

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา
ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาตนเอง :
กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจด้านพลังงานและปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

ในการจัดทำสารนิพนธ์เรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญาและแผนพัฒนาตนเอง กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจด้านพลังงานและปิโตรเคมีแห่งหนึ่งนี้ สำเร็จลุล่วงได้ดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับคำปรึกษาแนะนำในทุกขั้นตอน จากอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธ์ ผู้วิจัยรู้สึกยินดีและขอขอบพระคุณสำหรับความกรุณาของอาจารย์ และขอกราบขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ได้แก่อาจารย์มณฑลดี สระฐาน อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และอาจารย์พรเกษม กันตมระ ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไข แนวคิดต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ขอกราบขอบคุณสถาบัน Assessment Associates International (AAI) ที่กรุณาเอื้อเฟื้อแบบประเมินทางจิตวิทยา รวมถึงรายงานสรุปผลการประเมินของผู้รับการประเมินตลอดการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ขอกราบขอบคุณบุคคลผู้เป็นกรณีศึกษา และผู้บังคับบัญชาของกรณีศึกษา ที่ได้ให้โอกาสผู้วิจัยในการทำการศึกษาค้นคว้าและติดตามอย่างใกล้ชิด รวมถึงให้ความอนุเคราะห์เสียสละเวลาในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ด้วย

ขอขอบคุณเพื่อนๆ นักศึกษาปริญญาโท สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล รุ่น 17A ที่คอยช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา สนับสนุน และเป็นกำลังในการทำวิจัยครั้งนี้ให้กันเสมอมา

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบคุณบิดา มารดา ญาติพี่น้อง ครอบครัว และเพื่อนร่วมงานของผู้วิจัยที่ช่วยเหลือดูแล คอยสนับสนุนและเป็นกำลังใจในการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ รวมทั้งช่วยเหลือสนับสนุนในด้านอื่นๆ เรื่อยมา เพื่อให้การศึกษาของผู้วิจัยสามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ชญาดา คุ้มพงษ์

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญาและแผนพัฒนาตนเอง กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจด้านพลังงานและปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง

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

ชญาดา คุ่มพงษ์ 5750046

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ (1) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการทดสอบและประเมินทางจิตวิทยา รวมไปถึงทฤษฎีที่ใช้อ้างอิง เพื่อใช้ในการประเมินสมรรถนะและบุคลิกภาพในแต่ละบุคคล (2) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจด้านพลังงานและปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง (3) เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างผลจากการวัดคุณลักษณะผ่านการประเมินทางจิตวิทยาและข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน (4) เพื่อวางแผนพัฒนาบุคคลเพื่อเพิ่มพัฒนาศักยภาพของผู้รับการประเมิน ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีทางจิตวิทยาเกี่ยวกับบุคลิกภาพและภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงการประเมินผลทางจิตวิทยา โดยผู้วิจัยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง และได้เลือกเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory แบบวัดความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test รวมทั้งการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา โดยผลการวิจัยจะช่วยให้ผู้รับการประเมินรับรู้ถึงบุคลิกลักษณะของตนเองจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินทางจิตวิทยา และนำข้อมูลมาจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองภายในระยะเวลาที่ผู้รับการประเมินกำหนดไว้

คำสำคัญ: การประเมินทางจิตวิทยา / ทฤษฎีภาวะผู้นำ / ทฤษฎีบุคลิกภาพ / แผนพัฒนาตนเอง

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการทำสารนิพนธ์	2
1.3 ขอบเขตการวิจัย	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	4
2.1 ความรู้เบื้องต้นของการประเมินผลทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)	4
2.2 ทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big 5 Factors Theory)	7
2.3 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)	15
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	22
3.1 กลุ่มตัวอย่าง	22
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	22
บทที่ 4 ผลการวิจัย	28
4.1 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory	28
4.2 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบความสามารถทางปัญญา (Applied Reasoning Test: ART)	35
4.3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลการประเมิน Work Behavior Inventory	37
4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา	39
4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา	40

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้ในงาน	42
5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน	42
5.2 แผนการพัฒนาคณะเองของผู้เข้ารับการประเมิน	46
บรรณานุกรม	83
ภาคผนวก	85
ภาคผนวก ก แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventor (WBI)	86
ประวัติผู้วิจัย	91



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
5.1 แผนการพัฒนาดนเองที่ 1	50
5.2 ผลการพัฒนาดนเองครั้งที่ 1	52
5.3 ผลการพัฒนาดนเองครั้งที่ 2	55
5.4 ผลการพัฒนาดนเองครั้งที่ 3	58
5.5 ผลการพัฒนาดนเองครั้งที่ 4	61
5.6 ผลการพัฒนาดนเองครั้งที่ 5	64
5.7 ผลการพัฒนาดนเองครั้งที่ 6	67
5.8 ผลการพัฒนาดนเองครั้งที่ 7	69
5.9 แผนการพัฒนาดนเองที่ 2	73
5.10 ผลการพัฒนาดนเองครั้งที่ 1	76
5.11 ผลการพัฒนาดนเองครั้งที่ 2	79
5.12 ผลการพัฒนาดนเองครั้งที่ 3	82

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
2.1 ตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหาร (Managerial Grid)	17
4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	29
4.2 ผลการประเมินด้านการเข้าหาสมาคม (Extraversion)	29
4.3 ผลการประเมินด้านความคิดเห็นสอดคล้อง (Agreeableness)	30
4.4 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to experience)	31
4.5 ผลการประเมินด้านการตระหนักรู้และความรอบคอบ (Conscientiousness)	31
4.6 ผลการประเมินด้านความเสถียรทางอารมณ์ (Emotional Stability)	33
4.7 ผลการประเมินด้านลักษณะผู้นำ (Leadership Styles)	33
4.8 ผลการประเมินด้านลักษณะการจูงใจและการขาย (Influencing and selling styles)	33
4.9 ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาเชิงพฤติกรรม (Behavioral growth potential)	34
4.10 ผลการประเมินด้านแนวทางในสายอาชีพต่างๆ (Career Alignment)	34
4.11 ผลการประเมิน โดยรวมของแบบทดสอบความสามารถทางปัญญา (Applied Reasoning Test: ART)	35
4.12 ผลการประเมินของแบบทดสอบความสามารถทางปัญญา (Applied Reasoning Test: ART) ใจแต่ละด้าน	35

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ในศตวรรษที่ 21 สำหรับภายในประเทศไทยเองและภายในประเทศอื่นๆ ทั่วโลกนั้นกำลังเป็นไปอย่างรวดเร็วและก้าวกระโดด ทั้งในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม กระแสสังคมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมไปถึงช่องทางในการสื่อสารที่มีความหลากหลายมากขึ้นมากกว่าในยุคก่อน พัฒนาการเหล่านี้นำไปสู่ความสามารถในการดำเนินธุรกิจที่เพิ่มขึ้น ทำให้ทุกองค์กรต้องปรับตัวและพัฒนาเพื่อการแข่งขันทางธุรกิจที่เป็นไปอย่างเข้มข้นในปัจจุบัน

เพื่อรับมือกับการแข่งขันทางธุรกิจอันดุเดือดและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เป็นไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ส่งผลให้ทุกองค์กรต้องปรับปรุง พัฒนา และเตรียมพร้อมตนเองในทุกด้านเพื่อรับมือกับสิ่งเหล่านี้ ทั้งในด้านกลยุทธ์ขององค์กรที่ต้องปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรโดยตรง รวมถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและแผนการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่องค์กรวางไว้เพื่อรองรับกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่กำลังเผชิญอยู่ด้วย และที่สำคัญการเตรียมพร้อมกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีศักยภาพพอที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจต่างๆ และมีทักษะความสามารถที่จะดำเนินงานตามทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีศักยภาพมากขึ้น ส่งผลให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ สามารถอยู่รอดในการแข่งขันทางธุรกิจที่ดุเดือดในปัจจุบันได้ และเตรียมพร้อมสำหรับการแข่งขันในอนาคตที่จะดุเดือดขึ้นได้ต่อไป

ดังนั้นผู้วิจัยจึงให้ความสนใจในวิธีการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรผ่านการทดสอบและการประเมินทางจิตวิทยา ทั้งในด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะคิด บุคลิกภาพ พฤติกรรม รวมไปถึงจุดเด่น จุดด้อย และจุดที่ควรพัฒนาของบุคลากรด้วย โดยองค์กรสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการทดสอบและประเมินทางจิตวิทยาเหล่านี้มาใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร โดยข้อมูลที่ได้จะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสมและตรงจุด ส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลดีกับการ

ดำเนินงานขององค์กร นอกจากในแง่ของประสิทธิภาพของการดำเนินงานขององค์กรแล้ว ตัวบุคคลเองก็สามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาพัฒนา ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงตนเองได้ เพื่อการเจริญเติบโตและความสำเร็จในหน้าที่การงานต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการทำสารนิพนธ์

1. เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการทดสอบและประเมินทางจิตวิทยา รวมไปถึงทฤษฎีที่ใช้อ้างอิง และเครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบทางจิตวิทยาต่างๆ เพื่อใช้ในการประเมินทักษะ สมรรถนะ ทักษะ และบุคลิกภาพในแต่ละบุคคล และนำไปใช้วางแผนพัฒนาบุคคลต่อไป
2. เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถทางปัญญา และแผนพัฒนาดตนเอง กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจด้านพลังงานและปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องกับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
3. เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างผลจากการวัดคุณลักษณะผ่านการประเมินทางจิตวิทยา และข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน
4. เพื่อวางแผนพัฒนาบุคคลเพื่อเพิ่มพัฒนาศักยภาพและบุคลิกภาพของผู้รับการประเมิน โดยมีเป้าหมายคือการเจริญเติบโตและความก้าวหน้าในการทำงานและการดำเนินชีวิต

1.3 ขอบเขตการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีทางจิตวิทยาเกี่ยวกับบุคลิกภาพ และภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงการทดสอบและประเมินผลทางจิตวิทยา เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้รับการประเมินและใช้วางแผนพัฒนาบุคคลของผู้รับการประเมินต่อไป โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ แบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI) และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART) โดยกรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจด้านพลังงานและปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลของการวิจัยครั้งนี้ เป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน ทั้งในแง่ของสมรรถนะ ในแง่ของบุคลิกภาพ และภาวะผู้นำ โดยช่วยให้ผู้รับการประเมินมีความเข้าใจใน

ความสามารถ จุดเด่น จุดด้อย และลักษณะบุคลิกภาพของตนเองมากขึ้น และสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาตนเอง เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไป นอกจากนี้ ผู้รับการประเมินยังสามารถนำมาปรับใช้ในการดำเนินชีวิตได้อีกด้วย



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง กรณีศึกษา พนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจด้านพลังงานและปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง” เป็นการศึกษาเพื่อนการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้เครื่องมือต่างๆ ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI), แบบทดสอบความสามารถทางปัญญา (Applied Reasoning Test : ART) และการประเมินความสมรรถนะและบุคลิกภาพโดยผู้บังคับบัญชา ซึ่งต้นกำเนิดของการประเมินทางจิตวิทยา และทฤษฎีทางจิตวิทยาที่ใช้อ้างอิงในเครื่องมือเพื่อใช้ในการประเมินดังกล่าว รวมถึงทฤษฎีภาวะผู้นำต่างๆ ที่ใช้ประกอบกับการประเมินทางจิตวิทยาและการวางแผนพัฒนาตนเองนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ควรต้องศึกษาในการทำวิจัยครั้งนี้ โดยผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร ตำรา งานวิจัย โคนสามารถจำแนกได้ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ความรู้เบื้องต้นของการประเมินผลทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)

ส่วนที่ 2 ทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big 5 Factors Theory)

ส่วนที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

2.1 ความรู้เบื้องต้นของการประเมินผลทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment)

2.1.1 ความหมายของการประเมินผลทางจิตวิทยา

การประเมินผลทางจิตวิทยานั้นได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้มากมาย โดย Murphy และ Davidshofer (1994) ได้กล่าวว่า แบบประเมินทางจิตวิทยาเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินตัวอย่างของพฤติกรรมของบุคคล ที่เป็นตัวแทนของพฤติกรรมที่ต้องการประเมิน โดยกระบวนการประเมินนั้นต้องอยู่ในสถานะที่มีความเป็นมาตรฐาน (Standardized Condition) และการให้คะแนนหรือการแปลผลต้องมีความเป็นปรนัย (Objective) ด้วย

พรพรรณ ทรัพย์ประภา (2529) กล่าวว่า แบบประเมินทางจิตวิทยา เป็นเครื่องมือที่เป็นปรนัยและเป็นมาตรฐาน (Objective and Standardized) ที่ใช้ประเมินตัวอย่างของพฤติกรรม

หน้าที่ของแบบประเมินทางจิตวิทยาคือ ใช้ประเมินความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือความแตกต่างภายในตัวบุคคลในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน สิ่ง que เครื่องมือประเมินสามารถประเมินออกมาได้นั้นสามารถนำมาสรุปตีความหมายเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ประเมินได้

มหาวิทยาลัย Heriot Watt University (2010) แห่งสหราชอาณาจักรอังกฤษ (2010) ได้ให้คำจำกัดความของการประเมินทางจิตวิทยาไว้ว่า เป็นเครื่องมือหรือแบบทดสอบที่เป็นทางการซึ่งออกแบบโดยนักจิตวิทยา เพื่อวัดผลในปัจจัยหรือทักษะต่างๆ เชิงจิตวิทยา เช่น ทักษะการใช้เหตุผลหรือลักษณะบุคลิกภาพต่างๆ โดยแบบประเมินดังกล่าวต้องได้รับการวิจัยและทดสอบแล้วว่ามีมัยธรรม ความน่าเชื่อถือและความเที่ยงตรงในการนำไปใช้ได้จริง

กล่าวโดยรวมแล้ว การประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) เกิดจากการรวมคำศัพท์ 2 คำเข้าด้วยกัน คำแรกคือ “Psychometric” หรือการวัดทางจิตวิทยา คือการศึกษาในขอบเขตที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีทางจิตวิทยา โดยมีวัตถุประสงค์คือการวัดทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะบุคลิกภาพ และพฤติกรรม หรือสิ่งที่อยู่ภายในจิตใจของบุคคลที่ศึกษา และคำที่สองคือ “Assessment” หรือการประเมิน หมายถึง การวัดผลสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยวิธีการหรือเครื่องมือต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การทำแบบทดสอบ โดยใช้หลักสถิติมาประกอบเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือและความแม่นยำของการทดสอบนั้นๆ โดยสรุปแล้ว การประเมินจิตวิทยา (Psychometric Assessment) คือกระบวนการวัดผลเชิงจิตวิทยา โดยมุ่งเน้นไปที่การวัดสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ภายในตัวบุคคล ยกตัวอย่างเช่น ทักษะบุคลิกภาพ พฤติกรรม หรือความสามารถทางการคิดวิเคราะห์ เป็นต้น โดยวัดผ่านแบบทดสอบหรือเครื่องมือต่างๆ

2.1.2 ประเภทของแบบประเมินทางจิตวิทยา

แบบประเมินทางจิตวิทยา ถูกแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ดังต่อไปนี้ (The University of Leicester, 2010)

- แบบทดสอบความถนัด (Aptitude Test or Ability Test) คือแบบทดสอบวัดความสามารถในด้านต่างๆ ของตัวบุคคล รวมถึงวัดความสามารถเฉพาะด้านด้วย ยกตัวอย่างเช่น แบบทดสอบวัดความสามารถด้านการใช้คอมพิวเตอร์ หรือแบบทดสอบวัดความรู้เฉพาะด้านในการทำงาน เช่น ความรู้ในด้านการบัญชี แบบทดสอบนี้จะมีรูปแบบต่างกันตามแต่ผู้ออกแบบ โดยส่วนใหญ่แล้วจะสามารถนำไปใช้วัดทักษะ 3 ด้านด้วยกัน คือด้านการใช้ภาษา (Verbal Ability) ด้านการตีความและวิเคราะห์ข้อมูลด้านตัวเลข (Numerical Ability) และด้านการใช้เหตุผลและรูปแบบการคิดเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) ซึ่งแบบทดสอบวัดความถนัดนี้ สามารถนำไปใช้ในการวัดทักษะเพื่อใช้ในการจำแนกความสามารถของแต่ละบุคคล และนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในด้าน

ต่างๆ ต่อไป เช่น การคัดเลือกคนเข้าทำงานในองค์กร หรือการวางแผนพัฒนานุเคราะห์ในองค์กร เป็นต้น

- แบบทดสอบวัดบุคลิกภาพ (Personality Test) คือแบบทดสอบ ที่ใช้วัดลักษณะบุคลิกภาพ หรือตัวตนของบุคคล โดยมุ่งวัดลักษณะนิสัยและความรู้สึกนึกคิดของคนซึ่งซ่อนอยู่ภายใน เช่น ทักษะคิด แรงบันดาลใจ ความคิดเห็น ความสนใจ รวมถึงพฤติกรรมของตัวบุคคล โดยแบบทดสอบนี้จะประกอบไปด้วยข้อคำถามจำนวนมาก และไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด สามารถนำผลการประเมินที่ได้มาตีความเป็นลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลได้ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ ต่อไป เช่น การคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานในองค์กร หรือนำมาเป็นแนวทางในการบริหารบุคคลภายในหน่วยงานสำหรับผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

2.1.3 หลักการของการประเมินทางจิตวิทยา

ในการประเมินทางจิตวิทยานั้น หากต้องการการทดสอบที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้ จะต้องใช้แบบทดสอบที่ให้ผลตรงกับวัตถุประสงค์และตรงประเด็นที่ต้องการจะวัด เครื่องมือหรือแบบทดสอบที่ดีนั้น แบบทดสอบที่ดีมีหลักการสำคัญคือ (ศูนย์ประเมินทางจิตวิทยา, 2555) ต้องมีความเป็นมาตรฐาน (Standardization) คือแบบทดสอบนั้นต้องมีรูปแบบและวิธีการใช้ที่และมีวิธีการวัดผลที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมถึงกำหนดเวลา สภาพ และสภาพแวดล้อมในการทดสอบอีกด้วย นอกจากนี้ แบบทดสอบยังต้องมีความเป็นปรนัย (Objectivity) คือ ต้องมีความเที่ยงตรงในการวัดผลหรือให้ระดับคะแนน ต้องมีเกณฑ์ หลักการตรวจและการให้คะแนนที่เหมือนกันกับผู้ทดสอบทุกคน นอกจากนี้ ในแต่ละแบบทดสอบควรต้องมีค่ากลาง (Norms) เพื่อที่ผู้ทดสอบสามารถทราบได้ว่าคะแนนของตนเองนั้นเมื่อแจกแจงแล้วอยู่ที่ระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่นๆ ซึ่งค่ากลางนี้ต้องได้จากการทดสอบจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้มาตรฐานแล้ว นอกจากนี้ แบบทดสอบที่ดีต้องมีความน่าเชื่อถือ (Reliability) และความเที่ยงตรง (Validity) ด้วย

ศูนย์ประเมินทางจิตวิทยา (2555) ได้กล่าวถึงความน่าเชื่อถือ (Reliability) ว่า คือความคงเส้นคงวาและความแน่นอนภายในแบบทดสอบ โดยความน่าเชื่อถือ (Reliability) สามารถพิจารณาได้ 3 วิธี (ศูนย์ประเมินทางจิตวิทยา, 2555)

- วิธีสอบซ้ำ (Test - retest method) คือใช้แบบทดสอบเดียวกันสอบซ้ำ กับคนกลุ่มเดียวกันสองหน หากคะแนนแต่ละคนที่ได้เท่าเดิมมากเท่าใด แสดงว่าแบบทดสอบมีความน่าเชื่อถือสูง

- วิธีใช้แบบทดสอบเทียบเท่า (Equivalent forms) เป็นวิธีการสอบซ้ำคล้ายกับวิธีแรก แต่ใช้แบบทดสอบเทียบเท่าที่จัดทำในแนวเดียวกันและมีความยากง่ายเท่ากันสองชุด หากคะแนนมีความใกล้เคียงกันมากเท่าใด แสดงว่าแบบทดสอบมีความน่าเชื่อถือสูง

- วิธีแบ่งครึ่งแบบทดสอบ (Split - halves method) เป็นการแบ่งแบบทดสอบเดียวกันออกเป็นสองส่วน ให้คนกลุ่มเดียวกันทดสอบทั้งสองฉบับในคราวเดียวกัน หากคะแนนมีความใกล้เคียงกันมากเท่าใด แสดงว่าแบบทดสอบมีความน่าเชื่อถือสูง

ส่วนความเที่ยงตรง (Validity) คือ ความสามารถในการวัดสิ่งที่ต้องการจะวัดได้อย่างถูกต้องแม่นยำ เช่น แบบทดสอบทางสติปัญญาที่จะต้องสามารถวัดความสามารถวัดสติปัญญาของผู้เข้ารับการทดสอบได้อย่างถูกต้อง ไม่ใช่การวัดความสามารถทางด้านอื่นที่ไม่ใช่สติปัญญา การตรวจสอบความเที่ยงตรงทำได้ 4 วิธี ดังนี้ (Edenborough, 2005)

- วัดความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) หมายถึง คุณสมบัติของเครื่องมือที่ใช้วัดเนื้อหาได้ครบตามขอบเขตที่กำหนดไว้ว่าครอบคลุมเนื้อหาต่างๆ ที่ต้องการวัดครบถ้วนเพียงใด ซึ่งอาจใช้ตารางวิเคราะห์หลักสูตรเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

- วัดความตรงตามสภาพ (Concurrent Validity) หมายถึง คุณสมบัติของเครื่องมือที่สามารถวัดพฤติกรรมต่างๆ ได้สอดคล้องกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงในระยะเวลาเดียวกัน เช่น นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ทำแบบทดสอบที่ครูสร้างขึ้น ได้ผลการทดสอบสอดคล้องกับการทำแบบทดสอบมาตรฐานวิชาเดียวกัน แสดงว่าแบบสอบที่ครูสร้างขึ้นมีความตรงตามสภาพ

- วัดความตรงเชิงพยากรณ์ (Predictive Validity) หมายถึง คุณสมบัติของเครื่องมือที่สามารถพยากรณ์พฤติกรรมต่างๆ ได้สอดคล้องกับพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นจริงได้อนาคต เช่น ถ้าผลการสอบคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัยวิชาคณิตศาสตร์สมัยเรียน มีความสอดคล้องกับผลการสอบคณิตศาสตร์ เมื่อนักเรียนเรียนอยู่ในมหาวิทยาลัยชั้นปีที่ 1 แสดงว่าแบบสอบเข้ามหาวิทยาลัยมีความตรงเชิงพยากรณ์

- ความตรงตามทฤษฎี (Construct Validity) หมายถึง คุณสมบัติของเครื่องมือที่สามารถวัดหรืออธิบายพฤติกรรมหรือสิ่งที่ต้องการวัดได้ตรงตามทฤษฎี

2.2 ทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big 5 Factors Theory)

2.2.1 ความหมายของบุคลิกภาพ

คำว่า “บุคลิกภาพ” มาจากศัพท์มาจากอังกฤษว่า Personality ซึ่งมีรากศัพท์มาจากภาษากรีกคำว่า “Persona” ที่แปลว่า “หน้ากาก” นั่นเอง โดยได้นักจิตวิทยาหรือผู้ศึกษาได้ให้คำนิยามไว้มากมาย ยกตัวอย่างเช่น ศรีเรือน แก้วกังวาล (2551) ให้ความจำกัดความของบุคลิกภาพไว้ว่า เป็นลักษณะเฉพาะของตัวบุคคลในด้านต่างๆ ซึ่งถูกหล่อหลอมขึ้นมาจากปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและนอก เช่น พันธุกรรม วัฒนธรรม การเรียนรู้ การเลี้ยงดู และสิ่งแวดล้อม แต่ทั้งนี้บุคลิกภาพถือเป็นสิ่งที่ไม่ตายตัว สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา วุฒิภาวะ การเรียนรู้และสิ่งแวดล้อมในช่วงเวลาต่างๆ

จิราภา เต็งไทรสรณ์ และคณะ (2554) ให้ความจำกัดความของบุคลิกภาพไว้ว่า คือการผสมผสานระบบต่างๆ ภายในตัวบุคคล ทั้งส่วนภายนอกที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน เช่น การแต่งกาย รูปร่างหน้าตา ลักษณะการพูด และส่วนภายในซึ่งมองเห็นไม่ชัดเจน เช่น อารมณ์ ความรู้สึก ทักษะ ทักษะการรับรู้วัยเด็ก สังคมและวัฒนธรรมที่แต่ละบุคคลอยู่นั้นส่งผลให้แต่ละคนให้มีบุคลิกภาพแตกต่างกันออกไปจนมีลักษณะเอกลักษณ์เฉพาะตน

กล่าวโดยสรุปแล้ว บุคลิกภาพ หมายถึงลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล ซึ่งลักษณะดังกล่าวถูกหล่อหลอมขึ้นมาจากปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคลนั้น เช่น การเลี้ยงดู ประสบการณ์ การเรียนรู้ สังคม วัฒนธรรม ทักษะ รูปร่างภายนอก และอื่นๆ ซึ่งบุคลิกภาพของบุคคลจะส่งผลต่อพฤติกรรมและการแสดงออกของบุคคลนั้นในสถานการณ์ต่างๆ ด้วย

ตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน ได้มีนักวิทยาศาสตร์และนักจิตวิทยามากมายได้ศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพ และเกิดเป็นทฤษฎีหรือแนวคิดขึ้นมาเป็นจำนวนมาก โดยจะขอตัวอย่างทฤษฎีทางบุคลิกภาพที่ถูกนำมาอ้างอิงในการศึกษาและใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.2.1.1 ทฤษฎีบุคลิกภาพของคาร์ล จุง (Carl Jung) ทฤษฎีนี้เกิดจากการศึกษาต่อจากแนวความคิดของซิกมันด์ ฟรอยด์ที่ว่าพฤติกรรมของคนเกิดจากแรงจูงใจของจิตใต้สำนึก โดยจุงได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับโครงสร้างของบุคลิกภาพ (Psyche) ว่า (Jung, 1921, อ้างถึงใน นพมาศ, 2551) ประกอบไปด้วยสิ่งต่างๆ ภายในร่างกายที่ทำงานร่วมกัน ได้แก่

- จิตสำนึก (Ego) ซึ่งคือการรับรู้สติสัมปชัญญะ รวมทั้งความรู้สึกนึกคิด
- จิตใต้สำนึกส่วนบุคคล (Personal Unconscious) คือ ประสบการณ์ที่เคยอยู่ในจิตสำนึกและถูกเก็บกดไว้ โดยสามารถดึงขึ้นมาให้อยู่ในจิตสำนึกได้ เมื่อสิ่งนี้ถูกหลอมรวมกันจะเกิดเป็นปม (Complex) ขึ้นมา โดยปมนี้อาจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและบุคลิกภาพของบุคคลทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม

- จิตไร้สำนึกรวม (Collective Unconscious หรือ Archetypes) คือกระบวนการจิตไร้สำนึกที่สั่งสมลักษณะบุคลิกภาพของมนุษย์มานานตั้งแต่อดีตกาล มนุษย์ทุกชาติทุกภาษาจึงมีภาวะจิตไร้สำนึกรวมด้วยกัน เช่น มนุษย์เกิดมาด้วยคำนิยามหรือแนวโน้มต่างๆ ที่ฝังอยู่ในสมอง

ตั้งแต่สมัยอดีต ในปัจจุบันมนุษย์จึงรับรู้และมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมเช่นนั้นด้วย เช่น การกลัวความมืด กลัวสัตว์ร้าย ต้องการอำนาจ หรือต้องการความร่ำรวย

- เพอร์โซนา (Persona) หรือหน้ากาก คือภาวะที่บุคคลแสดงออกตามสถานการณ์ที่สังคมกำหนดให้ซึ่งอาจไม่เหมือนบุคลิกภาพที่แท้จริงของบุคคลนั้นก็ได้ เปรียบเสมือนสิ่งที่บุคคลภายนอกพบเห็นหรือส่วนที่บุคคลภายนอกมาติดต่อเกี่ยวข้อง แต่อาจไม่ใช่ตัวตนที่แท้จริงที่บุคคลภายนอกนั้นติดต่อด้วย

- เพศแฝงเร้น (Anima สำหรับเพศชาย และ Animus สำหรับเพศหญิง) จุงเชื่อว่าภายในตัวเองของบุคคลทั้งชายและหญิงต่างก็จะมีส่วนประกอบของเพศตรงข้ามอยู่ภายในตนเอง กล่าวคือ ผู้ชายแต่ละคนจะมีลักษณะความเป็นหญิง และผู้หญิงแต่ละคนก็จะมีลักษณะความเป็นเพศชายเช่นเดียวกัน

- เงาในใจ (Shadow) เป็นส่วนของจิตไร้สำนึกรวมที่สัดกับมนุษย์มีเช่นเดียวกัน เช่น ความก้าวร้าว การตอบสนองจากแรงขับทางเพศ เป็นต้น

สำหรับแนวคิดทางลักษณะบุคลิกภาพของคาร์ล จุงนั้นมีพื้นฐานความเชื่อที่ว่า (Jung, 1921, อ้างถึงใน นพมาศ, 2551) พื้นฐานของบุคลิกภาพมนุษย์นั้นสามารถแบ่งหลักๆ ออกเป็น 2 ประเภทคือ บุคลิกภาพแบบเก็บตัว (Introvert) และบุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extravert) ต่อมาคาร์ล จุงได้นำความเชื่อดังกล่าวไปพัฒนากลายเป็นทฤษฎีหน้าที่ของบุคลิกภาพ 4 ประการ (4 Functions) ได้แก่ การคิด (Thinking) การรู้สึก (Feeling) การรับรู้ (Sensation) และการรับรู้ภายในใจตนเอง (Intuition) ซึ่งจะบุคลิกภาพทั้ง 4 นั้นจะมีการพัฒนาที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล ทำให้เกิดเป็นลักษณะเด่นส่วนบุคคลขึ้นมา โดยที่หน้าที่ของบุคลิกภาพทั้ง 4 เหล่านี้ ก็ถูกแบ่งออกมาได้เป็น 2 ประเภทหลักๆ คือ ส่วนที่ใช้ในการตัดสินใจหรือด้านตรรกะ (Rational) ประกอบไปด้วยการคิดและการรู้สึก และส่วนที่ใช้ในการรับรู้ หรือ ด้านไร้ตรรกะ (Irrational) ประกอบไปด้วยการรับรู้และการรับรู้

2.2.1.2 ทฤษฎีคุณลักษณะบุคลิกภาพของมายเออร์-บริกส์ (Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) โดยทฤษฎีนี้เกิดขึ้นจากการนำทฤษฎีบุคลิกภาพของคาร์ล จุงมาศึกษาและพัฒนาต่อโดยไอซาเบล มายเออร์ (Isabel Myers และแคทเธอริน บริกส์ (Katharine Briggs) (สุเทพ, 2546) โดยหลักการคือ จากการแบ่งลักษณะของบุคคลจากพฤติกรรมที่เกิดการรับรู้ด้านต่างๆ ของมนุษย์ 4 ด้าน ได้แก่ ทางประสาทสัมผัสทั้งห้าของมนุษย์ (Sensation) การรับรู้ภายในใจตนเอง (Intuition) การรู้สึก (Feeling) และการคิด (Thinking) ของคาร์ล จุงแล้วนั้น ลักษณะบุคลิกภาพดังกล่าวสามารถแบ่งและแตกออกมาได้อีกเป็น 16 ลักษณะตามหลักการรับรู้ทั้งสี่ด้าน โดยจะแบ่งตามพฤติกรรมที่บุคคลแต่ละคนแสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ รวมถึงมุมมองและเจตคติในเรื่อง

ต่างๆ ของบุคคลนั้นที่แสดงออกมาในรูปแบบเดียวกันและมีความคงเส้นคงวา สิ่งเหล่านั้นจะกลายเป็นบุคลิกภาพ กลายเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลนั้นต่อไป โดยลักษณะบุคลิกภาพจะแบ่งออกเป็น 4 มิติใหญ่ และแต่ละมิติจะถูกแบ่งเป็น 2 ด้านที่มีลักษณะเป็นขั้วตรงข้ามกัน ตามรายละเอียดด้านล่างต่อไปนี้

- มิติด้านการมองโลกหรือการเข้าหาคน แบ่งเป็นสองลักษณะ คือ Extravert (E) บุคลิกที่หันเข้าหาคนอื่นหรือโลกภายนอก และ Introvert (I) บุคลิกที่หันเข้าหาตัวเอง
- มิติด้านการรับข้อมูล แบ่งเป็นสองลักษณะ คือ Sensing (S) การรับรู้แบบการสัมผัส และ Intuition (N) การรับรู้แบบและหยั่งรู้และสัญชาตญาณ
- มิติด้านการวินิจฉัย แบ่งเป็นสองลักษณะ คือ Thinking (T) ประเมินสถานการณ์ด้วยความคิด และ Feeling (F) ตัดสินด้วยความรู้สึก
- มิติด้านการดำเนินชีวิต แบ่งเป็นสองลักษณะ คือ Judging (J) ลักษณะเป็นระบบและรวบรัด และ Perceiving (P) ลักษณะปล่อยไปตามธรรมชาติและยืดหยุ่น ซึ่งลักษณะบุคลิกภาพที่แบ่งได้ 16 แบบนั้น เกิดจากการนำลักษณะของทั้ง 4 มิติลักษณะต่างๆ มารวมกัน โดยนำอักษรย่อของแต่ละลักษณะ ได้แก่ E, I, S, N, T, F, J และ P มาจัดเป็นชุด ชุดละ 4 ตัวอักษร แต่ละลักษณะก็จะมีความแตกต่างกันไป

2.2.1.3 ทฤษฎีบุคลิกภาพของแอดเลอร์ (Adler's Personality Theory)
ทฤษฎีนี้มีแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพที่เรียกว่า จิตวิทยาปัจเจกชน (Individual Psychology) (Adler, 1964, อ้างถึงใน นพมาศ, 2551) โดยแอดเลอร์เชื่อในอิทธิพลของสังคม พฤติกรรมของแต่ละบุคคลจะเป็นอย่างไรนั้น ถูกกำหนดโดยสังคมรอบตัว อีกความเชื่อของแอดเลอร์คือ เชื่อบุคคลจะถูกจูงใจโดยปมด้อย บุคคลบางคนมีความรู้สึกเป็นปมด้อย เมื่อบุคคลต้องการที่จะชดเชยปมด้อยเหล่านั้น ความรู้สึกที่ตนเองมีปมด้อยทำให้เกิดแรงขับทำให้เกิดสิ่งที่เรียกว่าปมเด่นขึ้นมาเพื่อชดเชยความรู้สึกนั้น ซึ่งความรู้สึกเหล่านั้นจะแสดงบทบาทในการสร้างรูปแบบของบุคลิกภาพขึ้นมา ความพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคทั้งหลายและต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองจะกลายเป็นลักษณะพิเศษที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล โดยโครงสร้างของบุคลิกภาพในทฤษฎีของแอดเลอร์เกิดขึ้นจากเป้าหมายในตัวมนุษย์ 2 เป้าหมาย คือการพยายามปรับตัวให้เข้ากับสังคม (Social Adaptation) และการพยายามทรงไว้ซึ่งอำนาจ (Attainment of Power)

2.2.2 ทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big 5 Factors Theory)

ทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big 5 Factors Theory) เริ่มศึกษาโดยเซอร์ฟรานซิส แกลตัน (Sir Francis Galton) เป็นทฤษฎีทางบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่กล่าวถึง 5 ปัจจัยพื้นฐาน

หลักของลักษณะทางบุคลิกภาพ โดยหลังจากที่เกลดัน ได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะบุคลิกภาพที่แตกต่างกันภายในบุคคล ก็มีนักทฤษฎีสนใจศึกษาลักษณะความแตกต่างทางบุคลิกภาพของบุคคลเป็นจำนวนมาก จนมีการศึกษาต่อเรื่อยมา และมีทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับและถูกใช้อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน นั่นคือทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบของคอสต้าและแมคเคร (Costa and McCrea) โดยทฤษฎีนี้กล่าวว่า (Costa and McCrea, 1992, อ้างถึงใน Howard and Howard, 2000) บุคลิกภาพนั้นมีองค์ประกอบรวมทั้งสิ้น 5 องค์ประกอบ (Big Five Personality Traits) หรือที่รู้จักกันในชื่อโอเชียน (OCEAN) โดยคุณลักษณะของแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.2.1 ลักษณะบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) คือลักษณะหรือแนวโน้มในการตอบสนองต่อสิ่งรอบตัวเพื่อเปิดรับการเปลี่ยนแปลงหรือสิ่งใหม่ๆ คุณลักษณะนี้พิจารณาจากการให้ความสนใจกับสิ่งแวดล้อมและการยอมรับความเปลี่ยนแปลงหรือความแตกต่างของผู้อื่น การยอมรับที่จะปฏิบัติตัวให้สอดคล้องกับผู้อื่น โดยลักษณะบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์จะมีการแบ่งลักษณะย่อยอีก 6 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย

- การเป็นคนช่างฝัน (Fantasy) หากบุคคลมีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ต่ำ จะเป็นคนที่ให้ความสำคัญกับปัจจุบัน หากมีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์สูงจะเป็นคนที่มีจินตนาการและความฝัน เปิดรับคิดใหม่ๆ เสมอ

- การซาบซึ้งในความงาม (Aesthetic) หากบุคคลมีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ต่ำ จะเป็นคนที่ไม่สนใจความงามของสิ่งต่างๆ หากมีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์สูงจะเป็นคนที่ชื่นชมในความสวยงามของสิ่งรอบด้าน

- การเปิดเผยความรู้สึก (Feeling) หากบุคคลมีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ต่ำ จะเป็นคนเพิกเฉย หากมีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์สูงจะเป็นคนที่ให้คุณค่ากับความรู้สึกต่างๆ

- การปฏิบัติตัว (Actions) หากบุคคลมีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ต่ำ จะชอบทำสิ่งที่คุ้นเคย หากมีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์สูงจะเป็นคนที่ชอบความแปลกใหม่และทดลองทำสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

- การมีความคิด (Ideas) หากบุคคลมีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ต่ำ จะมีความคิดในมุมมองที่แคบ หากมีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์สูงจะเป็นคนที่มีความคิดและเหตุผลในมุมมองที่กว้าง

- การยอมรับค่านิยม (Values) หากบุคคลมีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ต่ำ จะชอบยึดกฎเกณฑ์และไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรือค่านิยมใหม่ๆ หากมีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์สูงจะเป็นคนที่เปิดใจรับสิ่งใหม่ๆ เสมอ

2.2.2.2 ลักษณะบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) คือ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามจุดหมายและการกำหนดจุดหมายของแต่ละคน มีความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อ ต่ออุปสรรคต่างๆ และมีความสามารถและวินัยในการบังคับตนเองให้ไปสู่เป้าหมายนั้นได้ โดย บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกสามารถแบ่งเป็นลักษณะย่อยอีก 6 ด้าน ประกอบด้วย

- การมีความสามารถ (Competence) หากบุคคลมีบุคลิกภาพแบบมี จิตสำนึกต่ำ จะเป็นคนที่ไม่มีเตรียมตัวหรือเตรียมพร้อมในการทำสิ่งต่างๆ หากมีบุคลิกภาพแบบ แบบแบบมีจิตสำนึกสูง จะเป็นคนที่รับรู้ความสามารถของตน

- ความเป็นระเบียบ (Order) หากบุคคลมีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกต่ำ จะเป็น คนที่ไม่มีระเบียบ หากมีบุคลิกภาพแบบแบบมีจิตสำนึกสูง จะเป็นคนที่ มีระเบียบและเป็น ระบบ

- ความรับผิดชอบต่อน้ำที่ (Dutifulness) หากบุคคลมีบุคลิกภาพแบบมี จิตสำนึกต่ำ จะเป็นคนที่ไม่มี ความรับผิดชอบต่อน้ำที่ของตน หากมีบุคลิกภาพแบบแบบมี จิตสำนึกสูง จะเป็นคนที่รับผิดชอบต่อน้ำที่

- ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Achievement Striving) หากบุคคลมี บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกต่ำ จะเป็นคนที่ต้องการความสำเร็จต่ำ หากมีบุคลิกภาพแบบแบบมี จิตสำนึกสูง จะเป็นคนที่มุ่งมั่นทำให้สำเร็จเพื่อบรรลุเป้าหมาย

- ความมีวินัยในตนเอง (Self – discipline) หากบุคคลมีบุคลิกภาพแบบมี จิตสำนึกต่ำ จะเป็นคนที่ควบคุมวินัยในตนเองได้น้อย หากมีบุคลิกภาพแบบแบบมีจิตสำนึกสูง จะเป็นคนที่ มีวินัยในการทำงานให้สำเร็จสูง

- ความสุ่มรอบคอบ (Deliberation) หากบุคคลมีบุคลิกภาพแบบมี จิตสำนึกต่ำ จะเป็นคนที่ขาดความรอบคอบ หากมีบุคลิกภาพแบบแบบมีจิตสำนึกสูง จะเป็นคน ที่มีความรอบคอบ ไตร่ตรองก่อนลงมือทำเสมอ

2.2.2.3 บุคลิกภาพด้านการแสดงตัว (Extraversion) คือลักษณะหรือ บุคลิกภาพด้านสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น รวมถึงความสามารถในการปรับตัวทางสังคมและการ แสดงออกต่างๆ เมื่ออยู่ในสังคม โดยบุคลิกภาพด้านการแสดงตัวสามารถแบ่งเป็นลักษณะย่อยอีก 6 ด้าน ประกอบด้วย

- ความอบอุ่น (Warmth) หากบุคคลมีบุคลิกภาพด้านการแสดงตัวต่ำ จะ เป็นคนที่สงวนท่าที ไว้ตัวในสังคม หากมีบุคลิกภาพด้านการแสดงตัวสูง จะเป็นคนที่ เป็นมิตร สนทนา กับคนอื่นง่าย

- การชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น (Gregariousness) หากบุคคลมีบุคลิกภาพด้านการแสดงตัวต่ำ จะเป็นคนที่ไม่ชอบเข้าสังคม หากมีบุคลิกภาพด้านการแสดงตัวสูง จะเป็นคนที่ชอบเข้าสังคม ชอบอยู่กับคนหมู่มาก

- ความกล้าแสดงออก (Assertiveness) หากบุคคลมีบุคลิกภาพด้านการแสดงตัวต่ำ จะเป็นคนที่ชอบอยู่เบื้องหลังและชอบที่จะเป็นผู้ตาม หากมีบุคลิกภาพด้านการแสดงตัวสูง จะเป็นคนที่ชอบแสดงออกและชอบเป็นผู้นำ

- การชอบกิจกรรม (Activity) หากบุคคลมีบุคลิกภาพด้านการแสดงตัวต่ำ จะเป็นคนที่ทำกิจกรรมอย่างสบายๆ ผ่อนคลาย หากมีบุคลิกภาพด้านการแสดงตัวสูง จะเป็นคนที่ชอบทำกิจกรรมแบบรวดเร็ว กระฉับกระเฉง

- การชอบแสวงหาความตื่นเต้น (Excitement seeking) หากบุคคลมีบุคลิกภาพด้านการแสดงตัวต่ำ จะเป็นคนที่ไม่ชอบความตื่นเต้น ชอบสถานการณ์ที่สงบสุข หากมีบุคลิกภาพด้านการแสดงตัวสูง จะเป็นคนที่ชอบความตื่นเต้นท้าทาย

- การมีอารมณ์ด้านบวก (Positive - Emotions) หากบุคคลมีบุคลิกภาพด้านการแสดงตัวต่ำ จะเป็นคนที่ไม่ค่อยร่าเริง หากมีบุคลิกภาพด้านการแสดงตัวสูง จะเป็นคนที่ร่าเริงอยู่เสมอ

2.2.2.4 บุคลิกภาพด้านความประนีประนอม (Agreeableness) คือ บุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมระหว่างบุคคลที่แสดงถึงการรับฟังและการยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่น ความประนีประนอม และความสามารถที่จะปฏิบัติตัวให้สอดคล้องกับผู้อื่น โดยบุคลิกภาพด้านความประนีประนอมจะสามารถแบ่งเป็น 6 องค์ประกอบย่อยๆ ดังนี้

- ความไว้วางใจผู้อื่น (Trust) หากบุคคลมีบุคลิกภาพด้านความประนีประนอมต่ำ จะเป็นคนหวาดระแวง ไม่ไว้วางใจผู้อื่น หากมีบุคลิกภาพด้านความประนีประนอมสูง จะเป็นคนที่มองผู้อื่นว่าเจตนาดี

- ความตรงไปตรงมา (Straightforwardness) หากบุคคลมีบุคลิกภาพด้านความประนีประนอมต่ำ จะเป็นคนระมัดระวังในการพูด และในบางครั้งก็พูดเกินจริง หากมีบุคลิกภาพด้านความประนีประนอมสูง จะเป็นคนจริงใจ พูดตรงไปตรงมา

- ความเอื้อเฟื้อ (Altruism) หากบุคคลมีบุคลิกภาพด้านความประนีประนอมต่ำ จะเป็นคนไม่ชอบช่วยเหลือผู้อื่น หรือไม่ชอบยุ่งกับปัญหาของใคร หากมีบุคลิกภาพด้านความประนีประนอมสูง จะเป็นคนชอบช่วยเหลือผู้อื่น

- การยอมตามผู้อื่น (Compliance) หากบุคคลมีบุคลิกภาพด้านความประนีประนอมต่ำ จะเป็นคนไม่ยอมใคร ก้าวร้าว ไม่รับฟังผู้อื่น หากมีบุคลิกภาพด้านความประนีประนอมสูง จะเป็นคนถ่อมตน สงบเสถียร เปลี่ยนแปลงและยอมทำตามผู้อื่น

- ความมีจิตใจอ่อนโยน (Tender - Mindedness) หากบุคคลมีบุคลิกภาพด้านความประนีประนอมต่ำ จะเป็นคนยึดเหตุผลอย่างเดียว หากมีบุคลิกภาพด้านความประนีประนอมสูง จะเป็นคนมีจิตใจอ่อนโยน เห็นใจผู้อื่น

2.2.2.5 บุคลิกภาพด้านความหวั่นไหว (Neuroticism) คือบุคลิกภาพด้านอารมณ์ในการตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ แสดงถึงความสามารถในด้านการปรับอารมณ์ และความสามารถในการอดทนต่อสิ่งกระตุ้นภายนอกที่จะทำให้บุคคลเกิดอารมณ์เชิงลบ และความสามารถในการควบคุมไม่ให้อารมณ์มีอิทธิพลเหนือเหตุผล โดยบุคลิกภาพด้านความหวั่นไหวจะสามารถแบ่งเป็น 6 องค์ประกอบย่อยๆ ดังนี้

- ความวิตกกังวล (Anxiety) หากบุคคลมีบุคลิกภาพด้านความหวั่นไหวต่ำ จะเป็นคนที่สงบ ไม่ค่อยวิตกกังวลในสภาวะต่างๆ หากมีบุคลิกภาพด้านความหวั่นไหวสูง จะเป็นคนที่มีความวิตกกังวลง่ายในสถานการณ์ต่างๆ

- ความโกรธ (Angry Hostility) หากบุคคลมีบุคลิกภาพด้านความหวั่นไหวต่ำ จะเป็นคนที่โกรธช้าหรือโกรธยาก หากมีบุคลิกภาพด้านความหวั่นไหวสูง จะเป็นคนที่โกรธง่ายและเร็ว

- ความท้อแท้ (Depression) หากบุคคลมีบุคลิกภาพด้านความหวั่นไหวต่ำ จะเป็นคนที่ท้อแท้ต่ออุปสรรคยาก หากมีบุคลิกภาพด้านความหวั่นไหวสูง จะเป็นคนที่ท้อแท้ง่าย

- การคำนึงถึงแต่ตนเอง (Self - Consciousness) หากบุคคลมีบุคลิกภาพด้านความหวั่นไหวต่ำ จะเป็นคนที่รู้สึกอึดอัดในสถานการณ์ต่างๆ ยาก หากมีบุคลิกภาพด้านความหวั่นไหวสูง จะเป็นคนที่รู้สึกอึดอัดง่าย

- การถูกกระตุ้น (Impulsiveness) หากบุคคลมีบุคลิกภาพด้านความหวั่นไหวต่ำ จะเป็นคนที่มีความสามารถในการยับยั้งชั่งใจตนเองได้ดี หากมีบุคลิกภาพด้านความหวั่นไหวสูง จะเป็นคนที่ยังยั้งชั่งใจได้น้อยหรือถูกยั่วได้ง่าย

- ความเปราะบาง (Vulnerability) หากบุคคลมีบุคลิกภาพด้านความหวั่นไหวต่ำ จะเป็นคนที่มีมีความอดทนต่อความเครียดได้สูง หากมีบุคลิกภาพด้านความหวั่นไหวสูง จะเป็นคนที่เครียดง่าย รับมือกับความเครียดได้ไม่ดี

2.3 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

2.3.1 ความหมายของ “ผู้นำ”

ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กร เพราะผู้นำถือว่าเป็นผู้ที่มียศตำแหน่งเสมือนเป็นเสาหลักขององค์กร โดยเป็นผู้มีความสามารถที่จะบริหารหรือนำทางองค์กรไปให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้มีผู้ศึกษาและให้คำนิยามเกี่ยวกับความหมายของคำว่า “ผู้นำ” ไว้มากมาย ยกตัวอย่างเช่น เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น ซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ และวิภาดา คุปตานนท์ (2544) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายโดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

กล่าวโดยสรุปแล้ว ผู้นำ คือบุคคลที่ถูกแต่งตั้งหรือได้รับการคัดเลือกขึ้นมา เพื่อเป็นแกนนำในการบริหารหรือกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม โดยผู้นำจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มและคอยผลักดันและชี้นำกลุ่มให้ปฏิบัติตามแนวทางที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยผู้นำของกลุ่มนั้นจะต้องประพฤติตนให้เหมาะสมกับบทบาท และได้รับการยอมรับจากกลุ่มบุคคลส่วนใหญ่ด้วย

2.3.2 ความหมายของ “ภาวะผู้นำ”

สำหรับ “ผู้นำ” ที่กล่าวไปข้างต้นนั้นจะเป็นการพูดถึงในแง่ตัวบุคคลเท่านั้น หากพูดถึงในแง่ของ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) แล้วถือเป็นสิ่งสำคัญที่บุคคลที่เป็นผู้นำต้องมีเพื่อใช้ในการบริหารกลุ่มคนให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยได้มีผู้ให้คำจำกัดความของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ไว้มากมาย ยกตัวอย่างเช่น Yukl (2006) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการชักจูงหรือโน้มน้าวกลุ่มให้เข้าใจหรือตกลงยินยอมเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำและวิธีการดำเนินการภายในกลุ่มเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้ รวมถึงตัวผู้นำเองที่ต้องมีความมุ่งมั่นและสามารถที่จะบริหารคนในกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนประสาน หอมพูลและทิพวรรณ หอมพูล (2540) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กรหรือกลุ่มคนในสถานต่างๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และ Peter Northouse (2007) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่บุคคลหรือผู้นำชักนำบุคคลในกลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน

จากการศึกษาความหมายต่างๆ ของภาวะผู้นำ โดยสรุปแล้วภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่ผู้นำใช้ชักจูงหรือโน้มน้าวกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำอาจใช้ความสามารถ ทักษะ หรืออิทธิพลเพื่อชักจูงกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน

2.1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

ในสมัยโบราณ ได้มีการกล่าวไว้ว่า การเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคลและสามารถสืบเชื้อสายทางพันธุกรรมกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำนั้น เป็นสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด และเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวเท่านั้น ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วยแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย โดยได้มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังต่อไปนี้ (จิตติมา ไชยมงคล, 2557)

2.1.2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Leadership Theories) เป็นทฤษฎีแรกเริ่มของการศึกษาภาวะผู้นำ เริ่มต้นในปี ค.ศ 1930-1940 โดยมีแนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ (จิตติมา ไชยมงคล, 2557) โดยทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำนั้นเชื่อว่าผู้นำจะมีลักษณะและคุณสมบัติที่แตกต่างกับบุคคลทั่วไป โดยลักษณะดังกล่าวแบ่งออกเป็นลักษณะทางกายภาพ เช่น รูปร่างภายนอก อายุ ความสูง หรือลักษณะทางความสามารถ เช่น ทักษะในด้านต่างๆ ความเฉลียวฉลาด ความรู้เฉพาะทาง และลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น การเข้าสังคม การแสดงออกทางท่าทาง และอารมณ์ ลักษณะการพูด เป็นต้น

2.1.2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Leadership Theories) เป็นทฤษฎีที่ศึกษาในช่วงปี ค.ศ 1940-1960 โดยแนวคิดหลักของทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า ผู้นำแต่ละคนนั้นจะมีความแตกต่างกันในเชิงพฤติกรรม โดยได้มีสถาบันหรือมหาวิทยาลัยต่างๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำไว้มากมาย ยกตัวอย่างเช่น จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา Kurt Lewin ได้แบ่งลักษณะของผู้นำออกเป็น 3 แบบ ได้แก่

- ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leaders) หมายถึงผู้นำที่รวมอำนาจการตัดสินใจและการบริหารไว้ที่ตนเอง ทำการตัดสินใจให้กับกลุ่ม และสื่อสารออกมาเพื่อให้สมาชิกในกลุ่มนำไปปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

- ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) คือผู้นำที่ให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม และหาทางแก้ปัญหาและตัดสินใจร่วมกัน

- ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leader) หมายถึงผู้นำที่ปล่อยให้สมาชิกกลุ่มทำงานและตัดสินใจกันเองตามความเหมาะสม โดยผู้นำจะทำหน้าที่แค่ให้ข้อมูลและให้ความช่วยเหลือเท่าที่จำเป็นเท่านั้น จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ

นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดทฤษฎีการปกครอง (Managerial Grid) ตามแนวคิดของ Blake and Mouton (ชิตินา ไชยมงคล, 2557) โดยมีแนวคิดคือ ภาวะผู้นำที่ดีนั้นมีปัจจัย 2 ปัจจัยคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดตัวเลขที่ระบุคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพเป็นเลข 1 – 9 สำหรับคนและผลผลิต ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆของผู้นำไว้ 5 แบบตามตัวเลขของแต่ละด้าน ได้แก่ ผู้นำแบบมุ่งงานเป็นหลัก ผู้นำแบบมุ่งคนเป็นหลัก ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ ผู้นำแบบทางสายกลาง และผู้นำแบบทำงานเป็นทีม มีรายละเอียดดังนี้

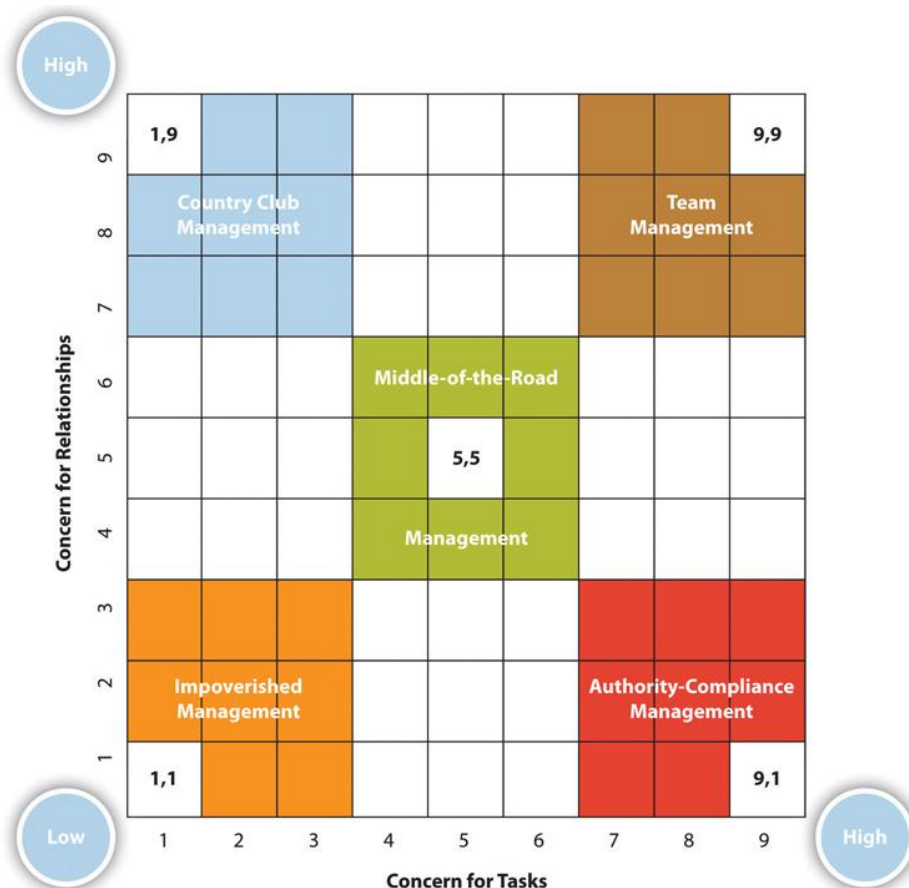
- ผู้นำแบบมุ่งงาน (Production Pusher) (แบบ 9, 1) ผู้นำลักษณะนี้ จะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจด้านคนน้อย มีลักษณะเผด็จการ จะเป็นผู้อวางแผน กำหนดแนวทาง และออกคำสั่งให้กลุ่มปฏิบัติตาม ไม่สนใจสัมพันธภาพและห่างเหินกลุ่ม

- ผู้นำแบบมุ่งคนสูง (Country Club Leader) (แบบ 1,9) ผู้นำลักษณะนี้จะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของกลุ่มในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตของส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนของกลุ่ม มีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่น่าอยู่ จะไม่สร้างความกดดันแก่กลุ่ม เน้นงานน้อย โดยมุ่งงานให้อยู่ภายใต้ความสุขของกลุ่ม

- ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished Leader) (แบบ 1,1) ผู้นำลักษณะนี้จะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย ผู้นำมีอำนาจในตนเองต่ำ กลุ่มมีการประสานงานกันน้อย และสื่อสารกับผู้นำน้อย ผู้นำมักจะมอบหมายงานให้กลุ่มทำเป็นส่วนใหญ่

- ผู้นำแบบทางสายกลาง (Middle-of-The-Road-Leader) (แบบ 5,5) ผู้นำลักษณะนี้จะมุ่งผลงานเท่ากับคน โดยจะบริหารทั้งสองฝั่งอย่างเท่าเทียมกัน มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยให้กลุ่มมีความพึงพอใจในการทำงานด้วยเช่นกัน ผู้นำจะหลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจมากเกินไป กลุ่มเองจะคาดหวังผลประโยชน์ที่มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

- ผู้นำแบบนักสร้างกลุ่ม (Team Leader) (แบบ 9,9) ผู้นำลักษณะนี้จะให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและคน เป็นลักษณะผู้นำในอุดมคติ คือ เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานที่ดี สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับกลุ่มดี มีความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน และให้ความสำคัญผลผลิตของกลุ่ม



ภาพที่ 2.1 ตาข่ายพฤติกรรมกรการบริหาร (Managerial Grid)

ที่มา: Nelson, J. And Punyanunt-Carter, N. (2012). Approaches to Leadership.

Available on <http://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-organizational-communication/s09-01-approaches-to-leadership.html>. Retrieved on 7 November 2015

2.1.2.1 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) ทฤษฎีนี้กล่าวว่า ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมของผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จ โดยจะขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยการ โดยมินักทฤษฎีหรือนักวิจัยศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์มากมาย ยกตัวอย่างเช่น Hersey และ Blanchard กับแนวคิด “วงจรชีวิต” (Life – Cycle) ที่กล่าวว่า (Hersey and Blanchard, 2011, อ้างถึงใน ธิติมา, 2557) ภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผล

หรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่อำนวยการ โดยปัจจัยที่มีผลกับภาวะผู้นำคือการออกคำสั่ง คำแนะนำ พฤติกรรมด้านงาน ปริมาณการสนับสนุนและมนุษยสัมพันธ์ แนวคิดนี้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ ได้แก่

- ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลทุกอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

- ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน ผู้นำจะใช้วิธีการสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้กลุ่มเข้าใจ จะทำให้กลุ่มเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับกลุ่มที่มีความพร้อมในการทำงานในระดับต่ำถึงปานกลาง

- ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้กลุ่มในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง หรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆ จากกลุ่ม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ทำให้กลุ่มได้ความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับกลุ่มที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับ ปานกลางถึงระดับสูง

- ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำ และช่วยเหลือเล็กน้อย โดยกลุ่มจะคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะกลุ่มมีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับกลุ่มที่มีความพร้อมอยู่ในการทำงานระดับสูง

นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดของ Fred Fiedler เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่กล่าวไว้ว่า (Fiedler, 1985, อ้างถึงใน Nelson And Punyanunt-Carter, 2012) ผู้นำแต่ละคนจะมีลักษณะบุคลิกภาพและพฤติกรรมการนำกลุ่มที่ต่างกัน โดยเขาเชื่อว่าลักษณะของผู้นำเหล่านี้จะไม่มีวันเปลี่ยนแปลง แต่จะเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ โดย Fred ได้แบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่

- ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task-oriented leaders) คือผู้นำที่มุ่งเน้นเรื่องงานและการบรรลุเป้าหมายเป็นหลัก

- ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented leaders) คือผู้นำที่มุ่งเน้นการสร้างสัมพันธภาพของกลุ่ม เพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่ม เกิดความเชื่อใจ ความมั่นใจและความเคารพซึ่งกันและกัน

2.1.2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่ (Modern Leadership Theories) ในปัจจุบัน ทฤษฎีภาวะผู้นำได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้เกิดแนวคิดและ

ทฤษฎีต่างๆ เพิ่มขึ้นมากมาย โดยยกตัวอย่างทฤษฎีหรือแนวคิดว่าผู้นำสมัยใหม่ได้ดังนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2546)

- แนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) แนวคิดนี้เห็นว่า พื้นฐานของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนคือการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับกลุ่ม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของกลุ่มด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขคือ กลุ่มต้องทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์การในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ โดยในการทำงานจึงไม่เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้นำกับกลุ่มมากนัก

- แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) แนวคิดนี้เห็นว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรม พร้อมกับการส่งเสริมด้านผลงาน ผลักดันและเทคโนโลยีใหม่ด้วย ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุ แต่จะเน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรม เช่น ใฝ่วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วมและความคิดในการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน การทำกิจกรรมต่างๆ ให้เกิดความหมายในเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกมีส่วนร่วมระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

- แนวคิดผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของเบส (Bass' Transformational leadership Theory) ในทัศนะของเบส (Bass, 1985, อ้างถึงใน สุเทพ, 2546) เชื่อว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถที่จะจูงใจให้กลุ่มปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหมายไว้ ดังนั้นจึงวัดระดับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจากผลกระทบที่ผู้นำมีต่อกลุ่มของตน โดยเบสได้กำหนดองค์ประกอบของการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้ 4 ด้าน ดังนี้

- พฤติกรรมโดยเสน่ห์หา (Charismatic behaviors) หรือพฤติกรรมโน้มน้าวเชิงอุดมการณ์ (Idealized influence) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์และมีวัตถุประสงค์ที่ชัด เป็นผู้นำที่กลุ่มให้ความไว้วางใจและให้ความนับถือ และสามารถแสดงให้กลุ่มเชื่อว่าต้องสำเร็จได้มากกว่าที่กลุ่มรู้สึกว่าจะสำเร็จ ด้วยเหตุนี้กลุ่มจึงเต็มใจที่จะทุ่มความพยายามมากกว่าปกติเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ

- สร้างแรงจูงใจด้านการคลใจ (Inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้กลุ่มตระหนักถึงคุณค่า ความหมายและความสำคัญของงานที่ทำ ตลอดจนสร้างความท้าทายในการทำงานให้กับกลุ่ม

- พฤติกรรมกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้น ให้กำลังใจ เสริมแรงให้กับกลุ่มค้นหาวิธีใหม่ในการทำงานโดยเน้นให้ผู้

กลุ่มสงสัยและตั้งคำถามต่อความเชื่อพื้นฐานที่เคยประพฤติปฏิบัติมาจนเคยชิน ฝึกให้มองปัญหาเดิม ด้วยมุมมองใหม่ หรือมองจากแง่มุมต่างไป

- พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized consideration) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสนใจต่อความต้องการของกลุ่มแต่ละคน ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ ของกลุ่มเป็นรายบุคคล



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง กรณีศึกษา พนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจด้านพลังงานและปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง มีรายละเอียดและวิธีการดำเนินการเรียงตามลำดับดังนี้

3.1 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจด้านพลังงานและปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง โดยผู้วิจัยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคคลที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้และประโยชน์ของการทำแผนพัฒนาตนเอง และมีความประสงค์ที่จะพัฒนาตนเองอย่างแท้จริง โดยกลุ่มตัวอย่างจะเป็นผู้เลือกหัวข้อที่ต้องการพัฒนาและวางแผนกิจกรรมเพื่อการพัฒนาในหัวข้อนั้นๆ ด้วยตนเอง หัวข้อที่ดำเนินการพัฒนามีจำนวน 2 หัวข้อ ใช้ระยะเวลาในการพัฒนาทั้งหมดเป็นเวลาประมาณ 9 เดือน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการพัฒนาตนเองในการทำงานนั้น กลุ่มตัวอย่างจำเป็นต้องมีความเข้าใจในตนเองเกี่ยวกับบุคลิกภาพ คุณลักษณะ ภาวะผู้นำ หรือพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่แท้จริงของตนเองเสียก่อน เพื่อเป็นแนวทางในการเลือกหัวข้อที่ต้องการจะพัฒนา เพื่อเสริมสร้างจุดแข็งให้กับตนเอง หรือพัฒนาในจุดที่กลุ่มตัวอย่างคิดว่าตนเองยังขาดอยู่ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งการที่จะวัดข้อมูลเหล่านี้ของกลุ่มตัวอย่าง สามารถทำได้ผ่านการทดสอบและประเมินผลทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา (Applied Reasoning Test : ART) รวมถึงการประเมินความสมรรถนะและบุคลิกภาพโดยผู้บังคับบัญชาด้วย

3.2.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI)

เป็นแบบประเมินทางจิตวิทยาที่ใช้วัดลักษณะบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมในการทำงานของผู้รับการประเมินในแต่ละบุคคล ซึ่งลักษณะเหล่านี้ นอกจากเรื่องทักษะและความรู้ความสามารถในการทำงานแล้ว ก็ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในหน้าที่การงานได้เช่นกัน โดยสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินและวิเคราะห์มาใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีศักยภาพและสมรรถนะที่ดี รวมถึงการวางแผนบุคลากรภายในองค์กรให้เหมาะสมกับงานต่างๆ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ แบบประเมินนี้ยังสามารถนำไปใช้ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน (Recruitment and selection) ให้เหมาะสมกับลักษณะองค์กรและเหมาะสมกับงานอย่างแท้จริง หรือนำไปใช้ประกอบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งภายในองค์กร (Succession Planning) เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติและศักยภาพที่แท้จริงมาเป็นผู้บริหารในองค์กรต่อไป ซึ่งแบบประเมินนี้ มีความน่าเชื่อถือ (Reliability) อยู่ที่ระดับ 0.85 และมีความเที่ยงตรงตามทฤษฎี (Construct Validity) โดยนำมาใช้อ้างอิงประกอบกับทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (The 'Big Five' Factors Personality Traits) ที่แสดงถึงลักษณะบุคลิกภาพของผู้รับการประเมินได้อย่างละเอียดและชัดเจน เพราะฉะนั้น แบบประเมินนี้จึงถูกใช้อย่างแพร่หลายภายในองค์กรต่างๆ และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

แบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI) จะแสดงให้เห็นถึงระดับพฤติกรรมของของกลุ่มอย่างว่า ในบุคลิกภาพในแต่ละด้าน มีลักษณะเอนเอียงไปในด้านใด โดยผลที่ได้จะถูกแสดงออกมาเป็นอัตราส่วนร้อยละ (Percentile) ซึ่งผลดังกล่าวจะถูกเปรียบเทียบกับผู้ที่ทำแบบประเมินนี้ทั้งหมด และสรุปผลออกมาว่าผู้รับการประเมินจะอยู่ที่ระดับใด โดยมาตราวัดของแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI) นี้มีทั้งหมด 11 ด้านใหญ่ และถูกแบ่งออกอีกเป็น 40 ด้านย่อย ที่มีลักษณะหลากหลายและเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและสถานะในการทำงาน โดยแบ่งได้ดังนี้

3.2.1.1 ด้านการเข้าหาสมาคม (Extraversion) แบ่งออกเป็น การเข้าสังคม (Sociability) การเป็นผู้นำ (Leadership) การจูงใจโน้มน้าว (Influence) และพลังงานในการทำงาน (Energy)

3.2.1.2 ด้านความคิดเห็นสอดคล้อง (Agreeableness) แบ่งออกเป็น ความร่วมมือ (Cooperation) ความห่วงใยต่อความรู้สึกผู้อื่น (Concerns for others) และด้านการทูตหรือการแสดงออก (Diplomacy)

3.2.1.3 ด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to experience) แบ่งออกเป็น ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ (Innovation)

ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking) และความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)

3.2.1.4 ด้านการตระหนักรู้และความรอบคอบ (Conscientiousness) แบ่งออกเป็น การกำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จ (Achievement) ความคิดริเริ่มดำเนินการ (Initiative) ความเพียรพยายามให้สำเร็จ (Persistence) ความใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to details) ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ (Dependability) และการปฏิบัติตามกฎ (Rule following)

3.2.1.5 ด้านความเสถียรทางอารมณ์ (Emotional Stability) แบ่งออกเป็น ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-control) ความอดกลั้นต่อความเครียด (Stress Tolerance) ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) และการตระหนักถึงอารมณ์ของตนเอง (Emotional Awareness)

3.2.1.6 ลักษณะบุคลิกภาพ 5 ประการตามทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five Personality Factors) แบ่งออกเป็น ด้านการเข้าหาสมาคม (Extraversion) ด้านความคิดเห็นสอดคล้อง (Agreeableness) ด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to experience) ด้านการตระหนักรู้และความรอบคอบ (Conscientiousness) และด้านความเสถียรทางอารมณ์ (Emotional Stability)

3.2.1.7 ลักษณะผู้นำ (Leadership Styles) แบ่งออกเป็น ผู้นำที่มุ่งเน้นผลงาน (Task orientation) และผู้นำที่มุ่งเน้นบุคคล (People orientation)

3.2.1.8 ลักษณะการจูงใจและการขาย (Influencing and selling styles) แบ่งออกเป็น การจูงใจเชิงรุก (Dynamic) การจูงใจด้วยข้อมูลและการวิเคราะห์ (Analytical) และการจูงใจด้วยการใช้ความสัมพันธ์ (Interpersonal)

3.2.1.9 ศักยภาพในการพัฒนาเชิงพฤติกรรม (Behavioral growth potential)

3.2.1.10 ด้านแนวทางในสายอาชีพต่างๆ (Career Alignment) แบ่งออกเป็น ความเหมาะสมกับงานบริการลูกค้า (Customer Service) ความเหมาะสมกับงานขาย (Sales) ความเหมาะสมกับงานบริหาร (Management) ความเหมาะสมกับการประกอบธุรกิจใหม่ของตนเอง (Business Start Up) และความเหมาะสมกับงานออกแบบและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ (Creative Innovator)

3.2.1.11 ความเที่ยงตรงในการตอบ (Response Fidelity) แบ่งออกเป็น ความเที่ยงตรงในการรับรู้ตนเอง (Self-perception) การนำเสนอตนเอง (Self-presentation) และความคงเส้นคงวาในการตอบแบบทดสอบ (Response consistency)

3.2.2 แบบประเมินความสามารถทางปัญญา (Applied Reasoning Test: ART)

แบบประเมินความสามารถทางปัญญา (Applied Reasoning Test: ART) เป็นแบบทดสอบที่ใช้วัดทักษะของผู้รับการประเมินความสามารถของแต่ละบุคคลในการวิเคราะห์ การตีความ การสรุปผล การตีความข้อมูลเชิงนามธรรมที่มีความซับซ้อน และการใช้เหตุผล ซึ่งเป็นทักษะที่มีความจำเป็นในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผลที่ได้จะถูกแสดงออกมาเป็นอัตราส่วนร้อยละ (Percentile) ซึ่งผลดังกล่าวจะถูกเปรียบเทียบกับผู้ที่ทำแบบประเมินนี้ทั้งหมด และสรุปผลออกมาว่าผู้รับการประเมินจะอยู่ที่ระดับใด แบบประเมินนี้ มีมาตรวัดแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

3.2.2.1 ด้านการอ่านและสรุปความ (Verbal Reasoning) คือการประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลความหมาย และการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหา สามารถทำความเข้าใจและสรุปข้อมูลจากการอ่านได้

3.2.2.2 ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลตัวเลขเชิงตัวเลข (Numerical Reasoning) คือการประเมินทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นตัวเลข สามารถทำความเข้าใจ ตีความหมาย และหาข้อสรุปจากข้อมูลที่เป็นตัวเลขได้ ยกตัวอย่างเช่น ข้อมูลตัวเลขจากตาราง กราฟหรือแผนภูมิต่างๆ เป็นต้น

3.2.2.3 ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือการประเมินสติปัญญาและทักษะด้านการทำความเข้าใจ ตีความหมาย และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสัญลักษณ์หรือข้อมูลเชิงนามธรรม ด้วยการใช้หลักตรรกะและเหตุผลเพื่อแก้ไขปัญหาเชิงนามธรรมในรูปแบบต่างๆ

3.2.3 แบบประเมินความสมรรถนะและบุคลิกภาพโดยผู้บังคับบัญชา

เป็นแบบประเมินสำหรับผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน โดยในแบบประเมินแบ่งการประเมินออกเป็นสองด้าน คือจุดเด่น (Assets) และข้อปรับปรุง (Cautions) ของผู้รับการประเมินในการทำงาน ในการประเมินนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องเลือกจุดเด่นและข้อปรับปรุงอย่างละ 4 ข้อ จากลักษณะบุคลิกภาพและพฤติกรรมทั้งหมด 21 ข้อที่อ้างอิงจากมาตราวัดของแบบประเมิน Work Behavior Inventory (WBI) ดังนี้

3.2.3.1 การเข้าสังคม (Sociability) คือลักษณะกล้าแสดงออก ช่างพูด ชอบพบปะสังสรรค์กับผู้อื่น และชอบพบปะคนใหม่ๆ

3.2.3.2 การเป็นผู้นำ (Leadership) คือลักษณะความเป็นผู้นำ และการผลักดันผู้อื่นในการทำงาน

3.2.3.3 การจูงใจโน้มน้าว (Influence) คือลักษณะชอบโน้มน้าวและชักจูงผู้อื่น สามารถชักจูงหรือขายของให้แก่ผู้อื่นได้

3.2.3.4 พลังงานในการทำงาน (Energy) คือลักษณะที่ความกระตือรือร้น และมีพลังงานในการทำงานด้วยความมุ่งมั่นและตั้งใจ

3.2.3.5 ความร่วมมือ (Cooperation) คือลักษณะที่ชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถสนับสนุนและประสานงานในการทำงานกับผู้อื่นได้อย่างดี

3.2.3.6 ความห่วงใยต่อความรู้สึกผู้อื่น (Concerns for others) คือความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความเข้าใจและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือกับผู้อื่นเสมอ

3.2.3.7 ด้านการทูตหรือการแสดงออก (Diplomacy) คือลักษณะการใช้วาจาที่สุภาพและน่านับถือในการแสดงออกหรือสื่อสารกับผู้อื่นด้วยความเคารพ

3.2.3.8 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) คือความสามารถในการหาทางออกหรือปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ได้

3.2.3.9 การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ (Innovation) คือความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มีจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงวิธีพัฒนาของเดิมไปสู่สิ่งใหม่ๆ

3.2.3.10 ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking) คือความสามารถในการคิดวิเคราะห์ด้วยเหตุผล

3.2.3.11 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) คือลักษณะที่มีอิสระทางด้านการคิดและการตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้ สามารถทำงานคนเดียวได้อย่างไม่มีปัญหา

3.2.3.12 การกำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จ (Achievement) คือมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ท้าทาย และมีพลัง มีความมุ่งมั่นที่จะทำเป้าหมายให้สำเร็จ ทำงานอย่างจริงจังและแสวงหาความก้าวหน้าในอาชีพ

3.2.3.13 ความคิดริเริ่มดำเนินการ (Initiative) คือการริเริ่มลงมือปฏิบัติงานโดยไม่ต้องรอคำสั่งหรือคำร้องขอ ยินดีและยอมรับต่อความรับผิดชอบหรือภาระหน้าที่การทำงานใหม่ๆ

3.2.3.14 ความเพียรพยายามให้สำเร็จ (Persistence) คือการเพียรพยายามทำงานหรือหน้าที่ของตนเองให้สำเร็จ

3.2.3.15 ความใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to details) คือมีความใส่ใจต่อรายละเอียดในการทำงาน มีการตรวจทานเพื่อป้องกันการผิดพลาด

3.2.3.16 ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ (Dependability) มีความน่าเชื่อถือในการทำงาน สามารถวางใจให้รับผิดชอบงานต่างๆ ได้และทันกำหนดการเสมอ

3.2.3.17 การปฏิบัติตามกฎ (Rule following) มีความระมัดระวังและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ คำสั่งที่วางไว้ และจะไม่ผิดคำพูดหรือสัญญา

3.2.3.18 ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-control) สามารถควบคุมตนเอง ไม่แสดงอารมณ์โกรธหรือแสดงอารมณ์มากเกินไป มีความใจเย็นในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ

3.2.3.19 ความอดกลั้นต่อความเครียด (Stress Tolerance) มีความสามารถในการอดทนและทำงานในสถานการณ์ตึงเครียดได้ดี

3.2.3.20 ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) มีความมั่นใจในตนเองในการทำงาน สามารถมองข้ามจุดด้อยของตนเองและทำงานต่อไปได้อย่างมั่นใจ

3.2.3.21 การตระหนักถึงอารมณ์ของตนเอง (Emotional Awareness) สามารถรับรู้ เข้าใจ และจัดการอารมณ์ของตนเองในสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง กรณีศึกษา พนักงานบริษัทเอกชนในกลุ่มธุรกิจด้านพลังงานและปิโตรเคมี แห่งหนึ่ง ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์จากผลการประเมินทางจิตวิทยาด้วยแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI), แบบทดสอบความสามารถทางปัญญา (Applied Reasoning Test : ART) และการประเมินความสมรรถนะและบุคลิกภาพโดยผู้บังคับบัญชา สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกมาเป็นรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI)

ส่วนที่ 2 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบความสามารถทางปัญญา (Applied Reasoning Test : ART)

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลการประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

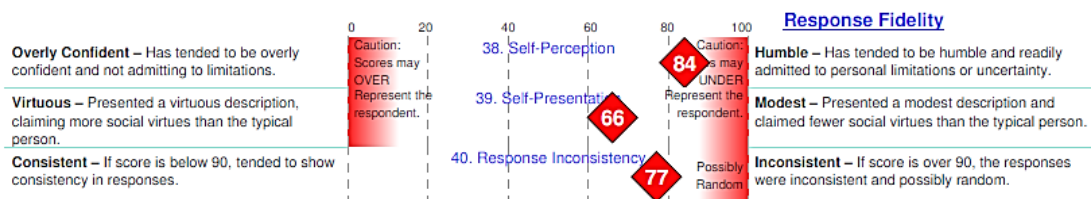
ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา

4.1 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI)

จากภาพรวมของการประเมินจากแบบทดสอบดังกล่าว สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้ดังนี้

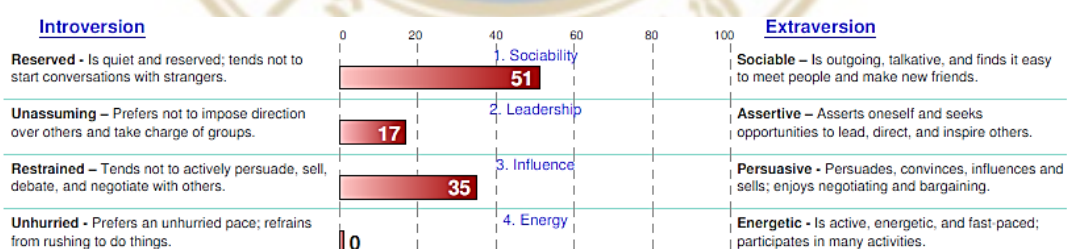
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)



ภาพที่ 4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

ในการวิเคราะห์ผลการประเมินทางจิตวิทยาด้วยแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI) นั้น ควรพิจารณาในเรื่องความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity) ของผู้รับการประเมินเสียก่อน เนื่องจากเป็นตัวว่าผู้รับการประเมินมีความสอดคล้องและความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบหรือไม่ โดยพิจารณาจากคะแนนในส่วน of Response Inconsistency ว่าหากผลออกมาอยู่ในค่าเปอร์เซ็นต์ที่ไม่เกิน 90 แสดงว่าผู้รับการประเมินตอบแบบทดสอบตามความจริง ผลประเมินสามารถเชื่อถือได้และตรงกับความเป็นจริง ซึ่งเมื่อดูค่าเปอร์เซ็นต์ของผู้รับการประเมินแล้ว อยู่ที่เปอร์เซ็นต์ที่ 77 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถเชื่อถือได้ ในส่วนของ Self-Perception ของผู้รับการประเมินนั้นมีค่าอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ที่ 84 แสดงว่าเป็นคนที่มองตนเองค่อนข้างระมัดระวังและมองว่าตนเองมีข้อจำกัดค่อนข้างมาก และในส่วนของ Self-Presentation มีค่าอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ที่ 66 แสดงว่าแสดงออกอย่างระมัดระวังในระดับหนึ่ง ไม่มั่นใจจนเกินไป จะเห็นได้ว่าค่าเปอร์เซ็นต์ทั้งสองด้านที่กล่าวมาเอนเอียงไปในทิศทางเดียวกัน

4.1.2 ด้านการเข้าหาสมาคม (Extraversion)



ภาพที่ 4.2 ผลการประเมินด้านการเข้าหาสมาคม (Extraversion)

4.1.2.1 การเข้าสังคม (Sociability) ผู้รับการประเมินสามารถเข้าสังคมได้อย่างไม่มีปัญหา สามารถพบปะผู้คนใหม่ๆ ได้และสามารถพูดคุยกับคนที่ไม่รู้จักได้หากจำเป็น

4.1.2.2 การเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้รับการประเมินมีลักษณะเป็นผู้ตามมากกว่าเป็นผู้นำ และอาจเกิดความไม่สะดวกใจหากจำเป็นที่จะต้องขึ้นมาเป็นผู้นำกลุ่ม

4.1.2.3 การจูงใจโน้มน้าว (Influence) ผู้รับการประเมินมีความต้องการที่จะชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นค่อนข้างน้อย แต่หากเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องทำก็สามารถทำได้ในระดับหนึ่ง แต่อาจเกิดความไม่สบายใจหรือสะอึกใจขึ้นได้ หากชักจูงแต่ผู้อื่นไม่คล้อยตามก็จะหยุดทำภายในเวลาไม่นาน

4.1.2.4 พลังงานในการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินชอบอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่เร่งรีบ ทำงานอย่างค่อยๆ เป็นค่อยๆ ไป ชอบที่จะทำงานไปเรื่อยๆ มากกว่างานที่เร่งรัดและกำหนดสิ่งที่กระชั้นชิด

4.1.3 ด้านความคิดเห็นสอดคล้อง (Agreeableness)

Individualism		Agreeableness	
Individualist - Tends to work alone; hesitates to cooperate and agree with difficult people.	7	5. Cooperation	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.	23	6. Concern for Others	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.	9	7. Diplomacy	Diplomatic - Is respectful, courteous, polite, and makes others feel understood.

ภาพที่ 4.3 ผลการประเมินด้านความคิดเห็นสอดคล้อง (Agreeableness)

4.1.3.1 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินชอบที่จะทำงานคนเดียวมากกว่า ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอาจเกิดความลำบากใจหรือไม่สบายใจขึ้นได้หากผู้ร่วมงานเป็นคนที่ไม่รู้จักหรือเป็นบุคคลคิดว่าทำงานด้วยยาก หรือหากต้องแบ่งงานให้คนอื่นจะสะดวกใจที่จะนำงานทุกอย่างมาทำเองเพราะไม่ไว้วางใจ กลัวงานที่ออกมาจะมีคุณภาพไม่เท่ามาตรฐานที่ตั้งไว้

4.1.3.2 ความห่วงใยต่อความรู้สึกผู้อื่น (Concerns for others) เมื่อผู้รับการประเมินอยู่ในสถานการณ์ที่ต้องช่วยเหลือคนอื่นหรือต้องทำสิ่งใดให้คนอื่น จะใช้เหตุผลก่อนที่จะตัดสินใจช่วยเหลือหรือทำสิ่งใดให้ใคร โดยเฉพาะคนแปลกหน้า ยกตัวอย่างเช่นเรื่องงาน หากต้องช่วยผู้อื่นจะคิดถึงผลกระทบและสิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาภายหลังหากตัดสินใจช่วยใคร ส่งผลให้แยกแยะเรื่องคนกับเรื่องงานออกจากกันได้ง่าย

4.1.3.3 ด้านการทูตหรือการแสดงออก (Diplomacy) ผู้รับการประเมินชอบที่จะพูดตรงประเด็นแบบไม่อ้อมค้อม มากกว่าที่จะพูดเกริ่นนำหรืออ้อมค้อมไปมา รวมไปถึงการแสดงออกที่จะแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะกับบุคคลที่คิดว่าตนเองพูดคุยหรือทำงานด้วยยาก

4.1.4 ด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to experience)

<u>Conventionalism</u>		<u>Openness To Experience</u>	
Stability oriented - Prefers predictability and structure; tends to avoid ambiguity and change.	31	8. Adaptability	Change oriented - Seeks out variety and readily adapts to change, ambiguity, or new situations.
Traditional - Continues with traditional ways of doing things; tends not to generate unique ideas.	42	9. Innovation	Creative - Has an active imagination and identifies new connections between ideas.
Basic analysis - Prefers concrete thinking to abstractions; likes problems to be clear-cut.	51	10. Analytical Thinking	Deep analysis - Analyzes complicated issues; uses logic and deep analysis to identify solutions.
Aligned decisions - Prefers structure, guidance, and making difficult decisions in groups.	91	11. Independence	Independent decisions - Trusts own judgment; prefers to make decisions independently.

ภาพที่ 4.4 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to experience)

4.1.4.1 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ชอบทำงานด้วยวิธีการเดิมหรือสภาพแวดล้อมเดิมมากกว่าที่จะค้นหาความเปลี่ยนแปลงหรือสิ่งใหม่ๆ แต่หากอยู่ในสถานการณ์ที่ต้องเปลี่ยนแปลง ก็สามารถทำได้โดยไม่มีปัญหา แต่อาจลำบากใจในช่วงแรก

4.1.4.2 การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินสามารถคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือนวัตกรรมใหม่ได้ มีแนวคิดหรือสามารถคิดค้นวิธีการหรือสิ่งใหม่มาใช้ในการทำงานได้อย่างไม่ยากเย็น

4.1.4.3 ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking) ผู้รับการประเมินสามารถคิดวิเคราะห์ปัญหาซับซ้อนต่างๆ แบบเป็นระบบและเป็นเหตุเป็นผลได้อย่างไม่มีปัญหา

4.1.4.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินมีความเป็นอิสระในการทำงานสูง มีลักษณะการทำงานที่พึ่งตัวเองและชอบที่จะทำงานด้วยการตัดสินใจของตนเอง แก้ไขปัญหาด้วยตนเอง และเชื่อในการตัดสินใจและวิธีการของตนเอง

4.1.5 ด้านการตระหนักรู้และความรอบคอบ (Conscientiousness)

<u>Casualness</u>		<u>Conscientiousness</u>	
Present oriented - Prefers to enjoy self now and have reachable goals that require moderate effort.	6	12. Achievement	Goal oriented - Sets stretching goals; works hard to improve, and seeks career advancement.
Relaxed - May delay starting disliked activities or avoid doing additional work if unnecessary.	2	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.	7	14. Persistence	Persistent - Keeps working to overcome obstacles; doesn't leave projects unfinished.
Undetailed - Tends to dislike detailed work and may miss small details for accuracy.	0	15. Attention to Detail	Detailed - Likes to plan and check for accuracy; enjoys proofing and identifying small errors.
Unpredictable - Tends to be inconsistent in meeting deadlines or completing projects.	2	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.	4	17. Rule Following	Rigid compliance - Carefully follows all rules and is quite strict about right and wrong.

ภาพที่ 4.5 ผลการประเมินด้านการตระหนักรู้และความรอบคอบ (Conscientiousness)

4.1.5.1 การกำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จ (Achievement) ผู้รับการประเมินชอบทำงานแบบที่ตนเองมีความสุข ทำแบบไม่เร่งรีบ ไม่ชอบตั้งเป้าหมายและไม่ต้องการที่จะแข่งขันหรือโหมงานหนักเพื่อไปสู่เป้าหมายนั้น ต้องการที่จะทำงานแบบที่ตนเองสบายใจและไม่เครียดมากกว่า

4.1.5.2 ความคิดริเริ่มดำเนินการ (Initiative) ในการทำงาน ผู้รับการประเมินจะไม่เริ่มทำงานเร็ว จะเริ่มงานช้าหรือทำก่อนเส้นตายเพียงไม่กี่ชั่วโมง และจะรอคนมามอบหมายงานให้มากกว่าจะอาสาทำงานใหม่เอง พยายามหลีกเลี่ยงการทำงานที่ไม่พึงประสงค์ จนกว่าจะถึงเวลาทำที่จำเป็นต้องทำ

4.1.5.3 ความเพียรพยายามให้สำเร็จ (Persistence) ผู้รับการประเมินชอบทำงานในขอบเขตของตนเองโดยไม่คำนึงถึงแรงกดดันและความท้าทายของงาน และเมื่อพบเจออุปสรรคขัดขวางก็พร้อมที่จะละจากงานยากที่ทำอยู่ไปทำอย่างอื่นที่ทำแล้วสบายใจกว่าในทันที และกลับมาทำใหม่ในภายหลัง

4.1.5.4 ความใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to details) ผู้รับการประเมินมีความใส่ใจต่อรายละเอียดค่อนข้างน้อย ไม่ชอบทำงานที่มีรายละเอียดมากและต้องตรวจทานบ่อย อาจพลาดรายละเอียดเล็กน้อยในตัวเองได้ อาจถนัดในงานที่ต้องอาศัยการมองภาพรวมมากกว่า การหลีกเลี่ยงรายละเอียดอาจมีข้อดีคือช่วยให้ทำงานสำเร็จอย่างรวดเร็ว

4.1.5.5 ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ (Dependability) ผู้รับการประเมินมักมีความไม่แน่นอนในการใช้เวลาทำงานให้สำเร็จ อาจทำงานเสร็จหรือไม่เสร็จตามกำหนดเวลาแล้วแต่อารมณ์และสถานการณ์ อาจไม่เหมาะกับการทำงานที่มีการกำหนดเส้นตายหรืองานที่เคร่งกับเวลา

4.1.5.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule following) ผู้รับการประเมินไม่ชอบทำตามขั้นตอนหรือกฎที่วางไว้มากนัก ในการทำงานมักจะหาวิธีการปรับเปลี่ยนหรือเบี่ยงเบนกฎหากทำได้แล้วสามารถส่งผลให้งานออกมาสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้ ในบางครั้งอาจมีคำถามกับกฎที่มีอยู่และจะพยายามปรับเปลี่ยนเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ในการทำงานนั้นๆ

4.1.6 ด้านความเสถียรทางอารมณ์ (Emotional Stability)

Emotional Spontaneity		Emotional Stability	
Emotionally expressive - Openly expresses both positive and negative emotions.	18. Self-Control 63	Emotionally controlled - Controls emotions and seldom gets upset or shows irritation.	
Affected by stress - Tends not to be resilient in stressful situations; worries or becomes anxious.	19. Stress Tolerance 76	Unaffected by stress - Works well in stressful situations and quickly recovers from setbacks.	
Unsure of success - Becomes discouraged after negative feedback; needs time to recover.	20. Self Confidence 51	Confident of success - Remains confident after failure or rejection; is optimistic for success.	
Unaware of emotions - Tends to be unaware of emotions, their cause, and how to manage them.	21. Emotional Awareness 39	Aware of emotions - Is aware of emotions and their cause; knows how to manage them.	

ภาพที่ 4.6 ผลการประเมินด้านความเสถียรทางอารมณ์ (Emotional Stability)

4.1.6.1 ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-control) ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์และการแสดงออกของตนเองได้ หากมีอารมณ์ เช่น โกรธหรือผิดหวังเกิดขึ้นในการทำงานก็จะไม่แสดงอาการออกมามากเกินควร

4.1.6.2 ความอดกลั้นต่อความเครียด (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินมีความอดทนต่อความเครียดค่อนข้างสูง สามารถจัดการความเครียดของตนเองและอยู่ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดได้โดยไม่แสดงอาการหรืออารมณ์ออกมามาก สามารถหาหนทางจัดการความเครียดได้ด้วยตนเอง และปล่อยวางกับสถานการณ์นั้นๆ ได้

4.1.6.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองในระดับปานกลาง แล้วแต่สถานการณ์และความคุ้นเคย

4.1.6.4 การตระหนักถึงอารมณ์ของตนเอง (Emotional Awareness) ผู้รับการประเมินมีความตระหนักรู้ในอารมณ์หรือรู้สติดตนเองในระดับหนึ่ง สามารถหาวิธีการจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้

4.1.7 ลักษณะผู้นำ (Leadership Styles)

Leadership Styles			
Low Results Focus – Is disinclined to set stretching goals and monitor task performance.	7	27. Task/Results Orientation	Results Focus – Concentrates on achieving results and can be somewhat impersonal.
Low People Focus – Is disinclined to build extensive social relationships with staff.	20	28. People Orientation	People Focus – Concentrates on relationships and is quite considerate with staff.

ภาพที่ 4.7 ผลการประเมินด้านลักษณะผู้นำ (Leadership Styles)

จากผลการประเมินจะเห็นได้ว่าผู้รับการประเมินเป็นผู้นำที่มีลักษณะไม่มุ่งมั่นทั้งผลงานและคน โดยหากเป็นผู้บริหารจะเป็นผู้บริหารที่เชื่อใจลูกน้องให้ทำงานโดยไม่กำหนดตารางหรือเส้นตายแน่นอนและไม่ควบคุมลูกน้องอย่างใกล้ชิดจนเกินไป

4.1.8 ลักษณะการจูงใจและการขาย (Influencing and selling styles)

Selling & Influencing Styles			
Low Dynamic – Tends to be relaxed about presenting and closing; is disinclined to negotiate.	7	29. Dynamic	Dynamic – Sells based on energy and drive; is ambitious, assertive, and persuasive.
Low Analytical – Is disinclined to use a logical approach or overcome issues with facts and proof.	21	30. Analytical	Analytical – Sells based on facts and analysis; is logical in addressing advantages.
Low Interpersonal – Tends not sell by developing friendships with customers and prospects.	16	31. Interpersonal	Interpersonal – Sells based on relationships; develops friendships with customers.

ภาพที่ 4.8 ผลการประเมินด้านลักษณะการจูงใจและการขาย (Influencing and selling styles)

จากผลการประเมินจะเห็นได้ว่าผู้รับการประเมินมีลักษณะการสนใจที่ไม่เอนเอียงไปด้านใดเลย โดยจะมีลักษณะการสนใจแบบพ่อกหลาย ไม่มีความต้องการที่สนใจผู้อื่นมากนัก ซึ่งตรงกับลักษณะการสนใจโน้มน้าว (Influence) ผู้รับการประเมินที่มีความต้องการที่จะชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นค่อนข้างน้อย แต่หากเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำก็สามารถทำได้ในระดับหนึ่ง

4.1.9 ศักยภาพในการพัฒนาเชิงพฤติกรรม (Behavioral growth potential)

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

ภาพที่ 4.9 ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาเชิงพฤติกรรม (Behavioral growth potential)

จากผลการประเมินจะเห็นได้ว่าผู้รับการประเมินมีความต้องการที่จะทำงานในตำแหน่งหรือรูปแบบงานที่เสถียรมากกว่าที่จะเติบโตเป็นตำแหน่งหรือสายงานอื่นที่ก้าวหน้าในอนาคต ในการทำงานจึงเหมาะที่จะก้าวหน้าในแนวตั้งมากกว่า เช่น เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) ในสายงานที่ถนัด

4.1.10 ด้านแนวทางในสายอาชีพต่างๆ (Career Alignment)

Career Alignment			
Unaligned with Customer Service – Behaviors are not aligned with many customer service roles.	12	33. Customer Service	Aligned with Customer Service – Has behaviors aligned with customer service roles.
Unaligned with Sales – Behaviors are not aligned with many sales roles.	11	34. Sales	Aligned with Sales – Has behaviors aligned with sales roles.
Unaligned with Management – Behaviors are not aligned with many management roles.	16	35. Management	Aligned with Management – Has behaviors aligned with management roles.
Unaligned with Business Start Up – Behaviors tend not to be aligned with starting a business	18	36. Business Start Up	Aligned with Business Start Up – Has behaviors aligned with starting and growing a business.
Unaligned with Creative Innovator – Behaviors tend not to be aligned with research and design.	15	37. Creative Innovator	Aligned with Creative Innovator – Has behaviors aligned with research, design, and development.

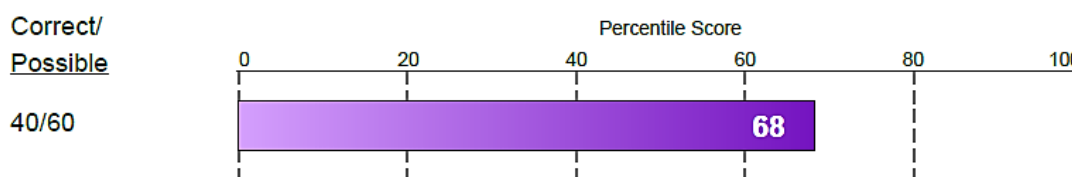
ภาพที่ 4.10 ผลการประเมินด้านแนวทางในสายอาชีพต่างๆ (Career Alignment)

จากผลการประเมินจะเห็นได้ว่าผู้รับการประเมินยังไม่มีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะที่มีแนวโน้มไปทางสายอาชีพใดมากนัก อาจเป็นเพราะที่ผ่านมายังไม่มีประสบการณ์ทำงานในสายอาชีพใดอาชีพหนึ่งเป็นเวลานานนัก อาจทำให้ยังไม่มีพฤติกรรมที่ตรงกับลักษณะสายงานดังกล่าวแสดงออกมาให้เห็นเด่นชัด

4.2 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบความสามารถทางปัญญา (Applied Reasoning Test: ART)

จากภาพรวมของการประเมินจากแบบทดสอบดังกล่าว สามารถสรุปออกมาได้ดังนี้

Total Score

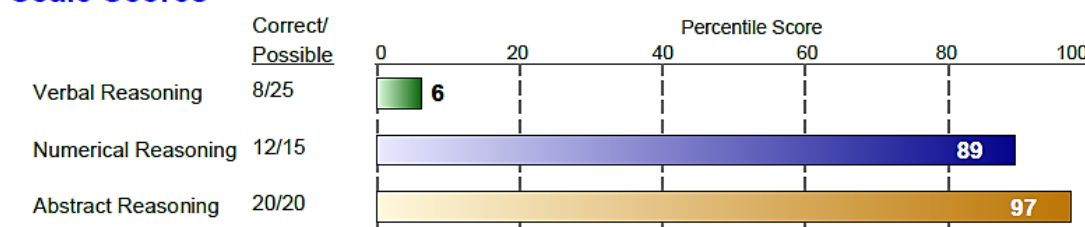


ภาพที่ 4.11 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบความสามารถทางปัญญา (Applied Reasoning Test: ART)

จากผลจะเห็นได้ว่า ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินโดยรวมอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 68 ของกลุ่มบรรทัดฐานที่ประกอบไปด้วยผู้จัดการ ผู้บริหารระดับมืออาชีพ และผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ ผู้รับการประเมินจะถูกจัดอยู่ในระดับที่มีประสิทธิภาพปานกลางค่อนข้างดี โดยหากเปรียบเทียบกับผู้จัดการหรือผู้เชี่ยวชาญคนอื่นแล้ว ผู้รับการประเมินสามารถเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ แก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน และสามารถวิเคราะห์แนวโน้มหรือทิศทางต่างๆ ได้ดีกว่าผู้จัดการหรือผู้เชี่ยวชาญอื่นๆ ทั่วไป ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย หรือโครงการต่างๆ ได้เสร็จสมบูรณ์เหมือนผู้จัดการส่วนใหญ่ และมีแนวโน้มที่จะมองเห็นปัญหาและวิเคราะห์หาข้อสรุปและทางแก้ไขได้เหมือนผู้จัดการคนอื่น

หากพิจารณาในรายละเอียดความสามารถในแต่ละด้านแล้ว สามารถจำแนกและสรุปได้ดังนี้

Scale Scores



ภาพที่ 4.12 ผลการประเมินของแบบทดสอบความสามารถทางปัญญา (Applied Reasoning Test: ART) ใจแต่ละด้าน

4.2.1 ด้านการอ่านและสรุปความ (Verbal Reasoning)

แบบทดสอบในส่วนนี้ จะวัดผลในด้านทักษะการอ่าน การทำความเข้าใจเนื้อหา ความสามารถในการแปลบทความ วิจัย และหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ ซึ่งผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 6 เมื่อเทียบกับกลุ่มบรรทัดฐานที่ประกอบไปด้วยผู้จัดการและผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายสายงานแล้ว ผู้รับการประเมินมีทักษะในด้านนี้ค่อนข้างน้อยกว่ามาตรฐาน ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะแสดงแนวคิดหรือชี้แจงความแตกต่างได้ยากลำบาก และทำได้ไม่เท่าผู้บริหารอื่นๆ อาจวิเคราะห์ข้อมูลจากการอ่านหรือสรุปความหมายของบทความผิดพลาดได้

4.2.2 ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลตัวเลขเชิงตัวเลข (Numerical Reasoning)

แบบทดสอบในส่วนนี้ จะวัดทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นตัวเลข การทำความเข้าใจ การตีความหมาย และหาข้อสรุปจากข้อมูลที่เป็นตัวเลข ซึ่งผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 89 เมื่อเทียบกับกลุ่มบรรทัดฐานที่ประกอบไปด้วยผู้จัดการและผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายสายงานแล้ว ผู้รับการประเมินมีทักษะในด้านนี้อยู่ในระดับสูงมาก ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลขที่ซับซ้อนและสามารถสรุปผลข้อมูลนั้นออกมาได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพได้ดีกว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ และสามารถตีความหมายข้อมูลจากตารางหรือกราฟต่างๆ ที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเหนือกว่าผู้บริหารส่วนใหญ่

4.2.3 ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

แบบทดสอบในส่วนนี้ จะวัดสติปัญญาและทักษะด้านการทำความเข้าใจ ตีความหมาย และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสัญลักษณ์หรือข้อมูลเชิงนามธรรม ด้วยการให้หลักตรรกะและเหตุผลเพื่อแก้ไขปัญหาเชิงนามธรรมในรูปแบบต่างๆ ซึ่งผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 97 เมื่อเทียบกับกลุ่มบรรทัดฐานที่ประกอบไปด้วยผู้จัดการและผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายสายงานแล้ว ผู้รับการประเมินมีทักษะในด้านนี้อยู่ในระดับสูงมาก ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะมีความสามารถในการเชื่อมโยงทางความคิด สามารถจดจำและเข้าใจโครงสร้างหรือรูปแบบต่างๆ ในเชิงนามธรรมถึงแม้จะไม่เคยพบเจอมาก่อน สามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาเชิงนามธรรมได้ดี

4.3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลการประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

จากผลการประเมินของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI) ผู้รับการประเมินมีจุดเด่นที่สามารถพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานและส่งผลดีต่อองค์กรได้ และผู้รับการประเมินยังสามารถนำจุดแข็งดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ในด้านอื่นๆ ได้อีกด้วย โดยจุดแข็งของผู้รับการประเมินมีทั้งหมด 3 ด้าน ได้แก่ ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ความอดกลั้นต่อความเครียด (Stress Tolerance) และความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-control) แต่ผู้รับการประเมินก็มีจุดด้อยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และควรนำมาปรับปรุงพัฒนาเช่นกัน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นไป โดยผู้รับการประเมินมีจุดด้อยที่ควรพัฒนาอยู่ 3 ด้าน ได้แก่ ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ (Dependability) การกำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จ (Achievement) และความเพียรพยายามให้สำเร็จ (Persistence)

4.3.1 การพัฒนาจุดแข็ง

จากผลการประเมินของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI) แล้ว จุดแข็งของผู้รับการประเมินที่สามารถนำมาพัฒนาได้ มีดังต่อไปนี้

4.3.1.1 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) เนื่องจากผู้รับการประเมินมีค่าความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) อยู่ในเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 91 แสดงว่ามีความเป็นอิสระในการทำงานที่สูงมาก จึงสามารถนำจุดนี้มาพัฒนาต่อไปในการทำงานได้ เนื่องจากสามารถตัดสินใจเรื่องงานได้ด้วยตนเองและเด็ดขาด สามารถทำงานได้อย่างอิสระ ไม่ต้องการความเห็นหรือการตัดสินใจร่วมกับใคร ส่งผลให้สามารถนำจุดนี้มาใช้ประโยชน์ในการทำงานได้ เช่น การทำงานหน้างานต่างๆ ที่ต้องตัดสินใจในเวลาอันสั้น หรืองานที่ต้องใช้การตัดสินใจของตนเองในการแก้ไขปัญหาโดยไว ลักษณะเช่นนี้ เหมาะสมกับการพัฒนาเพื่อดำรงตำแหน่งผู้จัดการหรือผู้บริหารที่ต้องใช้การตัดสินใจด้วยตนเองที่รวดเร็วและเด็ดขาด โดยแนวทางการพัฒนาจุดแข็งนี้ ต้องอาศัยผู้นำหรือผู้มีประสบการณ์คอยแนะนำหรือสอนงานเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องซับซ้อน โดยไม่ต้องอาศัยผู้อื่น เพื่อเตรียมพร้อมในกรณีที่จะพัฒนาขึ้นไปเป็นผู้บริหารต่อไป

4.3.1.2 ความอดกลั้นต่อความเครียด (Stress Tolerance) เนื่องจากผู้รับการประเมินมีค่าความอดกลั้นต่อความเครียด (Stress Tolerance) อยู่ในเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 76 แสดงว่ามีความอดกลั้นต่อความเครียดค่อนข้างสูง จึงสามารถนำมาเป็นจุดแข็งในการทำงานได้ เนื่องจากสามารถทำงานที่อดทนต่อความเครียดได้สูง และสามารถจัดการกับความเครียดต่างๆ ได้อย่างดี

นอกจากนี้ยังสามารถนำความสามารถด้านนี้มาบริหารจัดการความขัดแย้งหรือความเครียดของเพื่อนร่วมงานได้อีกด้วย

4.3.1.3 ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-control) เนื่องจากการประเมินมีความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-control) ในเปอร์เซ็นต์ที่ 63 แสดงว่ามีความสามารถในการควบคุมตนเองอยู่ระดับปานกลางค่อนข้างสูง ซึ่งสามารถนำมาพัฒนาเป็นจุดแข็งในการทำงานได้ต่อไป ผู้รับการประเมินจะสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์ต่างๆ ในการทำงานหรือสถานการณ์ที่เครียดที่ต้องระงับอารมณ์ตนเองได้ จะใจเย็น และสามารถควบคุมสถานการณ์ต่างๆ ได้ดีโดยไม่ใช้อารมณ์เป็นที่ตั้ง โดยความสามารถเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเป็นผู้จัดการหรือผู้บริหารในอนาคต

4.3.2 การพัฒนาจุดด้อย

จากผลการประเมินของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI) จุดด้อยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่ควรนำมาปรับปรุงพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน มีดังต่อไปนี้

4.3.2.1 ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ (Dependability) ผู้รับการประเมินมีความน่าเชื่อถือไว้วางใจอยู่ในเปอร์เซ็นต์ที่ 6 แสดงว่าผู้รับการประเมินมีลักษณะไม่แน่นอนในการทำงาน มีความไม่แน่นอนที่จะสามารถส่งงานได้ตรงเวลา หรือส่งงานเกินกำหนดเวลา มีแนวโน้มที่จะผลัดวันในการทำงานไปเรื่อยๆ จนถึงช่วงใกล้กำหนดส่งจึงเร่งทำ ส่งผลให้ไม่น่าเชื่อถือในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาอาจไม่ไว้วางใจให้ทำงานชิ้นสำคัญหรืองานที่ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพได้

4.3.2.2 การกำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จ (Achievement) ผู้รับการประเมินมีการกำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จอยู่ในเปอร์เซ็นต์ที่ 6 แสดงว่าผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะทำงานแบบที่ตนเองมีความสุข ทำแบบไม่เร่งรีบ ไม่ชอบตั้งเป้าหมายและไม่ต้องการที่จะแข่งขันหรือโหมงานหนักเพื่อไปสู่เป้าหมาย ซึ่งอาจส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานได้ เพราะผู้รับการประเมินจะเลือกทำงานที่สบายมากกว่างานที่ยากแต่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ และมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาคุณภาพและผลงานของตนเองค่อนข้างน้อย ไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนและไม่มองหาโอกาสในการเติบโต ซึ่งอาจส่งผลให้ผู้รับการประเมินอาจหยุดอยู่กับที่ ไม่มีความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาการในการทำงานได้

4.3.2.3 ความเพียรพยายามให้สำเร็จ (Persistence) ผู้รับการประเมินมีความเพียรพยายามให้สำเร็จในเปอร์เซ็นต์ที่ 7 แสดงว่าผู้รับการประเมินชอบทำงานในขอบเขตของตนเองโดยไม่คำนึงถึงแรงกดดันและความท้าทายของงาน และเมื่อพบเจออุปสรรคขัดขวางก็

พร้อมที่จะละจากงานยากที่ทำอยู่ไปทำอย่างอื่นที่ทำแล้วสบายใจกว่าในทันที ซึ่งอาจส่งผลต่อการทำงานได้ โดยผู้รับการประเมินอาจทำงานที่ได้รับมอบหมายไม่เสร็จตามกำหนดเวลา หรือขาดความต่อเนื่องในการทำงานชิ้นต่างๆ ส่งผลให้งานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

4.4.1 จุดเด่นของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.1.1 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินมีจินตนาการ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งพัฒนาสิ่งเดิมไปสู่สิ่งใหม่ที่ดีกว่า ยกตัวอย่างเช่น ผู้รับการประเมินชอบออกแบบรูปแบบคู่มือ ป้ายชื่อ หรือรูปแบบอีเมลการประชาสัมพันธ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ หรือเสนอวิธีการทำงานใหม่ที่ประหยัดเวลาการทำงานลง เป็นต้น

4.4.1.2 ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking) ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ปัญหาซับซ้อนต่างๆ ที่เป็นระบบและเป็นเหตุเป็นผล ตัวอย่างเช่น ทำงานกับระบบหรือโปรแกรมที่มีความซับซ้อนได้อย่างรวดเร็ว สามารถคิดหรือทำงานที่ต้องใช้หลักตรรกะได้ดีและใช้เวลาไม่นานในการทำใหสำเร็จ

4.4.1.3 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินมีอิสระด้านความคิด การตัดสินใจ และการพึ่งพาตนเองในการทำงานสูง ตัวอย่างเช่น หากผู้บังคับบัญชาสั่งงานแล้ว สามารถปล่อยให้ทำงานชิ้นนั้นได้โดยไม่ต้องช่วยตัดสินใจหรือแนะนำมากนัก เนื่องจากผู้รับการประเมินจะทำงานและตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่

4.4.1.4 ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-control) ผู้รับการประเมินสามารถควบคุมตนเองได้ ไม่แสดงอารมณ์โกรธหรืออารมณ์เสีย ใจเย็นในการตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ ตัวอย่างเช่น มีความใจเย็นหรือสมาธิในการทำงาน ไม่แสดงอารมณ์ออกมาทันทีเมื่อถูกต่อว่าหรือมีกรณีพิพาทกับผู้ร่วมงาน เป็นต้น

4.4.2 จุดด้อยของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

4.4.2.1 การเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้รับการประเมินยังมีลักษณะเป็นผู้นตามมากกว่าเป็นผู้นำ และไม่รับอาสาที่จะเป็นผู้นำโครงการหรือเป็นหัวหน้างานต่างๆ ซึ่งผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินยังขาดความเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นหากต้องการความเจริญก้าวหน้าในการทำงานต่อไปในอนาคต

4.4.1.2 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ชอบทำงานด้วยวิธีการเดิมหรือสภาพแวดล้อมเดิมมากกว่า หากจะต้องหาทางออกหรือวิธีการทำงานใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินยังทำได้ไม่ดีนักเพราะอาจคุ้นชินกับการทำงานแบบเดิมๆ ที่คล่องแคล่วและสบายอยู่แล้ว ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าควรปรับปรุงเพราะว่าในปัจจุบันภายในองค์กรมีการปรับเปลี่ยนแผนและนโยบายอยู่บ่อยครั้ง หากไม่สามารถปรับตัวได้ทันก็อาจเกิดความยากลำบากในการทำงานได้

4.4.1.3 ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ (Dependability) ผู้รับการประเมินมีลักษณะไม่แน่นอนในการทำงาน มีความไม่แน่นอนที่จะสามารถส่งงานได้ตรงเวลา หรือส่งงานเกินกำหนดเวลา และมีลักษณะเร่งทำงานช่วงใกล้กำหนดส่ง ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือในการทำงานในมุมมองของผู้บังคับบัญชาและไม่ไว้วางใจผู้รับการประเมินให้ทำงานชิ้นสำคัญ ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้รับการประเมินได้

4.4.1.4 ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) ผู้รับการประเมินยังไม่มี ความมั่นใจในตนเองในการทำงานมากนัก มองว่าตนเองไม่สามารถทำงานบางอย่างได้ หรือไม่กล้าที่จะรับงานชิ้นสำคัญมาทำ ผู้บังคับบัญชาจึงมองว่ายังขาดความมั่นใจในตนเองในด้านความสามารถ และศักยภาพในการทำงานอยู่

4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา

ประเด็นที่สามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองของผู้รับการประเมินนั้น พิจารณาได้จากผลการวิจัยทั้ง 4 ส่วนที่ได้กล่าวไปข้างต้น ได้แก่ ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI) ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบความสามารถทางปัญญา (Applied Reasoning Test: ART) ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลการประเมิน Work Behavior Inventory (WBI) และความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา จากผลการวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าผลประเมินจากแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI) ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลการประเมิน Work Behavior Inventory (WBI) และความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชานั้น มีความสอดคล้องกัน โดยผู้รับการประเมินได้เล็งเห็นว่า สิ่งที่ตนเองควรพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการทำอย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีดังต่อไปนี้

4.5.1 ความน่าเชื่อถือในการทำงาน (Dependability) หากผู้บังคับบัญชาและไม่ไว้วางใจผู้รับการประเมินในการให้ทำงานชิ้นสำคัญ อาจส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ

ของผู้รับการประเมินได้ และความไม่แน่นอนที่จะสามารถส่งงานได้ตรงเวลา หรือการเร่งทำงาน ก่อนกำหนดส่งเพียงช่วงเวลาสั้นๆ นั้นก็อาจส่งผลกระทบต่อผลงานที่ออกมา คุณภาพของงานอาจไม่ดี เท่าที่ควร เพราะฉะนั้นควรรนำจุดด้อยจุดนี้มาพัฒนา เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของตนเองต่อ ผู้บังคับบัญชา และศักยภาพในการทำงานของตนเอง ส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานและองค์กรใน อนาคต

4.5.2 ความเพียรพยายามให้สำเร็จ (Persistence) หากผู้รับการประเมินทำงานที่ได้รับ มอบหมายไม่เสร็จตามกำหนดเวลา หรือขาดความต่อเนื่องในการทำงานขึ้นต่างๆ เพราะเกิดจากการ ขาดความพากเพียรพยายามให้สำเร็จ จะส่งผลกระทบต่องานของตนเอง และอาจส่งผลต่อการ ดำเนินงานขององค์กรด้วยหากงานชิ้นนั้นเป็นงานส่วนรวมที่สำคัญ เพราะฉะนั้น ด้านนี้ก็เป็นอีก หนึ่งด้านที่ควรพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองและต่อองค์กร

การพัฒนาใน 2 ด้านนี้ จะส่งผลให้ผู้รับการประเมินมีศักยภาพและทักษะในการทำงาน ที่ดีเพิ่มขึ้น ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าและความสำเร็จทางการงานของตนเองและการดำเนินงาน ขององค์กร ผู้รับการประเมินจึงจัดทำแผนพัฒนาตนเองใน 2 ด้านที่ผู้รับการประเมินประสงค์จะ พัฒนา โดยใช้เวลารวมประมาณ 9 เดือน

บทที่ 5

ผลเพื่อนำไปใช้งาน

หลังจากผู้รับการประเมินรับทราบถึงผลจากการประเมินและนำไปใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาตนเองแล้ว ผู้รับการประเมินควรกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนและวางแผนการพัฒนาให้สอดคล้องและตรงจุดที่ต้องการอย่างแท้จริง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับตัวผู้รับการประเมิน และก่อให้เกิดพัฒนาการ ทั้งในด้านการทำงาน และภาวะผู้นำ โดยรายละเอียดของบทนี้จะถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาตนเอง

5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

5.1.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินได้กำหนดเป้าหมายระยะสั้นสำหรับตนเองคือ จะต้องเป็นพนักงานทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ มีทักษะและศักยภาพพอที่จะได้พัฒนาเป็นผู้นำภายในองค์กรได้ต่อไป โดยมีวิธีการในการบรรลุเป้าหมายคือการแสดงศักยภาพในการทำงานของตนเอง ด้วยการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เรียนรู้จากการทำงานให้ได้มากที่สุด และนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับงานชิ้นสำคัญหรืองานที่ทำหายที่ได้รับมอบหมายโดยผู้บังคับบัญชา แสดงความตั้งใจและทุ่มเทในการทำงานให้ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานได้เห็นและมองว่าผู้รับการประเมินเป็นพนักงานที่มีความสามารถและมีศักยภาพพอที่จะพัฒนาเพื่อเป็นผู้จัดการหรือผู้บริหารในสายงานทรัพยากรบุคคลได้ในอนาคต และเป็นพนักงานที่มีคุณค่าต่อองค์กร สามารถส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปได้ในทางที่ดี สามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นๆ ในปัจจุบันได้อย่างเต็มกำลัง

ในการที่ผู้รับการประเมินจะไปถึงเป้าหมายได้นั้น นอกจากทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานแล้ว ผู้รับการประเมินจะต้องมีคุณสมบัติหรือบุคลิกภาพที่ส่งเสริมการทำงานของผู้รับการประเมินให้มีประสิทธิภาพด้วย หลังจากที่ผู้รับการประเมินได้ทำแบบทดสอบ

ทางจิตวิทยา และทราบถึงจุดเด่นและจุดด้อยของตนเองที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานแล้ว จึงนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ต่อไป

5.1.2 จุดเด่นที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเอง

จากการวิเคราะห์และทำความเข้าใจผลการประเมินร่วมกับผู้รับการประเมินแล้ว ผู้รับการประเมินสามารถรับรู้และระบุจุดเด่นของตนเองได้ ดังนี้

5.1.2.1 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) เนื่องจากผู้รับการประเมินมีลักษณะที่ชอบทำงานคนเดียวและจะมีสมาธิจดจ่อค่อนข้างมากในการทำงาน จึงมีความเป็นอิสระในการทำงานค่อนข้างสูง ผู้รับการประเมินสามารถทำงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายได้ โดยสามารถวิเคราะห์หาวิธีการทำงาน แก้ไขปัญหา หรือตัดสินใจในการทำงานได้ด้วยตนเอง โดยน้อยครั้งที่ขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งจุดแข็งจุดนี้จะมีประโยชน์มากหากต้องทำงานที่ต้องใช้การแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่รวดเร็วและเด็ดเดี่ยว หรือการทำงานที่ได้รับมอบหมายในขณะที่ผู้บังคับบัญชาไม่อยู่และถูกมอบหมายให้บริหารงานขึ้นนั้นด้วยตนเอง

5.1.2.2 ความอดกลั้นต่อความเครียด (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินมีความความอดกลั้นต่อความเครียดค่อนข้างสูง ดังนั้นจึงสามารถทำงานที่ยากและอยู่ในสภาวะที่เครียดหรือมีความกดดันสูงได้ สามารถจัดการกับความเครียดต่างๆ ได้อย่างดี นอกจากนี้ยังสามารถบริหารจัดการความขัดแย้งหรือความเครียดของเพื่อนร่วมงานได้อีกด้วย ซึ่งสิ่งนี้จะเป็นประโยชน์มากในการทำงานหรือในสถานการณ์ที่ต้องเป็นผู้นำ

5.1.2.3 ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-control) ผู้รับการประเมินมีความใจเย็นและสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองในสถานการณ์ต่างๆ ในการทำงานได้ค่อนข้างดี สามารถระงับอารมณ์ต่างๆ ได้ในสถานการณ์ที่ตึงเครียด หรือเมื่อเกิดข้อพิพาทในการทำงานจะเป็นผู้ที่ควบคุมสถานการณ์ได้ดีโดยไม่ใช้อารมณ์เป็นที่ตั้ง โดยความสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเป็นผู้จัดการหรือผู้บริหารในอนาคต

5.1.3 จุดเด่นของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากการประเมินจากผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับจุดเด่น จุดด้อย และพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานแล้ว ทำให้ได้มุมมองเกี่ยวกับจุดเด่นที่เหมือนและแตกต่างกับสิ่งที่ผู้รับการประเมินได้รับรู้ตนเอง ซึ่งมีดังนี้

5.1.3.1 จุดเด่นที่ผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชาเห็นตรงกัน

ได้แก่ ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ซึ่งผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าจะสามารถทำงานคนเดียวได้และสามารถมอบหมายงานให้ทำได้โดยไม่ต้องให้คำแนะนำหรือความช่วยเหลือบ่อย เพราะผู้รับการประเมินจะสามารถวิเคราะห์ ตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาในการทำงานขึ้นนั้นได้ด้วยตนเอง ซึ่งหากมีทักษะและความสามารถมากพอจะสามารถแต่งตั้งหรือมอบหมายให้เป็นผู้นำโครงการหรืองานสำคัญ และสามารถบริหารจัดการได้ดี และจุดเด่นที่เห็นตรงกันอีกด้าน คือความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-control) ซึ่งผู้บังคับบัญชาเห็นว่า เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่นๆ ที่ตำแหน่งละอายุเท่ากันแล้ว ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการควบคุมตนเองมากที่สุด คือมีความใจเย็นและสามารถควบคุมตนเองในสถานการณ์ต่างๆ และสามารถแก้ไขปัญหาได้โดยไม่มีอารมณ์มาเกี่ยวข้อง สามารถควบคุมและจัดการอารมณ์ของตนเองได้อย่างรวดเร็ว

5.1.3.2 จุดเด่นที่ผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชาเห็นต่างกัน

ได้แก่ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ปัญหาซับซ้อนต่างๆ แบบเป็นระบบและเป็นเหตุเป็นผลได้ดี สามารถเรียนรู้และทำงานกับระบบหรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ ที่มีความซับซ้อนได้อย่างรวดเร็ว สามารถคิดหรือทำงานที่ต้องใช้หลักการกะได้ดี และใช้เวลาไม่นานในการทำให้สำเร็จ และจุดเด่นที่เห็นต่างอีกด้านหนึ่ง คือการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินมีจินตนาการ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำสิ่งใหม่ๆ ผู้รับการประเมินชอบออกแบบรูปแบบคู่มือ หรือสร้างสรรค์สิ่งที่จะช่วยส่งเสริมการทำงานใหม่ๆ และนำมาเสนอให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาอยู่บ่อยครั้ง

5.1.4 จุดด้อยที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเอง

จากการวิเคราะห์และทำความเข้าใจผลการประเมินร่วมกับผู้รับการประเมินแล้ว ผู้รับการประเมินสามารถรับรู้และระบุจุดด้อยของตนเองได้ ดังนี้

5.1.4.1 ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ (Dependability) ผู้รับการประเมินมีความไม่แน่นอนที่จะสามารถส่งงานได้ตรงเวลา หรือส่งงานเกินกำหนดเวลา มีแนวโน้มที่จะผลัดวันในการทำงานไปเรื่อยๆ จนถึงช่วงใกล้กำหนดส่งจึงเร่งทำ เนื่องจากชอบทำงานตามอารมณ์และความชอบของตนเอง งานใดที่รู้สึกว่าจะน่าเบื่อจะเก็บไว้ไม่ทำจนกว่าจะใกล้ถึงเวลากำหนดส่ง ส่งผลให้ความน่าเชื่อถือในการทำงานมีน้อย ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

5.1.4.2 การกำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จ (Achievement) ผู้รับการประเมินไม่ชอบตั้งเป้าหมายในการทำงาน และไม่ต้องการทำงานที่จะแข่งขันหรือโหมงานหนักเพื่อไปสู่

เป้าหมาย ผู้รับการประเมินจะเลือกทำงานที่สบาย มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาและแข่งขันในการทำงานค่อนข้างน้อย ซึ่งอาจส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานได้ เพราะจะไม่มีเป้าหมายในการทำงานและไม่มองหาโอกาสในการเติบโต

5.1.4.3 ความเพียรพยายามให้สำเร็จ (Persistence) ผู้รับการประเมินชอบทำงานในขอบเขตของตนเองโดยไม่คำนึงถึงแรงกดดันและความท้าทายของงาน และเมื่อหน้าที่ยากก่อนข้าง่าย เมื่อพบเจออุปสรรคขัดขวางจะละจากงานยากที่ท้ออยู่ไปทำอย่างอื่นที่ทำแล้วสบายใจกว่า ในทันที ขาดความพากเพียรในการทำงานให้สำเร็จในทันที ซึ่งผู้รับการประเมินอาจทำงานที่ได้รับมอบหมายไม่เสร็จตามกำหนดเวลา ส่งผลให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

5.1.5 จุดด้อยของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

เมื่อผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากการประเมินจากผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับจุดเด่น จุดด้อย และพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานแล้ว ทำให้ได้มุมมองเกี่ยวกับจุดด้อยที่เหมือนและแตกต่างกับสิ่งที่ผู้รับการประเมินได้รับรู้ตนเอง ซึ่งมีดังนี้

5.1.5.1 จุดด้อยที่ผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชาเห็นตรงกัน

ได้แก่ ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ (Dependability) โดยผู้รับการประเมินมีลักษณะไม่แน่นอนในการทำงาน มีความไม่แน่นอนที่จะสามารถส่งงานได้ตรงเวลา หรือส่งงานเกินกำหนดเวลา ในบางครั้งผู้บังคับบัญชาต้องทวงถามหรือติดตามงานที่ส่งล่าช้า ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชายังไม่ไว้วางใจให้ทำงานหรือโครงการสำคัญที่มีกำหนดเวลาที่แน่นอน ทำให้ผู้รับการประเมินอาจพลาดโอกาสในการแสดงศักยภาพในการทำงานและ โอกาสในการก้าวหน้าทางอาชีพได้

5.1.5.2 จุดด้อยที่ผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชาเห็นต่างกัน

ได้แก่ การเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินยังมีลักษณะเป็นผู้ตามมากกว่าเป็นผู้นำ และไม่รับอาสาที่จะเป็นผู้นำ ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินยังขาดความเป็นผู้นำซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นหากต้องการความเจริญก้าวหน้าในการทำงานต่อไปในอนาคต และด้านความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินชอบทำงานด้วยวิธีการเดิมหรือสภาพแวดล้อมเดิมมากกว่า ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง อาจคุ้นชินกับการทำงานแบบเดิมๆ ที่คล่องแคล่วและสบายอยู่แล้ว ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าควรปรับปรุงเพราะว่าในปัจจุบันภายในองค์กรมีการปรับเปลี่ยนแผนและนโยบายอยู่บ่อยครั้ง หากผู้รับการประเมินไม่สามารถปรับตัวได้ทันที่อาจเกิดความยากลำบากในการทำงานได้ รวมถึงด้านความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้รับการประเมินยังไม่มี ความมั่นใจในตนเองในการทำงานมากนัก มองว่าตนเองไม่สามารถทำงานบางอย่างได้ หรือไม่กล้าที่จะรับงานชิ้นสำคัญมา

ทำ ผู้บังคับบัญชาจึงมองว่ายังขาดความมั่นใจในตนเองในด้านความสามารถและศักยภาพในการทำงานอยู่

5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

หลังจากที่ผู้รับการประเมินได้รับผลการประเมินจากแบบทดสอบต่างๆ และความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาแล้ว จึงได้นำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan : DAP) ขึ้น โดยจัดทำแผนเพื่อพัฒนาในด้านที่ผู้รับการประเมินมีความประสงค์ที่จะพัฒนา 2 แผนด้วยกัน ได้แก่แผนการพัฒนาตนเองด้านความน่าเชื่อถือไว้วางใจ (Dependability) และแผนการพัฒนาตนเองด้านความเพียรพยายามให้สำเร็จ (Persistence) สามารถแจกแจงรายละเอียดออกมาได้ดังนี้

5.2.1 แผนการพัฒนาตนเองที่ 1: ด้านความน่าเชื่อถือไว้วางใจ (Dependability)

ผู้รับการประเมินเลือกพัฒนาตนเองในด้านความน่าเชื่อถือไว้วางใจ (Dependability) เป็นแผนการพัฒนาตนเองที่ 1 โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.2.1.1 วัตถุประสงค์ในการพัฒนา (Development objective)

ผู้รับการประเมินต้องการจะพัฒนาในด้านการความน่าเชื่อถือไว้วางใจในการทำงาน เพื่อเปลี่ยนวิธีการทำงานและการจัดลำดับการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพ งานที่ออกมาจะได้มีประสิทธิภาพและสำเร็จตามเป้าหมายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสร้างความน่าเชื่อถือในการทำงานของผู้รับการประเมินได้มากขึ้น เป็นที่จำจดและไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาในการมอบหมายงานสำคัญ และเป็นโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงานต่อไป

5.2.1.2 สิ่งที่คาดว่าจะตนเองจะได้รับจากการพัฒนา (Expected benefit to me)

ผู้รับการประเมินต้องการเปลี่ยนลักษณะนิสัยในการทำงานของตนเองให้ เป็นไปในทางที่ดีขึ้น โดยผู้รับการประเมินคาดหวังว่าการเปลี่ยนแปลงนี้จะช่วยให้สามารถทำงานได้เสร็จตามเวลาที่กำหนด และส่งตรงเวลาโดยที่งานเสร็จสมบูรณ์และมีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งจะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือในการทำงานของตนเองแก่ผู้บังคับบัญชาได้มากขึ้น ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาเห็นถึงศักยภาพในการทำงานของตนเอง และไว้วางใจที่จะมอบหมายงานและหน้าที่สำคัญต่อไป เกิดโอกาสในการก้าวหน้าทางสายอาชีพมากขึ้นในอนาคต

5.2.1.3 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้จากการพัฒนา (Expected benefit to My Organization)

เมื่อผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาลักษณะการทำงานและความน่าเชื่อถือในการทำงานได้มากขึ้นแล้ว หน่วยงานและองค์กรจะมีพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ผู้บังคับบัญชาสามารถวางแผนการทำงานและตารางงานของหน่วยงานได้แม่นยำขึ้น และสามารถจัดการงานได้อย่างเป็นระบบมากขึ้นจากการทำงานของพนักงานในบังคับบัญชาที่สามารถเชื่อถือและไว้วางใจในการมอบหมายงานได้ นอกจากนี้องค์กรหรือหน่วยงานมีพนักงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นและมีศักยภาพพอที่จะพัฒนาเป็นผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญระดับสูงได้ต่อไป

5.2.1.4 กิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเอง (Action Plan)

เมื่อผู้รับการประเมินได้เลือกด้านที่ประสงค์จะพัฒนาตนเองแล้ว ผู้รับการประเมินจึงกำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเองขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและมีวิธีการวัดผลที่เฉพาะเจาะจงและวัดได้จริง โดยผู้รับการประเมินกำหนดกิจกรรมสำหรับการพัฒนาความน่าเชื่อถือไว้วางใจ (Dependability) ทั้งหมด 5 กิจกรรม ดังนี้

- ตั้งกำหนดเวลาของงาน (Setting Personal Deadline) ในอดีต ผู้รับการประเมินชอบทำงานแบบสบายๆ แต่ละวันทำได้แค่ไหนแค่นั้น หากเหนื่อยจะหยุดพัก ส่งผลให้ทำงานไม่เสร็จตามเวลาที่ผู้บังคับบัญชาต้องการหรือส่งงานช้า การตั้งกำหนดเวลาของงานจะช่วยให้ผู้รับการประเมินทำงานเสร็จเร็วขึ้นกว่าเดิม และเสร็จตามเวลาที่กำหนดมากขึ้น โดยกิจกรรมนี้ ผู้รับการประเมินจะตั้งกำหนดเวลางานส่วนตัวของตนเองในแต่ละวันหรือสัปดาห์ ตัวอย่างเช่น ในวันนี้ต้องทำงาน A B C ให้เสร็จ และพรุ่งนี้ต้องทำงาน C D ให้เสร็จ

- กำหนดทางเลือกหรือวิธีการทำงานในแต่ละชิ้นให้เหมาะสมและมีประสิทธิผลมากที่สุด (Identifying Alternatives for Achieving Results) ในการทำงานแต่ละชิ้น หรือหน้าที่แต่ละอย่างในแต่ละวันของผู้รับการประเมินในปัจจุบันอาจจะไม่ใช่วิธีการหรือทางเลือกที่ดีและมีประสิทธิภาพที่สุดในการทำงานชิ้นนั้น ซึ่งอาจส่งผลให้งานเสร็จช้าหรือคุณภาพไม่ได้ตามเป้าหมายได้ ดังนั้น การกำหนดทางเลือกต่างๆ ในการทำงานแต่ละชิ้นขึ้นมาหลายทางเลือก หรือการทดลองทำงานด้วยวิธีการหลากหลาย หลังจากนั้นจึงวัดผลและเลือกใช้วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพที่สุด ส่งผลให้งานออกมาสมบูรณ์แบบและเสร็จตามเวลาที่กำหนดได้

- จัดลำดับความสำคัญของงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Prioritizing Effectively) ในอดีตนั้น ผู้รับการประเมินเลือกทำงานจากอารมณ์และความต้องการและอารมณ์ของตนเองเสมอ ในขณะที่งานนั้นอาจจะไม่ใช่งานสำคัญเท่างานอื่นที่ได้รับมอบหมาย หรือเป็นงานยิบ

ย่อยและไม่ต้องส่งในระยะเวลาที่กำหนด ทำให้ละเลยงานสำคัญอื่นๆ ที่ต้องส่งตรงเวลาและใช้ระยะเวลาในการทำงานไป การจัดลำดับความสำคัญก่อนเริ่มทำงานต่างๆ จะช่วยให้ผู้รับการประเมินทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามความต้องการของผู้บังคับบัญชามากขึ้น โดยกิจกรรมนี้ผู้รับการประเมินจะจัดลำดับตามความสำคัญของงานและระยะเวลาที่กำหนดของงานที่ได้รับมอบหมาย ตัวอย่างเช่น งานที่ระยะเวลากำหนดส่งใกล้กว่าและความสำคัญมากกว่า ต้องใช้เวลาในการทำงานนานกว่า ผู้รับการประเมินจะจัดความสำคัญให้มาอยู่อันดับแรกในตารางงานหรือช่วงต้นของวัน เป็นต้น

- วิเคราะห์และพัฒนาคุณภาพของงานที่ทำได้ในช่วงเวลาที่กำหนด (Identifying and Enhancing Quality within Time Constraints) ผู้รับการประเมินจะวิเคราะห์ถึงระดับคุณภาพงานที่งานนั้นต้องการ จากนั้น นำตารางเวลาที่กำหนดส่งและระยะเวลาที่ใช้ในการทำงาน รวมถึงวิธีการทำงานรูปแบบต่างๆ มาพิจารณาและเปรียบเทียบร่วมกันว่าในระยะเวลาที่มีอยู่เท่านี้ วิธีการเท่านี้ ผลงานที่ออกมาควรอยู่ในระดับใดถึงจะเหมาะสมกับความต้องการของผู้บังคับบัญชา และระยะเวลาที่มีอยู่ หลังจากนั้นจึงหาหนทางพัฒนาคุณภาพของผลงานเท่าที่จะทำได้ โดยเปรียบเทียบข้อดีข้อเสีย และระยะเวลาที่ต้องใช้ในการพัฒนาผลงาน กิจกรรมนี้อาจส่งผลให้ผู้รับการประเมินมีผลงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น สร้างความไว้วางใจและน่าเชื่อถือในการทำงานได้มากขึ้น

- สร้างความน่าเชื่อถือในการทำงานหรือรับหน้าที่ต่างๆ ด้วยการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Demonstrating Dependability by Holding yourself Accountable) หากผู้รับการประเมินรับปากรับงานใด หรือรับปากว่าจะทำเสร็จภายในระยะเวลาใด จะต้องทำให้สำเร็จตามที่รับปากไว้ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและสามารถพึ่งพาได้ ทั้งแก่ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ไม่ผัดวันประกันพรุ่งในงานต่างๆ และยอมรับในการกระทำของตนเองในการทำงานด้วย

5.2.1.5 ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Involved Person)

- ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมินเป็นผู้เริ่มต้นในการพัฒนา โดยการพัฒนาตนเองนั้นต้องเกิดจากความต้องการภายในของผู้รับการประเมินเอง และเห็นว่าการพัฒนาดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อตนเองและองค์กรต่อไป

- ผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน

เป็นผู้ให้คำปรึกษาและผู้ให้ข้อเสนอแนะในการทำกิจกรรมดังกล่าว อีกทั้งยังตรวจสอบและประเมินผลงานจากการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมินด้วย

- เพื่อนร่วมงานของผู้รับการประเมิน

เพื่อนร่วมของผู้รับการประเมินจะเป็นผู้สังเกตพฤติกรรมของผู้รับการประเมินและเป็นผู้ร่วมทำกิจกรรมกับผู้รับการประเมินด้วย เนื่องจากในงานบางอย่างผู้รับการประเมินต้องทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานอื่นๆ หากนำกิจกรรมมาปรับใช้ในการทำงาน ผู้ร่วมงานจะต้องได้รับผลกระทบจากการทำกิจกรรมนั้นๆ ด้วย

5.2.1.6 การวัดผล

ในการวัดผลจากกิจกรรมที่ผู้รับการประเมินกำหนด สามารถวัดผลได้จากปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมและผลลัพธ์ที่ออกมา ได้แก่ ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานสำเร็จ คุณภาพของงานหลังจากทำงานสำเร็จ คุณภาพของงานเมื่อเทียบกับระยะเวลาที่ใช้และการทำงานสำเร็จตรงเวลาที่กำหนดไว้ โดยผู้วัดผลคือผู้รับการประเมินเอง และผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน

5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา (Time Frame)

ระยะเวลาในการพัฒนาตนเองด้วยกิจกรรมที่กำหนดไว้ใช้เวลาทั้งสิ้นประมาณ 3 เดือน เริ่มตั้งแต่เดือนมีนาคม พ.ศ. 2558 ถึง เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2558

5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

สิ่งที่เป็นอุปสรรคที่ผู้รับการประเมินได้พบในการทำกิจกรรมการพัฒนาตนเองคือจิตใจและอารมณ์ของผู้รับการประเมินเองที่มีความท้อแท้หรือรู้สึกไม่อยากทำกิจกรรมดังกล่าว ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมินได้โดยตรง นอกจากนี้งานด่วนหรืองานแทรกของผู้รับการประเมินที่ทำให้ผัดผ่อนหรือผัดตารางเวลาตารางเวลาที่กำหนดไว้ในการทำงานก็ถือเป็นอุปสรรคอีกข้อหนึ่งด้วยเช่นกัน และอุปสรรคอีกข้อคือผู้บังคับบัญชาที่ในบางครั้งก็ไม่มีเวลาประเมินผลงานหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้รับการประเมิน ทำให้ได้รับผลลัพธ์หรือข้อเสนอแนะในการทำกิจกรรมช้าลง

ตารางที่ ร.1 แผนการพัฒนาตนเองที่ 1

Development Action Plan (DAP) : Follow up					
Name		ชญาดา ศุภพงษ์			
Position		พนักงานทรัพยากรบุคคล			
Direct Supervisor		นายอำนาจ รัตนจิระ			
Competency : Integrity, Dependability					
Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement
ต้องการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและการจัดลำดับการดำเนินงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพเพื่อการทำงานที่ราบรื่นและรวดเร็วตามเป้าหมายระยะเวลาที่วางไว้ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในการทำงาน	การพัฒนาในส่วนตัวฉันจะส่งผลให้ลักษณะนิสัยในการทำงานของตนเองนั้นเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น โดยจะช่วยให้ทำงานเสร็จตามเวลาที่กำหนด และส่งมอบงานได้ทันเวลา	เมื่อพัฒนาทักษะการทำงานและความน่าเชื่อถือในการทำงานมากขึ้น ทำให้สามารถแบ่งงานทั้งงานที่ง่ายและงานที่ท้าทายได้ ทำให้ไม่เกิดปัญหาล่าช้าในการทำงาน	1) การตั้งกำหนดเวลาของงาน (Setting Personal Deadline) จากการทำงานแบบสบายๆ แต่ยังไม่ทันไรก็หมดแรงหรือเหนื่อยเกินไป ทำให้ทำงานไม่เสร็จตามเวลาที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ หรือส่งงานช้าๆ การตั้งกำหนดเวลาของงานจะช่วยให้ทำงานเสร็จเร็วขึ้น และตามเวลาที่กำหนดมากขึ้น โดยให้แบ่งกำหนดเวลาส่วนตัวของงานในแต่ละวันหรือสัปดาห์	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (ในการพัฒนางาน) ร่วมกันผู้อื่น	จากระยะเวลาที่ใช้ในการทำงาน / การทำงานเสร็จตรงเวลาที่กำหนด
	การพัฒนาในส่วนตัวฉันจะส่งผลให้ลักษณะนิสัยในการทำงานของตนเองนั้นเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น โดยจะช่วยให้ทำงานเสร็จตามเวลาที่กำหนด และส่งมอบงานได้ทันเวลา	เมื่อพัฒนาทักษะการทำงานและความน่าเชื่อถือในการทำงานมากขึ้น ทำให้สามารถแบ่งงานทั้งงานที่ง่ายและงานที่ท้าทายได้ ทำให้ไม่เกิดปัญหาล่าช้าในการทำงาน	2) การกำหนดทางเลือกหรือวิธีการทำงานในแต่ละวันในขณะนั้นให้มีประสิทธิภาพที่สุด (Identifying Alternatives for Achieving Results) การกำหนดทางเลือกต่างๆ ในการทำงานแต่ละวันเช่น การเลือกวิธีการทำงาน การเลือกวิธีการทำงาน และการเลือกวิธีการทำงาน หรือทางเลือกอื่นๆ และเลือกวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพที่สุด ส่งมอบงานออกมาในรูปแบบและเสร็จตามเวลาที่กำหนดได้ สร้างความน่าเชื่อถือในการทำงานได้มากขึ้น	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (ในการพัฒนางาน) ร่วมกันผู้อื่น	คุณภาพของงานเมื่อเทียบกับระยะเวลาที่ใช้ / การทำงานเสร็จตรงเวลาที่กำหนด
	การพัฒนาในส่วนตัวฉันจะส่งผลให้ลักษณะนิสัยในการทำงานของตนเองนั้นเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น โดยจะช่วยให้ทำงานเสร็จตามเวลาที่กำหนด และส่งมอบงานได้ทันเวลา	เมื่อพัฒนาทักษะการทำงานและความน่าเชื่อถือในการทำงานมากขึ้น ทำให้สามารถแบ่งงานทั้งงานที่ง่ายและงานที่ท้าทายได้ ทำให้ไม่เกิดปัญหาล่าช้าในการทำงาน	3) จัดลำดับความสำคัญของงานที่มีประสิทธิภาพ (Prioritizing Effectively) การจัดลำดับความสำคัญในแง่ของงานต่างๆ จะช่วยให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามความต้องการของผู้บังคับบัญชามากขึ้น โดยจะจัดลำดับความสำคัญตามความสำคัญมากน้อยของงาน ยกตัวอย่างเช่น งานที่เร่งด่วนที่สุดก่อนจะทำ และงานที่ล่าช้ากว่า ต้องใช้เวลาในการทำงานมากขึ้น จะจัดให้มาอยู่ลำดับแรกในตารางงานหรือช่วงพักกลางวัน และงานย่อยอื่นๆ จะจัดไว้ในตอนท้ายของวัน เป็นต้น	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (ในการพัฒนางาน) ร่วมกันผู้อื่น	จากระยะเวลาที่ใช้ในการทำงาน / การทำงานเสร็จตรงเวลาที่กำหนด
	การพัฒนาในส่วนตัวฉันจะส่งผลให้ลักษณะนิสัยในการทำงานของตนเองนั้นเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น โดยจะช่วยให้ทำงานเสร็จตามเวลาที่กำหนด และส่งมอบงานได้ทันเวลา	เมื่อพัฒนาทักษะการทำงานและความน่าเชื่อถือในการทำงานมากขึ้น ทำให้สามารถแบ่งงานทั้งงานที่ง่ายและงานที่ท้าทายได้ ทำให้ไม่เกิดปัญหาล่าช้าในการทำงาน	4) วิเคราะห์และพัฒนาคุณภาพของงานที่ทำได้ในช่วงเวลาที่กำหนด (Identifying and Enhancing Quality within Time Constraints) วิเคราะห์ถึงระดับคุณภาพงาน ทั้งด้านผลและต้นทุนด้านนี้ คือ การ และนำเวลาในการทำงาน ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานในคุณภาพต่างๆ วิธีการทำงานรูปแบบต่างๆ และวิธีที่กำหนดออกมาเป็นแบบแผนและพิจารณาว่าในระยะเวลาที่มีอยู่เท่าไร วิธีการต่างๆ เหล่านี้ ผลงานที่ออกมาควรอยู่ในระดับใดถึงจะเหมาะสมกับความต้องการของผู้บังคับบัญชาและระยะเวลาที่มีอยู่ อาจได้งานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นในระยะเวลาที่กำหนดหรือดีกว่า และเสร็จตามเวลา สร้างความไว้วางใจและน่าเชื่อถือในการทำงานได้มากขึ้น	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (ในการพัฒนางาน) ร่วมกันผู้อื่น	คุณภาพและระยะเวลาที่ใช้ในการทำงาน / การทำงานเสร็จตรงเวลาที่กำหนด
	การพัฒนาในส่วนตัวฉันจะส่งผลให้ลักษณะนิสัยในการทำงานของตนเองนั้นเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น โดยจะช่วยให้ทำงานเสร็จตามเวลาที่กำหนด และส่งมอบงานได้ทันเวลา	เมื่อพัฒนาทักษะการทำงานและความน่าเชื่อถือในการทำงานมากขึ้น ทำให้สามารถแบ่งงานทั้งงานที่ง่ายและงานที่ท้าทายได้ ทำให้ไม่เกิดปัญหาล่าช้าในการทำงาน	5) สร้างความน่าเชื่อถือในการทำงานหรือรับหน้าที่ต่างๆ ด้วยการกำหนดเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ (Demonstrating Dependability by Holding yourself Accountable) ด้วยการ "รักษาสัญญา" ในสิ่งที่ได้บอก หากมีอุปสรรคใดๆ ก็ตาม หรือมีอุปสรรคใดๆ ก็ตาม จะรีบแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบทันที เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยเหลือได้ทันเวลา	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (ในการพัฒนางาน) ร่วมกันผู้อื่น	คุณภาพและระยะเวลาที่ใช้ในการทำงาน / การทำงานเสร็จตรงเวลาที่กำหนด
Who is involved:		Resources/ Support:		Time Frame	
ผู้บังคับบัญชา (นายอำนาจ รัตนจิระ)		การปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาถึงเป้าหมายและวิธีการที่ต้องการพัฒนาตนเองในด้านการทำงาน และการมอบหมายงานต่างๆ ของผู้บังคับบัญชาที่ส่งเสริมการพัฒนากิจการพัฒนาดังกล่าว และสามารถให้ผลและวัดผลได้ เพื่อที่จะนำไปปรับปรุงและพัฒนาตนเองต่อไป		5.ค.-58	
Potential obstacles which can prevent development: จัดใจและอารมณ์ของตนเอง, งานด้านอื่นของตนเอง, งานด้านอื่นของผู้อื่น, งานด้านอื่นของผู้อื่น, งานด้านอื่นของผู้อื่น					

5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองที่ 1 ครั้งที่ 1 (DAP 1: Follow-up 1)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและสามารถเห็นพัฒนาของตนเองได้ชัดเจนนั้น ผู้รับการประเมินจึงต้องจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองครั้งที่ 1 ซึ่งรายละเอียดของความก้าวหน้าในการทำกิจกรรมและผลการพัฒนาสามารถสรุปเป็นรายละเอียดได้ดังนี้

5.2.2.1 ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2558 – เดือนเมษายน 2558 (1 เดือน)

5.2.2.2 กิจกรรมที่เกิดขึ้น

เนื่องจากในช่วงเดือนมีนาคมและเมษายนที่ผ่านมา ผู้รับการประเมินยังไม่สามารถปฏิบัติหรือดำเนินกิจกรรมได้ตามที่วางแผนได้ เนื่องจากประสบปัญหาส่วนตัว ส่งผลให้ต้องลางานเป็นเวลานานหนึ่งเดือนครึ่ง ส่งผลให้มีงานสะสมเป็นจำนวนมาก จึงไม่สามารถทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเองได้เลย เพราะต้องสะสางงานส่วนที่ค้างอยู่มากมาย แต่ยังสามารถตั้งกำหนดเวลาของงานใหม่ที่เข้ามาช่วงหลังจากที่สะสางงานไปบ้างแล้วบางส่วน ในตอนนี้จึงอยู่ในระหว่างการดำเนินงานให้ได้ตามกำหนดที่วางไว้

5.2.2.3 ผล ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนา

ในเดือนแรกของการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมินนั้น เนื่องจากยังไม่สามารถทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเองได้เลย จึงยังไม่เห็นการพัฒนาที่เกิดขึ้น แต่ผู้รับการประเมินได้เริ่มทำกิจกรรมบ้างแล้วบางกิจกรรมที่ยังอยู่ในขั้นตอนการดำเนินงาน จึงยังไม่เห็นผลลัพธ์จากการทำกิจกรรมดังกล่าว

[illegible]

5.2.3 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองที่ 1 ครั้งที่ 2 (DAP 1: Follow-up 2)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและสามารถเห็นพัฒนาของตนเองได้อย่างต่อเนื่องและชัดเจนในระยะเวลา 2 เดือนนั้น ผู้รับการประเมินจึงต้องจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองในเดือนที่ 2 ด้วย ซึ่งรายละเอียดของความก้าวหน้าในการทำกิจกรรมและผลการพัฒนาสามารถสรุปเป็นรายละเอียดได้ดังนี้

5.2.3.1 ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

ตั้งแต่เดือนเมษายน 2558 – เดือนพฤษภาคม 2558 (1 เดือน)

5.2.3.2 กิจกรรมที่เกิดขึ้น

- กิจกรรมที่ 1: หลังจากที่ในเดือนมีนาคมและเดือนเมษายนผู้รับการประเมินไม่ได้ทำตามที่วางแผนไว้ในเดือนพฤษภาคมผู้รับการประเมินจึงเริ่มต้นทำกิจกรรมนี้อย่างจริงจัง ด้วยการเริ่มตั้งกำหนดเวลางานแต่ละชิ้นขึ้น โดยได้ผู้รับการประเมินได้ปรึกษากับผู้บังคับบัญชาและขอความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชาเพื่อกำหนดเวลาของแต่ละงานร่วมกัน โดยตั้งให้เหมาะสมกับความยากของงานแต่ละงานด้วย โดยงานชิ้นแรกที่กำหนดเวลาไว้ตั้งแต่ปลายเดือนเมษายน และทำงานให้เสร็จสิ้นภายในต้นเดือนพฤษภาคมนั้น ผู้รับการประเมินสามารถทำตามตารางเวลาและทำงานเสร็จสิ้นตามกำหนดเวลาไปได้ด้วยดี ถือว่าเป็นการเริ่มต้นกิจกรรมที่ดีและสำเร็จ ในปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชากำลังตรวจคุณภาพของงาน วิธีการในการทำกิจกรรมนี้ของผู้รับการประเมินคือการแบ่งจำนวนงานและเฉลี่ยกับวันทำงานให้ได้จำนวนงานที่ต้องทำในแต่ละวันในจำนวนเท่าๆ กัน หลังจากนั้น ผู้รับการประเมินจึงพยายามทำงานให้ได้ตามเป้าหมายของแต่ละวันให้สำเร็จ

- กิจกรรมที่ 2: เมื่อได้วางแผนงานและตั้งกำหนดเวลาในการทำงานชิ้นต่างๆ ไปในกิจกรรมที่แล้ว ผู้รับการประเมินจึงได้ปรึกษากับผู้บังคับบัญชาต่อถึงวิธีการในการทำงานชิ้นดังกล่าวให้เหมาะสมกับเวลาที่มีอยู่ ซึ่งสรุปแล้วเป็นเวลาสองสัปดาห์ โดยปกติแล้วงานชิ้นดังกล่าวที่ผู้ได้รับการประเมินได้รับมอบหมาย จะทำโดยการกระจายงานให้พนักงานอื่นๆ ในแผนกช่วยกันทำ หลังจากที่ได้รับประเมินได้ปรึกษากับผู้บังคับบัญชาแล้วว่าการกระจายงานนั้นจะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างเชื่องช้า เนื่องจากพนักงานทุกคนมีความสามารถในการทำงานแต่ละอย่างไม่เท่ากัน จึงเกิดความล่าช้าในการทำงาน ผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชาจึงลงความเห็นว่าจะให้พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในการทำงานชิ้นดังกล่าวเป็นคนรับงานมาทั้งหมด พร้อมลดจำนวนงานอื่นๆ ของพนักงานนั้นลงชั่วคราวเพื่อให้เวลาในการทำงานชิ้นนี้ให้เสร็จสิ้นภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งพนักงานที่ได้รับมอบหมายนั้นคือผู้รับการประเมินเอง หลังจากนั้นผู้รับการประเมินจึงได้เลือกวิธีการทำงานของตนเองต่อไปว่าใช้วิธีการใดงานถึงจะเสร็จและมีคุณภาพ โดยผู้รับการ

ประเมินเลือกที่จะทำงานไปที่ส่วนไหนให้เสร็จ ไม่ทำทีเดียวพร้อมกัน ผลคืองานของผู้รับการประเมินเสร็จตามกำหนดเวลา และอยู่ในขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชาตรวจคุณภาพของงาน

- กิจกรรมที่ 3: เนื่องจากผู้รับการประเมินอยู่ในช่วงการทำกิจกรรมอื่น และยังมีการสะสางงานจากการลาหยุดเนื่องจากปัญหาส่วนตัวอยู่บ้าง การจัดลำดับความสำคัญของงานจึงต้องจัดตามระยะเวลาก่อน-หลังของงานที่ค้างค้างก่อน ในกิจกรรมนี้ผู้รับการประเมินจึงยังไม่สามารถทำได้ดึ้นกในเดื่อนนี้

- กิจกรรมที่ 4: ผู้รับการประเมินได้มีการปรึกษาผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับคุณภาพของงานที่จะได้บ้าง แต่ยังไม่ได้ลงรายละเอียดนักเนื่องจากผู้บังคับบัญชาอยากให้ผู้รับการประเมินลงทำกิจกรรมก่อนหน้าให้สำเร็จก่อน ซึ่งคือการทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา สำหรับการจัดการคุณภาพของและการพัฒนานั้น ผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมินจึงอยากให้มาปรึกษากันในภายหลังอีกครั้งหลังจากมีผลงานออกมาแล้ว

- กิจกรรมที่ 5: เนื่องจากการทำงานและการทำกิจกรรมปรับปรุงการทำงานต่างๆ ของผู้รับการประเมินยังอยู่ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน จึงทำให้ผลงานการพัฒนายังไม่ออกมาเป็นรูปเป็นร่างให้เห็น ผู้รับการประเมินจึงยังไม่สามารถทำกิจกรรมนี้ได้มากนัก แต่สิ่งที่ได้ทำคือการปรึกษากับหัวหน้างานเกี่ยวกับกำหนดเวลาของงานชิ้นต่างๆ และความเป็นไปได้ที่จะทำงานสำเร็จว่าสามารถทำได้จริงหรือไม่ ถือเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือและแสดงความรับผิดชอบในการทำงานของผู้รับการประเมินได้ด้วย

5.2.3.3 ผล ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนา

ในเดือนที่ 2 ของการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมินเริ่มมีการพัฒนาขึ้นบ้าง ผู้รับการประเมินเริ่มทำกิจกรรมและปรึกษาผู้บังคับบัญชาในการทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเอง ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนเต็มที่เนื่องจากเห็นว่าจะเป็นประโยชน์แก่ตัวผู้รับการประเมินเองและมีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงานด้วย นอกจากนี้ บางกิจกรรมที่เริ่มทำไปในเดือนเมษายนที่ผ่านมา ผู้รับการประเมินก็ทำสำเร็จไปได้ด้วยดีในครั้งแรก ทำให้ผู้รับการประเมินมีกำลังใจจะทำกิจกรรมอื่นๆ ต่อไปในเดือนถัดไป ถือเป็นการพัฒนาขั้นแรกที่ผ่านมาไปได้ด้วยดี

5.2.4 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองที่ 1 ครั้งที่ 3 (DAP 1: Follow-up 3)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและสามารถเห็นพัฒนาของตนเองได้อย่างต่อเนื่องและชัดเจนในระยะเวลา 3 เดือนนั้น ผู้รับการประเมินจึงต้องจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองในเดือนที่ 3 ด้วย ซึ่งรายละเอียดของความก้าวหน้าในการทำกิจกรรมและผลการพัฒนาสามารถสรุปเป็นรายละเอียดได้ดังนี้

5.2.3.1 ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2558 – เดือนมิถุนายน 2558 (1 เดือน)

5.2.3.2 กิจกรรมที่เกิดขึ้น

- กิจกรรมที่ 1: หลังจากที่ได้รับทราบการประเมินได้วางแผนการทำงานและกำหนดตารางเวลาการทำงานที่ช่วยให้สามารถทำให้งานสำเร็จตามกำหนดเวลาแล้ว ผู้บังคับบัญชาได้ตรวจสอบแล้วพบว่าชิ้นงานอยู่ในคุณภาพที่ดีและสามารถนำไปใช้ได้จริง อีกทั้งยังแนะนำให้ใช้วิธีการดำเนินกิจกรรมนี้กับทุกงานที่ได้รับมอบหมาย และยังให้ผู้รับการประเมินแนะนำเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ให้ปฏิบัติตามด้วย เพราะเป็นประโยชน์ต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของหน่วยงาน ผู้รับการประเมินจะวิธีการทำงานจากการทำกิจกรรมนี้ต่อไปอย่างต่อเนื่องกับงานที่ได้รับมอบหมายอื่นๆ ต่อไป ซึ่งในปัจจุบันผู้รับการประเมินได้ตั้งกำหนดเวลาและตารางการทำงานในทุกชิ้นงาน เพื่อความมีประสิทธิภาพในการทำงานของตนเอง และสร้างความน่าเชื่อถือให้ผู้บังคับบัญชาต่อไป

- กิจกรรมที่ 2: หลังจากการกำหนดทางเลือกในการทำงานในเดือนที่ผ่านมา ทำให้ผู้รับการประเมินสามารถทำงานเสร็จเร็วขึ้นกว่าเดิม และคุณภาพของงานที่ออกมานั้นเทียบเท่ากับวิธีการอื่นๆ ที่ทำและเสร็จงานช้ากว่า ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมินเล็งเห็นถึงประสิทธิภาพของวิธีการที่เลือกมาดังกล่าว และให้ใช้วิธีการนี้ต่อไปเป็นมาตรฐานให้ทุกคนปฏิบัติตามด้วย หลังจากนั้น ผู้รับการประเมินจึงเริ่มที่จะดำเนินการกำหนดทางเลือกต่อชิ้นงานอื่นๆ มากขึ้น นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังมอบหมายผู้รับการประเมินให้ทบทวนวิธีการทำงานหรือชิ้นงานต่างๆ ภายในหน่วยงานว่ามีขั้นตอนการทำงานใดที่ใช้เวลามากเกินไปและคุณภาพไม่ได้ตามเวลาที่ใช้ไปบ้าง และให้ผู้รับการประเมินทดลองกำหนดทางเลือกใหม่ให้กับการทำงานนั้นดูพร้อมปรึกษากับเพื่อนร่วมงาน

- กิจกรรมที่ 3: หลังจากที่ได้ส่งงานค้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้รับการประเมินจึงได้มีโอกาสเริ่มกิจกรรมการจัดลำดับความสำคัญของงานต่างๆ ของตนเอง โดยได้จัดลำดับให้งานที่จำเป็นต่อการทำงานของผู้อื่น และงานที่ผู้อื่นต้องทำต่อจากผู้รับการประเมินไว้เป็นอันดับแรก เพื่อที่ผู้อื่นจะได้นำไปใช้ในส่วนรวมหรือการทำงานในส่วนของตนเองต่อไป และ

งานลำดับต่อมาจะเป็นงานที่เป็นงานของเราเพียงผู้เดียว หลังจากได้ทำกิจกรรมนี้แล้ว ส่งผลให้งานของผู้อื่นและงานส่วนรวมภายในหน่วยงานสามารถดำเนินไปได้เร็วขึ้น ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในหน่วยงานของผู้รับการประเมินด้วย

- กิจกรรมที่ 4: ผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมินได้เริ่มตรวจสอบชิ้นงานที่ทำภายใต้กำหนดเวลาที่ตั้งไว้ พบว่ามีคุณภาพอยู่ในระดับที่ดีและเหมาะสมกับเวลาที่กำหนดไว้ ถือว่าผู้รับการประเมินประสบความสำเร็จในการพัฒนาการทำงานในกิจกรรมนี้ในระดับหนึ่ง ต่อมาผู้รับการประเมินจึงได้เริ่มปรึกษากับผู้บังคับบัญชาว่าจะทำอย่างไรถึงจะทำงานชิ้นอื่นๆ ได้ดีขึ้น และคุณภาพดีขึ้นกับเวลาที่กำหนดไว้เหมือนเดิม และลดความผิดพลาดลงได้ด้วย ผู้บังคับบัญชาเสนอว่าให้ปรึกษาเพื่อนร่วมงานและนำไปเป็นวาระในการประชุมของหน่วยงานเพื่อหาหนทางต่อไป

- กิจกรรมที่ 5: หลังจากผู้รับการประเมินได้ปฏิบัติตามแผนการพัฒนาตนเองด้วยกิจกรรมต่างๆ และมีผลการพัฒนาที่พัฒนาขึ้น ผู้รับการประเมินก็สามารถสร้างความน่าเชื่อถือในการทำงานของตนเองแก่ผู้บังคับบัญชาได้มากขึ้น ถึงแม้จะยังมีข้อผิดพลาดบ้าง แต่ผู้บังคับบัญชาและตัวผู้รับการประเมินเองก็สามารถเห็นผลงานการพัฒนาที่ค่อนข้างชัดเจน ผู้รับการประเมินส่งงานตรงเวลามากขึ้น และใช้เวลาการทำงานน้อยลง และงานออกมามีคุณภาพดี ส่งผลดีต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งถือว่าผู้รับการประเมินเริ่มสามารถสร้างความน่าเชื่อถือของตนเองในเรื่องการทำงานแก่ผู้บังคับบัญชามากขึ้นแล้วในระดับหนึ่ง

5.2.3.3 ผล ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนา

ในเดือนที่ 3 ของการพัฒนาตนเองนั้น ผู้รับการประเมินได้มีการพัฒนาในการทำงานขึ้นอย่างต่อเนื่องและเป็นไปได้ด้วยดี ผู้รับการประเมินได้ให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบและเสนอแนะในการทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ยังได้ปรับใช้กิจกรรมในการพัฒนาตนเองกับเพื่อนร่วมงานหรือการทำงานส่วนรวมภายในหน่วยงานอีกด้วย ผู้บังคับบัญชายังคงให้การสนับสนุนในการทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง สำหรับตัวผู้รับการประเมินยังมีอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมคือจิตใจของผู้รับการประเมินเองที่บางครั้งก็ท้อแท้ในการทำกิจกรรม เพราะส่วนตัวผู้รับการประเมินเป็นคนที่ชอบทำงานแบบสบายใจ ไม่มีตารางเวลาการทำงาน และไม่ชอบงานที่รีบเร่งหรือมีกำหนดส่งแน่นอนเพราะจะทำให้ตนเองเครียด เพราะฉะนั้นการทำกิจกรรมเหล่านี้จึงเป็นการฝืนธรรมชาติของผู้รับการประเมินอย่างมาก ส่งผลให้เกิดความท้อแท้และอารมณ์เบื่อหน่าย ไม่อยากทำตามกิจกรรมบ่อยครั้ง แต่สุดท้ายแล้ว ผู้รับการประเมินก็สามารถฝืนทำกิจกรรมได้จนสำเร็จ

5.2.4 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองที่ 1 ครั้งที่ 4 (DAP 1: Follow-up 4)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและสามารถเห็นพัฒนาของตนเองได้อย่างต่อเนื่องและชัดเจนในระยะเวลา 4 เดือนนั้น ผู้รับการประเมินจึงต้องจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองในเดือนที่ 4 ด้วย ซึ่งรายละเอียดของความก้าวหน้าในการทำกิจกรรมและผลการพัฒนาสามารถสรุปเป็นรายละเอียดได้ดังนี้

5.2.4.1 ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

ตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2558 – เดือนกรกฎาคม 2558 (1 เดือน)

5.2.4.2 กิจกรรมที่เกิดขึ้น

- กิจกรรมที่ 1: ผู้รับการประเมินได้มีการวางแผนและตั้งกำหนดเวลาในการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีการนี้กับทุกชิ้นงานของตนเองที่ได้รับมอบหมาย แต่ยังไม่สามารถดำเนินการแนะนำให้เพื่อนร่วมงานทดลองใช้ เนื่องจากตารางเวลาในการทำงานไม่ตรงกัน ทำให้ยังไม่มีโอกาสได้คุยหรือแนะนำกันอย่างจริงจัง

- กิจกรรมที่ 2: ผู้รับการประเมินยังไม่ได้ดำเนินการพัฒนาทางเลือกในการทำงานเพื่อเพิ่มคุณภาพของชิ้นงานกับเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากประสบปัญหาส่วนตัว ทำให้ขาดงานไปเป็นเวลานาน แต่ในส่วนของตนเอง ยังคงดำเนินงานด้วยวิธีการทำงานที่ได้ผลดีที่สุดต่อไป

- กิจกรรมที่ 3: ผู้รับการประเมินดำเนินงานและจัดลำดับความสำคัญของงานตนเองอย่างต่อเนื่อง แต่ยังไม่สามารถพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาถึงข้อเสนอแนะต่างๆ เพิ่มเติมเนื่องจากประสบปัญหาส่วนตัว ทำให้ขาดงานไปเป็นเวลานาน

- กิจกรรมที่ 4: ผู้รับการประเมินดำเนินงานตามแผนงานอย่างต่อเนื่อง แต่ยังไม่สามารถพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาถึงข้อเสนอแนะต่างๆ เพิ่มเติมเช่นกัน เนื่องจากประสบปัญหาส่วนตัว ทำให้ขาดงานไปเป็นเวลานาน

- กิจกรรมที่ 5: หลังจากผู้รับการประเมินได้ปฏิบัติตามแผนการพัฒนาตนเองด้วยกิจกรรมต่างๆ และมีผลการทำงานที่พัฒนาขึ้น ผู้รับการประเมินยังดำเนินงานตามแผนงานอย่างต่อเนื่อง ยังไม่สามารถพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาถึงข้อเสนอแนะต่างๆ เพิ่มเติมเช่นกัน เนื่องจากประสบปัญหาส่วนตัว ทำให้ขาดงานไปเป็นเวลานาน

5.2.4.3 ผล ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนา

ในเดือนที่ 4 ของการพัฒนาตนเองนั้น โดยภาพรวมแล้วผู้รับการประเมินยังไม่มีความคืบหน้าจากเดิมมากนัก เนื่องจากผู้รับการประเมินประสบปัญหาส่วนตัวทำให้จำเป็นต้องขาดงานเป็นเวลานาน ส่งผลให้ไม่ได้ทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเลย ซึ่งถือเป็น

อุปสรรคในการพัฒนาตนเองในเดือนนี้เป็นอย่างมาก แต่ในกิจกรรมที่ทำอยู่แล้วเป็นประจำ ผู้รับการประเมินยังคงปฏิบัติอย่างต่อเนื่องต่อไป



5.2.5 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองที่ 1 ครั้งที่ 5 (DAP 1: Follow-up 5)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและสามารถเห็นพัฒนาของตนเองได้อย่างต่อเนื่องและชัดเจนในระยะเวลา 5 เดือนนั้น ผู้รับการประเมินจึงต้องจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองในเดือนที่ 5 ด้วย ซึ่งรายละเอียดของความก้าวหน้าในการทำกิจกรรมและผลการพัฒนาสามารถสรุปเป็นรายละเอียดได้ดังนี้

5.2.5.1 ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2588 – เดือนสิงหาคม 2588 (1 เดือน)

5.2.5.2 กิจกรรมที่เกิดขึ้น

- กิจกรรมที่ 1: ผู้รับการประเมินได้มีการวางแผนและตั้งกำหนดเวลาในการทำงานอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นธรรมชาติในการทำงานไปโดยปริยาย จากกิจกรรมนี้ ส่งผลให้ผู้รับการประเมินเปลี่ยนนิสัยการทำงานได้เกือบถาวร ส่วนในเรื่องการแนะนำให้เพื่อนร่วมงานใช้วิธีการเดียวกันนั้น ผู้รับการประเมินได้ทำการแนะนำแล้ว แต่ผู้รับการประเมินยังไม่ได้ติดตามผลว่าเพื่อนร่วมงานทำแล้วได้ผลเป็นอย่างไรบ้าง

- กิจกรรมที่ 2: ผู้รับการประเมินยังคงเลือกทำงานด้วยวิธีการที่เร็วและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยผู้รับการประเมินได้พยายามปรึกษากับผู้บังคับบัญชาเรื่อยมา และสำหรับงานที่เป็นขั้นตอนการทำงานส่วนรวมที่จะพัฒนานั้น ผู้รับการประเมินได้มีการปรึกษาเพื่อนร่วมงานเพื่อหาวิธีการทำงานที่ลดเวลาแต่ได้ผลลัพธ์ไม่ลดลง งานยังคงมีประสิทธิภาพอยู่ แต่ข้อสรุปยังไม่ผ่านการตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชา

- กิจกรรมที่ 3: ผู้รับการประเมินดำเนินงานและจัดลำดับความสำคัญของงานตนเองอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นธรรมชาติในการทำงานไปโดยปริยาย จากกิจกรรมนี้ ส่งผลให้ผู้รับการประเมินเปลี่ยนนิสัยการทำงานได้เกือบถาวร

- กิจกรรมที่ 4: ผู้รับการประเมินได้มีเวลาคุยกับผู้บังคับบัญชาแล้ว พบว่างานมีความผิดพลาดอยู่บ้าง แต่คุณภาพก็ไม่อยู่ในระดับที่แย่มาก ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ผู้รับการประเมินทำกิจกรรมนี้ต่อไปและพัฒนาคุณภาพงานอยู่เรื่อยๆ ให้ผิดพลาดน้อยลง และทำในระยะเวลาที่กำหนด

- กิจกรรมที่ 5: หลังจากผู้รับการประเมินได้ปฏิบัติตามแผนการพัฒนาตนเองด้วยกิจกรรมต่างๆ และจากการเปลี่ยนนิสัยการทำงาน ผู้รับการประเมินพบว่าสามารถสร้างความน่าเชื่อถือในการทำงานได้มากขึ้น เห็นได้จากการที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานอื่นๆ ให้มากขึ้นและเป็นงานที่ใหญ่และสำคัญมากขึ้น สามารถสร้างความไว้วางใจให้ผู้บังคับบัญชาได้มากขึ้นจากเดิม

5.2.5.3 ผล ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนา

ในเดือนที่ 5 ของการพัฒนาตนเองนั้น โดยภาพรวมแล้วผู้รับการประเมิน ได้มีการพัฒนาในการทำงานจากการทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยได้รับข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมาเป็นส่วนสนับสนุนในการทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่องต่อไป ผู้รับการประเมินได้เริ่มสร้างความน่าเชื่อถือในการทำงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้บังคับบัญชาเริ่มมอบหมายงานอื่นๆ ที่ใหญ่และสำคัญให้มากขึ้น นอกจากนี้ ผู้รับการประเมินยังสามารถเปลี่ยนนิสัยการทำงานได้เกือบถาวร ทำให้การทำงานของผู้รับการประเมินมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย



5.2.6 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองที่ 1 ครั้งที่ 6 (DAP 1: Follow-up 6)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและสามารถเห็นพัฒนาของตนเองได้อย่างต่อเนื่องและชัดเจนในระยะเวลา 6 เดือนนั้น ผู้รับการประเมินจึงต้องจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองในเดือนที่ 6 ด้วย ซึ่งรายละเอียดของความก้าวหน้าในการทำกิจกรรมและผลการพัฒนาสามารถสรุปเป็นรายละเอียดได้ดังนี้

5.2.6.1 ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2588 – เดือนกันยายน 2588 (1 เดือน)

5.2.6.2 กิจกรรมที่เกิดขึ้น

- กิจกรรมที่ 1: ผู้รับการประเมินได้มีการวางแผนและตั้งกำหนดเวลาในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อประสิทธิภาพการทำงานที่ดีต่อไป

- กิจกรรมที่ 2: ผู้รับการประเมินยังคงเลือกทำงานด้วยวิธีการที่เร็วและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยผู้รับการประเมินได้พยายามปรึกษากับผู้บังคับบัญชาเรื่อยมา และสำหรับงานที่เป็นขั้นตอนการทำงานส่วนรวมที่จะพัฒนานั้น ผู้บังคับบัญชาได้ตรวจสอบแล้วและให้ทดลองใช้กันภายในหมู่เพื่อนร่วมงานก่อน และจะติดตามผลและวัดคุณภาพต่อไปในภายหลังจากที่ใช้ไประยะหนึ่งแล้ว

- กิจกรรมที่ 3: ผู้รับการประเมินดำเนินงานและจัดลำดับความสำคัญของงานตนเองอย่างต่อเนื่อง และเมื่อประกอบกับกิจกรรมอื่นๆ ที่ผู้รับการประเมินได้ทำอย่างต่อเนื่องแล้ว ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ผู้รับการประเมินสามารถทำงานได้เร็วขึ้น สอดคล้องและตรงกับความต้องการของหน่วยงานมากขึ้น เป็นผลดีต่อการทำงานของผู้รับการประเมินและของหน่วยงานต่อไป

- กิจกรรมที่ 4: หลังจากผู้รับการประเมินได้คุยกับผู้บังคับบัญชาแล้ว ผู้รับการประเมินพยายามตรวจทานงานและเพิ่มความละเอียดในการทำงานมากขึ้น เพื่อพัฒนาคุณภาพของงานและลดความผิดพลาดของงานลง

- กิจกรรมที่ 5: การเปลี่ยนนิสัยการทำงาน ผู้รับการประเมินพบว่าสามารถสร้างความน่าเชื่อถือในการทำงานได้มากขึ้น สามารถสร้างความไว้วางใจให้ผู้บังคับบัญชาได้มากขึ้นจากเดิม และจะทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ความน่าเชื่อถือในการทำงานคงอยู่ต่อไป

5.2.6.3 ผล ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนา

ในเดือนที่ 6 ของการพัฒนาตนเองนั้น โดยภาพรวมแล้วผู้รับการประเมินได้มีการพัฒนาในการทำงานจากการทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ผู้รับการประเมินได้เริ่มสร้างความน่าเชื่อถือในการทำงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และจากการทำกิจกรรมดังกล่าว ทำให้การทำงานของผู้รับการประเมินมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงงานในส่วนรวมที่ได้มีการเริ่มใช้กิจกรรมพัฒนา

ตนเองของผู้รับการประเมินมาประยุกต์ใช้ด้วย ส่งผลให้การทำงานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น



5.2.6 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองที่ 1 ครั้งที่ 7 (DAP 1: Follow-up 7)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและสามารถเห็นพัฒนาของตนเองได้อย่างต่อเนื่องและชัดเจนในระยะเวลา 7 เดือนนั้น ผู้รับการประเมินจึงต้องจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองในเดือนที่ 7 ด้วย ซึ่งรายละเอียดของความก้าวหน้าในการทำกิจกรรมและผลการพัฒนาสามารถสรุปเป็นรายละเอียดได้ดังนี้

5.2.6.1 ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

ตั้งแต่เดือนกันยายน 2588 – เดือนตุลาคม 2588 (1 เดือน)

5.2.6.2 กิจกรรมที่เกิดขึ้น

- กิจกรรมที่ 1: ผู้รับการประเมินได้มีการวางแผนและตั้งกำหนดเวลาในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อประสิทธิภาพการทำงานที่ดีต่อไป

- กิจกรรมที่ 2: ผู้รับการประเมินยังคงเลือกทำงานด้วยวิธีการที่เร็วและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยผู้รับการประเมินได้พยายามปรึกษากับผู้บังคับบัญชาเรื่อยมา และสำหรับงานที่เป็นขั้นตอนการทำงานส่วนรวมที่จะพัฒนานั้น ได้ทดลองใช้กันภายในหมู่เพื่อนร่วมงานแล้ว จะติดตามผลและวัดคุณภาพต่อไปโดยผู้บังคับบัญชา

- กิจกรรมที่ 3: ผู้รับการประเมินดำเนินงานและจัดลำดับความสำคัญของงานตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นผลดีต่อการทำงานของผู้รับการประเมินและของหน่วยงานต่อไป

- กิจกรรมที่ 4: หลังจากผู้รับการประเมินได้เพิ่มความละเอียดรอบคอบในการทำงานมากขึ้น พบว่าความผิดพลาดในตัวเองมีน้อยลง แต่ใช้เวลาการทำงานมากกว่าเดิม โดยขณะนี้ผู้รับการประเมินอยู่ในขั้นตอนการลดเวลาการทำงานลงให้เหลือเท่าเดิมโดยคุณภาพไม่ตกลง โดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นที่ปรึกษา

- กิจกรรมที่ 5: จากการเปลี่ยนนิสัยการทำงาน ผู้รับการประเมินพบว่าสามารถสร้างความน่าเชื่อถือในการทำงานได้มากขึ้น สามารถสร้างความไว้วางใจให้ผู้บังคับบัญชาได้มากขึ้นจากเดิม และจะทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ความน่าเชื่อถือในการทำงานคงอยู่ต่อไป

5.2.6.3 ผล ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนา

ในเดือนที่ 7 ของการพัฒนาตนเองนั้น โดยภาพรวมแล้วผู้รับการประเมินได้ทำกิจกรรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นลักษณะนิสัยการทำงานใหม่ไปโดยปริยายจากการทำกิจกรรมพัฒนาตนเองเหล่านี้ ผู้รับการประเมินได้เริ่มสร้างความน่าเชื่อถือในการทำงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การทำงานของผู้รับการประเมินมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการทำงานของตัวเอง โดยผู้รับการประเมินตั้งใจจะทำกิจกรรมดังกล่าวต่อไป เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีและเพิ่มโอกาสให้ผู้รับการประเมินเองให้เจริญก้าวหน้าในอาชีพการงานต่อไป

5.2.7 แผนการพัฒนาดตนเองที่ 2: ด้านความเพียรพยายามให้สำเร็จ (Persistence)

ผู้รับการประเมินเลือกพัฒนาดตนเองในด้านความเพียรพยายามให้สำเร็จ (Persistence) เป็นแผนการพัฒนาดตนเองที่ 2 โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.2.7.1 วัตถุประสงค์ในการพัฒนา (Development objective)

ผู้รับการประเมินต้องการจะพัฒนาดในด้านความเพียรพยายามให้สำเร็จ เพื่อต้องการพัฒนาดตนเองให้มีความอดทนต่อการทำงาน โครงการอื่นๆ นอกเหนือจากการทำงาน หรือสิ่งอื่นๆ ที่ผู้รับการประเมินอยากทำ ซึ่งมีความยากหรือความลำบากในการทำ โดยสามารถริเริ่ม และทำต่อไปจนสำเร็จหรือเสร็จสิ้น ไม่หยุดหรือยอมแพ้กลางทาง

5.2.7.2 สิ่งที่คาดว่าตนเองจะได้รับจากการพัฒนา (Expected benefit to me)

ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาดตนเองให้เป็นคนมีความอดทน สามารถทำงานหรือภารกิจได้สำเร็จลุล่วงโดยไม่ย่อท้อและหยุดท้อระหว่างทาง เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้ตนเองและสามารถสร้างงานหรือผลงานที่เสร็จสมบูรณ์ได้

5.2.7.3 สิ่งที่คาดว่าองค์กรจะได้รับจากการพัฒนา (Expected benefit to My Organization)

เมื่อผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาลักษณะการทำงานและด้านความเพียรพยายามในการทำงานแล้ว องค์กรจะมีพนักงานที่สามารถอดทนทำงานหนักได้สำเร็จอย่างไม่มีย่อท้อ ส่งผลให้งานหรือโครงการต่างๆ ภายในองค์กรสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เป็นประโยชน์ในดำเนินงานและพัฒนางานภายในองค์กรต่อไป

5.2.7.4 กิจกรรมเพื่อพัฒนาดตนเอง (Action Plan)

เมื่อผู้รับการประเมินได้เลือกด้านที่ประสงค์จะพัฒนาดตนเองแล้ว ผู้รับการประเมินจึงกำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนาดตนเองขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและมีวิธีการวัดผลที่เฉพาะเจาะจงและวัดได้จริง โดยผู้รับการประเมินกำหนดกิจกรรมสำหรับการพัฒนาดด้านความเพียรพยายามให้สำเร็จ (Persistence) ทั้งหมด 5 กิจกรรม ดังนี้

- ตั้งเป้าหมายและเวลาในการทำงาน และทำงานให้สำเร็จลุล่วง ในงานหรือโครงการที่มีความยาก ผู้รับการประเมินควรมีการวางแผนการการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน แนวทางการแก้ไขปัญหาต่างๆ และตารางเวลาในการทำงานขึ้นนั้นๆ เพื่อผู้รับการประเมินจะสามารถทำงานขึ้นนั้นได้สำเร็จสมบูรณ์ตั้งแต่ต้นจนจบโดยไม่ละทิ้งกลางทางเวลาเจออุปสรรคต่างๆ

- คิดโครงการส่วนตัวหรือสร้างสรรค์งานอื่นๆ ทำนอกเวลางาน และทำจนสำเร็จ ในกรณีนี้ ผู้รับการประเมินอาจเริ่มต้นจากการตั้งโครงการหรืองานอดิเรกทำนอกเวลางานที่ใช้เวลาและใช้ทักษะในการทำในระดับหนึ่งในการทำใหสำเร็จ เพื่อเสริมสร้างความอดทนและความมุ่งมั่นให้ทำงานที่ตั้งใจและอยากทำให้สำเร็จแม้จะใช้เวลาและทักษะมากมาย โดยผู้รับการประเมินจะเริ่มต้นจากการวาดรูปสีน้ำที่ต้องใช้ทักษะและเวลา โดยตั้งเป้าหมายว่าจะวาดให้เสร็จ 1 ภาพภายในเวลา 1 เดือน

- การนั่งสมาธิ เนื่องจากผู้รับการประเมินเป็นคนที่ความอดทนน้อย และไม่ชอบอยู่เฉยๆ การนั่งสมาธิจึงถือเป็นกิจกรรมที่ฝึกความอดทนสำหรับผู้รับการประเมินได้อย่างมาก เพราะผู้รับการประเมินเป็นคนไม่ชอบนั่งสมาธิ หากทำได้สำเร็จ นอกจากฝึกความอดทนแล้วยังสามารถพัฒนาในเรื่องการทำงานยากหรือสิ่งที่ตนเองไม่ชอบให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วย โดยผู้รับการประเมินตั้งเป้าเริ่มต้นว่าจะต้องนั่งสมาธิให้ได้สัปดาห์ละ 3 ครั้ง ครั้งละ 10 นาที

- กำหนดตารางเวลาของงานหรือโครงการต่างๆ ในการทำงาน หากผู้รับการประเมินกำหนดตารางเวลาในการทำงานและทำตามอย่างเคร่งครัด จะช่วยให้งานสำเร็จได้ ไม่ถูกละทิ้งกลางทาง โดยต้องทำตามตารางเวลาดังกล่าวที่ตั้งไว้อย่างเคร่งครัด หากหย่อนยานแล้วงานอาจไม่สำเร็จและกลายเป็นผลกระทบต่องานชิ้นอื่นๆ ด้วย

- บริหารจัดการงานให้สำเร็จเป็นผลงานทีละชิ้น โดยนิยัส่วนตัวของผู้รับการประเมินแล้ว ผู้รับการประเมินเป็นคนที่ชอบทำงานทุกชิ้นในเวลาพร้อมกัน โดยจะทำงานชิ้นละเล็กน้อยและเปลี่ยนไปทำงานอื่นต่อเนื่องจากเบื่อง่าย ส่งผลให้งานไม่เสร็จและทิ้งงานกลางคันบ่อยเพราะรู้สึกเบื่อ โดยกิจกรรมที่ผู้รับการประเมินจะทำคือบริหารและเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่ ให้ทำงานทีละชิ้นให้เสร็จ โดยใช้เป้าหมายและระยะเวลาที่วางไว้ในข้อหนึ่งประกอบด้วย

5.2.7.5 ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Involved Person)

- ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมินเป็นผู้เริ่มต้นในการพัฒนา โดยการพัฒนาตนเองนั้นต้องเกิดจากความต้องการภายในของผู้รับการประเมินเอง และเห็นว่าการพัฒนาดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อตนเองและองค์กรต่อไป

- ผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน

เป็นผู้ให้คำปรึกษาและผู้ให้ข้อเสนอแนะในการทำกิจกรรมดังกล่าว อีกทั้งยังตรวจสอบและประเมินผลงานจากการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมินด้วย

- เพื่อนร่วมงานของผู้รับการประเมิน

เพื่อนร่วมของผู้รับการประเมินจะเป็นผู้สังเกตพฤติกรรมของผู้รับการประเมินและคอยช่วยเหลือหรือสนับสนุนผู้รับการประเมินในการทำกิจกรรมพัฒนาตนเองดังกล่าว

5.2.7.6 การวัดผล

ในการวัดผลจากกิจกรรมที่ผู้รับการประเมินกำหนด สามารถวัดผลได้จากปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมและผลลัพธ์ที่ออกมา ได้แก่ ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานสำเร็จ การทำงานหรือโครงการจนเสร็จสมบูรณ์ตั้งแต่ต้นจนจบ และสำเร็จตรงเวลาที่กำหนดไว้ โดยผู้วัดผลคือผู้รับการประเมินเอง และผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน

5.2.7.7 ระยะเวลาในการพัฒนา (Time Frame)

ระยะเวลาในการพัฒนาตนเองด้วยกิจกรรมที่กำหนดไว้ใช้เวลาทั้งสิ้นประมาณ 3 เดือน เริ่มตั้งแต่เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2558 ถึง เดือนตุลาคม พ.ศ. 2558

5.2.7.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

สิ่งที่เป็นอุปสรรคที่ผู้รับการประเมินได้พบในการทำกิจกรรมการพัฒนาตนเองคือจิตใจและอารมณ์ของผู้รับการประเมินเองที่มีความท้อแท้หรือรู้สึกไม่อยากทำกิจกรรมดังกล่าว ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมินได้โดยตรง นอกจากนี้ภารกิจส่วนตัวต่างๆ ปัญหาสุขภาพ งานที่ทำงาน และการเรียนหนังสือ ก็เป็นอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานพัฒนาตนเองนี้ได้ด้วยเช่นกัน

ตารางที่ ร.9 แผนการพัฒนาตนเองที่ 2

Development Action Plan (DAP) : Follow up					
Name	ชญดา คัมพงษ์				
Position	พนักงานทรัพยากรบุคคล				
Direct Supervisor	นายอำนาจ รุ่งเริ่มะ				
Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Involved person	Measurement
ต้องการพัฒนาตนเองให้มีความอดทนต่อการทำงาน, Project, หรือสิ่งอื่นๆ ที่มีความยากหรือลำบากในการทำ และทำต่อไปจนสำเร็จหรือเสร็จสิ้น ไม่หมดหรือยอมแพ้กลางทาง (Persistence)	พัฒนาตนเองให้เป็นคนมีความอดทน ทำงานหรือภารกิจได้สำเร็จคล่อง สร้างความน่าเชื่อถือให้ตนเองและสามารถสร้างงานหรือผลงานที่สร้างสรรค์ได้	องค์กรจะมีพนักงานที่สามารถอดทนทำงานหนักได้สำเร็จอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้งานหรือ Project สามารถสำเร็จคล่องไปได้ด้วยดี เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในดำเนินงานและพัฒนางานต่อไป	1) สิ่งเป้าหมายและเวลาในการทำงาน และทำงานให้สำเร็จล่วงหน้า : ในงานยากๆ หรือโปรเจกต์ใดๆ ควรมีแผนการในการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานนั้น และทำงานให้สำเร็จ สมบูรณ์ตั้งแต่ต้นจนจบ	ตนเองและผู้บังคับบัญชา	ความสำเร็จของงานและทำได้ตามเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนด
			2) คิดโปรเจกต์ส่วนตัวหรือสร้างสรรคงานอื่นๆ ทำนอกเวลา และทำงานสำเร็จ : ในกรณีนี้อาจเริ่มต้นตั้งโปรเจกต์ก่อนเวลางานที่ไม่ได้เวลาและไม่พักในการทำในระดับหนึ่งในการทำให้สำเร็จ เพื่อเสริมสร้างความอดทนและความพยายามให้ทำงานที่ตั้งใจและยากทำให้สำเร็จแม้จะใช้เวลาและทักษะมากมาย ในกรณีนี้จะเริ่มต้นการวาดรูปลิ้งจิ้งที่ตัวเองไม่พักและเวลา โดยตั้งเป้าหมายว่าจะวาดให้เสร็จภายในหนึ่งเดือน	ตนเองและเพื่อนร่วมโปรเจค	ความสำเร็จของงานและทำได้ตามเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนด
			3) นั่งสมาธิ : เนื่องจากเป็นคนที่มีความอดทนสั้น และไม่ค่อยอยู่เฉยๆ การนั่งสมาธิถือเป็นกิจกรรมที่ฝึกความอดทนสำหรับตนเองได้อย่างมาก เพราะส่วนอื่นแล้วเป็นคนไม่ค่อยนั่งสมาธิเลย หากทำได้สำเร็จแล้ว นอกจากจะฝึกความอดทนแล้วยังสามารถพัฒนาในเรื่องการทำงานยากๆ หรือสิ่งที่ตนเองไม่ค่อยชอบให้สำเร็จคล่องได้ด้วย โดยเริ่มต้นตั้งเป้าหมายว่านั่งสมาธิสัปดาห์ละ 3 ครั้ง ครั้งละ 10 นาที	ตนเอง	สามารถนั่งสมาธิสำเร็จและทำครบระยะเวลาที่กำหนด
			4) Set Timeline ของงานหรือโปรเจกต์ต่างๆ : ในการทำงานการตั้ง Timeline จะช่วยให้งานสำเร็จได้ในทุกสิ่งทั้งกลางทาง โดยต้องทำให้ได้ตาม Timeline ดังกล่าวที่ตั้งไว้อย่างเคร่งครัด หากหย่อนยานแล้ว งานอาจไม่สำเร็จและกลายเป็นผลกระทบต่องานชิ้นอื่นๆ ด้วย	ตนเองและผู้บังคับบัญชา	ความสำเร็จของงานและทำได้ตามระยะเวลาที่กำหนด
			5) บริหารจัดการงานให้สำเร็จเป็นผลงานทีละชิ้น : โดยนิสัยส่วนตัวแล้ว จะเป็นคนที่ชอบทำงานทีละชิ้นพร้อมกัน โดยทำงานทีละนิดและเปลี่ยนไปทำงานอื่นเนื่องจากเบื่อหน่าย ส่งผลให้งานไม่เสร็จและละทิ้งกลางคันบ่อยเพราะรู้สึกเบื่อ โดยกิจกรรมที่จะทำคือบริหารและเปลี่ยนแนววิธีการทำงานใหม่ ให้ทำงานทีละชิ้นให้เสร็จ โดยใช้เป้าหมายและระยะเวลาที่วางไว้ในข้อที่ประกอบด้วย	ตนเองและผู้บังคับบัญชา	ความสำเร็จของงานและทำได้ตามระยะเวลาที่กำหนด
Who is involved: 1.) ตนเอง 2.) ผู้บังคับบัญชา 3.) เพื่อน			Resources/ Support: 1.) วิทยุในตนเอง 2.) เวลาในการทำงานและเวลารวมนอกเหนือจากการทำงานและเรียนหนังสือ 3.) คอมพิวเตอร์งานจากผู้บังคับบัญชา		
Potential obstacles which can prevent development: การทิ้งส่วนต่างๆ / งานที่เยอะและการเรียนหนังสือ / ปัญหาสุขภาพและปัญหาส่วนตัว					
Time Frame:					Time Frame: ก.ค. - ธ.ค. 2558

5.2.8 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองที่ 2 ครั้งที่ 1 (DAP 2: Follow-up 1)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและสามารถเห็นพัฒนาของตนเองได้ชัดเจนนั้น ผู้รับการประเมินจึงต้องจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง ครั้งที่ 1 ซึ่งรายละเอียดของความก้าวหน้าในการทำกิจกรรมและผลการพัฒนาสามารถสรุปเป็นรายละเอียดได้ดังนี้

5.2.8.1 ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2558 – เดือนสิงหาคม 2558 (1 เดือน)

5.2.8.2 กิจกรรมที่เกิดขึ้น

- กิจกรรมที่ 1: ในช่วงที่ผ่านมา สืบเนื่องมาจากแผนพัฒนาตนเองที่ 1 ของผู้รับการประเมินแล้ว ผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมินเริ่มมอบหมายให้ดูแลงานสำคัญคือ ตรวจสอบและจัดการขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนและเสียเวลาภายในหน่วยงานของผู้รับการประเมิน โดยได้มีการวางแผนและตั้งเวลาแล้ว และอยู่ในระหว่างการวิเคราะห์และปรึกษาเพื่อนร่วมงาน โดยกำหนดเวลาที่ต้องสำเร็จภายในปลายเดือนสิงหาคม

- กิจกรรมที่ 2: จากการใช้ผู้รับการประเมินริเริ่มโครงการการวาดภาพสีน้ำ ขึ้นมานั้น เนื่องจากผู้รับการประเมินทดสอบและติดภารกิจต่างๆ ในการเรียนหนังสือและงานที่ทำงานที่มีจำนวนค่อนข้างมากเนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่ต้องทำงานประมาณและวางแผนทรัพยากรบุคคลสำหรับปีถัดไป ทำให้ผู้รับการประเมินยังทำกิจกรรมนี้ไม่สำเร็จ โดยทำได้แค่ร่างภาพเท่านั้น หลังจากเดือนนี้ ผู้รับการประเมินตั้งใจว่าจะเริ่มต้นวาดภาพใหม่ โดยให้เวลากับตนเองในการวาดให้เสร็จก่อนหนึ่งเดือน

- กิจกรรมที่ 3: ผู้รับการประเมินยังไม่ได้เริ่มนั่งสมาธิ เนื่องจากผู้รับการประเมินกลับบ้านดึกทุกวัน ผู้รับการประเมินจึงเริ่มกำหนดเวลานั่งสมาธิให้ตนเองใหม่ เป็นทุกเช้าในวันเสาร์และอาทิตย์ที่ได้หยุดแทน โดยผู้รับการประเมินจะนั่งสมาธิก่อนทำกิจกรรมอื่นๆ และตั้งเวลาการนั่งสมาธิครั้งแรกไว้ประมาณ 15 นาที หากผู้รับการประเมินทำสำเร็จแล้วจึงค่อยเพิ่มเวลามากขึ้นต่อไป

- กิจกรรมที่ 4: ผู้รับการประเมินได้มีการกำหนดตารางเวลาการทำงาน และกำหนดเวลาเสร็จงานไว้อยู่แล้ว จากแผนการพัฒนาตนเองที่ 1 (DAP 1) แต่สำหรับกิจกรรมหรือโครงการอื่นที่ผู้รับการประเมินตั้งใจจะทำ เช่น การวาดภาพสีน้ำดังกล่าว ยังไม่สามารถทำสำเร็จตามตารางได้ ผู้รับการประเมินจึงจะเริ่มทำอีกครั้งพร้อมกับการเริ่มวาดภาพใหม่ โดยผู้รับการประเมินกำหนดว่าในหนึ่งสัปดาห์จะต้องเสร็จเพิ่มสัปดาห์ละ 30% ของภาพ

- กิจกรรมที่ 5: ผู้รับการประเมินเริ่มเปลี่ยนนิสัยการทำงาน จากที่ทำทุกงานพร้อมๆกันมาทำงานทีละชิ้นแทน ผู้รับการประเมินสามารถทำได้และงานสำเร็จเป็นชิ้นไป แต่ก็ มีบ้างที่ผู้รับการประเมินรู้สึกเบื่ออยู่ จึงเปลี่ยนไปทำงานหรือกิจกรรมผ่อนคลายอื่นแทน อย่างไรก็ตาม ผู้รับการประเมินรู้สึกได้ว่าจำนวนครั้งในการสลับกิจกรรมหรืองานที่ทำนั้นมีจำนวนครั้ง น้อยลง ผู้รับการประเมินจึงตั้งใจว่าจะพยายามและตั้งสมาธิให้มากขึ้น เพื่อลดการสลับไปทำ กิจกรรมอื่นเมื่อรู้สึกเบื่อลง แต่สำหรับโครงการหรือกิจกรรมส่วนตัว ผู้รับการประเมินยังไม่ได้เริ่ม ทดลองใช้กิจกรรมนี้ และจะเริ่มต้นพร้อมกิจกรรมอื่นๆ ที่กำลังจะทำอยู่

5.2.8.3 ผล ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนา

ในเดือนที่แรกของการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมินเริ่มมีการ พัฒนาขึ้นในกิจกรรมที่เกี่ยวกับการทำงาน โดยผู้รับการประเมินเริ่มทำกิจกรรมควบคู่ไปกับกิจกรรม ของแผนพัฒนาตนเองที่ 1 (DAP1) ไปด้วย จึงทำให้ประสบความสำเร็จมากขึ้น ผู้บังคับบัญชายังคง ให้การสนับสนุนการทำกิจกรรมพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมินอย่างเต็มที่เนื่องจากเห็นว่าจะ เป็นประโยชน์แก่ตัวผู้รับการประเมินเองและหน่วยงานด้วย ทำให้ผู้รับการประเมินมีกำลังใจจะทำ กิจกรรมอื่นๆ ต่อไปในเดือนถัดไป ส่วนในบางกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับโครงการส่วนตัวหรืองาน อติเรกของผู้รับการประเมินนั้น ยังไม่ได้เริ่มทำให้สำเร็จ ผู้รับการประเมินจึงตั้งใจว่าจะทำกิจกรรม ให้ได้เพื่อพัฒนาตนเองในเดือนถัดไปให้สำเร็จ

5.2.9 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองที่ 2 ครั้งที่ 2 (DAP 2: Follow-up 2)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและสามารถเห็นพัฒนาของตนเองได้ชัดเจนนั้น ผู้รับการประเมินจึงต้องจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง ครั้งที่ 2 ซึ่งรายละเอียดของความก้าวหน้าในการทำกิจกรรมและผลการพัฒนาสามารถสรุปเป็นรายละเอียดได้ดังนี้

5.2.9.1 ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2558 – เดือนกันยายน 2558 (1 เดือน)

5.2.9.2 กิจกรรมที่เกิดขึ้น

- กิจกรรมที่ 1: ในช่วงที่ผ่านมา สืบเนื่องมาจากแผนพัฒนาตนเองที่ 1 ของผู้รับการประเมินแล้วสามารถทำงานสำคัญได้เสร็จทันเวลา คือก่อนสิ้นเดือนสิงหาคม โดยร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานและเสนอขึ้นตอนการทำงานใหม่ที่คิดว่าจะช่วยลดเวลาการทำงานได้กับผู้บังคับบัญชา ขณะนี้กำลังอยู่ในขั้นตอนตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชาและกำลังทดลองใช้

- กิจกรรมที่ 2: ผู้รับการประเมินได้เริ่มวาดภาพสีน้ำในวันที่ 1 กันยายน เนื่องจากจะได้นับวันและเวลาได้ง่ายขึ้น หลังจากเวลาผ่านไปครึ่งเดือน ผู้รับการประเมินได้ลงมือวาดและลงสีไปครึ่งหนึ่งของภาพ ถือว่ามีการพัฒนาที่คืบหน้ากว่าครั้งที่แล้ว โดยผู้รับการประเมินตั้งเวลาไว้ว่าจะต้องวาดภาพเสร็จภายในวันที่ 30 กันยายน

- กิจกรรมที่ 3: ผู้รับการประเมินเริ่มนั่งสมาธิในเช้าวันเสาร์อาทิตย์แล้ว แต่ยังไม่ได้ทำทุกสัปดาห์ โดยในครั้งแรก ผู้รับการประเมินนั่งได้เพียงสิบนาทีเท่านั้น เพราะรู้สึกเบื่อและง่วงเนื่องจากเพิ่งตื่นนอน ครั้งต่อมาผู้รับการประเมินถึงจะนั่งสมาธิได้นานขึ้นเป็นระยะเวลา 20 นาที ผู้รับการประเมินรู้สึกหงุดหงิดและฝืนใจ แต่ยังพยายามทำต่อไป โดยผู้รับการประเมินจะเปลี่ยนเวลานั่งสมาธิเป็นก่อนนอนของวันธรรมดา เนื่องจากในวันเสาร์อาทิตย์ต่อจากนี้ผู้รับการประเมินจะเริ่มติดภารกิจส่วนตัว ทำให้อาจทำให้นั่งสมาธิไม่ได้

- กิจกรรมที่ 4: ผู้รับการประเมินได้มีการกำหนดตารางเวลาการทำงาน และกำหนดเวลาเสร็จงานไว้อยู่แล้ว จากแผนการพัฒนาตนเองที่ 1 (DAP 1) ผู้รับการประเมินยังทำกิจกรรมนี้ได้อย่างต่อเนื่อง สำหรับกิจกรรมหรือโครงการวาดภาพสีน้ำ ผู้รับการประเมินสามารถทำตามเวลาที่กำหนดไว้ได้ โดยผ่านไปหนึ่งสัปดาห์ ผู้รับการประเมินสามารถวาดภาพเสร็จไปแล้ว 50% ถึงแม้จะยังไม่เสร็จสมบูรณ์ สำหรับในสองสัปดาห์ต่อไป ผู้รับการประเมินจึงได้กำหนดเวลาไว้ว่าต้องลงสีให้เสร็จในสัปดาห์ถัดไป ส่วนสัปดาห์ที่เหลือจะใช้ในการเก็บรายละเอียดของภาพ

- กิจกรรมที่ 5: กิจกรรมนี้ ผู้รับการประเมินยังไม่สามารถทำสำเร็จได้อย่างเต็มที่นัก เนื่องจากผู้รับการประเมินยังเผลอเปลี่ยนกิจกรรมหรือสลับงานไปมาระหว่างการ

ทำงานอยู่ สำหรับกิจกรรมนอกเวลางาน ผู้รับการประเมินสามารถทำสำเร็จจากการวาดรูปสีน้ำ โดยผู้รับการประเมินสามารถเริ่มวาดหรือลงสีตั้งแต่เริ่มทำกิจกรรมจนถึงเวลาเข้านอนได้โดยไม่เปลี่ยนเป็นกิจกรรมอื่น อาจเพราะว่าการวาดรูปสำหรับผู้รับการประเมินนั้น เป็นกิจกรรมที่ชอบและสามารถเพิ่มสมาธิให้กับตนเองได้เต็มที่

5.2.9.3 ผล ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนา

ในเดือนที่ 2 ของการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมินเริ่มมีการพัฒนาขึ้นในทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวกับการทำงานและกิจกรรมเกี่ยวกับงานอดิเรกส่วนตัวของตนเอง ทำให้ผู้รับการประเมินมีกำลังใจจะทำกิจกรรมอื่นๆ ต่อไปในเดือนถัดไป ถึงแม้ในบางกิจกรรมผู้รับการประเมินจะยังรู้สึกไม่อยากทำหรือเบื่อหน่ายกับกิจกรรมบ้าง ซึ่งถือเป็นอุปสรรคในการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน ทำให้เลิกทำกิจกรรมในเวลาเร็วกว่ากำหนดไว้ แต่ในภาพรวมแล้ว ผู้รับการประเมินเริ่มมีความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองได้ดี



5.2.10 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเองที่ 2 ครั้งที่ 3 (DAP 2: Follow-up 3)

เพื่อให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและสามารถเห็นพัฒนาของตนเองได้ชัดเจนนั้น ผู้รับการประเมินจึงต้องจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง ครั้งที่ 3 ซึ่งรายละเอียดของความก้าวหน้าในการทำกิจกรรมและผลการพัฒนาสามารถสรุปเป็นรายละเอียดได้ดังนี้

5.2.10.1 ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

ตั้งแต่เดือนกันยายน 2558 – เดือนตุลาคม 2558 (1 เดือน)

5.2.10.2 กิจกรรมที่เกิดขึ้น

- กิจกรรมที่ 1: หลังจากผู้รับการประเมินทดลองใช้ขั้นตอนการทำงานใหม่ใช้การทำงานใหม่ พบว่างานสามารถเสร็จและบรรลุไปด้วยดีในเวลาที่น้อยลง ผู้บังคับบัญชาเห็นชอบและให้ใช้ขั้นตอนการทำงานใหม่นี้ทำงานทั้งหน่วยงาน และกำลังอยู่ในขั้นตรวจสอบผลระยะยาว

- กิจกรรมที่ 2: ผู้รับการประเมินได้ยังไม่สามารถวาดภาพสีน้ำให้สำเร็จได้ตามกำหนดเวลา เนื่องจากงานที่ทำงานมีจำนวนมากและผู้รับการประเมินติดภารกิจส่วนตัว ซึ่งคือการเรียนหนังสือ ทำให้: ผู้รับการประเมินกลับบ้านช้าและไม่มีเวลาวาดภาพต่อ โดย: ผู้รับการประเมินตั้งเป้าหมายใหม่ว่าหลังจากจบช่วงที่มีจำนวนงานมากแล้ว ผู้รับการประเมินจะวาดต่อให้เสร็จภายในก่อนกลางเดือนพฤศจิกายน (วันที่ 15)

- กิจกรรมที่ 3: ผู้รับการประเมินยังไม่ได้นั่งสมาธิเพิ่มเติมจากครั้งก่อน เนื่องจากในช่วงที่ผ่านมาผู้รับการประเมินมีงานจากที่ทำงานเป็นจำนวนมาก และผู้รับการประเมินติดภารกิจส่วนตัว ทำให้ผู้รับการประเมินกลับบ้านดึก และไม่ได้นั่งสมาธิเลย

- กิจกรรมที่ 4: ผู้รับการประเมินได้มีการกำหนดตารางเวลาการทำงานและกำหนดเวลาเสร็จงานไว้อยู่แล้ว จากแผนการพัฒนาตนเองที่ 1 (DAP 1) ผู้รับการประเมินยังทำกิจกรรมนี้ได้อย่างต่อเนื่อง แต่สำหรับกิจกรรมหรือโครงการวาดภาพสีน้ำ ผู้รับการประเมินยังไม่ได้ทำตามกำหนดการที่วางไว้ได้เนื่องจากยังไม่มีเวลาวาดภาพสีน้ำต่อ โดยครั้งต่อไป ผู้รับการประเมินกำหนดไว้ว่าจะต้องวาดภาพให้เสร็จภายในกลางเดือนพฤศจิกายน

- กิจกรรมที่ 5: ผู้รับการประเมินเริ่มปรับวิธีการทำงานโดยทำให้เสร็จเป็นชิ้นงานได้มากขึ้น โดยผู้รับการประเมินมีบุคคลที่คอยช่วยเหลือคือเพื่อนร่วมงาน โดยเพื่อนร่วมงานจะคอยช่วยเตือนหรือทักท้วงหากผู้รับการประเมินมีท่าทีจะเปลี่ยนชิ้นงานหรือกิจกรรมที่ทำ ผลคือผู้รับการประเมินสามารถลดอัตราการสลับหรือเปลี่ยนลงได้และทำงานเสร็จเป็นชิ้นๆ ไปได้มากขึ้น ถือว่ามีการพัฒนาขึ้นจากครั้งที่แล้ว

5.2.10.3 ผล ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนา

ในเดือนที่ 3 ของการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมินมีการพัฒนาขึ้น ในกิจกรรมเกี่ยวกับการทำงานอย่างต่อเนื่อง แต่สำหรับกิจกรรมที่เกี่ยวกับโครงการหรืองานอดิเรก ส่วนตัวของตนเองนั้น ผู้รับการประเมินยังไม่มีความคืบหน้าในการพัฒนามากนักเนื่องจากติดภารกิจส่วนตัวเสียส่วนใหญ่ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้รับการประเมินยังมีกำลังใจจะทำกิจกรรมในการพัฒนาตนเองอื่นๆ ต่อไป ซึ่งตัวผู้รับการประเมินเองเชื่อว่า หากหมดช่วงที่มีภารกิจส่วนตัวหรือเรียนหนังสือหนักแล้ว ผู้รับการประเมินจะมีเวลาทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเองต่อไปในเดือนหน้า สรุปโดยภาพรวมแล้ว ผู้รับการประเมินเริ่มมีความก้าวหน้าในการพัฒนาในเดือนนี้ค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับเดือนที่ผ่านมา



ตารางที่ 5.12 แผนการพัฒนาตนเองครั้งที่ 3

Development Action Plan # 2 (DAP # 2) : Progress Report						
ชญาดา คุ้มพงษ์						
พนักงานทรัพยากรบุคคล						
นายอำนาจ รุ่งโรจน์						
Organization's Competency : Performance Excellence						
Development Objective: ส่งการพัฒนาตนเองให้มีความอดทนอดกลั้นในการทำงาน, Project, หรือสิ่งอื่นๆ ที่มีความยากหรือลำบากในการทำ และทำต่อไปจนสำเร็จหรือสิ้น ในเมื่อพร้อมอดทนอดกลั้น (Persistence)						
Expected benefit to me: พัฒนตนเองให้เป็นคนมีความอดทน ทำงานหรือภารกิจ สำเร็จลุล่วง สร้างความน่าเชื่อถือให้ตนเองและสามารถสร้างงานหรือผลงานที่สร้างสรรค์ได้						
Expected benefit to my organization: องค์การจะมีพนักงานที่สามารถอดทนทำงานหนักๆ ได้สำเร็จบ้าง ในเมื่อโปรเจกต์หรือ Project สามารถสร้างผลงานในด้านงานและพัฒนาตนเองไป						
Action Plan	Involved person	Measurement	Time Frame	Rated by participant Score before DAP implementation (1-10)	Rated by direct boss Score before DAP implementation (1-10)	
1) ตั้งเป้าหมายและเวลาในการทำงาน และทำงานให้สำเร็จลุล่วง : ในงานยากๆ หรือไปเจอความยากๆ ความยากในการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานนั้น และทำงานให้สำเร็จลุล่วงตั้งแต่ต้นจนจบ	ตนเองและผู้บังคับบัญชา	ความสำเร็จของงานและทำได้ตามเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนด	ค.ศ. - ค.ศ.	7	7	
2) คิดไปเจอส่วนอื่นหรือสร้างสรรคงานอื่นๆ ทานออกเวลา และทำงานสำเร็จ : ในกรณีถ้าเจอสิ่งไปเจอจากงานออกเวลาที่ไปเจอและใช้ไปเจอในเวลาที่ไปเจอ และบอกทำไปสำเร็จแล้วแม้จะใช้เวลาและทักษะมากมาย ในกรณีนี้เจอที่การหาอุปสรรคหรือใช้ทักษะและเวลา โดยตั้งเป้าหมายว่าหาเจอให้สำเร็จลุล่วงไปเจอ	ตนเองและผู้ร่วมโปรเจกต์	ความสำเร็จของงานและทำได้ตามเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนด	ค.ศ. - ค.ศ.	6		
3) ไม่สำเร็จ : เนื่องจากเป็นคนที่ความอดทนสั้น และไม่ยอมอยู่เฉยๆ การไม่สำเร็จคือเป็นกิจกรรมที่คิดความอดทนทำงานเรื่องเดียวได้อย่างมาก เพราะส่วนอื่นเป็นคนที่ชอบขี้สงสัยถามหาทำไปสำเร็จแล้ว นอกจากระเบิดความอดทนแล้วไม่สามารถหาอุปสรรคในการทำงานยาก หรือสิ่งล่อลวงไม่ยอมไปสำเร็จลุล่วงได้ด้วย โดยเริ่มต้นตั้งเป้าหมายว่าไม่สำเร็จแล้ว 3 ครั้ง ครั้งละ 10 นาที	ตนเอง	สามารถไม่สำเร็จสำเร็จและทำคะแนนเวลาที่กำหนด	ค.ศ. - ค.ศ.	5		
4) Set Timeline ของงานหรือไปเจอต่างๆ : ในการทำงาน การตั้ง Timeline จะช่วยให้งานสำเร็จได้ในทุกสิ่งที่ลงเวลา โดยต้องทำให้ได้ตาม Timeline ล่วงกว่าที่ตั้งไว้อย่างเคร่งครัด หากท่อนอนยานแล้ว งานอาจไม่สำเร็จและกลายเป็นผลกระทบต่องานอื่นด้วย	ตนเองและผู้บังคับบัญชา	ความสำเร็จของงานและทำได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	ค.ศ. - ค.ศ.	7		
5) บริหารจัดการงานให้สำเร็จเป็นผลงานที่เสร็จสิ้น : โดยให้ส่วนอื่นแล้ว จะเป็นคนที่ชอบทำงานหนักเหมือนกัน โดยทำงานนั้นและเปลี่ยนไปทำงานอื่นเนื่องจากเวลานั้น ส่วนอื่นไม่สำเร็จและจะทิ้งลงกับมือเพราะรู้สึกเบื่อ โดยกิจกรรมนี้จะทำคือการจัดการและเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่ ให้ทำงานที่จะสำเร็จ โดยไม่ใช่เป้าหมายและระยะเวลาที่ทำงานไปในข้อที่ไปเจอด้วย	ตนเองและผู้บังคับบัญชา	ความสำเร็จของงานและทำได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	ค.ศ. - ค.ศ.	7	7	
Resources/ Support: 1.) วิทยานิพนธ์ 2.) เวลาในการทำงานและเวลาว่างนอกเวลาจากการทำงานและเรียนหนังสือ 3.) การมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา						
Potential obstacles which can prevent development : 1.) แผน 2. ผู้บังคับบัญชา 3.) เพื่อน						



บรรณานุกรม

- จิราภา เต็งไตรรัตน์, นพมาศ อึ้งพระ, รัชนี นพเกตุ, รัตนา ศิริพานิช, วารุณี ภูวสรกุล, สิริอร วิชชาวุธ, และคณะ. (2554). จิตวิทยาทั่วไป. ปทุมธานี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- จิตติมา ไชยมงคล. “ทฤษฎีภาวะผู้นำและทฤษฎีการบริหาร”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [http://www.teacher.ssru.ac.th/sermsri_ve/pluginfile.php/9_7/block_html/content/เอกสารประกอบการสอนทฤษฎีภาวะผู้นำและทฤษฎีการบริหาร .pdf](http://www.teacher.ssru.ac.th/sermsri_ve/pluginfile.php/9_7/block_html/content/เอกสารประกอบการสอนทฤษฎีภาวะผู้นำและทฤษฎีการบริหาร.pdf).
- นพมาศ อึ้งพระ. (2551). ทฤษฎีบุคลิกภาพและการปรับตัว. ปทุมธานี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- เนตร์พัฒนา ขาววิราช. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (LEADERSHIP AND STRATEGIC LEADER). กรุงเทพฯ : บริษัทริฟเฟิลกรุ๊ป
- ประสาน หอมพุด และทิพวรรณ หอมพุด. (2540). จิตวิทยาธุรกิจ. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต
- พรรณราย ทรัพย์ะประภา. (2529). จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์
- วิภาดา คูปตานนท์. (2544). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต
- ศูนย์ประเมินทางจิตวิทยา คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. “หลักการของการทดสอบทางจิตวิทยา - Principal of Psychological Testings”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.psyassess.com/index.php?name=knowledge&file=readknowledge&id12>
- ศรีเรือน แก้วกังวาล. (2551). ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ. กรุงเทพฯ : หมอชาวบ้าน.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. “แบบประเมินบุคลิกภาพตามตัวบ่งชี้ของมายเออร์ – บริกส์ (MBTI)”. [ออนไลน์]. สืบค้นจาก <http://suthep.crru.ac.th/leader17.doc>.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. “บริบทกับการเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยน (Contexts for Transformational and Transactional Leadership)”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://suthep.crru.ac.th/leader20.doc>.
- Edenborough, R. (2005). Assessment Methods in Recruitment, Selection & Performance. London : Kogan Page.
- Heriot Watt University. “Psychometric Assessment”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www1.hw.ac.uk/careers/info/psychometric.pdf>
- Howard, J. and Howard, P. (2000). The Owner's Manual for Personality at Work: How the Big Five Personality Traits Affect Your Performance, Communication, Teamwork, Leadership, and Sales. United States : Bard
- Murphy K.R. and Davidshofer C.O. (2005). Psychological Testing Principles and Application. United States : Pearson
- Nelson, J. And Punyanunt-Carter, N. “Approaches to Leadership”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-organizational-communication/s09-01-approaches-to-leadership.html>
- Peter N. (2007). Leadership: Theory and Practice. United Kingdom : SAGE Publications
- The University of Leicester. “Types of psychometric assessments”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก http://www.le.ac.uk/oerresources/ssds/applying4jobs/page_43
- Yukl, Gary A. (2006). Leadership in organizations. New Jersey : Prentice Hall.



ภาคผนวก ก

แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventor (WBI)

การว่าจ้างพนักงาน ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาคนที่มีคุณสมบัติให้ตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมนั้นเข้านั้นอาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เช่น ความก้าวหน้า คุณภาพ ชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสีย ที่อย่างร้ายแรงที่อาจเป็นผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้ นอกจากนี้องค์กรยังต้องต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกมหาศาลกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อทำให้องค์การนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

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

การนำประยุกต์ใช้เพื่อผลประโยชน์

WBI เครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำอธิบายสรุปนั้น มาทำการวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และควบคู่ไปกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

WBI สามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการทำการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำไปใช้ช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกัน

1) การคัดเลือกพนักงาน

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

WBI มีลักษณะเด่น ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดสรรการทำงาน ดังนี้:

ประเด็นของลักษณะงาน - WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่าง ๆ ทุกคำถามเป็นเครื่องวัดที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งสิ้น

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

คุณลักษณะเด่นที่สำคัญของ WBI

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรต่างทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า WBI สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังนี้:

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

แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มีฉะนั้นแล้วแบบทดสอบนั้นก็จะไม่สามารถที่จะประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

4) ความสัมพันธ์กับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง - WBI นี้มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่น ๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย

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

6) สถิติปัญหาทางอารมณ์ - ในรายงานบรรยายสรุปของ WBI จะมีเครื่องวัดคะแนนรวมในเรื่องของสถิติปัญหาทางอารมณ์ “Emotional Intelligence” ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสถิติปัญหาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรืออาชีพ

ประสิทธิภาพของการทำแบบทดสอบ WBI

WBI จากการทำวิจัยเราพบว่า สถานะภาพความเป็นจริงอย่างถูกต้องและแม่นยำของมีประสิทธิภาพในเรื่องต่อไปนี้:

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

Work Behavior Inventory Scales

WBI มี 40 มาตรการวัดที่หลากหลายซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานะการทำงานดังนี้:

a. การเอาใจใส่ต่อ (Extraversion)

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

b. การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

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

c. การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

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

d. การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

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

e. เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

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

f. คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)

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

25) ความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

26) เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

g. ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

27) มุ่งเน้นที่ผลงาน (Task orientation)

28) มุ่งเน้นที่บุคคล (People orientation)

h. ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

29) คล่องแคล่ว (Dynamic)

30) วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)

31) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

i. Behavioral Growth Potential

32) Behavioral Growth Potential

j. สิ่งชี้วัดความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

33) ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)

34) ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)

35) ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)

36) ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)

37) Emotional Intelligence

k. ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)

38) ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)

39) ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)

40) ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency)