองจะประสบความสำเร็จแบบบุคคลเหล่านั้น

5.2.1.5.5 เข้าร่วมการฝึกอบรมเรื่องการจัดการความเครียดโดยจิตแพทย์ที่มีความรู้และประสบการณ์กับเรื่องนี้โดยตรง ซึ่งเป็นการฝึกอบรมที่บริษัทจะจัดขึ้นเป็นประจำทุกปี จะทำให้ผู้รับการประเมินมีความรู้เพิ่มเติมมากขึ้นและนำมาปรับใช้กับสถานการณ์ในชีวิตประจำวันได้

5.2.1.6 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Involved Person) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและจะช่วยสนับสนุนให้แก่ผู้รับการประเมินพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มที่ จะต้องได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะมีส่วนช่วยในการผลักดันผู้รับการประเมินให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้อีกทั้งยังสามารถช่วยในเรื่องของการให้ผล Feedback อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จของการพัฒนาตนเองได้

5.2.1.7 การวัดผล (Measurement) ในการวัดผลของกิจกรรมที่ต้องการจะนำมาใช้ฝึกในการพัฒนาตนเอง จะใช้การประเมินจากหัวหน้างานว่ามีทักษะด้านการควบคุมอารมณ์ที่ดีขึ้น และกิจกรรมอื่นๆ จะใช้การวัดผลจากการทำกิจกรรมนั้นๆจริงๆ

5.2.1.8 ระยะเวลาในการพัฒนา (Time Frame) กรอบระยะเวลาที่กำหนดขึ้นเริ่มต้นตั้งแต่ 16 มีนาคม 2558 ถึง 15 ตุลาคม 2558 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 7 เดือน

5.2.1.9 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา (Potential obstacles which can prevent development) หัวหน้างานไม่มีเวลาหรือไม่สนใจให้ความร่วมมือในการปรับปรุงพฤติกรรมด้านการตระหนักรู้ในอารมณ์ (Emotion Awareness) และอาจจะไม่ได้รับการประเมินหรือ feedback จากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่ทันเวลา

| Development Action Plan (DAP) : Follow up | | | | | | |
|---|---|---|--|-------------------------|--|------------|
| Name | Mattawan Somwong | | | | | |
| Position | Wetstock Operation Analyst | | | | | |
| Direct Supervisor | Kanlaya Thongpooorvat | | | | | |
| 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 this coaching, training courses, or reading material such as journals or self-help books. | | | | | | |
| Competency: Emotional Awareness | | | | | | |
| Development Objective: | Expected benefit to me | Expected benefit to my organization | Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.) | Involved person | Measurement | Time Frame |
| ต้องการพัฒนาในเรื่องการตระหนักรู้ทางอารมณ์ของตนเอง สามารถเป็นคนที่รับรู้อารมณ์และจัดการอารมณ์ของตนเองได้อย่างดี โดยตระหนักรู้ถึงการจัดการอารมณ์ของตนเอง | เมื่อเป็นคนมีความตระหนักรู้ทางอารมณ์แล้วจะสามารถสื่อสารหรือแสดงออกอย่างมีสติและคิดถึงการควบคุมการแสดงออกและรู้ตัวว่ากำลังทำอะไรและจัดการอารมณ์ของตนเองได้ | ในด้านองค์กร เราจะสามารถสร้างสรรผลงานที่มีประสิทธิภาพที่สุดให้กับองค์กร ในการนำเสนอผลงานในที่สาธารณะ (public speaking) เมื่อเราตระหนักรู้ในอารมณ์ รู้ว่าตัวเองกำลังทำอะไร และสื่อสารออกมาอย่างมั่นใจ ก็จะไม่มีเกิดข้อผิดพลาดเพราะเราคิดต่อว่าจะมีสติแล้วก่อนที่จะสื่อสารออกมา และรู้ตัวด้วยว่าพูดอะไรออกมา ก็จะเกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพเป็นต้น โดยสรุปทักษะการตระหนักรู้ทางอารมณ์นี้ จะช่วยให้อิทธิพลที่ดีในการทำงาน | 1) เวลาที่จะต้องออกไปนำเสนองาน หรือพูดต่อหน้าผู้คน จะต้องซ้อมพูดหน้ากระจก หรือซ้อมต่อหน้าเพื่อนสนิท 1-2 คนก่อนที่จะไปนำเสนองานจริง เพื่อเป็นการฝึกฝนในคุ้นเคยกับสิ่งที่กำลังจะพูด มีการคิดไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะพูดออกไป ที่สำคัญคือรู้ตัวกับสิ่งที่กำลังพูดอยู่ด้วย ถ้าพูดจบแล้วไม่ไป ก็พยายามเตือนตัวเองว่าพูดไว้ข้างหลัง และคิดก่อนที่จะพูดอะไรออกมา เพราะปกติเป็นคนที่ไม่ค่อยช่าง ไม่มีความมั่นใจเวลาต้องพูดต่อหน้าผู้คนและจะยิ่งพูดเร็วแบบไม่รู้ว่าตัวเองพูดอะไร เพราะฉะนั้นควรจะลองฝึกคิดก่อนพูด และพูดไปทีละจุดๆ ระวังในอารมณ์ของตนเองและสิ่งที่พูดออกไปทุกครั้ง เมื่อพูดอะไรออกไปจะ ได้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นมากที่สุด | หัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน | ได้รับความรู้เป็นจากหัวหน้างานว่ามีการนำเสนองานหรือการพูดต่อหน้าผู้คนเป็นที่ดีขึ้น โดยที่รู้ถึงสามารถรับรู้สิ่งที่เรากำลังจะสื่อสารไปเป็นอย่างดี | 1-6 เดือน |
| | | | 2) ทำสมาธิก่อนเข้างานทุกครั้ง เพื่อให้เกิดจิตใจที่สงบ ส่งผลให้เวลาเราจะต้องทำอะไรก็ตามที่เรากำลังจะทำอยู่ถึงอารมณ์ของตัวเองแล้วค่อยพูดออกมา | ตัวเอง | วัดโดยการกระทำที่คิดขึ้นจริง | 1-5 เดือน |
| | | | 3) ทำท่าทางแสดงความใจดีด้วยการยกนิ้วชี้วางไว้ที่ปากและหายใจเข้าทางงอกกลืนลมหายใจไว้สักพักและเป่าลมออกทางปากยาวๆ ในนี้ขอเราเรียนรู้วิธีใหม่ผ่าน ประมาณ 20-40 ครั้ง/วัน เป็นวิธีที่ช่วยกำจัดความเครียด สึกการจดจ่อในการกำหนดลมหายใจและเป็นการฝึกสมาธิอย่างง่ายที่สุด เป็นวิธีการที่ดีในเรื่องการตระหนักรู้ทางอารมณ์ของงานวิจัยของมหาวิทยาลัย | หัวหน้าและหัวหน้างาน | ได้รับความรู้เป็นจากหัวหน้างานว่ามีความสามารถที่ดีขึ้น เป็นคนที่มีสมาธิมากขึ้นและใจเป็นมากขึ้น | 1-3 เดือน |
| | | | 4) สร้างแรงบันดาลใจให้กับตัวเองด้วยการหาหนังสือหรือบทความเกี่ยวกับเรื่องการตระหนักรู้ทางอารมณ์ของบุคคลที่ประสบความสำเร็จในด้านชีวิตการทำงานและครอบครัว เพื่อกระตุ้นให้เรามองภาพประสบความสำเร็จแบบบุคคลเหล่านั้น | ตัวเอง | วัดโดยการกระทำที่คิดขึ้นจริง | 1-2 เดือน |
| | | | 5) เข้าร่วมการฝึกอบรมเรื่องการจัดการความเครียดโดยจิตแพทย์ที่มีความรู้และประสบการณ์กับเรื่องนี้โดยเฉพาะ ซึ่งเป็นการฝึกอบรมที่บริษัทจะจัดขึ้นเป็นประจำทุกปี ซึ่งทำให้เราได้รับความรู้เพิ่มเติมมากขึ้นและนำมาปรับใช้กับสถานการณ์ในชีวิตประจำวันของเรา | ตัวเอง | ได้รับความรู้เป็นจากหัวหน้างานว่ามีการฝึกอบรม | 1-2 เดือน |
| Resources/ Support: การสนับสนุนและสนับสนุนจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน | | | Time Frame: Due: Sep. 2015 | | | |
| Potential obstacles which can prevent development: ภาระงานไม่มีเวลาหรือไม่สนใจในความร่วมมือในการปรับปรุงพัฒนาตัวคน Emotion Awareness และอาจจะไม่ได้รับการประเมินหรือ feedback จากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่ทันเวลา | | | | | | |

ตารางที่ 5.2 แผนการพัฒนาตนเอง 1

5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง ครั้งที่ 1 (16 March-16 April)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาของตนเอง ผู้วิจัยได้จัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ซึ่งรายละเอียดมีดังต่อไปนี้

5.2.2.1 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 1

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity : March 16 – April 15,

2015)

ในช่วงแรกผู้รับการประเมินรู้สึกว่าการทำกิจกรรมเพิ่มเติมนี้ยาก ไม่อยากจะปฏิบัติ เหนื่อยกับการทำงานประจำเป็นปกติอยู่แล้ว จึงไม่อยากจะทำอะไรเพิ่มเติมแต่ในบางโอกาสก็ได้พยายามมีการฝึกซ้อมและเตรียมตัวก่อนการนำเสนองานต่อหน้าคนอื่น ยกตัวอย่างเช่น ฝึกซ้อมหน้ากระจก ฝึกซ้อมกับเพื่อนสนิท แล้วแต่สถานการณ์จะเอื้ออำนวย

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในการนำเสนองานต่อหน้าสาธารณะมากขึ้น อาจจะยังทำได้ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรแต่ก็รู้สึกว่าการทำได้ดีกว่าก่อนที่ไม่เคยมีการ

เตรียมตัวมากเท่านี้ ขณะที่รู้ตัว และตระหนักถึงสิ่งที่จะพูดมากขึ้น ก็ทำให้การนำเสนองานราบเรียบมากขึ้นกว่าเดิม

5.2.2.2 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 2

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity : March 16 – April 15, 2015)

ผู้รับการประเมินรู้สึว่าการทำกิจกรรมนั่งสมาธิทุกวันเป็นเรื่องยาก แต่จะเริ่มฝึกสมาธิก่อนนอนทุกคืนเป็นช่วงเวลาสั้นๆ 4-5 นาทีก่อน

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินยังไม่เห็นผลอะไรจากการทำกิจกรรมนั่งสมาธิในช่วงเวลาสั้นๆ 4-5 นาทีก่อนนอน

5.2.2.3 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 3

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity : March 16 – April 15, 2015)

ผู้รับการประเมินทำตามกำหนดลมหายใจด้วยการยกนิ้วชี้วางไว้ที่ปากและหายใจเข้าทางจมูก กลั้นลมหายใจไว้สักพักและเป่าลมออกทางปากยาวๆ ให้นิ้วของตนรับรู้ว่ามีลมผ่าน ประมาณ 20-40 ครั้ง /วัน

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินยังไม่เห็นผลอะไรจากการทำตามกำหนดลมหายใจด้วยการยกนิ้วชี้วางไว้ที่ปากและหายใจเข้าทางจมูก กลั้นลมหายใจไว้สักพักและเป่าลมออกทางปากยาวๆ ประมาณ 20-40 ครั้ง /วัน

5.2.2.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 4

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity : March 16 – April 15, 2015)

ผู้รับการประเมินยังไม่ได้ทำกิจกรรมนี้เนื่องจากยังไม่มีเวลามากพอค้นหาบทความเกี่ยวกับเรื่องการตระหนักรู้ทางอารมณ์

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินยังไม่เห็นผลอะไรจากการค้นหาบทความเกี่ยวกับเรื่องการตระหนักรู้ทางอารมณ์

5.2.2.5 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 5

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity : March 16 - April 16,

2015)

ยังไม่มีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความเครียด
เกิดขึ้นที่บริษัท

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินยังไม่เห็นผลอะไรจากการเข้าร่วมการ
ฝึกอบรมเรื่องการจัดการความเครียดโดยจิตแพทย์ที่มีความรู้และประสบการณ์กับเรื่องนี้โดยตรง

5.2.3 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง ครั้งที่ 2 (16 April-15 May)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเอง
ผู้วิจัยได้จัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ซึ่งรายละเอียดมีดังต่อไปนี้

5.2.3.1 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 1

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity: April 16-May 15, 2015)

ผู้รับการประเมินเริ่มใส่ใจในกิจกรรมมากขึ้น อยากจะพัฒนา
ทักษะการตระหนักรู้ในอารมณ์นี้ให้ตนเองเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้น จึงเริ่มปฏิบัติกิจกรรม
อย่างจริงจัง ได้มีโอกาสเป็นตัวแทนของทีมงานจัดงานแข่งขันวิ่งของบริษัท ทำหน้าที่เป็นพิธีกรในงาน
ประกาศกฎและกติกาต่างๆให้กับเพื่อนๆพนักงาน จึงต้องมีการเตรียมตัว ซ้อมพูดก่อนวันงานจริง ฝึกพูด
หน้ากระจก และพูดให้ทีมงานคนอื่นๆฟังก่อนหนึ่งรอบ ก่อนงานจะเริ่ม รู้สึกตื่นเต้นมาก เพราะจะเป็น
การพูดต่อหน้าคนจำนวนมาก จึงค่อยๆ รวบรวมสมาธิ ตั้งสติ ไม่ตื่นเต้น และทบทวนถึงสิ่งที่จะพูด
ตามที่ได้ฝึกซ้อมมา เมื่อถึงเวลาเริ่มงาน ในฐานะพิธีกร จึงเริ่มเปิดงาน และอธิบายถึงกฎกติกาต่างๆ
ในช่วงแรกรู้สึกประหม่าเล็กน้อย แต่พอเริ่มพูดได้สักพัก เวลาผ่านไป 3-5 นาที ก็สามารถควบคุมอาการ
ตื่นเต้น ค่อยๆพูดและมีสติในทุกคำที่เราพูดออกมา

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินเห็นว่าตนเองมีการพัฒนาในเรื่องการตระหนักรู้ในอารมณ์นี้ได้
อย่างชัดเจน ได้รับคำชมจากผู้บังคับบัญชาว่ามีการพัฒนาอย่างเห็นได้ชัด

5.2.3.2 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 2

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity: April 16-May 15, 2015)

ผู้รับการประเมินเริ่มฝึกสมาธิก่อนนอน โดยเพิ่มเวลาให้มากขึ้น
จากเดิม ในช่วงเดือนแรกจะทำได้แค่เพียง 5 นาที แต่ในเดือนที่ 2 สามารถทำได้ 10-15 นาทีทุกคืน และ
รู้สึกตัวอยู่ตลอดเวลาด้วยในขณะที่ทำสมาธิ

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินเห็นว่าตนเองมีสมาธิเพิ่มมากขึ้น เมื่อเพิ่มเวลา และตั้งใจทำกิจกรรมนั่งสมาธินี้ เมื่อตกอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่สามารถตระหนักรับรู้ในอารมณ์ของตนเอง ก็จะคอยเตือนสติ และนึกถึงภาพเวลาผู้รับการประเมินนั่งสมาธิ ก็จะทำให้มีสติมากขึ้น และค่อยๆกลับมาคิดทบทวนว่าตอนนั้นต้องทำอะไร ต้องปรับอารมณ์ให้อยู่ในบรรยากาศแบบใด จึงสามารถทำงานได้ต่อไปอย่างต่อเนื่อง

5.2.3.3 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 3

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity: April 16-May 15, 2015)

ผู้รับการประเมินทำทำกำหนดลมหายใจอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำทุกวัน บางวันที่ไม่ค่อยมีเวลา อาจจะได้แค่ 20 ครั้ง แต่รู้สึกว่าการกำหนดลมหายใจเข้าออกนี้ ช่วยให้ตัวเองสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีมากขึ้น

ผลจากการปฏิบัติ

เวลาที่ตกอยู่ในสถานการณ์เคร่งเครียด ผู้รับการประเมินมีอารมณ์และอาการ โกรธ หรือมีคนอื่นมาทำให้เกิดความไม่พอใจ ก็จะกำหนดลมหายใจเข้าออกสักพักจนตัวเองนิ่งและค่อยๆหาทางแก้ปัญหาต่อไป

5.2.3.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 4

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity: April 16-May 15, 2015)

ผู้รับการประเมินได้มีโอกาสไปร้านหนังสือ และเลือกหาหนังสือ/บทความเกี่ยวกับเรื่องการตระหนักรู้ทางอารมณ์ของบุคคลที่ประสบความสำเร็จในด้านชีวิตการทำงานและครอบครัว แต่ยังไม่พบหนังสือตามที่ต้องการ

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินยังไม่เห็นผลอะไรจากการค้นหาบทความเกี่ยวกับเรื่องการตระหนักรู้ทางอารมณ์

5.2.3.5 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 5

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity: April 16-May 15, 2015)

ยังไม่มีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความเครียดเกิดขึ้นที่บริษัท

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินยังไม่เห็นผลอะไรจากการเข้าร่วมการฝึกอบรมเรื่องการจัดการความเครียดโดยจิตแพทย์ที่มีความรู้และประสบการณ์กับเรื่องนี้โดยตรง

5.2.4 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง ครั้งที่ 3 (16 May-15 June)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเอง ผู้วิจัยได้จัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ซึ่งรายละเอียดมีดังต่อไปนี้

5.2.4.1 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 1

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity: May 16 - June 15, 2015)

มีประชุมในช่วงเดือนมิถุนายนบ่อยมาก ผู้รับการประเมินได้รับเลือกเป็นตัวแทนของทีมนำเสนอผลงานประจำไตรมาสที่ 2 ของปีให้กับผู้บริหารและทีมอื่นๆ จึงต้องมีเตรียมตัวก่อนพูดเยอะมาก ฝึกตนเองให้กล้าพูดและนำเสนองานมากขึ้นเมื่อเทียบกับเมื่อก่อน

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจ และสามารถนำเสนอผลงานได้อย่างดีอย่างที่เตรียมตัวมา ผู้ฟังเข้าใจและสามารถจับประเด็นในทุกเรื่องที่ผู้รับการประเมินต้องการสื่อสาร

5.2.4.2 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 2

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity: May 16 - June 15, 2015)

ผู้รับการประเมินทำสมาธิก่อนนอนเป็นประจำทุกวัน และระหว่างที่ปฏิบัติสมาธิ ก็พยายามไม่คิดเรื่องใดๆทั้งสิ้น ปล่อยวางความคิด ความรู้สึก และจดจ่อกับลมหายใจของตนเองเท่านั้น

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินรู้สึกคุ้นเคยกับการทำกิจกรรมการทำสมาธิ เป็นกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติก่อนนอน ทำให้รู้สึกว่าการทำงานอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดผลในทางที่ดี ได้รับคำชมจากเพื่อนร่วมงาน

5.2.4.3 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 3

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity: May 16 - June 15, 2015)

2015)

ผู้รับการประเมินทำทำกำหนดลมหายใจติดต่อกันทุกวันอย่าง
ต่อเนื่อง

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินรู้สึกว่าคุณเองเป็นคนใจเย็นมากขึ้น และ
ควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อตกอยู่ในสถานการณ์ที่ต้องปะทะอารมณ์กับเพื่อนร่วมงาน จะค่อยๆคิดและพูด
หรือแสดงความรู้สึกตนเองอย่างค่อนข้างระมัดระวังตัวมากขึ้น

5.2.4.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 4

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity: May 16 - June 15,
2015)

ผู้รับการประเมินยังไม่พบหนังสือตามต้องการเกี่ยวกับเรื่องการ
ตระหนักรู้ทางอารมณ์ของบุคคลที่ประสบความสำเร็จในด้านชีวิต การทำงานและครอบครัว แต่

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินยังไม่เห็นผลอะไรจากการค้นหาบทความ
เกี่ยวกับเรื่องการตระหนักรู้ทางอารมณ์

5.2.4.5 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 5

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity: May 16 - June 15,
2015)

ยังไม่มีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความเครียด
เกิดขึ้นที่บริษัท

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินยังไม่เห็นผลอะไรจากการเข้าร่วมการ
ฝึกอบรมเรื่องการจัดการความเครียดโดยจิตแพทย์ที่มีความรู้และประสบการณ์กับเรื่องนี้โดยตรง

5.2.5 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง ครั้งที่ 4 (16 June-15 July)

5.2.5.1 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 1

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity: June 16 - July 15,
2015)

ในช่วงเดือนนี้ผู้รับการประเมินไม่ค่อยได้มีโอกาสพูดในที่
สาธารณะหรือนำเสนองานต่อหน้าคนอื่น เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นที่แผนก จึงต้องเข้าอบรม

และทำหน้าที่เป็นผู้ฟังมากกว่า แต่ในที่ประชุม ก็พยายามที่จะซักถาม โดยไตร่ตรองคำถาม คิดและพูดออกมาโดยที่ตัวเองรู้ตัวมากขึ้น

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินสามารถควบคุมอารมณ์และตระหนักถึงคำพูดเวลาพูดออกมาได้ดีขึ้น

5.2.5.2 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 2

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity: June 16-July 15, 2015)

ทำสมาธิอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกวันก่อนนอน ในบางครั้งมีวอกแวกคิดถึงเรื่องอื่นบ้าง แต่จะพยายามเตือนตัวเองให้ทำให้ใจให้จดจ่ออยู่กับการทำสมาธิ

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินรู้สึกสบายใจและจิตใจสงบมากขึ้น เมื่อต้นขึ้นมาทำงานในตอนเช้าก็รู้สึกว่าจะพร้อมที่จะทำงาน และมีสมาธิ ตระหนักในอารมณ์ของตนเองได้ดีมากขึ้นระหว่างเวลาทำงาน

5.2.5.3 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 3

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity: June 16-July 15, 2015)

ผู้รับการประเมินไม่สามารถทำตามกำหนดลมหายใจได้ทุกวัน เนื่องจากลืมหายใจและเหนื่อยจากการทำงานประจำบ้าง

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินพบว่าตัวเองเป็นคนที่ควบคุมอารมณ์ตัวเองก่อนที่จะแสดงออกมาได้มากขึ้นกว่าเดิม แต่ก็ยังมีบางสถานการณ์ที่ลืมหายใจ และกลับมาเป็นคนที่ไม่สามารถตระหนักในอารมณ์ของตัวเองได้ แสดงพฤติกรรมหรือพูดอะไรออกมาแบบที่ไม่รู้ตัว

5.2.5.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 4

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity: June 16-July 15, 2015)

ผู้รับการประเมินพบบทความสั้นๆ ซึ่งเป็นบทความ ในอินเทอร์เน็ตเกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์โกรธของบุคคลหนึ่ง เขาแนะนำว่าในอดีตเวลาเขาโกรธ เขาจะสวดคำหยาบออกมาทันทีโดยที่ไม่รู้ตัว ตั้งแต่เขาปฏิบัติสมาธิ เริ่มเข้าวัดไปสนทนาธรรมกับพระมากขึ้น เขาก็กลายเป็นคนสงบ ใจเย็นมากขึ้น อีกทั้งยังควบคุมอารมณ์โกรธของตนได้ดีอีกด้วย เป็นอีกหนึ่งตัวอย่างที่ดีว่าถ้าตั้งใจปฏิบัติสมาธิอย่างจริงจัง จะทำให้เราควบคุมอารมณ์ได้และรู้ตัวตลอดเวลาที่กำลังทำอะไร

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินได้รับแรงบันดาลใจจากบทความในอินเทอร์เน็ตทำให้พยายามปฏิบัติสมาธิอย่างต่อเนื่อง เพื่อต้องการควบคุมอารมณ์และตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ลืมหืมตา กลับมาเป็นเหมือนเดิม

5.2.5.5 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 5

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity: June 16-July 15, 2015)

ยังไม่มีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความเครียด

เกิดขึ้นที่บริษัท

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินยังไม่เห็นผลอะไรจากการเข้าร่วมการฝึกอบรมเรื่องการจัดการความเครียดโดยจิตแพทย์ที่มีความรู้และประสบการณ์กับเรื่องนี้โดยตรง

5.2.6 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง ครั้งที่ 5 (16 July-15 August)

5.2.6.1 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 1

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity: July 16-August 15,

2015)

ผู้รับการประเมินรู้สึกควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดีเมื่อมีเพื่อนร่วมงานเดินเข้ามาถามอย่างกะทันหันถึงความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแผน เนื่องจากผู้รับการประเมินเป็นคนที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ถึงแม้ว่าตนเองจะมีความคิดเห็นไม่ตรงกับการตัดสินใจบางเรื่องที่เกิดขึ้นของหัวหน้างานและคณะกรรมการบริหาร แต่ก็แสดงอารมณ์และแสดงความคิดเห็นออกมาอย่างเป็นกลาง ไม่แสดงอารมณ์โกรธหรือก้าวร้าว แต่พยายามแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุและผล แต่ก็ไม่ได้เก็บอารมณ์ไว้คนเดียวจนหมด เป็นการไตร่ตรองและคิดอย่างรอบคอบก่อนพูดออกมา

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินมีความเป็นมืออาชีพในการทำงานมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ในการตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตนเอง และแสดงออกอย่างควบคุมอารมณ์ตัวเอง ทำให้การทำงานกับผู้อื่นในทีม และนอกทีมราบเรียบมากขึ้น

5.2.6.2 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 2

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity: July 16-August 15, 2015)

ผู้รับการประเมินรู้สึกสบายใจและผ่อนคลายเมื่อได้ทำสมาธิอย่างต่อเนื่องทุกคืน ในช่วงนี้ ผู้รับการประเมินได้เดินทางไปทำงานที่ต่างประเทศเป็นเวลาสามอาทิตย์ งานค่อนข้างหนักมาก ผู้รับการประเมินได้ใช้การทำสมาธิก่อนนอนเป็นตัวช่วยทำให้ผ่อนคลาย และทำให้รู้สึกหายเหนื่อยได้อย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งจะควบคุมอารมณ์และสื่อสารกับผู้อื่นในวันรุ่งขึ้น

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินเริ่มตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเองจนเป็นนิสัย ระหว่างการทำงาน การสนทนากับผู้อื่น จะพยายามตระหนักและควบคุมอารมณ์อย่างต่อเนื่อง ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สมควร เมื่ออยู่ต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน

5.2.6.3 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 3

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity: July 16-August 15, 2015)

ผู้รับการประเมินกลับมาทำที่กำหนดลมหายใจได้อย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกวันเหมือนเดิม หลังจากในช่วงเดือนที่ผ่านมาไม่สามารถทำกิจกรรมนี้ได้ทุกวัน เนื่องจากภาระงานที่เพิ่มขึ้นมาก ทำให้รู้สึกเหนื่อยล้ามาก ไม่สามารถปฏิบัติกิจกรรมอื่นๆเพิ่มเติมได้

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินรู้สึกว่าการทำสมาธิช่วยส่งเสริมการสร้างสติและสมาธิควบคู่กับการกำหนดลมหายใจเข้า-ออก หรือการทำสมาธิ เมื่อทำควบคู่กัน ทำให้มีสติและสมาธิได้ง่ายเวลาจะทำงานอะไร ก็จะฟังเสียงกำหนดความรู้สึกให้จดจ่ออยู่กับงานนั้นๆเพียงอย่างเดียว ส่งผลให้งานเสร็จเร็วกว่ากำหนด และทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.2.6.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 4

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity: July 16-August 15, 2015)

ผู้รับการประเมินยังไม่สามารถหาบทความเกี่ยวกับเรื่องการตระหนักรู้ทางอารมณ์ได้เพิ่มเติมจากเดือนที่แล้ว

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินยังไม่เห็นผลอะไรจากการค้นหาคำบทความเกี่ยวกับเรื่องการตระหนักรู้ทางอารมณ์ ได้เห็นตัวอย่างของคนประสบความสำเร็จจากการฝึกสมาธิ

และเข้าวัด รักษาศีล ทำจิตใจให้สงบ จึงเก็บเป็นแรงบันดาลใจ ตั้งใจทำสมาธิให้ได้อย่างต่อเนื่อง ก่อนนอนทุกวัน

5.2.6.5 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 5

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity: July 16-August 15, 2015)

ยังไม่มีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความเครียดเกิดขึ้น แต่ผู้รับการประเมินได้พูดคุยกับหัวหน้าเกี่ยวกับเรื่องการจัดอบรมดังกล่าว หัวหน้าแจ้งว่าการอบรมในหัวข้อนี้อาจจะเลื่อนออกไปอย่างไม่มีกำหนด เนื่องจากวิทยากรยังไม่ตอบรับว่าจะสามารถมาบรรยายได้หรือไม่ จึงได้แจ้งกับหัวหน้าไว้ว่า ถ้ามีการอบรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องจัดการทางอารมณ์จะขอเข้าอบรมด้วย

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินยังไม่เห็นผลอะไรจากการเข้าร่วมการฝึกอบรมเรื่องจัดการความเครียดโดยจิตแพทย์ที่มีความรู้และประสบการณ์กับเรื่องนี้โดยตรง เนื่องจากยังไม่ได้เข้าอบรมในหัวข้อนี้

5.2.7 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง ครั้งที่ 6 (16 August-15 September)

5.2.7.1 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 1

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity: August 16-Sep 15, 2015)

ผู้รับการประเมินยังพยายามควบคุมอารมณ์อย่างต่อเนื่องก่อนแสดงออกมาด้วยการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ รู้สึกว่าการฝึกกิจกรรมนี้เปลี่ยนลักษณะของผู้ปฏิบัติให้มีนิสัยกลายเป็นคนย่ำคิดย่ำทำมากขึ้น จนบางครั้งรู้สึกว่าเครียดมากเกินไป แต่ก็พยายามผ่อนคลาย และไม่เก็บมาคิดมาก

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินรู้สึกคุ้นชินกับการตระหนักในอารมณ์ของตนเองเวลาอยู่ในห้องประชุม หรือต่อหน้าสาธารณชน เวลาพูดคุยกับหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงาน รู้สึกเป็นธรรมชาติมากขึ้นในการตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเอง

5.2.7.2 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 2

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity: August 16-Sep 15, 2015)

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity: August 16-Sep 15,

2015)

เนื่องจากผู้รับการประเมินต้องปรับเปลี่ยนเวลาการทำงานเป็นกะกลางคืน เลิกงานตีหนึ่ง เวลานอนคือประมาณตีสามเกือบทุกวัน และจะมีอาการง่วงมาก จึงไม่สามารถทำสมาธิได้ทุกวันก่อนนอนอย่างต่อเนื่อง ทำสมาธิได้ลดลงเหลือประมาณ 3 วันต่อสัปดาห์ แต่ก็ยังรู้สึกว่ายังมีสมาธิอยู่เสมอเมื่อจะต้องสื่อสารหรือควบคุมอารมณ์ต่อหน้าคนอื่น

ผลจากการปฏิบัติ

เนื่องจากผู้รับการประเมินต้องปรับตัวกับการทำงานในเวลากะกลางคืน ส่งผลให้ไม่สามารถทำกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง รู้สึกว่าทักษะการตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเอง ลดน้อยลง จึงต้องพยายามปรับตัวกับการทำงานในเวลาแบบใหม่นี้

5.2.7.3 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 3

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity: August 16-Sep 15,

2015)

ผู้รับการประเมินยังทำที่กำหนดลมหายใจได้ทุกวัน ส่วนใหญ่จะทำหลังจากตื่นนอน และรู้สึกว่าทำให้เรามีสมาธิ และพร้อมที่จะเริ่มงาน รวมไปถึงควบคุมอารมณ์ได้ดีขึ้น

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินรู้สึกคุ้นชินกับการตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเองเวลาอยู่ในห้องประชุม หรือต่อหน้าสาธารณะ เวลาพูดคุยกับหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงาน รู้สึกเป็นธรรมชาติมากขึ้นในการตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเอง

5.2.7.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 4

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity: August 16-Sep 15,

2015)

ได้อ่านบทความเผยแพร่ความรู้สู่ประชาชน "ความเครียด และวิธีแก้ความเครียด" โดย รศ. ดร.พญ. ศรีจันทร์ พรจิราศิลป์ ภาควิชาเภสัชวิทยา คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล แนะนำเรื่อง การจัดการทางอารมณ์ โดยเฉพาะเรื่องความเครียด การทำความเข้าใจกับ "ความเครียด" ว่าคืออะไร? และที่สำคัญได้นำเสนอวิธีจัดการกับความเครียดด้วยการวิธีผ่อนคลาย หากิจกรรมที่เราชอบทำ และได้นำไปปฏิบัติ

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินรู้สึกที่สามารถจัดการกับความเครียดให้ลดลงได้เร็วขึ้น เมื่อต้องตกอยู่ในสถานการณ์ที่เกิดภาวะเครียด สามารถกลับมาทำงานต่อได้โดยไม่ต้องเสียเวลาจัดการกับความเครียดนาน

5.2.7.5 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 5

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity: August 16-Sep 15, 2015)

ยังคงไม่มีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความเครียดภายในหนึ่งเดือนที่ผ่านมา เนื่องจากวิทยากรยังไม่มีการตอบรับว่าจะเข้ามาบรรยายภายในปีนี้หรือไม่ และมีแนวโน้มว่าจะเลื่อนการบรรยายออกไปในปีหน้า

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินยังไม่เห็นผลอะไรจากการเข้าร่วมการฝึกอบรมเรื่องการจัดการความเครียดโดยจิตแพทย์ที่มีความรู้และประสบการณ์กับเรื่องนี้โดยตรง เนื่องจากยังไม่ได้เข้าอบรมในหัวข้อนี้

5.2.8 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง ครั้งที่ 7 (16 September-15 October)

5.2.8.1 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 1

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity: Sep 16 - Oct 15, 2015)

ผู้รับการประเมินรู้สึกว่าการพยายามตระหนักในอารมณ์และควบคุมอารมณ์อย่างต่อเนื่องทำให้เกิดความเครียดขึ้นมาโดยไม่รู้ตัว และกลายเป็นคนคิดมาก เวลาจะพูดอะไรในที่ประชุมก็จะคิดมาก กลัวว่าคำพูดของตนจะส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่น แต่ก็พยายามเตือนสติตนเองว่าการคิดมากไปจะเกิดผลเสีย ควรที่จะควบคุมแค่เรื่องอารมณ์เพียงอย่างเดียว

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินรู้สึกว่าการพัฒนาประเด็นนี้ส่งผลดีต่องานเป็นอย่างมาก การเข้าประชุมแต่ละครั้งกับคนจากหลายหลายทีมประสบความสำเร็จเพราะมีการนำเสนองานอย่างสั้นๆ เพราะได้มีการเตรียมตัวมาอย่างดีทุกครั้งก่อนเข้าประชุม

5.2.8.2 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 2

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity: August 16-Sep 15, 2015)

ผู้รับการประเมินยังคงทำสมาธิประมาณ 3 วันต่อสัปดาห์ เนื่องจากยังไม่คุ้นเคยกับการปรับเปลี่ยนเวลาทำงาน ในช่วงระหว่างวัน ถ้าเกิดความเครียดมากก็จะปลีกตัวจากคนอื่นๆ และหาที่เงียบๆ เพื่อไปนั่งสงบสติอารมณ์และหายใจเข้าออก ทำสมาธิสักประมาณ 5 นาที

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี ถึงแม้จะได้รับปริมาณงานที่เยอะมากขึ้นกว่าเดิม และเยอะกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ในทีม แต่การปฏิบัติสมาธิช่วยให้ผู้รับการประเมินมีสติ และตระหนักในอารมณ์ของตนเอง ถึงแม้จะเหนื่อยและเครียดมากก็ตาม แต่ก็ตั้งใจทำงานให้เสร็จและส่งภายในกำหนด

5.2.8.3 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 3

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity: August 16-Sep 15, 2015)

ต่อเนื่องจากการทำสมาธิ ถ้ามีเวลาไม่มากพอก็จะทำทำกำหนดลมหายใจแทนการทำสมาธิ และเริ่มปรับเปลี่ยนมาทำทำกำหนดลมหายใจประมาณ 5 นาที เพราะใช้เวลา น้อยกว่าและง่ายกว่า แต่ได้ผลดีมากคือทำให้สามารถตระหนักและควบคุมอารมณ์ได้ดี

ผลจากการปฏิบัติ

ผลที่ได้จะคล้ายๆกับการปฏิบัติสมาธิคือ ผู้รับการประเมินสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี ถึงแม้จะได้รับปริมาณงานที่เยอะมากขึ้นกว่าเดิม และเยอะกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ในทีม แต่การปฏิบัติสมาธิและทำทำกำหนดลมหายใจเข้าออกอย่างต่อเนื่องช่วยให้ผู้รับการประเมินมีสติ และตระหนักในอารมณ์ของตนเอง ถึงแม้จะเหนื่อยและเครียดมากก็ตาม แต่ก็ตั้งใจทำงานให้เสร็จและส่งภายในกำหนด

5.2.8.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 4

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity: August 16-Sep 15, 2015)

ผู้รับการประเมินยังไม่พบหนังสือตามต้องการเกี่ยวกับเรื่อง การตระหนักรู้ทางอารมณ์ของบุคคลที่ประสบความสำเร็จในด้านชีวิต การทำงานและครอบครัว

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินยังไม่เห็นผลอะไรจากการค้นหาบทความเกี่ยวกับเรื่องการตระหนักรู้ทางอารมณ์

5.2.8.5 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 5

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity: August 16-Sep 15, 2015)

ผู้รับการประเมินได้เข้าอบรมในหัวข้อ "Communicating assertively" ซึ่งเป็นหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมและจัดการกับอารมณ์ คำพูด

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินรู้สึกมีประโยชน์และสามารถนำมาช่วยในการพัฒนาด้านอารมณ์เป็นอย่างมาก ในคอร์สนี้มีการสอนเรื่องการควบคุมอารมณ์และพูดอย่างไรให้มีลักษณะตรงประเด็น ยืนยันแน่วแน่ และรักษาน้ำใจเพื่อนร่วมงาน รวมถึงสอนวิธีจัดการกับคนที่มีลักษณะก้าวร้าว ถ้าเราเจอเพื่อนร่วมงานที่มีลักษณะแบบนี้ เราจะมีวิธีควบคุมอารมณ์และจัดการกับคนลักษณะนี้อย่างไร เป็นคอร์สที่สนุกและได้รับความรู้อย่างมาก สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในชีวิตการทำงาน

5.2.9 แผนการพัฒนาตนเองในด้านการใส่ใจในรายละเอียด

5.2.9.1 วัตถุประสงค์ในการพัฒนา (Development Objective)

ต้องการพัฒนาคุณลักษณะเรื่องความใส่ใจในรายละเอียด มองภาพย่อยๆ หรือเล็กๆ ก่อนที่จะไปมองผลงานในภาพรวม ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร และ เกิดการพัฒนาต่อตนเอง

5.2.9.2 สิ่งที่คาดว่าจะได้รับต่อตนเอง (Expected benefit to me)

เพื่อให้เกิดการพัฒนาในตนเอง ผ่านการปฏิบัติงานที่มีความละเอียดรอบคอบ ซึ่งส่งผลต่อผลสำเร็จของงาน เปลี่ยนวิธีการทำงานของตนเองเล็กน้อย เพื่อทำให้งานออกมาสมบูรณ์แบบที่สุด จนได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน

5.2.9.3 สิ่งที่คาดว่าจะได้รับต่อองค์กร (Expected benefit to my organization)

ในด้านองค์กร ผู้รับการประเมินจะสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่มีประสิทธิภาพที่สุดให้กับองค์กร และไม่เกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน หรือเกิดข้อผิดพลาดเพียงเล็กน้อยเท่านั้น เมื่อตนเองมีคุณลักษณะเรื่องความใส่ใจในรายละเอียดมากขึ้น

5.2.9.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง (Action to Take)

ในที่นี้ผู้รับการประเมินได้กำหนดกิจกรรมที่จะใช้ในการฝึกฝนให้เกิดการพัฒนาตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยประกอบไปด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

5.2.9.4.1 เขียน To-Do-List ก่อนเริ่มงาน จัดลำดับความสำคัญของงานที่จะต้องทำในแต่ละวัน พร้อมระบุลำดับความสำคัญ และ ระยะเวลาที่ต้องดำเนินการให้เสร็จ

สิ้น เมื่อทำงานนั้นสำเร็จแล้ว ก็ขีดฆ่างานนั้นๆ ออกจากรายการทั้งหมด งานใดที่ไม่สามารถทำได้ตามที่วางเป้าหมายภายในวัน ก็ควรจะเขียนข้าลงไปในลิสต์ของวันรุ่งขึ้น

5.2.9.4.2 วางแผนล่วงหน้า นอกเหนือจากการทำรายการ To-Do-List ทุกวันแล้ว ต้องมีการวางแผนล่วงหน้าสำหรับงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ ตัวอย่างเช่น ถ้ามีแผนนำเสนองานในที่ประชุมในอีกสองสัปดาห์ ก็ควรทำเครื่องหมายระบุไว้ในปฏิทินส่วนตัว และเขียนแผนงานที่เราจะต้องทำแต่ละอย่าง โดยละเอียดลงไปใน To-Do-List ว่าวันไหนจะต้องเตรียมงานอะไร

5.2.9.4.3 ตรวจสอบรายงานที่เราจัดทำขึ้นด้วยตนเองให้ละเอียดถี่ถ้วนมากขึ้น จากปกติที่จะตรวจทานเพียงรอบเดียวและส่งทันที ก็เปลี่ยนพฤติกรรมเป็นตรวจทานเพิ่มเป็น 2-3 ครั้งเป็นอย่างน้อยก่อนส่ง

5.2.9.4.4 อาสาจกรายงานการประชุม โดยจดคำพูดของทุกคนในที่ประชุมโดยละเอียด และสามารถสรุปเนื้อหาจากที่ประชุมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ ได้อย่างละเอียดครอบคลุมทุกประเด็น

5.2.9.4.5 ออกกำลังกายวันละ 15-30 นาที เพื่อช่วยพัฒนาสมอง ความจำและความสามารถในการให้ความใส่ใจในเรื่องต่างๆ

5.2.9.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Involved Person)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและจะช่วยสนับสนุนให้แก่ผู้รับการประเมินพัฒนาตนเอง ได้อย่างเต็มที่ จะต้องได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะมีส่วนช่วยในการผลักดันผู้รับการประเมินให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้ อีกทั้งยังสามารถช่วยในเรื่องของการให้ผล Feedback อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จของการพัฒนาตนเองได้

5.2.9.6 การวัดผล (Measurement)

ในการวัดผลของกิจกรรมที่ต้องการจะนำมาใช้ฝึกในการพัฒนาตนเอง จะใช้การประเมินจากหัวหน้างานว่ามีทักษะด้านการใส่ใจในรายละเอียดที่ดีขึ้น และกิจกรรมอื่นๆ จะใช้การวัดผลจากการทำกิจกรรมนั้นๆจริงๆ

5.2.9.7 ระยะเวลาในการพัฒนา (Time Frame)

กรอบระยะเวลาที่กำหนดขึ้น เริ่มต้นตั้งแต่ 16 กรกฎาคม 2558 ถึง 15 ตุลาคม 2558 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 3 เดือน

5.2.9.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา (Potential obstacles which can prevent development)

หัวหน้างานไม่มีเวลาหรือไม่สนใจให้ความร่วมมือในการปรับปรุงพฤติกรรม
ด้าน Attention to detail และตัวผู้รับการประเมินเองอาจจะมีงานประจำที่เยอะอยู่แล้ว จึงไม่มีเวลาพัฒนา
ตัวเอง และขาดการประเมินผล หรือ feedback อย่างต่อเนื่อง



ตารางที่ 5.3 แผนการพัฒนาตนเอง 2

| Development Action Plan (DAP) : Follow up | | | | | |
|---|---|---|--|--------------------------------------|-------------------|
| Name: Mattawan Somwong | | | | | |
| Position: Vetstock Analyst | | | | | |
| Direct Supervisor: Chantakart Chanthanan | | | | | |
| In this section below, first list the competency to be developed. Then identify the action to be taken, the resource needed, who is involved, and the time frame for implementing this effort. Development activities may include activities from this coaching, training courses, or reading material such as journals or self-help books. | | | | | |
| Competency : Attention to detail | | | | | |
| Development Objective: | Expected benefit to me | Expected benefit to my organization | Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.) | Involved person | Time Frame |
| ต้องการพัฒนาทักษะการสังเกตและใส่ใจในรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมายให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว | เพื่อให้เกิดการพัฒนาในแง่ความถูกต้องของงานที่ได้รับมอบหมายให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและใส่ใจในรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมายให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว | ในด้านองค์กร เราสามารถสร้างผลตอบแทนที่มีประสิทธิภาพที่สุดได้สูงสุด และใส่ใจในรายละเอียดของการทำงาน เพื่อลดข้อผิดพลาดในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร | 1) เขียน To-Do-List ของวันทำงาน รวบรวมงานสำคัญและงานที่ต้องทำในแต่ละวัน หรือระบุลำดับความสำคัญ และระยะเวลาที่ต้องดำเนินการให้เสร็จสิ้น เมื่อทำงานเสร็จแล้ว ศึกษางานใหม่ก่อนลงมือทำทุกครั้ง ยกเว้นในกรณีที่ทำได้ทันทีทำทันทีตามเป้าหมายในคืน ศุกร์จะเขียนเรื่องไปในวันจันทร์ถึงวันศุกร์ 2) วางแผนล่วงหน้า แบ่งงานจากตารางการบริการ To-Do-List ทุกวันแล้ว ส่งให้กรรมการแผนกที่เกี่ยวข้องงานที่จะเกิดขึ้นในวันต่อวันให้รู้ ตัวอย่างเช่น ถ้ามีแผนงานบางอย่างที่ประชุมในอีกสองสัปดาห์ ศุกร์ก็ควรต้องประชุมในวันปฏิทินล่วงหน้า และเขียนแผนงานที่รายละเอียดงานและงานโดยละเอียดส่งไปในวัน To-Do-List ในวันก่อนส่งแผนงาน 3) ตรวจสอบความถูกต้องที่เรารวบรวมก่อนส่งให้ส่งอีเมลล์ด้านมากขึ้น จากคนที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเรียบร้อยแล้วส่งทันทีที่สรุปเรียบร้อยแล้วรายงานเพิ่มเติม 2-3 ครั้งเป็นของหน้าก่อนส่ง 4) อาสาตรวจงานการพิมพ์ โดยลำดับของทุกคนในที่ประชุมให้ละเอียด และสามารถสรุปเรื่องราวที่ประชุมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ ได้อย่างละเอียดครบถ้วนทุกประเด็น 5) ออกคำสั่งงานและ 15-30 นาที เพื่อช่วยพัฒนาผลงานด้านงานและสามารถติดตามได้ตามที่เราได้รายงาน | หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน | 2 เดือน |
| | | | | หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน | 3 เดือน |
| | | | | หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน | 3 เดือน |
| | | | | เพื่อนร่วมงาน | 3 เดือน |
| | | | | เพื่อนร่วมงาน | 3 เดือน |
| Resources/Support: การสนับสนุนและตอบรับจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน | | | | Time Frame: ค.ศ. - ค.ศ. 68 | |
| Who is involved: หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน, บุคลากรอื่น | | | | | |

5.2.10 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง ครั้งที่ 1 (16 July -15 August)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเอง ผู้วิจัยได้จัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ซึ่งรายละเอียดมีดังต่อไปนี้

5.2.10.1 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 1

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity : July 16 - August 15, 2015)

โดยปกติผู้รับการประเมินได้มีการจดบันทึกบนปฏิทินตั้งโต๊ะเสมอ ช่วงแรกด้วยความเคยชินเลยไม่ได้มีการบันทึกและ update To-Do-List อย่างต่อเนื่อง ทำให้ต้องใช้การประสานกันระหว่างแบบเก่ากับใหม่ การ update To-Do-List จึงขาดความต่อเนื่อง

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินยังคงไม่เคยชินกับการทำ To-Do-List จึงยังคงสับสนกับการทำงาน อาจจะยังไม่ค่อยเป็นระบบเพราะไม่เคยทำมาก่อน ต้องใช้เวลาในการฝึกปฏิบัติ กิจกรรมนี้มากกว่านี้

5.2.10.2 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 2

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity : July 16 - August 15, 2015)

สำหรับงานสำคัญผู้รับการประเมินได้เขียนและทำ To-Do-List อย่างครบถ้วน ทำให้ไม่พลาดรายละเอียดสำคัญๆ แต่ยังคงลืม update งานที่สำคัญรองลงมา

ผลจากการปฏิบัติ

สำหรับงานบางงานที่ไม่ได้อาศัยความเร่งด่วน ทำให้ผู้รับการประเมินลืมจดลง To-Do-List เพราะใกล้ถึงวันส่งงาน ผู้รับการประเมินต้องทำด้วยความรีบเร่งและพลาดรายละเอียดบางส่วนไป

5.2.10.3 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 3

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงและผลจากการปฏิบัติ (Actual activity : July 16 - August 15, 2015)

บางครั้งผู้รับการประเมินไม่มีเวลาตรวจทานมากพอ เพราะงานเสร็จช้ากว่ากำหนด เนื่องจาก To-Do-List ไม่ได้ถูก update อย่างต่อเนื่อง ทำให้กระทบถึงการบริหารเวลา

5.2.10.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 4

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงและผลจากการปฏิบัติ (Actual activity :

July 16 - August 15, 2015)

ผู้รับการประเมินเริ่มจัดการประชุมส่วนตัวของตัวเอง โดยจดคำพูดและใจความของผู้พูด แต่ยังไม่ละเอียดพอ และมีเนื้อหาตกหล่นบ้าง ต้องอาศัยการฝึกฝนมากกว่านี้

5.2.10.5 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 5

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงและผลจากการปฏิบัติ (Actual activity :

July 16 - August 15, 2015)

ผู้รับการประเมินสามารถออกกำลังกายได้จริงสัปดาห์ละ 2 วัน เพราะติดปัญหาการจราจร รวมถึงสภาพอากาศฤดูฝนที่ทำให้การเดินทางล่าช้า โดยปกติจะใช้บริการห้อง fitness ที่ condo แต่เปิดทำการถึงเพียง 22.00 เท่านั้น จึงยังไม่เห็นผลจากการปฏิบัติเท่าที่ควร

5.2.11 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง ครั้งที่ 2 (16 August-15 September)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเอง ผู้วิจัยได้จัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ซึ่งรายละเอียดมีดังต่อไปนี้

5.2.11.1 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 1

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงและผลจากการปฏิบัติ (Actual activity :

August 16-Sep 15, 2015)

ผู้รับการประเมินเริ่มทำ To-Do-List เป็นระบบมากขึ้น โดยซื้อสมุดโน้ตมาหนึ่งเล่มเพื่อมาทำ To-Do-List โดยเฉพาะ ก่อนเริ่มงานก็จะเขียนเรียงลำดับว่าวันนี้ต้องทำอะไรบ้าง แต่เนื่องจากงานเยอะมากในช่วงเดือนที่ผ่านมา ทำให้รายการที่เขียนไว้วันนี้ไม่สามารถทำเสร็จได้ภายในวัน พอวันรุ่งขึ้นก็จะมียงานใหม่เพิ่มเติมเข้ามาอีกเยอะ จึงเกิดความสับสนอยู่บ้าง

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประเมินเริ่มมีความใส่ใจในรายละเอียดในตัวเองมากขึ้น ไม่มีงานใดตกหล่นไป และสามารถส่งงานได้ตรงทันเวลา

5.2.11.2 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 2

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual activity : August 16-Sep 15,

2015)

ผู้รับการประชุมมีการวางแผนล่วงหน้าสำหรับการเข้าประชุมที่สำคัญๆ งานที่สำคัญที่ต้องรีบทำ รวมไปถึงงานที่สำคัญรองลงมา ทำให้ไม่พลาดกับทุกตารางที่จะเกิดขึ้นในสัปดาห์

ผลจากการปฏิบัติ

ผู้รับการประชุมสามารถจัดการกับการเข้าประชุมในแต่ละวันได้อย่างดี เพราะมีการวางแผนล่วงหน้า ในบางครั้งการประชุมที่จัดตารางให้ซ้ำกัน แต่ก็สามารถโยกย้ายให้ไม่ทับซ้อนกันได้ ไม่เกิดปัญหาขึ้นในการเข้าประชุม

5.2.11.3 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 3

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงและผลจากการปฏิบัติ (Actual activity :

August 16-Sep 15, 2015)

ผู้รับการประชุมมีการบริหารเวลาดีขึ้น ทำให้มีเวลาตรวจสอบรายงานเพิ่มมากขึ้น แต่ก็ยังเจอข้อผิดพลาดเยอะ และถึงแม้ว่าจะตรวจทานเพิ่มขึ้นเป็นสองครั้ง ก็ยังคงพลาด และหัวหน้างานก็ยังพบข้อผิดพลาดอยู่เล็กน้อย

5.2.11.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 4

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงและผลจากการปฏิบัติ (Actual activity :

August 16-Sep 15, 2015)

ผู้รับประชุมยังคงจัดการประชุมส่วนตัวของตัวเอง และอาสาจรรยาบรรณการประชุมให้กับทีม ได้รับคำชมว่ามีความละเอียดเพิ่มมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับเดือนแรก แต่ยังคงฝึกฝนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

5.2.11.5 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 5

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงและผลจากการปฏิบัติ (Actual activity :

August 16-Sep 15, 2015)

ผู้รับประชุมพยายามหากิจกรรมออกกำลังกายที่หลากหลายเพิ่มมากขึ้น ตัวอย่างเช่นกิจกรรม rock climbing เป็นกีฬาปีนหน้าผาที่จะเล่นทุกวันอาทิตย์ โดยเริ่มกิจกรรมนี้เมื่อวันที่ 13 กันยายนที่ผ่านมา และตั้งใจว่าจะทำกิจกรรมนี้เดือนละสองครั้ง รู้สึกชอบกีฬาชนิดนี้มาก เพราะนอกจากจะได้ใช้กล้ามเนื้อแขนและขา ยังต้องคิดว่าเราจะหาทางปีนขึ้นไปโดยเหยียบหินก้อนไหน มองว่าเป็นการฝึกความใส่ใจในรายละเอียดอีกด้วย เพราะถ้าเราคิดและเลือกสีหินที่ถูกต้อง และใส่ใจในรายละเอียดก็จะทำให้เราใช้เวลาน้อยมากในการปีนขึ้นไปในแต่ละเส้นทาง

5.2.12 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง ครั้งที่ 3 (16 September-15

October)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาของตนเอง ผู้วิจัยได้จัดทำสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ซึ่งรายละเอียดมีดังต่อไปนี้

5.2.12.1 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 1

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงและผลจากการปฏิบัติ (Actual activity :

Sep 16 - Oct 15, 2015)

ผู้รับการประเมินเริ่มทำ To-Do-List คิดจนเป็นนิสัย ทุกวันก่อนทำงานจะต้องเขียนสิ่งที่ต้องทำ รวมถึงเคลียร์งานเก่าของวันก่อนหน้าที่ยังค้างอยู่ รู้สึกว่าการทำ To-Do-List นี้เป็นสิ่งที่มีความประโยชน์มาก ทำให้เราไม่พลาดในงานสำคัญต่างๆงาน

5.2.13.2 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 2

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงและผลจากการปฏิบัติ (Actual activity :

Sep 16 - Oct 15, 2015)

ได้รับมอบหมายเป็น Facilitator ของการประชุมกับช่างเทคนิค ทุกๆวันศุกร์ จึงต้องมีการวางแผนล่วงหน้าทุกอาทิตย์ในช่วงหนึ่งเดือนที่ผ่านมา ได้ฝึกการวางแผนเรื่องการจัดห้องประชุม วางแผนว่าเราต้องเชิญใครเข้าประชุมบ้าง รวมไปถึงเนื้อหาของการประชุมว่าเราจะต้องเสนอประเด็นอะไรขึ้นมา รู้สึกว่าการที่เราได้เขียนแผนงานอย่างละเอียด และวางแผนงานก่อนทำจริง ทำให้ข้อผิดพลาดเกิดขึ้นได้น้อย หรือถ้าเกิดขึ้นก็จะสามารถหาทางแก้ไขได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว

5.2.12.3 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 3

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงและผลจากการปฏิบัติ (Actual activity :

Sep 16 - Oct 15, 2015)

เดือนที่ผ่านมา ปริมาณงานค่อนข้างล้น ต้องทำงานค่อนข้างรีบ ส่งผลให้ไม่มีเวลาในการตรวจสอบงาน เกิดความผิดพลาดเหมือนเดิมเพราะไม่มีเวลาพอในการตรวจทานก่อนส่ง

5.2.12.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 4

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงและผลจากการปฏิบัติ (Actual activity :

Sep 16 - Oct 15, 2015)

รู้สึกว่าการจัดการประชุมพัฒนาขึ้น สามารถจดคำพูดของผู้เข้าประชุมทุกคนได้ 70% อีก 30% ที่เหลือคือส่วนที่ไม่ใส่ใจความสำคัญของการประชุม จะต้องพัฒนาต่อไปอีก

5.2.12.5 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองของกิจกรรมที่ 5

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงและผลจากการปฏิบัติ (Actual activity :

Sep 16 - Oct 15, 2015)

ในช่วงเดือนที่ผ่านมางานเยอะมากจึงไม่มีเวลาไปทำกิจกรรม Rock climbing เหมือนเดือนก่อนหน้า จึงพยายามออกกำลังกายด้วยการปั่นจักรยานอากาศหลังจากตื่นนอน แทนการไปออกกำลังกายนอกสถานที่



บรรณานุกรม

- กลุ่มการสื่อสารองค์กร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2549).
เครื่องมือการบริหารคน. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2557) ภาวะผู้นำร่วมสมัย. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- ติน ปรัชญพทธี. (2538) ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- มธุมนต์ แคนเทอร์เรนซ์. (2554) “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันองค์กรของพนักงานในองค์กรพัฒนาธรรม ABC”. [ออนไลน์].
 เข้าถึงได้จาก <http://dspace.library.tu.ac.th/handle/3517/5771?show=full>
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546) ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2556) พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. “แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)
 ตอน – ประโยชน์ของ IDP”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [68http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns_detail&ColumnID=762](http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns_detail&ColumnID=762)
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552) พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Cary L. Cooper. (2005) Leadership and Management in the 21st Century: Business Challenges of the Future. Oxford: Oxford University Press.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบประเมิน Work Behavior Inventory Scales WBI

WBI มี 40 มาตรวัดซึ่งมีความหลากหลาย และความเกี่ยวข้องกับสถานะในการทำงานดังต่อไปนี้

- การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)
 - 1) การชอบสมาคม (Sociability)
 - 2) การเป็นผู้นำ (Leadership)
 - 3) การจูงใจ (Influence)
 - 4) พลังใจในการทำงาน (Energy)
- การสนับสนุนในความคิด (Agreeableness)
 - 5) ความร่วมมือ (Cooperation)
 - 6) ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกรของผู้อื่น (Concern for Others)
 - 7) การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy)
- การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
 - 8) การปรับตัว (Adaptability)
 - 9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)
 - 10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

- 11) ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)
 - การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
- 12) การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)
- 13) การคิดริเริ่ม (Initiative)
- 14) การยืนกราน (Persistence)
- 15) ความรอบคอบ (Attention to Detail)
- 16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability)
- 17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)
 - เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
- 18) การควบคุมตนเอง (Self-Control)
- 19) การอดกลั้น (Stress Tolerance)
- 20) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
- 21) การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)
 - คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)
- 22) การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)
- 23) การสนับสนุนในความคิด (Agreeableness)
- 24) การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
- 25) การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
- 26) เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

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