

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง:
กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากร บริษัทในกลุ่มเกษตรอุตสาหกรรม



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง:
กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากร บริษัทในกลุ่มเกษตรอุตสาหกรรม

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 เมษายน พ.ศ. 2558



ศศิธร จรพงศ์

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระฐานัน

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศำ รุ่งเรือง

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรถนพ ต้นละมัย, Ph.D.

กณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากผู้ที่เกี่ยวข้องหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ ผู้ประสาทวิชา อุตศเวลาในการสอน ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ดูแลเอาใจใส่ ให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนตรวจทานและแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้ถูกต้องสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอแสดงความขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณคณาจารย์ อาจารย์มณฑุติ สระภูณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ อาจารย์พลิศารุ่งเรือง ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แนวคิดต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ เป็นแรงกระตุ้นในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองสืบต่อไป

ขอขอบคุณ AAI Asia (Assessment Associates International - Asia) ที่สนับสนุน Applied Reasoning Test (ART) - Cognitive Ability Test and Work Behaviour Inventory (WBI) - Psychometric Assessment เพื่อการวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณผู้รับการประเมิน และกรณีศึกษา (Case Study)

ขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นสาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร ที่ได้ร่วมกันศึกษาหาความรู้ ร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ทุกคนที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนประสานงานในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ

ขอขอบคุณผู้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงานที่ให้คำปรึกษา ให้ความรู้และแบ่งปันประสบการณ์รวมทั้งสนับสนุนผู้วิจัยในการศึกษาในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ผู้เป็นกำลังใจสำคัญที่คอยให้คำแนะนำ และให้ความช่วยเหลือ ขอขอบคุณน้องสาวและน้องชาย ผู้เป็นแรงผลักดันในการศึกษาและเป็นกำลังใจที่ทำให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการจัดทำสารนิพนธ์จนสำเร็จ

ศศิธร จรพงศ์

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง :

กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากร บริษัทในกลุ่มเกษตรอุตสาหกรรม

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT, COGNITIVE ABILITY TEST AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF TRAINING OFFICER, A COMPANY IN AGRO INDUSTRY

ศศิธร จรพงศ์ 5650322

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระฐาน, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พลิศาร รุ่งเรือง, Ph.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์, M.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาและพัฒนาภาวะผู้นำของ เจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากร บริษัทในกลุ่มเกษตรอุตสาหกรรมด้วยแบบประเมินและทดสอบทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆของบุคคล (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และการวิเคราะห์คุณลักษณะในด้านต่างๆกับผลที่ได้จากแบบประเมินและทดสอบทางจิตวิทยา (3) เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ (4) เพื่อนำแผนพัฒนารายบุคคลมาสู่การปฏิบัติจริง เพื่อพัฒนาพฤติกรรม การปฏิบัติงานให้สอดคล้องและเป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งเน้นศึกษาและวิเคราะห์คุณลักษณะการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้เห็นถึงการเชื่อมโยงกับลักษณะงานที่รับผิดชอบ ในปัจจุบัน และเชื่อมโยงถึงการพัฒนาตนเองเพื่อรองรับการเติบโตในสายอาชีพในอนาคต โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) แบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART) และประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

การวิจัยทำให้ผู้รับการประเมินเข้าใจบุคลิกภาพและพฤติกรรมของตนเอง ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อกำหนดสิ่งที่ควรได้รับการพัฒนา โดยจัดทำแผนพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นการกำหนดกรอบการพัฒนา ซึ่งจะส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา / ความสามารถทางปัญญา / แผนพัฒนาตนเอง

สารบัญ

| | หน้า |
|--|-----------|
| กิตติกรรมประกาศ | ข |
| บทคัดย่อ | ค |
| สารบัญตาราง | ช |
| สารบัญรูปภาพ | ซ |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย | 2 |
| 1.3 ขอบเขตของการวิจัย | 2 |
| 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ | 2 |
| 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ | 3 |
| บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม | 4 |
| 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางสมอง | 4 |
| 2.2 ลักษณะแบบทดสอบความสามารถด้านกระบวนการคิดในปัจจุบัน | 6 |
| 2.2.1 แบบทดสอบวัดการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) | 6 |
| 2.2.2 แบบทดสอบวัดความสามารถด้านการใช้เหตุผล (Reasoning) | 8 |
| 2.2.3 แบบทดสอบวัดความสามารถด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) | 9 |
| 2.2.4 แบบทดสอบความถนัดทางเชาว์ปัญญา (Aptitude) | 10 |
| 2.3 ปัญหาและข้อจำกัดของการนำการประเมินความสามารถทางการคิดมาใช้งาน | 11 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย | 13 |
| 3.1 กลุ่มตัวอย่าง | 13 |
| 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย | 13 |
| 3.2.1 Work Behavior Inventory (WBI) | 13 |
| 3.2.2 Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) | 14 |
| 3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ | 15 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|--|-----------|
| บทที่ 4 ผลการวิจัย | 17 |
| 4.1 ผลการประเมิน โดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI) | 17 |
| 4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity) | 17 |
| 4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles) | 18 |
| 4.1.3 สิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators) | 18 |
| 4.1.4 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles) | 19 |
| 4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential) | 19 |
| 4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) | 19 |
| 4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) | 20 |
| 4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) | 21 |
| 4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) | 21 |
| 4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) | 22 |
| 4.2 ผลแบบประเมินความสามารถทางปัญญา | 23 |
| Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) | |
| 4.2.1 การประเมินผลคะแนน โดยรวม | 23 |
| 4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ | 24 |
| และการแปลบทความ (Verbal Reasoning) | |
| 4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข | 24 |
| การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด | |
| (Numerical Reasoning) | |
| 4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญา | 24 |
| ในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) | |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|--|-----------|
| 4.3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลประเมิน | 25 |
| Work Behavior Inventory (WBI) | |
| 4.3.1 จุดแข็งและข้อควรระวัง | 25 |
| 4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา | 26 |
| 4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา | 27 |
| 4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา | 27 |
| 4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา | 28 |
| 4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเอง | 29 |
| จากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา | |
| บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน | 31 |
| 5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน | 31 |
| 5.1.1 เป้าหมาย | 31 |
| 5.1.2 จุดแข็งที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเอง | 32 |
| 5.1.3 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง | 33 |
| 5.1.4 การนำความรับรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ | 33 |
| 5.2 แผนการพัฒนาคณะเอง | 34 |
| 5.2.1 แผนการพัฒนาคณะเอง ฉบับที่ 1 (Development Action Plan 1) | 35 |
| 5.2.2 ความก้าวหน้าแผนการพัฒนาคณะเอง ฉบับที่ 1 (Follow up 1) | 40 |
| 5.2.3 แผนการพัฒนาคณะเอง ฉบับที่ 2 (Development Action Plan 2) | 48 |
| 5.2.4 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาคณะเอง ฉบับที่ 2 (Follow up 2) | 52 |
| บรรณานุกรม | 59 |
| ภาคผนวก | 60 |
| ประวัติผู้วิจัย | 66 |

สารบัญตาราง

| ตาราง | หน้า |
|---|------|
| 5.1 แสดงแผนการพัฒนาดตนเอง ฉบับที่ 1 (Development Action Plan 1) | 38 |
| 5.2 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเอง ฉบับที่ 1 (Follow up 1) | 44 |
| 5.3 แสดงแผนการพัฒนาดตนเอง ฉบับที่ 2 (Development Action Plan 2) | 50 |
| 5.4 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเอง ฉบับที่ 2 (Follow up 2) | 55 |



สารบัญรูปร่าง

| ภาพ | หน้า |
|---|------|
| 4.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity) | 17 |
| 4.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles) | 18 |
| 4.3 สิ่งชี้แนะความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators) | 18 |
| 4.4 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles) | 19 |
| 4.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential) | 19 |
| 4.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) | 19 |
| 4.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) | 20 |
| 4.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) | 21 |
| 4.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) | 21 |
| 4.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) | 22 |
| 4.11 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) | 23 |
| 4.12 ผลการประเมินแต่ละมาตราวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) | 24 |

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากสภาพการณ์ความผันผวนและไม่แน่นอนในปัจจุบัน ส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัว ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เป้าหมาย รูปแบบการดำเนินงานให้มีมาตรฐานและประสิทธิภาพที่สูงขึ้น เพื่อให้สามารถรักษาตำแหน่งผู้นำทางธุรกิจและสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจ ความท้าทายในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน มิใช่เป็นความรับผิดชอบที่ชัดเจนไว้เฉพาะ ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ หรือหัวหน้างานเท่านั้น แต่ยังเป็นความท้าทายของ พนักงานในระดับปฏิบัติการ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการ สร้างสรรค์ผลงาน ให้เป็นไปตามมาตรฐาน ความต้องการที่สูงขึ้น พนักงานในระดับปฏิบัติการจึงมิใช่เป็นเพียงการพัฒนาที่มุ่งให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้เท่านั้น แต่ควรส่งเสริมและพัฒนาเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงาน ได้เต็มประสิทธิภาพ สร้างสรรค์ผลงานที่สูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้วางไว้ เพื่อเป็นอีกแรงสนับสนุนให้องค์กรมีความมั่นคงและเติบโตเติบโตอย่างยั่งยืน

ฉะนั้นทรัพยากรบุคคลจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนช่วยทั้งส่งเสริมและสนับสนุนประเทศหรือองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ขณะเดียวกันก็เป็นตัวขัดขวางความสำเร็จได้ถ้าหากว่าทรัพยากรบุคคลขาดการพัฒนา อย่างไรก็ตามปัจจุบันพบว่าหลายๆองค์กรต่างก็ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลกันมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำแบบประเมินบุคลิกภาพของบุคคลมาเป็นเครื่องมือในการศึกษาพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรเพื่อการพัฒนา เนื่องจากบุคลิกภาพถือได้ว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถพยากรณ์พฤติกรรมการแสดงออก ประสิทธิภาพในการทำงานและพฤติกรรมการทำงานอยู่ร่วมกันในองค์กรได้ ดังนั้นการใช้แบบประเมินบุคลิกภาพในองค์กรถือเป็นการให้โอกาสบุคลากรในองค์กรได้พัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพในตนเอง ซึ่งสามารถศึกษาได้จากบุคลิกภาพของแต่ละคน ทำให้เกิดความเข้าใจพฤติกรรมของตนเองในสถานการณ์ต่างๆ รู้จักข้อดีและข้อควรปรับปรุงในตนเอง นำไปสู่การพัฒนาและแก้ไขปรับปรุง ซึ่งล้วนเป็นการช่วยให้นักบุคลากรปฏิบัติงานต่างๆสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการศึกษาการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test

(ART) เพื่อให้ประเมินบุคลิกภาพและคุณสมบัติของบุคคลที่มีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง แล้วนำผลที่ได้จากการประเมินทางจิตวิทยาวิเคราะห์หาควักกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อน พร้อมทั้งวางแผนแนวทางในการพัฒนาตนเองให้สามารถเติบโตในสายอาชีพที่บุคคลนั้นต้องการผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากร บริษัทในกลุ่มเกษตรอุตสาหกรรม ด้วยแบบประเมินและทดสอบทางจิตวิทยา แบบประเมินความสามารถทางปัญญา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆของบุคคล
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์คุณลักษณะในด้านต่างๆกับผลที่ได้จากแบบประเมินและทดสอบทางจิตวิทยา
3. เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ
4. เพื่อนำแผนพัฒนารายบุคคลมาสู่การปฏิบัติจริง เพื่อพัฒนาพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องและเป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงาน

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งเน้นศึกษาและวิเคราะห์คุณลักษณะการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้เห็นถึงการเชื่อมโยงกับลักษณะงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน และเชื่อมโยงถึงการพัฒนาตนเองเพื่อรองรับการเติบโตในสายอาชีพในอนาคต โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) แบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART) และประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ โดยทำกรณีศึกษาเจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากร บริษัทในกลุ่มเกษตรอุตสาหกรรม จำนวน 1 คน

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้รับการประเมิน หมายถึง ผู้รับการประเมินบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลโดยการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา

Applied Reasoning Test (ART) และรับการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา ด้วยการประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ผู้รับการประเมิน เข้าใจบุคลิกภาพและลักษณะพฤติกรรมของตนเอง ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อน และนำมาพิจารณาควบคู่กับการปฏิบัติงานในปัจจุบันเพื่อกำหนดสิ่งที่ควรได้รับการพัฒนา โดยจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อเป็นการกำหนดกรอบการพัฒนา ซึ่งผลจากการพัฒนาจะส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้รับการประเมินให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

ปัจจุบันเกิดโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้แนวทางในการดำเนินธุรกิจของแต่ละองค์กรจำเป็นต้องปรับตัว เพื่อให้สามารถรักษาสถานะขององค์กรให้มีความมั่นคง และสามารถเติบโตได้ นอกเหนือจากการที่องค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ และทิศทางที่ถูกต้องในการดำเนินงานแล้ว ประเด็นหนึ่งที่เป็นเรื่องสำคัญในการขับเคลื่อนนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ คือการที่องค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพ มีมาตรฐาน ในการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ดังนั้นหนึ่งในความท้าทายขององค์กรคือการคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติที่มีความเหมาะสมและตรงตามที่ต้องการรวมถึงการพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพตามหน้าที่ความรับผิดชอบและเป็นบุคคลที่มีความพร้อมทั้งด้านทักษะความรู้และความสามารถที่จะก้าวไปพร้อมกับองค์กร โดยเฉพาะพนักงานที่กำลังจะก้าวสู่การเป็นพนักงานระดับบังคับบัญชาการ จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเป็นการสร้างภาวะผู้นำให้กับบุคคลกร การพัฒนาบุคลากรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานในองค์กรซึ่งเป็นกำลังหลักที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากร บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตน้ำตาล โดยใช้เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) เพื่อประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของบุคคล และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test (ART) ซึ่งใช้วัดความสามารถของแต่ละบุคคลในการคิดและวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan) โดยผู้วิจัยได้ศึกษา ทบทวนเอกสาร ตำรา งานวิจัย สามารถจำแนกได้ออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางสมอง

ส่วนที่ 2 ลักษณะแบบทดสอบความสามารถด้านกระบวนการคิดในปัจจุบัน

ส่วนที่ 3 ปัญหาและข้อจำกัดของการนำการประเมินความสามารถทางสมองมาใช้งาน

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางสมอง

มีผู้คิดค้นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางสมองไว้หลายทฤษฎีด้วยกันซึ่งแต่ละทฤษฎีมีแนวคิดและการพิจารณาความสามารถทางสมองที่แตกต่างกันดังนี้

ทฤษฎีองค์ประกอบเดียว (Uni – Factor Theory) ผู้คิดทฤษฎีนี้คือบีเนตต์ และชิมอน (ล้วน สายยศและอังคณา สายยศ, 2541) ทฤษฎีนี้เสนอโครงสร้างของความสามารถทางเชาว์ปัญญาเป็นลักษณะอันหนึ่งอันเดียวไม่มีแบ่งแยกออกเป็นส่วนย่อย กล่าวคือ สมรรถภาพสมองประกอบด้วย องค์ประกอบทั่วไป หรือความสามารถทั่วไปในการทำกิจกรรมซึ่งองค์ประกอบทั่วไปจะเป็นตัวกำหนดการสั่งงานในการทำกิจกรรมทุกอย่าง ดังนั้นเมื่อเมื่อนำมาสร้างแบบทดสอบจึงนำหลักการนี้มาใช้วัดความสามารถทางสมองทางด้านคณิตศาสตร์ และความสามารถด้านด้านภาษา

ทฤษฎีสององค์ประกอบ (Two-Factor Theory) ทฤษฎีนี้คิดค้นโดยนักจิตวิทยาชาวอังกฤษชื่อสเปียร์แมน (Charles Spearman) (Spearman, C.,1923) ทฤษฎีนี้เกิดจากการวิเคราะห์คุณลักษณะโดยใช้กระบวนการทางสถิติ กิจกรรมทางสมองเป็นองค์ประกอบร่วมเรียกว่า องค์ประกอบทั่วไป (General factor : G-factor) และกิจกรรมทางสมองทุกอย่าง จะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบทั่วไปเป็นหลัก กล่าวคือ สมรรถภาพสมอง เป็นความสามารถทั่วไปในการทำกิจกรรม สมรรถภาพสมองจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความแตกต่างกันตามแต่ละบุคคล

ทฤษฎีหลายองค์ประกอบ (Multiple-Factor Theory) ทฤษฎีนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางของนักจิตวิทยาชาวอเมริกันผู้นำในการสร้างทฤษฎีนี้คือเทอร์สโตน (L.L Thurstone) (Thurstone, 1947) เทอร์สโตนได้ทำการวิจัยโครงสร้างทางสมองและได้ใช้หลักการที่เรียกว่าการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบ (Factor Analysis) ทำให้สามารถแยกแยะความสามารถทางสมองออกเป็นส่วนย่อยๆ โดยเชื่อว่าความสามารถทางสมองประกอบไปด้วยความสามารถทางสมองอีกหลายชนิดหลายลักษณะ และหลายกลุ่ม กล่าวคือความสามารถทางสมองซึ่งมีอยู่ในตัวบุคคล เป็นความสามารถเฉพาะทางของแต่ละบุคคลซึ่งในแต่ละคนก็จะมี ความแตกต่างกัน เช่น ความสามารถทางด้านภาษา คนที่มีความสามารถเฉพาะทางด้านนี้ใช้เวลาเพียงไม่นานหรือมีความสามารถในการจดจำ

ทฤษฎีสติปัญญาของคัทเทิลล์ ทฤษฎีนี้เสนอโดยอาร์บิคัทเทิลล์ (Cattell Theory of Fluid and Crystallized Intelligence) (Horn & Cattell, 1967) ทฤษฎีนี้ เชื่อว่าสติปัญญาเป็นพฤติกรรมทางสมองของบุคคลแบ่งออกเป็นลักษณะใหญ่ๆ ได้ 2 ลักษณะคือ Fluid Ability สมรรถภาพหรือความสามารถที่เป็นอิสระจากการเรียนรู้ประสบการณ์ และ Crystallized Ability สมรรถภาพทางสมอง

Fluid Ability สมรรถภาพหรือความสามารถที่เป็นอิสระจากการเรียนรู้ เป็นความสามารถที่มาจากกรรมพันธุ์ของบุคคล เป็นความสามารถที่มีมาตั้งแต่กำเนิดซึ่งจะแสดงออกมาเมื่อสมองมีการคิดหรือตัดสินใจ โดยการตัดสินใจจะเป็นลักษณะของการตัดสินใจส่วนบุคคล

Crystallized Ability สมรรถภาพทางสมอง หรือความสามารถที่ขึ้นจากการเรียนรู้ หรือได้จากประสบการณ์ที่ผ่านเข้ามาในชีวิต เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้เมื่อได้รับการสอนหรือจากการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เช่น การเรียนรู้ด้านภาษา การสร้างสรรค์นวัตกรรม

2.2 ลักษณะแบบทดสอบความสามารถด้านกระบวนการคิดในปัจจุบัน

ปัจจุบันมีการนำแบบทดสอบเชาวน์ปัญญา มาใช้ในการวัดความสามารถในการคิด เพื่อประกอบในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยแบบทดสอบที่ใช้คัดเลือกบุคคลเข้าทำงานจะเน้นการวัดคุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคคล แบบทดสอบพื้นฐานทั่วไปจะใช้วัดความสามารถทางปัญญา หรือ เรียกว่าแบบทดสอบเชาวน์ปัญญา (Intelligence Tests) ซึ่งถือว่าเป็นหนึ่งในแบบทดสอบที่สามารถวัดผลความสามารถทางการคิดที่มีประสิทธิภาพของบุคคล โดยสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของบุคคลในด้านต่างๆ ซึ่งสามารถนำไปประกอบการพิจารณารับสมัครบุคคลเข้าทำงาน หรือประกอบการจัดทำแผนพัฒนาพนักงาน โดยสามารถแบ่งประเภทแบบทดสอบวัดความสามารถในการคิดได้ดังนี้

2.2.1 แบบทดสอบวัดการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)

อัจฉรา ธรรมภรณ์ และปราณี ทองคำ (2542) ได้ให้ความหมายของการคิดอย่างมีวิจารณญาณไว้ว่าการคิดวิจารณญาณมีความสำคัญมากกับการดำรงชีวิต ทำให้บุคคลสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการวิเคราะห์ การหาคำตอบเพื่อสรุปเหตุการณ์ต่างๆ เพื่อตัดสินใจเลือกหรือไม่เลือกกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหาต่างๆ ในชีวิตประจำวันได้อย่างสมเหตุสมผล ถูกต้องและเหมาะสม

การคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นกระบวนการคิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบ เกี่ยวกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหา คลุมเครือ มีความขัดแย้งเพื่อตัดสินใจว่าสิ่งใดความเชื่อหรือไม่ควรเชื่อ สิ่งใดควรทำสิ่งใดไม่ควรทำ โดยใช้ความรู้ความคิดจากประสบการณ์ของตนจากข้อมูลที่มีรอบด้าน ทั้งข้อมูลเชิงวิชาการ ข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม และข้อมูลส่วนตัว

แบบทดสอบวัดการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) เป็นแบบทดสอบที่วัดความสามารถในการพิจารณา ประเมิน วิเคราะห์และตัดสินใจต่างๆหรือเรื่องราวเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

โดยการพยายามค้นคว้า แสวงหาคำตอบ ที่ความสมเหตุสมผล โดยการคิดพิจารณาจะเกิดขึ้นเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน การพบกับปัญหาที่ยากหรือเมื่อเกิดข้อสงสัยที่ต้องการตรวจสอบ และต้องการทราบความจริง เมื่อพิจารณารูปแบบและแนวทางของการวัดความสามารถในการคิดทั้งในอดีตและปัจจุบัน โดยแบ่งประเภทของการวัดออกเป็น 2 แนวทาง คือ

- แนวทางของนักวัดกลุ่มจิตมิติ (Psychometric)

เป็นแนวทางการวัดของกลุ่มนักวัดทางการศึกษาและจิตวิทยาที่พยายามศึกษาและวัดคุณลักษณะภายในของมนุษย์ เริ่มจากการศึกษาและวัดเชาวน์ปัญญา (intelligence) ศึกษาโครงสร้างทางสมองของมนุษย์ด้วยความเชื่อว่ามีลักษณะเป็นองค์ประกอบและมีระดับความสามารถที่แตกต่างกันในแต่ละคน ซึ่งสามารถวัดได้โดยการใช้แบบทดสอบมาตรฐาน ต่อมาได้ขยายการวัดความสามารถทางสมองสู่การวัดผลบุคลิกภาพ ความถนัดและความสามารถในการคิดต่าง ๆ รวมทั้งความสามารถในการคิด ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ เป็นต้น

- แนวทางของการวัดจากการปฏิบัติ (Authentic performance measurement)

เป็นการวัดจากการปฏิบัติในชีวิตจริง เป็นเหตุการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นหรือจากการจำลองสถานการณ์ วิธีการวัดใช้การสังเกตจากการปฏิบัติจริง การแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่างๆหรือสถานการณ์ที่ได้มีการจำลองขึ้น การวัดการคิดอย่างมีวิจารณญาณ สามารถวัดได้ด้วยแบบทดสอบ ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ แบบทดสอบมาตรฐานซึ่งมีผู้สร้างไว้แล้ว กับแบบทดสอบวัดการคิดอย่างมีวิจารณญาณที่สร้างขึ้นใช้เอง แบบทดสอบวัดการคิดอย่างมีวิจารณญาณที่เป็นมาตรฐาน เป็นแบบทดสอบที่มีการจัดทำไว้แล้ว ใช้วัดความสามารถในการคิด แบบทดสอบวัดการคิดอย่างมีวิจารณญาณที่สร้างขึ้นใช้เองในกรณีที่มีแบบทดสอบที่มีอยู่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการวัด ก็จะใช้วิธีการสร้างแบบทดสอบความสามารถในการคิดขึ้นมาใช้เองเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการในการวัด เช่น กำหนดสถานการณ์หรือข้อความให้ แล้วพิจารณาสถานการณ์แล้วตอบว่าตัวเลือกใดเป็นปัญหาของสถานการณ์นั้น (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2544)

ตัวอย่างข้อสอบ

(ก) ชัยอาศัยอยู่กับแม่ ส่วนพ่อไปทำงานต่างจังหวัด แม่ทำงานไม่มีเวลาดูแลลูก ทำให้ชัยไปคบกับเพื่อนเพื่อคลายเหงา เพื่อนแนะนำให้ชัยสูบบุหรี่ ดื่มเหล้า ให้เสพยาโรอิน เพื่อจะได้สบายใจ เขาก็ทำตาม จากสถานการณ์นี้ปัญหาคืออะไร

ก. ชัยขาดความรักความอบอุ่น

ข. แม่ไม่มีเวลาให้ลูก

ค. ชัยคบเพื่อนไม่ดี

ง. ชัยติดยาเสพติด

2.2.2 แบบทดสอบวัดความสามารถด้านการใช้เหตุผล (Reasoning)

เป็นแบบทดสอบที่นำมาใช้ในการประกอบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานที่ได้รับความนิยมนั้น จะเห็นได้ว่าปัจจุบันมีบริษัทจำนวนมากที่ใช้แบบทดสอบประเภทนี้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การวัดผลประกอบด้วย การวัดความสามารถในด้านต่างๆ เช่น วัดความสามารถทางวาจา (verbal) วัดความสามารถทางตัวเลข (numerical) และความสามารถในการให้เหตุผล (abstract reasoning)

ความสามารถด้านการให้เหตุผลนี้ ถือเป็นความสามารถที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานทุกประเภท โดยเป็นความสามารถที่จะช่วยกำกับการปฏิบัติงานของบุคคลให้เป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ตัวอย่างข้อสอบ

(ข) หากเครื่องจักรสามารถผลิตสินค้าได้ 100 หน่วยต่อนาที และสามารถบรรจุสินค้าได้ 24 หน่วยต่อกล่อง คุณคิดว่าเครื่องจักรนั้นจะสามารถบรรจุสินค้าได้กี่กล่องต่อชั่วโมง

ก. 125

ข. 250

ค. 500

ง. 2,500

จ. 6,000

การใช้เหตุผลโดยอาศัยหลักตรรกะ เพื่อประเมินความสามารถของบุคคลในการคิดด้วยหลักตรรกะ หรือการใช้เหตุผลเชิงรูปภาพเพื่อประเมินความสามารถของบุคคลในการแก้ไขปัญหา ตัวอย่างข้อสอบ

(ค)



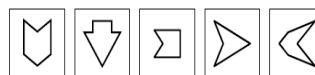
A

B

C

D

E



2.2.3 แบบทดสอบวัดความสามารถด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

ชาวาล แพร์ตกุล (2525) ให้ความหมายการคิดวิเคราะห์ว่าเป็นความสามารถในการแยกสิ่งสำเร็จรูปออกเป็นส่วนย่อยๆตามหลักการและกฎเกณฑ์ที่กำหนดให้เพื่อค้นหาความจริงต่างๆที่ซ่อนแฝงอยู่ในเรื่องราวนั้น

การคิดวิเคราะห์สิ่งใดๆก็ตามจะต้องมีกฎเกณฑ์ใดกฎเกณฑ์หนึ่งเป็นหลักในการพิจารณา เพื่อควบคุมให้การวิเคราะห์เป็นไปในแนวทางเดียวกัน การคิดวิเคราะห์มีความมุ่งหมายที่จะค้นหาสภาพความจริงและสิ่งสำคัญของเรื่องนั้น ๆ การคิดวิเคราะห์เป็นทักษะความสามารถในการจำแนก แยกแยะองค์ประกอบของสิ่งใดสิ่งหนึ่งและหาความสัมพันธ์ของสิ่งนั้นว่า มีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกันอย่างไร ทั้งนี้เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งการคิดวิเคราะห์เป็นทักษะที่สามารถพัฒนาได้

บลูม (Bloom, 1954 อ้างอิงจาก ชาวาล แพร์ตกุล.) จำแนกพฤติกรรมการคิดวิเคราะห์ไว้ดังนี้

2.2.3.1 การคิดวิเคราะห์ความสำคัญ (Analysis of Element) หมายถึงความสามารถในการค้นหาคุณลักษณะที่เด่นชัดของเรื่องราวในแง่มุมต่างๆตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดให้จำแนกออกเป็น

- การวิเคราะห์ชนิด หมายถึงความสามารถในการจำแนกบอกชนิดลักษณะประเภทของบรรดาข้อความเรื่องราววัตถุสิ่งของ เหตุการณ์และการกระทำต่างๆ
- การวิเคราะห์สิ่งสำคัญ หมายถึงความสามารถในการค้นหาสิ่งที่มีความหมายนัยสำคัญของเรื่องราวในแง่มุมต่างๆเช่น ให้จับความสำคัญวิเคราะห์หาผลลัพธ์ผลสรุปหรือสิ่งที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อเรื่องราวนั้นๆ
- การวิเคราะห์เลศนัย หมายถึงความสามารถในการแยกแยะค้นหาเจตนาที่แท้จริงความคิดที่ซ่อนแฝงอยู่

2.2.3.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Analysis of Relationship) หมายถึงความสามารถในการค้นหาความเกี่ยวข้อง เกี่ยวโยงหรือสัมพันธ์กันของเรื่องราวและสิ่งต่างๆที่อยู่รอบตัว

2.2.3.3 การวิเคราะห์หลักการ (Analysis of Organizational Principles) หมายถึงความสามารถในการค้นหาโครงสร้างและระบบตลอดจนการกระทำต่างๆว่าสิ่งนั้นมีอะไรเป็นตัวเชื่อมโยงจำแนกเป็น

- การวิเคราะห์โครงสร้างหมายถึงความสามารถในการวิเคราะห์เรื่องราวและสิ่งต่างๆว่ามีอะไรเป็นตัวเชื่อมโยงสิ่งเหล่านั้นเข้าด้วยกัน
- การวิเคราะห์หลักการหมายถึงความสามารถในการวิเคราะห์เรื่องราวและสิ่งต่างๆว่ายึดอะไรเป็นหลักการและเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

ตัวอย่างข้อสอบ

(ง) ในการแข่งขันกรีฑาชิงแชมป์ประเทศไทย ในระยะทาง 800 เมตร มีตัวแทนจังหวัดที่ผ่านเข้าสู่รอบชิงชนะเลิศ ดังนี้ เชียงราย นนทบุรี ชัยภูมิ น่าน สุรินทร์ สระบุรี ร้อยเอ็ด ราชบุรี เมื่อวิ่งไปได้ระยะเวลานึ่งปรากฏข้อมูลดังนี้

- 1) เชียงรายวิ่งได้ทาง 780 เมตร
- 2) นนทบุรี อยู่หลังสระบุรี 10 เมตร แต่นำหน้า น่าน สุรินทร์ ราชบุรี ชัยภูมิ
- 3) สระบุรีวิ่งได้ทางมากกว่าเชียงราย 5 เมตร แต่ตามหลังร้อยเอ็ด 8 เมตร

ผู้ชนะเลิศจะได้เป็นตัวแทนเข้าร่วมการแข่งขันกรีฑาชิงแชมป์เอเชีย จากสถานการณ์ข้างต้นภาคใดไม่มีตัวแทนผ่านเข้าชิงชนะเลิศ?

- ก. ภาคใต้
- ข. ภาคเหนือ
- ค. ภาคกลาง
- ง. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.2.4 แบบทดสอบความถนัดทางเชาว์ปัญญา (Aptitude)

เชาว์ปัญญาคือความสามารถโดยรวมของบุคคลที่แสดงออกอย่างมีเป้าหมาย คิดอย่างมีเหตุผลและจัดการกับสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ

มีการแบ่งเชาว์ปัญญาออกไปในด้านต่าง ๆ เช่น ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) หรือเชาวน์อารมณ์ (Emotional Quotient, EQ.) เชาวน์ปัญญาเชิงปฏิบัติการ (Practical intelligence) และเชาวน์ปัญญาเชิงจริยธรรม (Moral intelligence) ซึ่งปัจจุบันเน้นถึงความสำคัญของเชาวน์ปัญญาเชิงปฏิบัติการ (practical intelligence) ที่ช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานและการใช้ชีวิตอย่างมีความสุขในสังคม (ล้วน สายยศและอังคณา สายยศ, 2541)

ในทางจิตวิทยาเชาวน์ปัญญา (Intelligence) หมายถึงความสามารถที่จะเข้าใจโลกตามความเป็นจริงคิดอย่างมีเหตุผลและใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อต้องเผชิญสถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน (จำลอง ดิษยวณิชและพริ้มเพรา ดิษยวณิช, 2543) นอกจากนี้ยังหมายถึงความสามารถทางการเรียนรู้ความจำ การจัดลำดับแนวคิดทั้งในการใช้คำพูดและในรูปแบบตัวเลขความสามารถในการเปลี่ยนความคิดเชิงนามธรรมเป็นรูปธรรม ภาษาเขียน หรือคำพูด ความสามารถในการวิเคราะห์และการสังเคราะห์รูปทรงต่างๆ การจัดการกับปัญหาอย่างมีความหมายและแม่นยำถูกต้องตามลำดับก่อนหลัง

ปัจจุบันมีการนำแบบทดสอบความถนัดทางเชาว์ปัญญา (Aptitude Test) ไปใช้ในการสรรหาบุคลากรเพื่อคัดเลือกคนที่เหมาะสมเข้าเป็นพนักงานขององค์กร ตัวอย่างข้อสอบ

- (จ) แนวข้อสอบการหาตัวร่วม : ให้หาตัวร่วมที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคำที่กำหนดให้ นิ้ว กระรัต เกวียน
- ก. ระยะ
 - ข. ขนาด
 - ค. มาตรา
 - ง. ลักษณะนาม

2.3 ปัญหาและข้อจำกัดของการนำการประเมินความสามารถทางสมองมาใช้งาน

บททดสอบความสามารถทางสมองที่นำมาใช้ เพื่อคัดเลือกคนเข้าทำงาน ส่วนใหญ่เป็นการเป็นการวัดความสามารถทางการ วิเคราะห์ ประยุกต์ สังเคราะห์ หรือวัดความถนัดในงานต่างๆ หรือแสดงความสามารถโดยรวม ไม่มีการจัดทำข้อสอบเฉพาะเจาะจงเพื่อใช้ในการวัดตามตำแหน่งงาน เพื่อให้เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งที่ต้องการคัดเลือก ส่วนใหญ่ในการทดสอบทุกตำแหน่งงานมักใช้ข้อสอบเดียวกัน ซึ่งแต่ละตำแหน่งนั้นอาจต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถทางสมองในรูปแบบที่แตกต่างกัน และเมื่อเมื่อนำผลการทดสอบไปใช้ มักตีความโดยรวมจากคะแนนสอบว่าเป็นคนเก่ง แต่ไม่ได้มีความชัดเจนว่าเก่งอะไร นอกจากนี้ข้อจำกัดในการนำการประเมินความสามารถทางการคิดมาใช้งานนั้น อาจเกิดมาจากผู้ที่นำแบบทดสอบไปใช้วัดผล โดยมีความเข้าใจผิดเกี่ยวกับคำว่า สติปัญญา โดยเหมารวมว่าบุคคลที่เข้ารับการทดสอบความสามารถทางสมองแล้วได้คะแนนประเมินในระดับต่ำ ว่าเป็นผู้ที่โง่เขลา และผู้ที่ได้คะแนนประเมินในระดับสูง ว่าเป็นผู้ฉลาดปราดเปรื่อง ซึ่งในการแปลคะแนนจากแบบทดสอบความสามารถทางสมอง

ผู้ใช้งานต้องเข้าใจในแบบทดสอบนั้นว่าสร้างมาจากทฤษฎีอะไร หรือทฤษฎีของใคร ซึ่งผลคะแนนของแบบทดสอบที่วัดจากต่างทฤษฎีกันก็จะแปลความต่างกัน การที่ผู้นำไปใช้งานขาดการศึกษาแบบทดสอบและขาดการทำความเข้าใจทฤษฎีรวมถึงที่มาที่ไปของข้อสอบจะส่งผลให้เกิดการแปลความหมายของข้อสอบผิดไปจากความเป็นจริงได้ ส่งผลกระทบต่อการนำแบบทดสอบไปใช้ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาพนักงานที่อาจส่งผลได้คนที่ไม่ตรงตามคุณสมบัติที่ต้องการ รวมถึงการพัฒนาพนักงานไม่ตรงจุดที่ควรพัฒนา ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กรซึ่งเป็นกำลังหลักอันสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่เป้าหมาย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากร บริษัทในกลุ่มเกษตรอุตสาหกรรม มีรายละเอียดและวิธีดำเนินการ เรียงตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ส่วนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้คือเจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากร บริษัทในกลุ่มเกษตรอุตสาหกรรม ซึ่งผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคคลที่มีความพร้อมและมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) ซึ่งประกอบด้วย The Work Behavior Inventory (WBI) และแบบประเมินความสามารถทางปัญญา Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) รวมถึงแบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)

The Work Behavior Inventory (WBI) คือแบบประเมินผลทางจิตวิทยา ซึ่งวัดพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานหรือบุคคล องค์กรสามารถนำผลวิเคราะห์พฤติกรรมไปใช้ใน

การคัดเลือกบุคคลากรเข้าทำงาน การพัฒนาพนักงาน และเพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงานควบคู่ไปกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

The Work Behavior Inventory (WBI) นำมาประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลเพื่อใช้ในการประกอบการพิจารณาคัดเลือกพนักงานให้ตรงกับความต้องการ และสามารถนำไปใช้ช่วยในการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากร การบริหารทรัพยากรบุคคลตามศักยภาพ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพ การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ การทำงานเป็นทีมประสิทธิภาพของทีมงาน และประสิทธิภาพขององค์กร

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

ลักษณะของแบบประเมิน

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

- ทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ ผู้ทำแบบทดสอบต้องอ่านบทความที่กำหนดและเลือกคำตอบที่ถูกต้อง เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวินิจฉัยและหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ การทดสอบนี้ประเมินการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

- ทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) คือ การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนดในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟ วงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ทำแบบทดสอบได้เข้าใจถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อ่อนญาติให้ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็นประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณทางงบประมาณ สิ้นค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อหรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ กับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับตัวเลขในการทำงาน

- ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

คือ การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักตรรกวิทยาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กันกับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

แบบประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ เป็นแบบประเมินซึ่งใช้เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน โดยผู้บังคับบัญชาจะประเมินใน 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คือจุดเด่น โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกจุดเด่น 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ

ส่วนที่ 2 คือข้อปรับปรุง โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกข้อปรับปรุง 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ

โดยแบบประเมินประกอบด้วยลักษณะของพฤติกรรมทั้งหมด 21 ข้อ โดยอ้างอิงจาก

Work Behavior Inventory Scales (WBI) ดังนี้

1) การชอบสมาคม (Sociability) แสดงออกถึง การช่างพูดและชอบพบปะสังสรรค์ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่

2) การเป็นผู้นำ (Leadership) แสดงออกถึง ความมุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และบันดาลใจผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ

3) การจูงใจ (Influence) แสดงออกถึง การชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น

4) พลังใจในการทำงาน (Energy) แสดงออกถึง การชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายๆอย่างด้วยความมุ่งมั่น โดยไม่หยุดยั้ง

5) ความร่วมมือ (Cooperation) แสดงออกถึง การชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม

6) ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) แสดงออกถึง ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น

7) ความชำนาญการทูต (Diplomacy) แสดงออกถึง การใช้วาจาสุภาพอ่อนน้อม ทำให้แน่ใจว่าสุภาพและน่านับถือต่อบุคคลที่ยากและให้ความเคารพผู้อื่น

8) การปรับตัว (Adaptability) แสดงออกถึง ความสามารถในการปรับตัวพยายามแสวงหาทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่

9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) แสดงออกถึง การมีจินตนาการ ความคิด สร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิมไปสู่ทางใหม่

10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) แสดงออกถึง ความมีเหตุผลและสร้างรูปแบบในการคิดวิเคราะห์และสังเกตวิธีการดำเนินการ

11) ความเป็นอิสระ (Independence) แสดงออกถึง ความมีอิสระด้านความคิด และการตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้

12) การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) แสดงออกถึง การบรรลุผลสำเร็จ มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างจริงจัง แสวงหาความก้าวหน้าทางอาชีพ

13) การคิดริเริ่ม (Initiative) แสดงออกถึง การปฏิบัติลงมือทำโดยไม่ต้องร้องขอ ยินดีและยอมรับต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่

14) การยืนกราน (Persistence) แสดงออกถึง การทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ละทิ้งโครงการหรือภาระหน้าที่

15) ความรอบคอบ (Attention to Detail) แสดงออกถึง การให้ความสนใจต่อรายละเอียด ตรวจสอบงานอีกครั้ง เพื่อความถูกต้องและป้องกันความผิดพลาด

16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) แสดงออกถึง ความน่าเชื่อถือ ใ้ต่อความรับผิดชอบ ทำงานทันตามกำหนดเสมอ

17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) แสดงออกถึง การระมัดระวังต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา

18) การควบคุมตนเอง (Self-Control) แสดงออกถึง ความไม่บ่อยแสดงอารมณ์โกรธ หรืออาการอารมณ์เสีย ใจเย็นต่อการตอบสนอง

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

20) การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) แสดงออกถึง การมีความมั่นใจใจตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน

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

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากรบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตน้ำตาล” ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยาโดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) Applied Reasoning Test (ART) สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI)

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

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

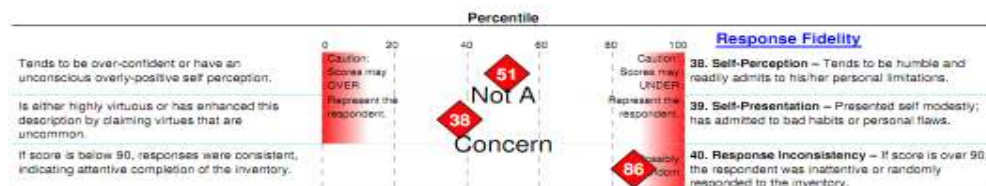
ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา

4.1 ผลการประเมินโดยรวมของแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI)

จากการทำแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI) สามารถสรุปผลการประเมินโดยรวมได้ ดังนี้

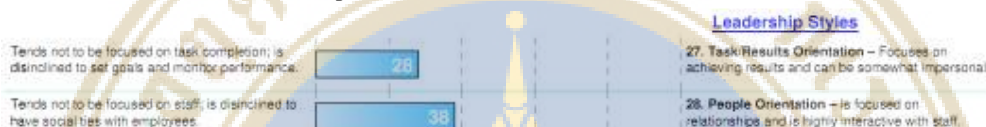
4.1.1 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)



ภาพที่ 4.1: ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

ในการทำแบบทดสอบทางด้านจิตวิทยาควรพิจารณาเรื่องความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมินของผู้รับการประเมินโดยผลการประเมินความไม่สอดคล้องของการตอบแบบประเมินที่ยอมรับได้ ควรมีค่าไม่เกิน เปอร์เซ็นไทล์ที่ 90 ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ผลการรายงานด้าน Self-Perception ผู้รับการประเมินมีค่าเปอร์เซ็นไทล์ 51 และด้าน Self-Presentation มีค่าเปอร์เซ็นไทล์ 38 แสดงว่าในการตอบแบบสอบถามมีแนวโน้มมีความถ่อมตัว เก็บอารมณ์และความรู้สึก ผลของ Response Inconsistency คือ ความเที่ยงตรงในการตอบคำถาม มีค่าค่าเปอร์เซ็นไทล์อยู่ที่ 86 แสดงว่าการประเมินค่าตนมีความสอดคล้องและอยู่ในเกณฑ์ที่น่าเชื่อถือได้

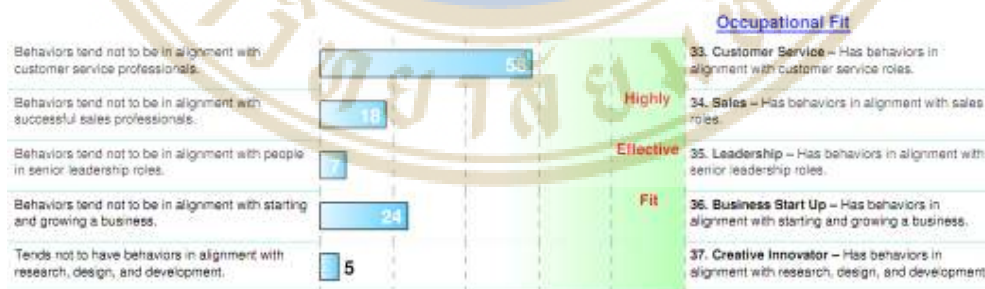
4.1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)



ภาพที่ 4.2: ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

ในด้าน Leadership Style ผู้รับการประเมินเน้นคนมากกว่าเน้นงาน (People Orientation = 38) เนื่องจากหน้าที่ความรับผิดชอบคือการสรรหาบุคลากร ซึ่งต้องทำงานอยู่บนการสร้างความพึงพอใจให้กับหน่วยงานต่างๆภายในองค์กรที่ต้องการสรรหาพนักงานใหม่ รวมทั้งต้องมีการติดต่อประสานงานกับผู้สมัครจำนวนมากเพื่อทำการนัดสัมภาษณ์งาน ซึ่งในการทำงานจะยึดหลักการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายในองค์กรและต้องสร้างความประทับใจให้กับผู้สมัครงานด้วยเช่นกัน

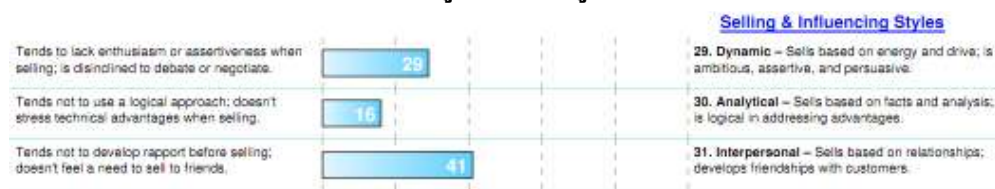
4.1.3 สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)



ภาพที่ 4.3: ผลการประเมินด้านสิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

เนื่องจากลักษณะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันเป็นลักษณะที่ให้บริการในการสรรหาพนักงานให้กับหน่วยงานต่างๆในองค์กร ในการทำงานจำเป็นต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการสนับสนุนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างราบรื่น

4.1.4 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)



ภาพที่ 4.4: ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Selling & Influencing Styles)

ในการปฏิบัติงานมักใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวช่วยในการชักจูงใจให้ผู้อื่น เชื่อถือและคล้อยตาม เนื่องจากผู้รับการประเมินมีประสบการณ์ในการทำงานด้านสรรหาบุคลากรใน บริษัทประมาณ 5 ปี ทำให้รู้จักพนักงานของบริษัทจำนวนมาก เมื่อต้องชักจูงใจผู้อื่นก็มักจะได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่นเสมอ

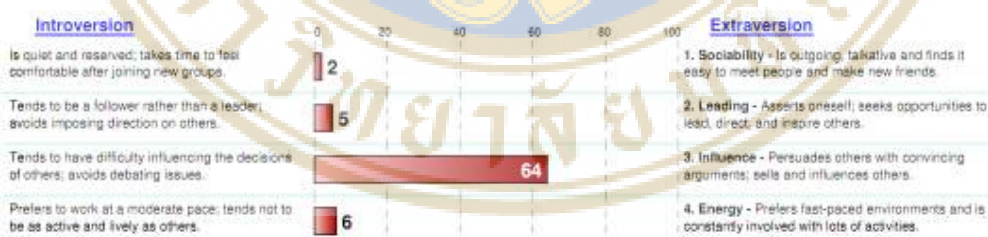
4.1.5 ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)



ภาพที่ 4.5: ผลการประเมินด้านศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)

ผู้รับการประเมินสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ แต่ก็ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ๆ และเป็นคนที่ต้องใช้ระยะเวลาในการปรับต่อต่อสิ่งใหม่ ชอบการทำงานอย่างมีแบบแผนและขั้นตอนที่ชัดเจน

4.1.6 การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)



ภาพที่ 4.6: ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)

ในด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion) ผู้รับการประเมินค่อนข้างปิดตนเอง และผู้ที่มิทักษะในการพูดเพื่อโน้มน้าวชักจูงผู้อื่นได้ดี

4.1.6.1 การเข้าสังคม (Sociability) ผู้รับการประเมินไม่ชอบการเข้าสังคม

ชอบเก็บตัว ต้องใช้เวลาพอสมควรในการทำความรู้จักกับผู้อื่น ซึ่งค่อนข้างขัดแย้งกับลักษณะการทำงานที่ต้องพบปะ พูดคุยกับผู้คนจำนวนมากทั้งภายในองค์กรและผู้สมัครงาน

4.1.6.2 การเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้รับการประเมินเป็นลักษณะของผู้ตามที่รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาแล้วนำมาปฏิบัติ การมอบหมายงานที่ต้องบริหารทีมงานอาจทำให้ผู้รับการประเมินกดดันและเกิดความเครียด

4.1.6.3 การจูงใจ (Influence) ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการชักจูงใจผู้อื่น สามารถเจรจาต่อรองให้ผู้อื่นคล้อยตามได้ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะงานที่ต้องโน้มน้าวและพุดจูงใจให้ผู้สมัครมาสมัครงานและร่วมงานกับบริษัท

4.1.6.4 พลังใจในการทำงาน (Energy) มีพลังในการทำงานต่ำ เมื่อได้รับมอบหมายงานที่ไม่ถนัดจะต้องได้รับการกระตุ้นจากผู้บังคับบัญชาเพื่อให้สามารถทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

4.1.7 การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)



ภาพที่ 4.7: ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

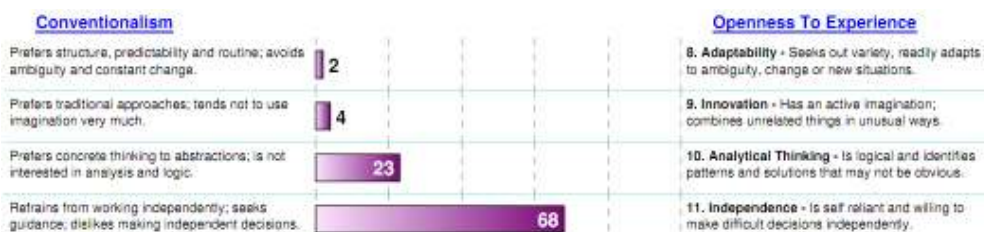
ในด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) สามารถวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกได้ดังนี้

4.1.7.1 ความร่วมมือ (Cooperation) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มชอบทำงานคนเดียวมากกว่าการทำงานเป็นทีม อาจเนื่องจากการทำงานได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบตำแหน่งงานว่างของกลุ่มงานการเงิน ซึ่งต้องรับผิดชอบงานทั้งหมดคนเดียวตั้งแต่การคัดเลือกใบสมัครจนถึงกระบวนการจ้างงาน

4.1.7.2 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others) ผู้รับการประเมินมีความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับผลการประเมินที่เน้นคน (People Orientation) และสอดคล้องกับลักษณะงานที่รับผิดชอบ

4.1.7.3 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ผู้รับการประเมิน มีการแสดงออกถึงการเคารพในสิทธิ์และความคิดเห็นของผู้อื่น พุดจาสุภาพ และคำนึงถึงจิตใจของผู้อื่น ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้ที่ทำงานด้านทรัพยากรบุคคล

4.1.8 การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)



ภาพที่ 4.8: ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

ในด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) ในภาพรวมแล้วผู้รับการประเมินยังไม่เปิดรับประสบการณ์ใหม่มากนัก

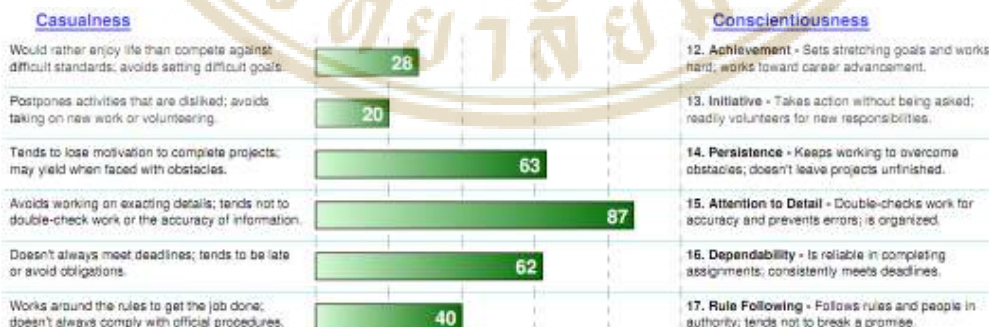
4.1.8.1 การปรับตัว (Adaptability) ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการปรับตัวต่ำ มีความวิตกกังวลเมื่อต้องทำในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน หรือต้องอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคย

4.1.8.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินไม่ชอบคิดหรือทำอะไรแปลกใหม่ ชอบการทำงานรูปแบบเดิมๆ ซึ่งจะทำงานที่ทำไมได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งในประเด็นนี้หากไม่ได้รับการแก้ไขอาจส่งผลกระทบต่อการเติบโตในสายอาชีพการ

4.1.8.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ผู้รับการประเมินมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ในระดับปานกลาง มีความคิดเป็นเหตุเป็นผลในการวิเคราะห์สิ่งต่างๆ ซึ่งสามารถช่วยให้การปฏิบัติงานมีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น

4.1.8.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินมีความเป็นอิสระในตนเอง กล้าตัดสินใจหากมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่เพียงพอ

4.1.9 การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)



ภาพที่ 4.9: ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

ในด้านการมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินที่มีความแตกต่างกันดังนี้

4.1.9.1 ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement) ผู้รับการประเมินมีความมุ่งมั่นผลสำเร็จค่อนข้างต่ำ พอใจในสิ่งที่ตนเองเป็นอยู่ ไม่กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย แต่จะกำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้

4.1.9.2 การคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้รับการประเมินมีความคิดริเริ่มอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ คือไม่ชอบคิดริเริ่มสิ่งใหม่ พอใจกับการทำงาน ณ ปัจจุบัน ไม่ชอบแสดงความคิดเห็น

4.1.9.3 การยืนกราน (Persistence) ผู้รับการประเมินมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความอดทน และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค

4.1.9.4 ความละเอียดรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินมีความสนใจในรายละเอียดในระดับที่สูง ชอบทำงานที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบ มีความใส่ใจในรายละเอียดปลีกย่อยในการทำงาน

4.1.9.5 ความรับผิดชอบที่จะทำงานให้เสร็จ (Dependability) ผู้รับการประเมิน มีความรับผิดชอบต่อการทำงานให้สำเร็จในระดับสูง เมื่อได้รับมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ จะทุ่มเทเพื่อทำงานให้เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

4.1.9.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) ผู้รับการประเมินมีการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ หรือระเบียบค่อนข้างสูง ยอมรับและยินดีปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ได้กำหนดขึ้น โดยไม่ได้แย้ง เช่น บริษัทกำหนดให้พนักงานต้องเข้างานก่อนเวลา 8.30 น. ผู้รับการประเมินปฏิบัติตามกฎดังกล่าวอย่างเคร่งครัดโดยไม่เคยมาทำงานสาย

4.1.10 เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

| Emotional Spontaneity | Emotional Stability |
|---|---|
| Openly expresses emotions; may show frustration or anger if things go wrong. | 18. Self-Control - Seldom loses temper; controls emotions and doesn't show irritation. |
| Tends to worry and become stressed; tends to feel anxious about performance. | 19. Stress Tolerance - Works well in stressful situations; quickly recovers from setbacks. |
| Tends to feel nervous in difficult situations; has difficulty recovering from criticism. | 20. Self Confidence - Always remains confident; rarely feels discouraged by own shortcomings. |
| Pays little attention to own emotional reactions; has swings in emotions that are not understood. | 21. Emotional Awareness - Is aware of emotions and their causes; productively manages emotions. |

ภาพที่ 4.10: ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

4.1.10.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้รับการประเมินมีการควบคุมการแสดงออกได้ในระดับปานกลาง กล่าวคือหากมีสิ่งมากระทบความรู้สึกในระดับไม่สูงมากจะสามารถควบคุมอารมณ์ได้ แต่หากมีสิ่งมากระทบเรื่อง que ผู้รับการประเมินให้ความสำคัญมาก ก็มีโอกาสสูงที่ผู้รับการประเมินจะไม่สามารถควบคุมความรู้สึกได้

4.1.10.2 การอดกลั้น (Stress Tolerance) ผู้รับการประเมินมีความอดทนต่อความเครียดค่อนข้างต่ำ วิเคราะห์ได้ว่าจะเป็นคนเครียดและวิตกกังวลได้ง่าย

4.1.10.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเองค่อนข้างต่ำ ขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง ต้องการการสนับสนุนจากบุคคลอื่น

4.1.10.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้รับการประเมินมีความตระหนักรู้ต่ออารมณ์ในระดับปานกลาง กล่าวคือผู้รับการประเมินรับรู้และเข้าใจในภาวะอารมณ์ของตนเอง รู้เท่าทันอารมณ์ความรู้สึกของตนเองในระดับปานกลาง

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

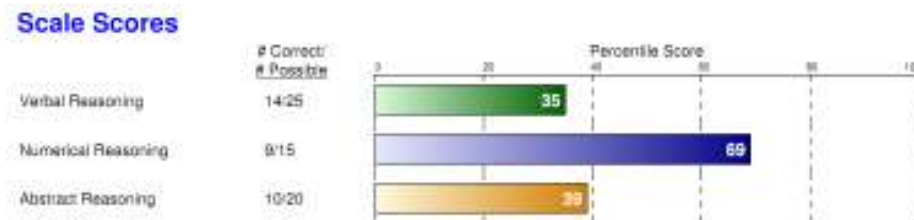
ภาพรวมของการประเมินสามารถสรุปประเด็นซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะงานได้ ดังนี้

4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม



ภาพที่ 4.11: ผลการประเมิน โดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินโดยรวมอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 48 ของกลุ่มบรรทัดฐานที่ประกอบด้วยผู้จัดการ ผู้บริหารระดับมืออาชีพ และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ

เมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพ ผู้ทำแบบทดสอบได้จัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพระดับปานกลาง ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าผู้รับการประเมินอาจจะเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดีกว่าคนส่วนใหญ่ และมีแนวโน้มว่าจะปฏิบัติได้คืออย่างมีประสิทธิภาพ และมีแนวโน้มว่าจะทำงานที่ได้รับมอบหมายและทำโครงการต่างๆ ได้เสร็จสมบูรณ์ โดยมีแนวโน้มและข้อสรุปที่มีลักษณะใกล้เคียงผู้บริหารมืออาชีพ



ภาพที่ 4.12: ผลการประเมินแต่ละมาตราวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

4.2.2 การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 35 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มาในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่ระบุแนวคิดหรือแยกแยะสาเหตุด้วยเหตุผลได้ดีเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่ มีความเข้าใจความหมายของบทความที่ได้มาอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.3 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 69 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้รับในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลขได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารและสามารถประเมินผลข้อมูลตัวเลขในตาราง กราฟ หรือแผนภูมิต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.4 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 39 เมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้รับในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะจัดสรร โครงสร้างและ

รูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับปานกลาง รวมถึงสามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับปานกลาง

4.3 ความคิดเห็นของผู้รับการประเมินต่อผลประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

4.3.1 จุดแข็งและข้อควรระวัง

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) สามารถสรุปจุดแข็งและพัฒนาของผู้รับการประเมินได้ดังนี้

4.3.1.1 ความละเอียดรอบคอบ (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินมีความละเอียดรอบคอบในระดับสูง สามารถรับผิดชอบงานที่ต้องใช้ความละเอียดหรือต้องตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารหรือข้อมูลได้ดี ใส่ใจในรายละเอียดปลีกย่อยในการทำงาน ทำให้งานที่ออกมามีความถูกต้องและน่าเชื่อถือในระดับสูง

ข้อควรระวัง

ในการทำงานมีการลงเียงในรายละเอียดทำให้ต้องใช้ระยะเวลาในการทำงานนานกว่าคนทั่วไป และมีโอกาสที่งานจะเสร็จไม่ทันตามกำหนดเวลา จึงควรบริหารจัดการด้านเวลาให้เหมาะสม ปรับเปลี่ยนวิธีการตรวจสอบข้อมูลโดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย

4.3.1.2 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy) ผู้รับการประเมินระมัดระวังอย่างมากในประสานงาน คิดอย่างรอบคอบก่อนการติดต่อประสานงาน เคารพและให้เกียรติผู้อื่นเสมอ พยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

ข้อควรระวัง

ในการติดต่อประสานงานอาจพบผู้ประสานงานที่เอาัดเอาเปรียบ ขาดความเกรงใจ เนื่องจากมองว่าผู้รับการประเมินสามารถคุยหรือประนีประนอมยอมความกันได้ง่าย ควรพิจารณาในแต่ละสถานการณ์ว่ากรณีโดยยอมรับได้ หรือยอมรับไม่ได้

4.3.1.3 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินมีความเป็นอิสระในตนเอง สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองหากมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่เพียงพอ

ข้อควรระวัง

อาจตัดสินใจผิดพลาดได้เนื่องจากขาดประสบการณ์ที่เพียงพอ ควรมีการปรึกษาผู้มีประสบการณ์เพื่อเปิดมุมมองการคิดประกอบการตัดสินใจ หรือหาข้อมูลประกอบจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย

4.3.1.4 การจูงใจ (Influence) มีทักษะในการพูดและเจรจาในระดับดี กล่าวคือผู้รับการประเมินสามารถพูดเพื่อโน้มน้าว ชักจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามได้ มีทักษะในการเจรจาต่อรองที่ดี

ข้อควรระวัง

การพูดเพื่อชักจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามในบางครั้งผู้ฟังไม่ได้มีความต้องการไปในทางเดียวกัน แต่เนื่องจากถูกโน้มน้าวจึงคล้อยตาม ดังนั้นต้องระวังการขัดแย้งระหว่างกันที่อาจเกิดขึ้นภายหลัง ควรมีการแจ้งผลดีผลเสียให้ทราบประกอบการตัดสินใจ

4.3.2 จุดอ่อนเพื่อการพัฒนา

จากผลการประเมินของ Work Behavior Inventory (WBI) สามารถสรุปจุดอ่อนและข้อควรพัฒนาของผู้รับการประเมินได้ดังนี้

4.3.2.1 การปรับตัว (Adaptability) ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม หรือสภาพสังคมต่ำ วิตกกังวลเมื่ออยู่ในสถานที่สถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคย ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง

ข้อที่ควรพัฒนา

จากภาวะความไม่แน่นอนในปัจจุบัน ทำให้ผู้รับการประเมินต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้นผู้รับการประเมินควรฝึกตัวเองให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเข้าร่วมกิจกรรมที่ไม่เคยทำ เช่น การร่วมทำโปรเจกต์กับเพื่อนพนักงานต่างหน่วยงานเพื่อฝึกการทำงานร่วมกับผู้อื่น

4.3.2.2 การเข้าสังคม (Sociability) ผู้รับการประเมินชอบเก็บตัว ไม่ชอบการเข้าไปคุยหรือทักทายผู้อื่นก่อน รู้สึกประหม่าที่ต้องทำความรู้จักเพื่อนใหม่ซึ่งถือเป็นอุปสรรคต่อการทำงานในสายงานทรัพยากรบุคคลที่ต้องทำงานร่วมกับคนจำนวนมากทั้งในและนอกองค์กร

ข้อที่ควรพัฒนา

มีแนวโน้มที่จะไม่ไปทำความรู้จักคนใหม่ จะคุยหรือประสานงานเฉพาะกลุ่มคนที่เคยรู้จัก เพื่อให้ส่งผลดีต่อการทำงาน ผู้รับการประเมินควรทำความรู้จักเพื่อนร่วมงานเพิ่มเติม เข้าร่วมกิจกรรมที่หน่วยงานจัด ฝึกการทักทายและพูดคุยกับผู้อื่นให้มากขึ้น

4.3.2.3 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินชอบทำงานรูปแบบเดิมๆ กินอะไรเดิมๆ ไม่ชอบคิดหรือทดลองทำสิ่งแปลกใหม่

ข้อที่ควรพัฒนา

มีแนวโน้มที่จะไม่คิดวิธีการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะอาจส่งผลเสียต่อการโตขึ้นไปในระดับผู้บริหาร ที่มีหน้าที่หลักในการปรับปรุงและเสนอวิธีการทำงานแบบใหม่ที่ดีกว่าเดิม ผู้รับการประเมินควรเริ่มต้นในการคิดสิ่งใหม่ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับบรรณารักษศาสตร์หรือการทำงาน

4.3.2.4 ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement) ผู้รับการประเมินมีความยอมรับและพึงพอใจในสิ่งที่ตัวเองเป็นอยู่ ไม่ทะเยอทะยาน และขาดความกระตือรือร้นในการทำงานให้สำเร็จ

ข้อที่ควรพัฒนา

เนื่องจากผู้รับการประเมินพึงพอใจในสิ่งที่ตัวเองเป็นอยู่จึงไม่อยากจะปรับเปลี่ยนอะไร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหาสิ่งกระตุ้นมาผลักดัน เช่น ผู้บังคับบัญชาอาจทำหน้าที่ในการกระตุ้นและช่วยจุดประกายให้เห็นถึงประโยชน์ของการทำงานให้สำเร็จว่าส่งผลต่อตนเองและองค์กรอย่างไรบ้าง

4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

4.4.1 จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับลักษณะและพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงาน โดยผู้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งของผู้รับการประเมินดังนี้

- ความใส่ใจผู้อื่น (Concern for other) ผู้บังคับบัญชามองว่า ตลอดเวลาของการทำงาน ผู้รับการประเมินมักจะเข้ามาขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาบ่อยครั้งเกี่ยวกับการดูแลกลุ่มนักศึกษาทุน มีการแสดงออกถึงความเป็นห่วงผู้ร่วมงานบ่อยครั้ง ใส่ใจความรู้สึกเพื่อนร่วมงาน

- การให้ความสนใจต่อรายละเอียด (Attention to Detail) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินสามารถปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบได้ดี เช่น จัดทำสัญญาจ้างงานถูกต้อง ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงมอบหมายให้รับผิดชอบในการตรวจสอบความถูกต้องของส่ง

เอกสารประเมินผลทดลองงานและจัดทำจดหมายแจ้งผ่านทดลองงานของพนักงานในทีม รวมถึงสามารถจดจำรายละเอียดข้อมูลพนักงานได้เป็นอย่างดี

- ความน่าเชื่อถือ (Dependent) ผู้บังคับบัญชามองว่าผู้รับการประเมินมีความน่าเชื่อถือ สามารถประสานงานกับพนักงานและผู้บริหาร ได้ทุกระดับ จึงมอบหมายให้เข้าพบผู้บริหารระดับสูงแทนผู้บังคับบัญชาเพื่อรับทราบข้อมูลป้อนกลับ และเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงระบบการทำงาน

- การบรรลุผลสำเร็จ (Achievement) ผู้บังคับบัญชามองเป็นจุดแข็ง เนื่องจากผู้รับการประเมินมีการแสดงออกบ่อยครั้งถึงความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ เช่น การอยู่ทำงานล่วงเวลาในช่วงที่มีปริมาณงานมากกว่าปกติ และเข้ามาทำงานในช่วงเสาร์และอาทิตย์เพื่อให้สามารถส่งงานได้ทันตามกำหนดเวลา

4.4.2 จุดอ่อนของผู้รับการประเมินในมุมมองของผู้บังคับบัญชา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับลักษณะและพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงาน โดยผู้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อนของผู้รับการประเมินดังนี้

- พลังในการทำงาน (Energy) ผู้บังคับบัญชาประเมินว่ามีงานบางประเภทที่ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะไม่สามารถส่งมอบผลงาน ในเวลาที่กำหนดได้ ดังนั้นจำเป็นต้องมีการกระตุ้นให้ผู้รับการประเมินกระตือรือร้นมากขึ้น รวมถึงผู้รับการประเมินมักรู้สึกท้อแท้เมื่อต้องรับผิดชอบงานหลายๆอย่างในเวลาเดียวกัน

- ความเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้บังคับบัญชามองเป็นจุดอ่อนเนื่องจากผู้รับการประเมินมีลักษณะการทำงานเป็นผู้ตามมากกว่าเป็นผู้นำ ผู้บังคับบัญชามองว่ามีหลายครั้งที่ผู้ถูกประเมินมีโอกาสที่จะแสดงความเป็นผู้นำ แต่เลือกที่จะเป็นผู้ตามเช่นเดิม

- ความเป็นอิสระ (Independent) เนื่องจากผู้รับการประเมินมักขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาอยู่บ่อยครั้งก่อนการตัดสินใจหรือลงมือปฏิบัติเรื่องต่างๆ มีพฤติกรรมชอบการทำงานเป็นทีมมากกว่าทำงานคนเดียว ผู้บังคับบัญชาจึงมองว่าเป็นจุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนา

- การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ (Emotion Self-Awareness) ผู้บังคับบัญชาประเมินว่าในกรณีที่ผู้ถูกประเมินอยู่ในสถานการณ์ที่กดดัน มีแนวโน้มที่จะไม่สามารถควบคุมการแสดงออกทางสีหน้าและอารมณ์ได้

4.5 สรุปประเด็นที่นำไปพัฒนาปรับปรุงตนเองจากการทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา

จากการทำแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI) ประกอบกับการให้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาทำให้ผู้รับการประเมินทราบถึงมุมมองจากผู้บังคับบัญชาในการประเมินผลพฤติกรรม โดยเมื่อนำผลประเมินทั้งสองส่วนมาพิจารณาร่วมกันประกอบกับพิจารณาหน้าที่ความรับผิดชอบในงานปัจจุบัน ซึ่งผู้รับการประเมินมีหน้าที่หลักคือ สรรหาพนักงานให้กับทุกหน่วยงานสังกัดสำนักงานใหญ่และโรงงาน รับผิดชอบในการเป็น Project Leader ในโครงการ Career Camp ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสรรหาและคัดเลือกนักศึกษาทุนของบริษัท รวมถึงจัดงานมอบทุนการศึกษาประจำปีของบริษัท ซึ่งจากหน้าที่ความรับผิดชอบดังกล่าว ทำให้เห็นว่าผู้รับการประเมินต้องติดต่อและประสานงานกับผู้คนจำนวนมากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็น ผู้สมัครงาน อาจารย์มหาวิทยาลัย นักศึกษา พนักงานและผู้บริหาร

ผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นตรงกันว่าควรพัฒนาภาวะผู้นำในด้าน การเข้าสังคม (Sociability) เนื่องจากในการปฏิบัติงานผู้รับการต้องพบปะผู้คนมากมาย และจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคนเหล่านั้น โดยเฉพาะการ สรรหาบุคคลและการสรรหาคัดเลือกนักศึกษาทุน ที่ผู้รับการประเมินต้องเป็นคนติดต่อ สัมภาษณ์และคัดเลือก ทำหน้าที่ประสานแจ้งสวัสดิการและนัดหมายลงนามสัญญาจ้าง รวมถึงดูแลชีวิตความเป็นอยู่ในช่วงทดลองงานของพนักงานใหม่ ดูแลเรื่องการเรียน การฝึกงานและการเริ่มงานของนักศึกษาทุน จากหน้าที่ความรับผิดชอบที่กล่าวมาเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้ผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชาตัดสินใจพัฒนาภาวะผู้นำด้าน การเข้าสังคม (Sociability) เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น และผู้รับการประเมินมีความสุขในการทำงาน

เนื่องจากระหว่างการพัฒนาผู้รับการประเมินมีการ โอนย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายพัฒนาบุคลากรซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดฝึกอบรม จัดทำและพัฒนาหลักสูตร Signature Program ซึ่งเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมที่ทางบริษัทได้พัฒนา โดยผู้รับการประเมินมีหน้าที่หลักในการพัฒนาหลักสูตร โดยร่วมกับวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล กำหนดกิจกรรมเสริมหลักสูตรทางศิลปะและกีฬาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร รับผิดชอบในการจัดทำ On Boarding Program ให้กับผู้บริหารใหม่ เพื่อเป็นการสนับสนุนการเรียนรู้ข้อมูลธุรกิจให้ผู้บริหารใหม่ในช่วงทดลองงาน นอกจากนี้ยังรับผิดชอบในการจัดทำ Functional Competency ให้กับทุกหน่วยงานในองค์กร ทั้งโรงงานและสำนักงานใหญ่ ในครั้งนี้ผู้รับการประเมินนำผลจากแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI) ไปปรึกษากับผู้บังคับบัญชาและได้ข้อสรุปในการเลือกพัฒนาภาวะผู้นำด้าน การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) เนื่องจากลักษณะงานส่วนใหญ่เป็น

การคิดและพัฒนาหลักสูตร ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์มาช่วยในการออกแบบหลักสูตรให้มีความน่าสนใจและสามารถตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรได้



บทที่ 5

ผลเพื่อนำไปใช้งาน

จากการประเมินตนเองโดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) ผู้รับการประเมินนำผลลัพธ์การวิเคราะห์ที่ได้ไปพิจารณา และขอความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาในการคัดเลือกหัวข้อเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยได้กำหนดแผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan) และเพื่อให้การดำเนินการพัฒนาตนเองให้มีพฤติกรรมสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และเพื่อให้การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่ผู้รับการประเมินและองค์กรตามกรอบเวลาที่กำหนด ในบทนี้จึงแบ่งหัวข้อการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็น 2 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน
- ส่วนที่ 2 แผนการพัฒนาตนเอง

5.1 เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน

5.1.1 เป้าหมาย

ผู้รับการประเมินต้องการเติบโตเป็นผู้บริหารระดับสูงในสายงานทรัพยากรบุคคล ภายในระยะเวลา 5 ปี โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการงานในส่วนต่างๆ เช่น การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน การพัฒนาองค์กร และส่วนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยในระหว่างนี้ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ เพื่อให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้และความสามารถเพื่อเติบโตเป็นผู้บริหารระดับสูงในอนาคต

เนื่องจากเป้าหมายคือการเติบโตเป็นผู้บริหารระดับสูงในสายงานทรัพยากรบุคคล ซึ่งโดยการทำงานจะต้องพบปะกับพนักงานที่หลากหลายไม่ว่าจะเป็นพนักงานในสายงานการผลิต พนักงานในส่วนสำนักงาน หรือพนักงานในส่วนงานเฉพาะทางตามลักษณะธุรกิจ ซึ่งผู้รับการประเมินจะต้องทำหน้าที่ในการดูแลและบริหารจัดการพนักงาน โดยคุณสมบัติที่สำคัญของบุคคลทำงานในสายนี้คือการเข้าสังคม (Sociability) เนื่องจากการที่จะดูแลพนักงานได้ ผู้รับการประเมินจำเป็นต้องมีข้อมูลของพนักงานว่าพนักงานในองค์กรมีความเป็นอยู่อย่างไร ปัจจุบันพนักงานมี

ความรู้สึกอย่างไรต่อองค์กร เป็นต้น เพราะข้อมูลบางอย่างพนักงานจะไม่ได้ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ให้กับผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด บางครั้งการเข้าไปคลุกคลีพูดคุยกับพนักงานจะทำให้ได้รับข้อมูลในเชิงลึก ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานมากขึ้น ประกอบกับลักษณะของผู้ที่ทำงานสายงานทรัพยากรบุคคลที่สามารถพูดคุยกับพนักงานอย่างเป็นกันเองจะส่งเสริมให้หน่วยงานมีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นด้วยประกอบกับผู้รับการประเมินมีบุคลิกลักษณะค่อนข้างเก็บตัว ไม่ได้พูดคุยหรือชอบการพบปะพูดคุยกับบุคคลอื่นมากนัก หากผู้รับการประเมินได้รับการพัฒนาในส่วนนี้จะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.2 จุดแข็งที่ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเอง

จากการวิเคราะห์ตนเอง โดยหารือร่วมกับผู้บังคับบัญชาทำให้ผู้รับการประเมินรับรู้ และสามารถสรุปจุดแข็งของตนเองได้ดังนี้

- ความใส่ใจผู้อื่น (Concern for other) เนื่องจากผู้รับการประเมินมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการสรรหาบุคลากร รวมถึงสรรหานักศึกษาทุนของบริษัท รวมถึงรับหน้าที่ในการดูแลและให้คำปรึกษา ซึ่งผู้รับการประเมินไม่ใช่เพียงแค่เรื่องการเรียนรู้เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงเรื่องการใช้ชีวิตของนักศึกษาด้วย ซึ่งผู้รับการประเมินมองว่าหากนักศึกษาได้รับการแนะนำที่ดีจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจในเรื่องต่างๆที่นักศึกษาอาจไม่มีความรู้หรือประสบการณ์ นอกจากนักศึกษาทุนแล้ว

- การให้ความสนใจต่อรายละเอียด (Attention to Detail) ผู้รับการประเมินสามารถทำงานที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบและงานที่เกี่ยวข้องกับการเก็บรายละเอียดได้ดี เช่นรับผิดชอบในการจัดทำสัญญาจ้างงาน สัญญาให้ทุนการศึกษา และ MOU ที่บริษัทมีการลงนามกับสถาบันการศึกษาต่างๆ ซึ่งเป็นงานที่ต้องมีการตรวจทานความถูกต้องอย่างละเอียด ทั้งนี้เพื่อป้องกันความผิดพลาด รวมถึงรวมเป็นคณะกรรมการสอบทุจริตพนักงานซึ่งต้องมีการวางแผนและเก็บข้อมูลอย่างละเอียดและรัดกุม

- ความน่าเชื่อถือ (Dependent) ผู้รับการประเมินได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบสรรหาพนักงานในตำแหน่งงานผู้จัดการฝ่าย ซึ่งเป็นตำแหน่งที่สูงกว่าตำแหน่งของผู้ประเมิน นอกจากนี้ในการทำงานต่างๆ ก็สามารถที่จะส่งผลงานได้ตามทันตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานออกมามี

- การปฏิบัติตามกฎ (Role Following) ผู้รับการประเมินปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ไม่เคยทำผิดกฎระเบียบของบริษัท รวมถึงสามารถปฏิบัติงานอยู่ภายใต้กฎระเบียบต่างๆได้โดยไม่มีการโต้แย้ง เคารพและเชื่อสัตย์ต่อกฎระเบียบต่างๆที่กำหนดไว้

5.1.3 จุดอ่อนที่ผู้ประเมินรับรู้ตนเอง

จากการที่ผู้รับการประเมินวิเคราะห์และทำความเข้าใจผลการประเมินร่วมกับผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้รับการประเมินรับรู้ตนเองและสามารถระบุจุดอ่อนได้ ดังนี้

- การเข้าสังคม (Socialability) ผู้รับการประเมินมีบุคลิกค่อนข้างเก็บตัว ไม่ค่อยสูงส่งกับเพื่อนร่วมงานมากนัก ไม่ชอบการเข้าสังคมหรือเข้าร่วมงานเลี้ยงกับหน่วยงาน ใช้เวลาค่อนข้างนานพอสมควรในการทำความรู้จักกับผู้อื่น ซึ่งหากไม่ได้รับการปรับปรุงหรือพัฒนา อาจส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงานได้

- พลังในการทำงาน (Energy) ผู้รับการประเมินชอบงานที่สามารถบริหารจัดการได้ด้วยตนเอง ไม่ชอบงานที่ต้องมีการแข่งขันกับผู้อื่นและรู้สึกกดดันเมื่อต้องทำงานภายใต้ระยะเวลาที่จำกัดหรือเร่งรีบ รวมถึงมีแนวโน้มไม่ชอบทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ต้องได้รับการกระตุ้นจากผู้บังคับบัญชา

- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ผู้รับการประเมินชอบทำงานตามแบบแผน ตามกฎระเบียบ และในรูปแบบเดิมๆ มีแนวโน้มไม่สร้างสรรค์สิ่งใหม่หากไม่ได้รับการกระตุ้น ส่งผลให้การปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการทำงานหรือวิธีการมีน้อย ในหัวข้อนี้ผู้ถูกประเมินมีแนวโน้มที่จะพัฒนาได้เนื่องจากเมื่อได้รับมอบหมายให้ทำก็สามารถสร้างสรรค์ผลงานออกมาได้

- การมั่นใจในตัวเอง (Self-Confident) ผู้รับการประเมินค่อนข้างตื่นเต้นและกังวลทุกครั้งที่ต้องพูดต่อที่ชุมชน บางครั้งไม่สามารถควบคุมเสียงของตนเองไม่ให้เกิดความตื่นเต้นได้ มีการแสดงความคิดเห็นต่อเรื่องต่างๆ น้อยอาจเนื่องจากเป็นคนที่ต้องใช้ระยะเวลาในการคิดและต้องการข้อมูลประกอบการตัดสินใจในระดับที่มากพอสมควร ทำให้หากไม่มีข้อมูลเพียงพอ ก็จะไม่ตัดสินใจหรือให้ความคิดเห็น

5.1.4 การนำความรับรู้ตนเองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

เมื่อผู้รับการประเมินทราบถึงลักษณะบุคลิกภาพของตนเองจากการทำแบบประเมิน WBI ร่วมกับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาแล้ว ทำให้ทราบและรู้จักลักษณะบุคลิกภาพของตนเองจากมุมมองของผู้อื่นมากขึ้น ส่งผลให้ผู้รับการประเมินสามารถวางแผนการพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำจุดแข็งมาช่วยในการผลักดันและปรับปรุงจุดอ่อนให้มีการพัฒนาจนเป็นจุดแข็ง ดังนั้นเมื่อผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาตนเองได้ตามเป้าหมายแล้ว ก็จะส่งผลให้ผู้รับการประเมินสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองต่อไปในสายอาชีพได้

เมื่อผู้รับการประเมินทราบถึงลักษณะบุคลิกภาพของตนเองจากการทำแบบประเมิน WBI ร่วมกับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาแล้ว ทำให้ผู้รับการประเมินเกิดความตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงจุดอ่อนของตนเองที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน หรือเป็นอุปสรรคต่อการเจริญเติบโตในสายอาชีพ โดยเฉพาะในเรื่องของการเข้าสังคม ซึ่งกระทบการทำงานในสายงานทรัพยากรบุคคลอย่างมาก รวมถึงการเติบโตในระดับสูงขึ้นการคิดริเริ่มสิ่งใหม่เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งเพราะจะส่งผลต่อการคิดพัฒนาและปรับปรุงระบบการทำงานให้ดียิ่งขึ้นซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบหลักสำคัญของระดับบริหาร

5.2 แผนการพัฒนาตนเอง

จากผลการประเมินตนเองจากเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) พบว่าผู้รับการประเมินมีคะแนนในระดับต่ำในหลายประเด็น เช่น Socialability, Leading, Adaptability, Energy และ Innovation ซึ่งถือเป็นประเด็นสำคัญที่จะต้องนำมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง

เมื่อพิจารณาอย่างละเอียดในหน้าที่ความรับผิดชอบงานด้านสรรหาบุคลากร ผู้รับการประเมินมีหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานกับบริษัท จัดโครงการ Career Camp เพื่อคัดเลือกนักศึกษาทุนของบริษัท โดยลักษณะงานทำให้ต้องพบปะผู้คนจำนวนมากทั้งในและนอกองค์กร ด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบดังกล่าวผู้รับการประเมินเลือกหัวข้อ การเข้าสังคม (Socialability) เพื่อเป็นหัวข้อในการพัฒนาตนเองในช่วง มิถุนายน -กันยายน 57 ทั้งนี้เพื่อพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพที่เพิ่มสูงขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าว

เนื่องจากผู้รับการประเมินได้โอนย้ายหน่วยงานระหว่างดำเนินการตามแผนพัฒนาตนเองไปรับหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรในเดือน ตุลาคม 2557 โดยหน้าที่ความรับผิดชอบคือการจัดทำและรวบรวมทักษะความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) ของหน่วยงานต่างๆภายในองค์กร จัดทำแผนการเรียนรู้งาน (On Boarding Program) พนักงานใหม่ระดับผู้บริหาร และงานหลักที่สำคัญคือ การจัดทำหลักสูตรเฉพาะของบริษัทเพื่อพัฒนาผู้บริหาร (Signature Program) เพื่อพัฒนาผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่าย Management Development Program (MDP) โดยเสนอหัวข้อการเรียนรู้และกิจกรรมเพื่อใช้ในการฝึกอบรมพนักงาน โดยกิจกรรมดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดงานและมีความแปลกใหม่ สามารถจูงใจให้ผู้เข้ารับการอบรมสนใจและเกิดการเรียนรู้ในการเข้าฝึกอบรม และเมื่อพิจารณาตามหลัก Cognitive Ability (ความสามารถทางสมอง) ซึ่งได้กล่าวถึง Fluid Ability

สมรรถภาพหรือความสามารถที่มาจากกรรมพันธุ์ และ Crystallized Ability สมรรถภาพทางสมอง หรือความสามารถที่ขึ้นจากการเรียนรู้หรือได้จากประสบการณ์ที่ผ่านเข้ามาในชีวิต เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ เมื่อพิจารณาผลการประเมินตนเองจากเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ของผู้รับการประเมินพบว่ามีคุณลักษณะในด้านนี้ค่อนข้างต่ำ ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน จึงเห็นควรพัฒนาด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ของผู้รับการประเมินเป็นอีกหัวข้อในการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยคาดหวังว่าการพัฒนาตนเองในครั้งนี้จะสามารถทำให้ผู้รับการประเมินมีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มมากขึ้นซึ่งจะเพิ่มศักยภาพในการทำงานของผู้รับการประเมินให้ดียิ่งขึ้น

5.2.1 แผนการพัฒนาตนเอง ฉบับที่ 1 (Development Action Plan 1)

ผู้รับการประเมินนำเรื่อง การเข้าสังคม (Socialability) มาเป็นหัวข้อในการพัฒนาตนเอง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.2.1.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง (Development Objective)

ผู้รับการประเมินต้องการจะเป็นคนที่มีความเป็นกันเองกับผู้อื่นมากขึ้น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีขึ้น และสามารถเข้าร่วมกิจกรรมที่ต้องทำร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข สามารถพูดคุยกับเพื่อนใหม่ได้อย่างมั่นใจ สามารถเข้าร่วมงานสังสรรค์หรือเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรได้อย่างมีความสุข เนื่องจากลักษณะงานที่รับผิดชอบจะต้องมีการพบปะผู้คนมากมายทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประกอบกับหน้าที่ความรับผิดชอบเปรียบเสมือนเป็นตัวแทนบริษัทที่ผู้สมัครงานจะประเมินว่าองค์กรมีพนักงานลักษณะแบบใด การพัฒนาตนเองในเรื่องนี้นอกจากจะสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำแล้ว ยังส่งผลต่อการติดต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรอีกด้วย นอกจากนี้ยังเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้บริษัทจะมีบรรยากาศการทำงานที่ดี คู่เป็นกันเองไม่ตึงเครียด มีภาพลักษณ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันของคนในองค์กร และยังส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นด้วย

5.2.1.2 สิ่งที่คาดว่าจะได้รับต่อตนเอง (Expected benefit to me)

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าจะมีความมั่นใจและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีขึ้น มีเข้าร่วมกิจกรรมสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น รวมถึงเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรเพิ่มมากขึ้น เปิดรับเพื่อนใหม่และมีความกล้าที่จะเข้าไปคุยกับเพื่อนใหม่ หรือคนที่เพิ่งรู้จักมากขึ้น

5.2.1.3 สิ่งที่คาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร (Expected benefit to

My Organization)

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าจากการพัฒนาตนเองจะส่งผล บริษัทมีบรรยากาศการทำงานที่ดีขึ้น มีความเป็นกันเองมากขึ้น บรรยากาศการทำงานไม่ตึงเครียด เป็นการส่งเสริมให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันของคนในองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้นด้วย

5.2.1.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง (Action to Take)

เมื่อผู้รับการประเมินได้กำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเองดังนี้

- พุดคุยและทักทายกับเพื่อนร่วมงานทุกเช้า ปรับวิธีการการพุดคุยกับต้นสังกัด โดยนอกจากคุยเรื่องงานแล้วจะสอบถามเรื่องทั่วไปด้วย เช่น สอบถามเรื่องสุขภาพ เรื่องการออกกำลังกาย หรือกิจกรรมในยามว่าง

- เสนอตัวเองรับหน้าที่ Induction พนักงานใหม่ เพื่อเป็นการเริ่มต้นในการทำความรู้จักกับพนักงานใหม่ทุกคนที่เข้ามาอยู่ในองค์กร โดยจะฝึกการพุดและอธิบายข้อมูลต่างๆ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท ข้อเสนอแนะสำหรับพนักงานใหม่ เช่น สถานที่ทานข้าว ข้อควรปฏิบัติ และไม่ควรปฏิบัติ รวมทั้งทักทายพนักงานใหม่ทุกครั้งที่เจอและสอบถามสารทุกข์สุขดิบของพนักงาน

- เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทและหน่วยงาน เช่น เลี้ยงวันเกิด เลี้ยงต้อนรับพนักงานใหม่ หรืองาน Family Day ของบริษัท เพื่อเปิดโอกาสให้ตัวเองได้พบกับพนักงานคนอื่น ฝึกตัวเองในการเข้าร่วมกิจกรรมกับคนจำนวนมากๆจะได้ฝึกการปรับตัวเมื่อเข้าไปอยู่ในกิจกรรมที่มีคนหลายคนเข้ามามีส่วนร่วม ฝึกตัวเองให้พุดแสดงความคิดเห็นมากขึ้น

- รับหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ดูแลพนักงานใหม่ในหน่วยงาน ถือเป็น การเริ่มต้นในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น โดยจะคอยดูแลทั้งในเรื่องงาน และเรื่องการปรับตัว เช่น พาไปกินข้าวแนะนำสถานที่ต่างๆในสำนักงาน เช่น ห้องน้ำ ห้องพยาบาล ห้องสมุด และพาไปแนะนำตัวกับพนักงานคนอื่นๆที่จะต้องทำงานร่วมกัน

5.2.1.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Involved Person)

- ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมินต้องเป็นผู้ริเริ่มและเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนา ซึ่งจะต้องมีความพยายาม มีแรงจูงใจจากตนเองเป็นจุดตั้งต้น เพื่อเป็นการผลักดันตนเองให้เกิดการพัฒนาไปยังเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

- เพื่อนร่วมงาน

เพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเดียวกันและต่างหน่วยงาน โดยเพื่อนร่วมงานมีบทบาทสำคัญในการช่วยกระตุ้น และผลักดันให้การพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมินประสบความสำเร็จ

- ผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชามีบทบาทในการสนับสนุน และมอบโอกาสในการพัฒนาตนเองของผู้รับการประเมิน และเป็นผู้ที่คอยให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาช่วยเหลือรวมถึงกระตุ้นให้เกิดการแสดงพฤติกรรม และให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาเพื่อสนับสนุนการพัฒนาแก่ผู้รับการประเมิน

- พนักงานใหม่

พนักงานใหม่มีบทบาทในการเป็นผู้ร่วมให้การสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้ผู้รับการประเมินนำมาวางแผนการพัฒนาตนเองต่อไป

5.2.1.6 การวัดผล (Measurement)

ผู้รับการประเมินวัดผลจากการแสดงออกทางพฤติกรรม การได้ลงมือปฏิบัติจริงและการได้รับ Feedback จากผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน และพนักงานใหม่ เพื่อรับทราบการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงจากมุมมองภายนอก ที่ซึ่งสามารถมองเห็นพฤติกรรมของผู้รับการประเมินอย่างต่อเนื่อง

5.2.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ มิถุนายน - กันยายน 2557 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 4 เดือน

5.2.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นมีแนวโน้มจะมาจากตัวผู้รับการประเมินเองที่อาจเกิดความเหนื่อยล้า และท้อแท้ในการที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อเข้าไปพูดคุยหรือทักทายกับผู้อื่น และอาจหมดกำลังใจหากมีการประสานงานกับบุคคลอื่นแต่ไม่ได้รับการตอบรับหรือสนใจ โดยผู้รับการประเมินอาจเลือกที่จะเงียบและไม่แสดงพฤติกรรมที่เป็นแผนในการพัฒนาตนเอง

ตารางที่ 5.1: แผนพัฒนาตนเอง ฉบับที่ 1 (Development Action Plan 1)

| Development Action Plan (DAP) | |
|-------------------------------|----------------------------------|
| Name | นางสาวณรัชชา ขอนแก่น (นามสมมุติ) |
| Position | เจ้าหน้าที่สรรหาบุคลากร |
| Direct Supervisor | ผู้จัดการศูนย์สรรหาบุคลากร |

Competency: Socialability

| Development Objective: | Expected benefit to me | Expected benefit to my organization | Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.) | Involved person | Measurement | Time Frame |
|---|--|---|--|-----------------|--------------------------------|-----------------|
| ผู้รับการประเมินต้องการ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีขึ้น และสามารถเข้าร่วมกิจกรรมที่ต้องทำร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข สามารถพูดคุยกับเพื่อนใหม่ได้อย่างมั่นใจ สามารถเข้าร่วมงานสังสรรค์ | ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าจะมีความมั่นใจ และ มนุษยสัมพันธ์ที่ดีขึ้น มีเข้าร่วมกิจกรรมสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น รวมถึงเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรเพิ่มขึ้น เปิดรับเพื่อนใหม่และมีความกล้าที่จะเข้าไปคุยกับเพื่อนใหม่ หรือคนที่เพิ่งรู้จักมากขึ้น | ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าจากการพัฒนาตนเอง จะส่งผล บริษัท มีบรรยากาศการทำงานที่ดีขึ้น มีความเป็นกันเองมากขึ้น บรรยากาศการทำงานไม่ตึงเครียด เป็นการส่งเสริมให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันของคนในองค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้นด้วย | 1. พูดคุยและทักทายกับเพื่อนร่วมงานทุกเช้า ปรับวิธีการการพูดคุยกับต้นสังกัด โดยนอกจากคุยเรื่องงานแล้วจะสอบถามเรื่องทั่วไปด้วย เช่น สอบถามเรื่องสุขภาพ เรื่องการออกกำลังกาย หรือกิจกรรมในยามว่าง | เพื่อนร่วมงาน | ข้อมูลป้อนกลับจากเพื่อนร่วมงาน | มิ.ย. – ก.ย. 57 |
| | | | 2. เสนอตัวเองรับหน้าที่ Induction พนักงานใหม่ เพื่อเป็นการเริ่มต้นในการทำความรู้จักกับพนักงานใหม่ทุกคนที่เข้ามาอยู่ในองค์กร โดยจะฝึกการพูดและอธิบายข้อมูลต่างๆ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท ข้อเสนอแนะสำหรับพนักงานใหม่ เช่น สถานที่ทานข้าว ข้อควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติ รวมทั้งทักทายพนักงานใหม่ทุกครั้งที่เจอและสอบถาม สารทุกข์สุขดิบของพนักงาน | พนักงานใหม่ | ข้อมูลป้อนกลับจากพนักงานใหม่ | มิ.ย. – ก.ย. 57 |

ตารางที่ 5.1: แสดงแผนการพัฒนาดตนเอง ฉบับที่ 1 (Development Action Plan 1) (ต่อ)

| Development Objective: | Expected benefit to me | Expected benefit to my organization | Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.) | Involved person | Measurement | Time Frame |
|--|------------------------|-------------------------------------|--|--------------------------------|---|---------------------------------------|
| หรือเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรได้อย่างมีความสุข | | | 3. เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทและหน่วยงาน เช่น เลี้ยงวันเกิด เลี้ยงต้อนรับพนักงานใหม่ หรืองาน Family Day ของบริษัท เพื่อเปิดโอกาสให้ตัวเองได้พบกับพนักงานคนอื่น ฝึกตัวเองในการเข้าร่วมกิจกรรมกับคนจำนวนมากๆจะได้ฝึกการปรับตัวเมื่อเข้าไปอยู่ในกิจกรรมที่มีคนหลายๆคนเข้ามามีส่วนร่วม ฝึกตัวเองให้พูดแสดงความคิดเห็นมากขึ้น | ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน | ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน | มิ.ย. – ก.ย. 57 |
| | | | 4. รับหน้าที่เป็นที่เลี้ยง (Mentor) ดูแลพนักงานใหม่ในหน่วยงาน ถือเป็นการเริ่มต้นในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น โดยจะคอยดูแลทั้งในเรื่องงาน และเรื่องการปรับตัว เช่น พาไปกินข้าวแนะนำสถานที่ต่างๆในสำนักงาน เช่น ห้องน้ำ ห้องพยาบาล ห้องสมุด และพาไปแนะนำตัวกับพนักงานคนอื่นๆที่จะต้องทำงานร่วมกัน | พนักงานใหม่ | พนักงานใหม่ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นที่เลี้ยง | มิ.ย. – ก.ย. 57 |
| Who is involved: ผู้รับการประเมิน, เพื่อนร่วมงาน, ผู้บังคับบัญชา, พนักงานใหม่ | | | Resources/ Support: การอนุมัติและมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้เข้าร่วมกิจกรรม การมีส่วนร่วมของเพื่อนร่วมงานและพนักงานใหม่ | | | Time Frame: มิ.ย. – ก.ย. 57 |
| Potential obstacles which can prevent development: ผู้รับการประเมินเองที่อาจเกิดความเหนื่อยล้า และท้อแท้ในการที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อเข้าไปพูดคุยหรือทักทายกับผู้อื่น และอาจหมดกำลังใจหากมีการประสานงานกับบุคคลอื่นแต่ไม่ได้รับการตอบรับหรือสนใจ โดยผู้รับการประเมินอาจเลือกที่จะเงียบและไม่แสดงพฤติกรรมที่เป็นแผนในการพัฒนาดตนเอง | | | | | | |

5.2.2 ความก้าวหน้าแผนการพัฒนาตนเอง ฉบับที่ 1 (Follow up 1)

จากการทำแผนการพัฒนาตนเอง ทำให้ผู้รับการประเมินรับทราบถึงความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาของตนเองในด้านการเข้าสังคม (Socialability) โดยผู้วิจัยกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำสรุปรายงานความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 ตลอดระยะเวลาประมาณ 4 เดือน (มิถุนายน - กันยายน 2557) โดยมีรายละเอียดความก้าวหน้าของผู้รับการประเมิน ดังนี้

- พุดคุยและทักทายกับเพื่อนร่วมงานทุกเช้า ปรับวิธีการการพุดคุยกับต้นสังกัด โดยนอกจากคุยเรื่องงานแล้วจะสอบถามเรื่องทั่วไปด้วย เช่น สอบถามเรื่องสุขภาพ เรื่องการออกกำลังกาย หรือกิจกรรมในยามว่าง

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ผู้รับการประเมินเดินไปทักทายเพื่อนร่วมงานทุกเช้า โดยช่วงแรกเริ่มจากเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน หลังจากนั้นก็เพิ่มการทักทายไปที่เพื่อนร่วมงานต่างหน่วยงาน ซึ่งในการทักทายนี้ทำให้ผู้รับการประเมินลดอาการประหม่า เมื่อต้องชวนผู้อื่นคุย

ผลที่ได้รับ (Result)

ในระยะเวลา 4 เดือนที่อยู่ในช่วงพัฒนาตนเอง ผู้รับการประเมินมีการทักทายเพื่อนร่วมงานมากขึ้น สามารถพุดคุยกับเพื่อนร่วมงานได้นานขึ้น ในบางครั้งก็เป็นศูนย์กลางในการพุดคุยกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน เมื่อเจอบนพนักงานใหม่ระหว่างวันมีการทักทายและพุดคุยมากขึ้น

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะทำต่อไป (What do you plan to do next?)

ยังคงทักทายเพื่อร่วมงานต่อไปโดยจะกำหนดจำนวนคนที่ทักทายเป็นตัวเลขที่ชัดเจนมากขึ้น เช่น สัปดาห์ที่ 1 ทักทายเพื่อร่วมงานก่อนอย่างน้อย 2 คนต่อวัน สัปดาห์ที่ 2 เพิ่มเป็น 3 คนต่อวัน และจะเพิ่มจำนวนขึ้นเรื่อยๆ

- เสนอตัวเองรับหน้าที่ Induction พนักงานใหม่ เพื่อเป็นการเริ่มต้นในการทำความรู้จักกับพนักงานใหม่ทุกคนที่เข้ามาอยู่ในองค์กร โดยจะฝึกการพุดและอธิบายข้อมูลต่างๆ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท ข้อเสนอแนะสำหรับพนักงานใหม่ เช่น สถานที่ทานข้าว ข้อควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติ รวมทั้งทักทายพนักงานใหม่ทุกครั้งเมื่อเจอและสอบถาม สารทุกข์สุขดิบของพนักงาน

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ผู้รับการประเมินเสนอตนเองเป็นผู้ Induction พนักงาน โดยมีการประสานงานกับต้นสังกัดของพนักงานเพื่อกำหนดหัวข้อในการเรียนรู้งานในช่วงทดลองงานหรือเรียกว่า On Boarding Program รับหน้าที่ Induction พนักงานเพื่อแจ้งข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท สวัสดิการ กฎระเบียบใน

การทำงาน โดยใช้ระยะเวลา 4 ชั่วโมงต่อครั้ง โดยได้ลงมือปฏิบัติจริงเมื่อมีพนักงานใหม่มาเริ่มงานคือทุกวันที่ 1 และ 16 ของเดือน

ผลที่ได้รับ (Result)

จากการเสนอตนเองของผู้รับการประเมินเป็นผู้ Induction พนักงานและผู้บริหารใหม่ ทำให้ผู้ถูกประเมินมีการพัฒนาตนเองในเรื่องการเตรียมความพร้อมในการที่จะเข้าพบต้นสังกัดเพื่อกำหนด On Boarding Program นอกจากนี้ยังทำให้ผู้รับการประเมินมีโอกาสในการได้รู้จักเพื่อนใหม่มากขึ้นอีกด้วย

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะทำต่อไป (What do you plan to do next?)

เพิ่มการติดตามผลการประเมินพนักงานและในช่วงทดลองงาน โดยขอการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการอนุมัติโครงการ Morning Coffee เพื่อเพิ่มช่องทางในการรับข้อมูลและให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ผลการประเมินทดลองงาน ซึ่งเป็นอีกช่องทางที่สามารถทำให้ผู้รับการประเมิน ได้พัฒนาตนเองในการเข้าสังคม การติดต่อสื่อสาร และการประสานงานกับผู้อื่น

- เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทและหน่วยงาน เช่น เลี้ยงวันเกิด เลี้ยงต้อนรับพนักงานใหม่ หรืองาน Family Day ของบริษัท เพื่อเปิดโอกาสให้ตัวเองได้พบกับพนักงานคนอื่น ฝึกตัวเองในการเข้าร่วมกิจกรรมกับคนจำนวนมากๆ จะได้ฝึกการปรับตัวเมื่อเข้าไปอยู่ในกิจกรรมที่มีคนหลายๆคนเข้ามามีส่วนร่วม ฝึกตัวเองให้พูดแสดงความคิดเห็นมากขึ้น

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ผู้รับการประเมินเข้าร่วมกิจกรรมงานเลี้ยงวันเกิดเพื่อพนักงานในหน่วยงาน การเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้ทำให้ผู้รับการประเมินได้มีโอกาสพูดคุยกับเพื่อนพนักงานในหน่วยงานมากขึ้น ทำให้รู้จักกันมากขึ้น หลังจากเข้าร่วมงานเลี้ยง ผู้รับการประเมินสามารถพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานได้มากขึ้น และได้มีพัฒนาการณ์ในส่วนของการนัดทานข้าวและไปซื้อของด้วยกันหลังเลิกงาน

ผลที่ได้รับ (Result)

ผู้รับการประเมินเข้าร่วมกิจกรรมได้บ่อยขึ้น และไม่รู้สึกรอคอยหรือประหม่าเมื่อต้องเข้าร่วมกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน มีการเปลี่ยนมุมมองในการเข้าร่วมกิจกรรมจากเดิมที่ไม่อยากเข้าร่วมเป็นไปในทางบวกมากขึ้น รู้สึกที่ได้เข้าร่วมกิจกรรม ได้เปิดโอกาสให้ตนเองในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องต่างๆทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะทำต่อไป (What do you plan to do next?)

ผู้รับการประเมินเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงานและกิจกรรมของบริษัทอย่างต่อเนื่อง เริ่มต้นเป็นผู้ชักชวนเพื่อนร่วมงานไปทานข้าวหรือซื้อของ

- รับหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ดูแลพนักงานใหม่ในหน่วยงาน ถือเป็นการเริ่มต้นในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น โดยจะคอยดูแลทั้งในเรื่องงาน และเรื่องการปรับตัว เช่น พาไปกินข้าวและนำสถานที่ต่างๆ ในสำนักงาน เช่น ห้องน้ำ ห้องพยาบาล ห้องสมุด และพาไปแนะนำตัวกับพนักงานคนอื่นๆ ที่จะต้องทำงานร่วมกัน

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ผู้รับการประเมินได้รับคัดเลือกให้เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) พนักงานใหม่ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการศูนย์สรรหาบุคลากร โดยได้ทำหน้าที่ในการดูแลและให้คำปรึกษาพนักงานใหม่ในด้านการทำงาน เช่น ทำการ On the Job Training ในหัวข้อที่เกี่ยวกับงานสรรหาบุคลากร พาพนักงานใหม่ไปแนะนำกับผู้บริหารและพนักงานที่สังกัดกลุ่มงานเดียวกัน และแนะนำกับผู้บริหารและพนักงานต่างหน่วยงาน ได้ร่วมกับต้นสังกัดพาพนักงานใหม่ไปเลี้ยงต้อนรับ

ผลที่ได้รับ (Result)

ผู้รับการประเมินมีการปรับปรุงตนเองมากขึ้น ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ผู้รับการประเมินมีการคิดหาวิธีการใหม่ๆ ในการสร้างความประทับใจให้กับพนักงานใหม่ที่มาเริ่มงาน เช่น มีการเตรียมของรางวัลให้กับพนักงานใหม่ที่สามารถตอบคำถามได้ถูกต้อง

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะทำต่อไป (What do you plan to do next?)

หมั่นทักทายและสอบถามความเป็นอยู่ของพนักงานใหม่ และพยายามหากิจกรรมอื่นๆ เพิ่มเติมเพื่อนำมาสร้างความประทับใจให้กับพนักงานใหม่

จากการดำเนินการตามแผนการพัฒนิตนเองตลอดระยะเวลาโดยประมาณ 4 เดือนนั้น พบว่าผู้รับการประเมินมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการเข้าสังคมเป็นไปในทางที่ดีขึ้น ผู้รับการประเมินมีการเปลี่ยนพฤติกรรมโดยเริ่มต้นทักทายผู้ร่วมงานที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน และมีการพัฒนาเพิ่มมากขึ้น โดยสามารถทักทายเพื่อนร่วมงานต่างหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น เริ่มมีการเข้าร่วมการทำกิจกรรมของหน่วยงานมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นจะเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นในสำนักงานหรือเป็นกิจกรรมนอกสถานที่ ซึ่งการเข้าร่วมกิจกรรมส่งผลให้ผู้รับการประเมินผลมีการเปิดใจและเปิดรับเพื่อนใหม่มากขึ้น มีความกล้าที่จะเข้าไปพบพูดคุยกับเพื่อนใหม่ สามารถพูดหรือชวนคุยได้มากขึ้น ซึ่งผลการพัฒนาดังกล่าวส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงได้มอบหมายให้ผู้รับการประเมินเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) พนักงานใหม่ สังกัดหน่วยงานสรรหาบุคลากร

ซึ่งผู้รับการประเมินจะต้องทำหน้าที่ทั้งการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างตนเองกับพนักงานใหม่ และต้องเป็นคนกลางในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงานใหม่และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ถือได้ว่าเป็นงานที่ได้รับมอบหมายเนื่องจากผู้รับการประเมินมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น



ตารางที่ 5.2: แสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาตนเอง ฉบับที่ 1 (Follow up 1)

| Development Action Plan (DAP) | | | | | | | |
|---|--|-----------------------------------|--|---|---|--------------|-----------|
| Name | | นางสาวณัฏฐา ณ ขอนแก่น (นามสมมุติ) | | | | | |
| Position | | เจ้าหน้าที่สรรหาบุคลากร | | | | | |
| Direct Supervisor | | ผู้จัดการศูนย์สรรหาบุคลากร | | | | | |
| Competency: Socialability | | | DAP Follow up 1 | | | Score Before | Score Now |
| Development Objective: | Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.) | Measurement | Actual activity | Result | What do you plan to do next | | |
| ผู้รับการประเมินต้องการจะเป็นคนที่ มี มิ ม นุ ช ย สัม พัน ธ์ ที่ ดี ขึ้น และสามารถเข้าร่วมกิจกรรมที่ต้องทำร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข สามารถพูดคุยกับเพื่อนใหม่ได้อย่างมั่นใจ สามารถเข้าร่วมงานสังสรรค์ | 1. พูดคุยและทักทายกับเพื่อนร่วมงานทุกเช้า ปรับวิธีการการพูดคุยกับต้นสังกัด โดยนอกจากคุยเรื่องงานแล้วจะสอบถามเรื่องทั่วไปด้วย เช่น สอบถามเรื่องสุขภาพ เรื่องการออกกำลังกาย หรือกิจกรรมในยามว่าง | ข้อมูลป้อนกลับ จาก เพื่อน ร่วมงาน | ผู้รับการประเมินเดินทางไปทักทายเพื่อนร่วมงานทุกเช้า โดยช่วงแรกเริ่มจากเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน หลังจากนั้นก็เพิ่มการทักทายไปที่เพื่อนร่วมงานต่างหน่วยงาน ซึ่งในการทักทายนี้ทำให้ผู้รับการประเมินลดอาการประหม่า เมื่อต้องชวนผู้อื่นคุย | ในระยะเวลา 4 เดือนที่อยู่ในช่วงพัฒนาตนเอง ผู้รับการประเมินมีการทักทายเพื่อนร่วมงานมากขึ้น สามารถพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานได้นานขึ้น ใน บาง ครั้ง ก็ เป็น ศูนย์กลาง ในการพูดคุยกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน เมื่อเจอพนักงานใหม่ระหว่างวันมีการทักทายและพูดคุยมากขึ้น | ยังคงทักทายเพื่อร่วมงานต่อไป โดยจะกำหนดจำนวนคนที่ทักทายเป็นตัวเลขที่ชัดเจนมากขึ้น เช่น สัปดาห์ที่ 1 ทักทายเพื่อร่วมงานก่อนอย่างน้อย 2 คนต่อวัน สัปดาห์ที่ 2 เพิ่มเป็น 3 คนต่อวัน และจะเพิ่มจำนวนขึ้นเรื่อยๆ | 4 | 8 |

ตารางที่ 5.2: แสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 (Follow up 1) (ต่อ)

| Development Objective: | Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.) | Measurement | Actual activity | Result | What do you plan to do next | Score Before | Score Now |
|--|--|------------------------------|---|---|--|--------------|-----------|
| หรือเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆขององค์กรได้อย่างมีความสุข | 2. เสนอตัวเองรับหน้าที่ Induction พนักงานใหม่ เพื่อเป็นการเริ่มต้นในการทำความรู้จักกับพนักงานใหม่ทุกคนที่เข้ามาอยู่ในองค์กร โดยจะฝึกการพูดและอธิบายข้อมูลต่างๆ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท ข้อเสนอแนะสำหรับพนักงานใหม่ เช่น สถานที่ทานข้าว ข้อควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติ รวมทั้งพักทายพนักงานใหม่ทุกครั้งที่เจอและสอบถาม สารทุกข์สุขดิบของพนักงาน | ข้อมูลป้อนกลับจากพนักงานใหม่ | ผู้รับประเมินเสนอตนเองเป็นผู้ Induction พนักงาน โดยมีการประสานงานกับต้นสังกัดของพนักงานเพื่อกำหนดหัวข้อในการเรียนรู้งานในช่วงทดลองงานหรือเรียกว่า On Boarding Program รับหน้าที่ Induction พนักงานเพื่อแจ้งข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทสวัสดิการ กฎระเบียบในการทำงาน โดยใช้เวลา 4 ชั่วโมงต่อครั้ง โดยได้ลงมือปฏิบัติจริงเมื่อมีพนักงานใหม่มาเริ่มงานคือทุกวันที่ 1 และ 16 ของเดือน | จากการเสนอตนเองของผู้รับประเมินเป็นผู้ Induction พนักงานและผู้บริหารใหม่ ทำให้ผู้ถูกประเมินมีการพัฒนาตนเองในเรื่องการเตรียมความพร้อมในการที่จะเข้าพบต้นสังกัดเพื่อกำหนด On Boarding Program นอกจากนี้ยังทำให้ผู้รับประเมินมีโอกาสในการได้รู้จักเพื่อนใหม่มากขึ้นอีกด้วย | เพิ่มการติดตามผลการประเมินพนักงานและในช่วงทดลองงาน โดยขอการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการอนุมัติโครงการ Morning Coffee เพื่อเพิ่มช่องทางในการรับข้อมูลและให้ Feedback ผลการประเมินทดลองงาน ซึ่งเป็นอีกช่องทางที่สามารถทำให้ผู้รับการประเมินได้พัฒนาตนเองในการเข้าสังคม การติดต่อสื่อสารและการประสานงานกับผู้อื่น | 3 | 7 |

ตารางที่ 5.2: แสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1 (Follow up 1) (ต่อ)

| Development Objective: | Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.) | Measurement | Actual activity | Result | What do you plan to do next | Score Before | Score Now |
|------------------------|---|---|---|--|---|--------------|-----------|
| | 3. เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทและหน่วยงาน เช่น เลี้ยงวันเกิด เลี้ยงต้อนรับพนักงานใหม่ หรืองาน Family Day ของบริษัท เพื่อเปิดโอกาสให้ตัวเองได้พบกับพนักงานคนอื่น ฝึกตัวเองในการเข้าร่วมกิจกรรมกับคนจำนวนมากๆจะได้ฝึกการปรับตัวเมื่อเข้าไปอยู่ในกิจกรรมที่มีคนหลายคนเข้ามามีส่วนร่วม ฝึกตัวเองให้พูดแสดงความคิดเห็นมากขึ้น | ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน | ผู้รับการประเมินเข้าร่วมกิจกรรมงานเลี้ยงวันเกิดเพื่อพนักงานในหน่วยงาน การเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้ทำให้ผู้รับการประเมินได้มีโอกาสพูดคุยกับเพื่อนพนักงานในหน่วยงานมากขึ้น ทำให้รู้จักกันมากขึ้น หลังจากเข้าร่วมงานเลี้ยง ผู้รับการประเมินสามารถพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานได้มากขึ้น และได้มีพัฒนาการในส่วนของงานนัดทานข้าวและไปซื้อของด้วยกันหลังเลิกงาน | ผู้รับการประเมินเข้าร่วมกิจกรรมได้บ่อยขึ้น และไม่รู้สึกลำบากหรือประหม่าเมื่อต้องเข้าร่วมกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน มีการเปลี่ยนมุมมองในการเข้าร่วมกิจกรรมจากเดิมที่ไม่อยากเข้าร่วมเป็นไปในทางบวกมากขึ้น รู้สึกที่ได้เข้าร่วมกิจกรรมได้เปิดโอกาสให้ตนเองในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องต่างๆทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น | ผู้รับการประเมินเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงานและกิจการของบริษัทอย่างต่อเนื่อง เริ่มต้นเป็นผู้ชักชวนเพื่อนร่วมงานไปทานข้าวหรือซื้อของ | 3 | 8 |

ตารางที่ 5.2: แสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 1 (Follow up 1) (ต่อ)

| Development Objective: | Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.) | Measurement | Actual activity | Result | What do you plan to do next | Score Before | Score Now |
|--|---|--|--|--|--|------------------------------------|-----------|
| | 4. รับหน้าที่เป็นที่เลี้ยง (Mentor) ดูแลพนักงานใหม่ในหน่วยงาน ถือเป็น การเริ่มต้นในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น โดยจะคอยดูแลทั้งในเรื่องงาน และเรื่องการปรับตัว เช่น พาไปกินข้าวแนะนำสถานที่ต่างๆในสำนักงาน เช่น ห้องน้ำ ห้องพยาบาล ห้องสมุด และพาไปแนะนำตัวกับพนักงานคนอื่นๆที่ต้องทำงานร่วมกัน | พนักงานใหม่ที่ ใ ค้ รั บ มอบหมายให้เป็นที่เลี้ยง | ผู้รับการประเมิน ได้รับคัดเลือกให้เป็น ที่เลี้ยง (Mentor) พนักงานใหม่ในตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการศูนย์สรรหาบุคลากร โดยได้ทำหน้าที่ในการดูแล และให้คำปรึกษาพนักงานใหม่ในด้านการทำงาน เช่น ทำการ On the Job Training ในหัวข้อที่เกี่ยวกับงานสรรหาบุคลากร พาพนักงานใหม่ไปแนะนำกับผู้บริหารและพนักงานที่สังกัดกลุ่มงานเดียวกัน และแนะนำกับผู้บริหารและพนักงานต่างหน่วยงาน ได้ร่วมกับค้นสังกัดพาพนักงานใหม่ไปเลี้ยงต้อนรับ | ผู้รับการประเมินมีการปรับปรุงตนเองมากขึ้น ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ผู้รับการประเมินมีการคิดหาวิธีการใหม่ๆในการสร้างความประทับใจให้กับพนักงานใหม่ที่มาเริ่มงาน เช่น มีการเตรียมของรางวัลให้กับพนักงานใหม่ที่สามารถตอบคำถามได้ถูกต้อง | หมั่นทักทายและสอบถามความเป็นอยู่ของพนักงานใหม่ และพยายามหากิจกรรมอื่นๆเพิ่มเติมเพื่อนำมาสร้างความประทับใจให้กับพนักงานใหม่ | 5 | 7 |
| Who is involved: ผู้รับการประเมิน, เพื่อนร่วมงาน, ผู้บังคับบัญชา, พนักงานใหม่ | | | Resources/ Support: การอนุมัติและมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้เข้าร่วมกิจกรรม การมีส่วนร่วมของเพื่อนร่วมงานและพนักงานใหม่ | | | Time Frame: มิ.ย. – ก.ย. 57 | |
| Potential obstacles which can prevent development: ผู้รับการประเมินเองที่อาจเกิดความเหนื่อยล้า และข้อจำกัดในการที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อเข้าไปพูดคุยหรือทักทายกับผู้อื่น และอาจหมดกำลังใจหากมีการประสานงานกับบุคคลอื่นแต่ไม่ได้รับการตอบรับหรือสนใจ โดยผู้รับการประเมินอาจเลือกที่จะเงียบและไม่แสดงพฤติกรรมที่เป็นแผนในการพัฒนาคณะเอง | | | | | | | |

5.2.3 แผนการพัฒนาตนเอง ฉบับที่ 2 (Development Action Plan 2)

สืบเนื่องจากระหว่างการดำเนินการพัฒนาตามแผนพัฒนาตนเอง ผู้รับการประเมินได้มีการโอนย้ายหน่วยงานภายในบริษัทไปรับผิดชอบงานด้านพัฒนาบุคลากรจึงทำการพิจารณาปัจจัยที่ต้องได้รับการพัฒนาอีกครั้งโดยพิจารณาจากหน้าที่ความรับผิดชอบประกอบกับผล WBI เห็นควรดำเนินการพัฒนาตนเองในด้าน การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) เพิ่มเติม เพื่อให้มีการพัฒนาทักษะที่สอดคล้องและสามารถสนับสนุนการทำงานได้ดียิ่งขึ้น โดยได้จัดทำแผนการพัฒนาตนเอง ฉบับที่ 2 ตลอดระยะเวลาประมาณ 4 เดือน (มกราคม-มีนาคม 2558) โดยมีรายละเอียดความก้าวหน้า ดังนี้

5.2.3.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง (Development Objective)

ผู้รับการประเมินต้องการพัฒนาตนเองให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้น สามารถนำความคิดใหม่ๆ มาปรับใช้กับการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น

5.2.3.2 สิ่งที่ได้คาดว่าจะได้รับต่อตนเอง (Expected benefit to me)

ให้ตนเองกล้าคิดนอกกรอบ หลุดจากการทำงานหรือแนวคิดแบบเดิมๆ

5.2.3.3 สิ่งที่ได้คาดว่าจะได้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร (Expected benefit to

My Organization)

องค์กรจะได้บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถคิดสิ่งใหม่เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

5.2.3.4 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง (Action to Take)

เมื่อผู้รับการประเมินได้กำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเองดังนี้

- ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างแนวคิดใหม่ การคิดนอกกรอบ และอ่านหนังสือเพื่อเก็บแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ ที่น่าสนใจ
- คิดวิธีการใหม่ๆ หรือเปลี่ยนวิธีการอายุพรวันเกิดจากส่งข้อความ เป็นการเขียนบัตรอวยพร

- เปิดใจในการยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ มากขึ้น ลดความคิดที่ว่าทำไม่ได้ออกไป พยายามคิดตามที่ผู้อื่นเสนอ ไม่ปิดกั้นความคิดของตัวเอง เปิดกว้างรับสิ่งใหม่ๆ

- เสนอปรับกิจกรรมสนับสนุนในหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารเพื่อให้สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ของการจัดอบรมมากยิ่งขึ้น

5.2.3.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Involved Person)

- ผู้รับการประเมิน

ผู้รับการประเมินต้องเป็นผู้ริเริ่มและเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนา ซึ่งจะต้องมีความพยายาม มีแรงจูงใจจากตนเองเป็นจุดตั้งต้น เพื่อเป็นการผลักดันตนเองให้เกิดการพัฒนาไปยังเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

- เพื่อนร่วมงาน

เพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเดียวกันและต่างหน่วยงาน โดยเพื่อนร่วมงานมีบทบาทสำคัญในการช่วยกระตุ้น และผลักดันให้การพัฒนาด้านตนเองของผู้รับการประเมินประสบความสำเร็จ

- ผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชามีบทบาทในการสนับสนุน และมอบโอกาสในการพัฒนาด้านตนเองของผู้รับการประเมิน และเป็นผู้ที่คอยให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และข้อมูลป้อนกลับต่างๆ ที่มีประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาเพื่อการพัฒนาแก่ผู้รับการประเมิน

- เพื่อนสนิท

สนับสนุนและให้กำลังใจ กระตุ้นให้เกิดการคิดและทำสิ่งใหม่ๆ

5.2.3.6 การวัดผล (Measurement)

ผู้รับการประเมินวัดผลจากจำนวนแนวคิดใหม่ที่เก็บมาเป็นข้อมูลสนับสนุน บัตรอวยพรหรือวีดีโออวยพรวันเกิดเพื่อนสนิท การให้ข้อมูลป้อนกลับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา จำนวนกระบวนการทำงานที่ได้ศึกษา และจำนวนกิจกรรมกิจกรรมสนับสนุนที่ได้เสนอ

5.2.3.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ มกราคม - มีนาคม 2558 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 3 เดือน

5.2.3.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

ความเคยชินของผู้รับการประเมินในการทำงานในรูปแบบเดิมของตนเอง รวมถึงปิดกั้นความคิดใหม่ๆ ของตัวเอง เนื่องจากเป็นคนคิดมากและคิดเยอะคิดถึงข้อจำกัดมากเกินไป และอุปสรรคด้านเวลา ทำให้ต้องใช้เวลากับการเรียนรู้งาน ประกอบกับความคิดและมุมมองด้านนี้ค่อนข้างแคบ

ตารางที่ 5.3: แสดงแผนการพัฒนาดตนเอง ฉบับที่ 2 (Development Action Plan 2)

| Development Action Plan (DAP) | |
|-------------------------------|------------------------------------|
| Name | นางสาวณัรชยา ณ ขอนแก่น (นามสมมุติ) |
| Position | เจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากร |
| Direct Supervisor | ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาบุคลากร |

Competency: Innovation

| Development Objective: | Expected benefit to me | Expected benefit to my organization | Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.) | Involved person | Measurement | Time Frame |
|--|--|--|--|------------------|-------------------------------|-----------------|
| พัฒนาดตนเองให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้น สามารถนำความคิดใหม่ๆ มาปรับใช้กับการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น | ให้ตนเองกล้าคิดนอกกรอบ หลุดจากการทำงานหรือแนวคิดแบบเดิมๆ | องค์กรจะได้บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถคิดสิ่งใหม่เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน | 1. ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างแนวคิดใหม่ การคิดนอกกรอบ และอ่านหนังสือเพื่อเก็บแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ ที่น่าสนใจ | ผู้รับการประเมิน | แนวคิดที่ได้จากการศึกษาข้อมูล | ม.ค. – มี.ค. 58 |
| | | | 2. คิดวิธีการใหม่ๆ หรือเปลี่ยนวิธีการอวยพรวันเกิดจากส่งข้อความ เป็นการเขียนบัตรอวยพร | เพื่อนสนิท | บัตรอวยพร | ม.ค. – มี.ค. 58 |

ตารางที่ 5.3: แสดงแผนการพัฒนาดตนเอง ฉบับที่ 2 (Development Action Plan 2) (ต่อ)

| Development Objective: | Expected benefit to me | Expected benefit to my organization | Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.) | Involved person | Measurement | Time Frame |
|---|------------------------|-------------------------------------|---|---------------------------------|--|-----------------|
| | | | 3.เปิดใจในการยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆมากขึ้น ลดความคิดที่ว่าทำไม่ได้ ออกไป พยายามคิดตามที่ผู้อื่นเสนอ ไม่ปิดกั้นความคิดของตัวเอง เปิดกว้างรับสิ่งใหม่ๆ | เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา | ข้อมูลป้อนกลับ จากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา | ม.ค. – มี.ค. 58 |
| | | | 4.เสนอปรับกิจกรรมสนับสนุนในหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารเพื่อให้สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ของการจัดอบรมมากยิ่งขึ้น | ผู้บังคับบัญชา | กิจกรรมที่เสนอ | ม.ค. – มี.ค. 58 |
| Who is involved: ผู้รับการประเมิน, ผู้บังคับบัญชา, เพื่อนร่วมงาน, เพื่อนสนิท | | | Resources/ Support: ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสและสนับสนุนการ เพื่อนร่วมงานและเพื่อนสนิทให้การสนับสนุน | | | |
| Potential obstacles which can prevent development: ความเขินของผู้รับการประเมินในการทำงานในรูปแบบเดิมของตนเอง รวมถึงปิดกั้นความคิดใหม่ๆของตัวเอง เนื่องจากเป็นคนคิดมากและคิดเยอะถึงข้อจำกัดมากเกินไป และอุปสรรคด้านเวลา ทำให้ต้องใช้เวลากับการเรียนรู้งาน ประกอบกับความคิดและมุมมองด้านนี้ค่อนข้างแคบ | | | | | | |

5.2.4 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเอง ฉบับที่ 2 (Follow up 2)

- ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างแนวคิดใหม่ การคิดนอกกรอบ และอ่านหนังสือเพื่อเก็บแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆที่น่าสนใจ

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

อ่านข้อมูลจากเว็บไซต์ต่างๆ อ่านหนังสือ "ต้นแบบนักคิดนวัตกรรม"

เพื่อทำความเข้าใจระบบการคิดที่เป็นการริเริ่มคิดเป็นนวัตกรรม

ผลที่ได้รับ (Result)

มีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปในเรื่องของการเก็บแนวคิดจากทุกแหล่งข้อมูลที่ได้เข้าถึงได้จากเดิมที่เข้าไปดูเพื่อความบันเทิงเท่านั้น นอกจากนี้ยังสามารถนำแนวคิดที่ได้จากการเก็บข้อมูลมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง ตัวอย่างแนวคิดที่ได้ เช่น การนำกิจกรรมทางศิลปะมาประยุกต์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงาน

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะทำต่อไป (What do you plan to do next?)

นำเสนอกิจกรรมที่ได้จากการศึกษาหาข้อมูลเพื่อใช้ในการพัฒนา

พนักงาน

- คิดวิธีการใหม่ๆ หรือเปลี่ยนวิธีการอวยพรวันเกิดจากส่งข้อความ เป็นการเขียนบัตรอวยพร

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

เขียนบัตรอวยพรทำมือเพื่ออวยพรวันเกิดให้เพื่อน โดยออกแบบและใช้วิธีการเขียนและตกแต่งด้วยสีต่างๆ มีการซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ มาช่วยในการตกแต่งการ์ด รวมถึงมีการวาดภาพและใช้สีไม้ช่วยในการตกแต่งเพิ่มเติม

ผลที่ได้รับ (Result)

ได้เข้าไปหาแนวคิดการทำการ์ดในอินเทอร์เน็ต ออกแบบและจัดทำด้วยตัวเองทั้งหมด หลังจากได้จัดส่งบัตรอวยพรวันเกิดให้เพื่อน สร้างความแปลกใจและประหลาดใจให้กับเพื่อนอย่าง ผู้ถูกประเมินรู้สึกดีใจและภูมิใจที่สามารถทำให้เพื่อนชอบและแปลกใจในการให้ของขวัญวันเกิดในรูปแบบนี้ ซึ่งส่งผลให้ผู้รับการประเมินมีกำลังใจในการคิดและลงมือทำอะไรแปลกใหม่ และพยายามหาแนวคิดใหม่ๆมาใช้ในชีวิตประจำวันมากขึ้น

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะทำต่อไป (What do you plan to do next?)

แสวงหาแนวคิดใหม่ๆจากสิ่งต่างๆรอบตัวแล้วนำมาใช้ทำบัตรอวยพรให้เพื่อนคนอื่นๆ และศึกษาการทำคลิปวิดีโอจาก Application ต่างๆในมือถือ ลองหัดทำคลิปสั้นๆ เพื่อเปลี่ยนรูปแบบการอวยพรวันเกิดเพื่อนให้มีความหลากหลายมากขึ้น

- เปิดใจในการยอมรับฟังความคิดใหม่ๆมากขึ้น ลดความคิดที่ว่าทำไม่ได้ออกไป พยายามคิดตามที่ผู้อื่นเสนอ ไม่ปิดกั้นความคิดของตัวเอง เปิดกว้างรับสิ่งใหม่ๆ

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ในการประชุมกับทีมงาน พยายามเปิดรับและคิดตามที่ผู้ร่วมงานเสนอ ความคิดเห็น พยายามมองไปในอนาคตแล้วคิดต่อยอดจากการเสนอความคิดนั้นๆ ว่าสามารถทำได้จริง ถ้าทำอย่างที่ผู้ร่วมงานเสนอจะเกิดผลคืออย่างไรบ้าง เช่น เรื่องการจัดทำแผ่นพับเพื่อประชาสัมพันธ์หลักสูตรฝึกอบรม โดยเพื่อนร่วมงานเสนอให้มีการจัดทำข้อมูล 3 หลักสูตรในแผ่นพับชุดเดียวกัน

ผลที่ได้รับ (Result)

เมื่อได้ฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ตอนแรกไม่เห็นด้วย แต่พยายามคิดตามเหตุผลที่เพื่อนร่วมงานให้มาแล้วเห็นว่าไม่มีความเสียหายอะไรถ้าจะรวบรวมข้อมูลในแผ่นพับชุดเดียวกัน จึงตัดสินใจดำเนินการตามที่เพื่อนร่วมงานเสนอมา ปรากฏว่าผู้บังคับบัญชาเห็นชอบกับการดำเนินการและกล่าวชมเชยที่สามารถรวบรวมข้อมูลและจัดรูปแบบให้สามารถอยู่ในแผ่นพับชุดเดียวกันได้ จากกรณีนี้ทำให้รู้ว่าการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นแล้วนำมาใช้ปรับกับการทำงานของเราอาจทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีเกินกว่าที่คาดไว้ นอกจากนี้ยังทำให้รู้และตระหนักได้ว่า สิ่งที่เราคิดเองว่าทำไม่ได้ ในความเป็นจริงนั้นสามารถทำได้ เพียงแค่เราลองเปิดใจและกล้าที่จะลองปรับเปลี่ยน

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะทำต่อไป (What do you plan to do next?)

รวบรวมแนวคิดต่างๆจากเพื่อนร่วมงานทั้งหน่วยงานเดียวกันและต่างหน่วยงาน นำมาคิดต่อยอดเพิ่มขึ้นไปอีกระดับโดยพิจารณาว่า จากแนวคิดเหล่านั้นสามารถนำมาปรับใช้กับงานอื่นๆของตนเองและหน่วยงานให้ออกมาดีมากยิ่งขึ้นไปอีก

- เสนอปรับกิจกรรมสนับสนุนในหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารเพื่อให้สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ของการจัดอบรมมากยิ่งขึ้น

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง (Actual Activity)

ผู้รับการประเมินเสนอปรับกิจกรรมสนับสนุนในหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารจากเดิมเน้นการเรียนเนื้อหาวิชาการ เสนอเพิ่มกิจกรรมทางศิลปะและกีฬาที่สามารถเชื่อมโยงในการพัฒนาดังนี้

- กิจกรรม English Tours พัฒนาทักษะภาษาอังกฤษผ่านการเรียนรู้ภายใต้กิจกรรม workshop และการเรียนรู้ภาษาอังกฤษกับการเดินทาง

- กิจกรรมเล่นเรือใบ เป็นการพัฒนาทักษะและฝึกการตัดสินใจภายใต้
ทรัพยากรที่มีจำกัด

- กิจกรรม Poteri Clay ฝึกสมาธิและปล่อยวางจากงานโดยใช้ศิลปะการ
ปั้นเครื่องปั้นดินเผาและเซรามิก โดยมีหลักการคิดที่ว่า ในห้องเรียนศิลปะ ไม่มีใครเก่งกว่าใคร จะ
เพียงแนวคิด จินตนาการของแต่ละคน ผู้เรียนจะได้รับประสบการณ์ที่แปลกใหม่ผ่านการ
สร้างสรรค์งานศิลปะ ไม่ว่าจะเป็นกรณีผลงานสวยงามเป็นไปตามที่คาดหวังหรือสูงกว่าที่คาดหวัง
แต่ในขณะที่เดียวกันก็ฝึกการยอมรับต่อสิ่งที่ไม่คาดฝันที่อาจเกิดขึ้นกับผลงาน

ผลที่ได้รับ (Result)

ได้เสนอแนะกิจกรรมสนับสนุนต่อผู้บังคับบัญชาทำให้ได้ใช้ความรู้และ
แนวคิดต่างๆมาช่วยในการคิดกิจกรรม ตลอดจนได้ฝึกการคิดเชื่อมโยงจากทฤษฎีผ่านกิจกรรม
ศิลปะและกีฬา เมื่อนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาและได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการตามเสนอเสนอ
ส่งผลให้ผู้รับการประเมินเกิดขวัญและกำลังใจในการคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆให้เกิดขึ้น และมี
แรงกระตุ้นในการคิดสิ่งใหม่ๆเพิ่มเติม

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะทำต่อไป (What do you plan to do next?)

ศึกษาข้อมูลอย่างต่อเนื่องและพยายามเสนอความคิดเห็นต่อ
ผู้บังคับบัญชา ในด้านอื่นๆเพิ่มเติม เช่น การปรับกระบวนการทำงาน เสนอความคิดเห็นในการจัด
กิจกรรมอื่นๆของหน่วยงาน

จากการได้ปฏิบัติตามแผนการพัฒนาดตนเอง ตลอดระยะเวลา 3 เดือนที่ผ่านมา
พบว่าผู้รับการประเมินมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น กิจกรรมที่ปฏิบัติมีความเชื่อมโยงกับงาน
ทำให้ผู้รับความประเมินสามารถนำแผนพัฒนาดตนเองไปใช้ในการทำงานซึ่งทำให้เห็นภาพได้ชัดเจน
มากยิ่งขึ้น เมื่อผู้รับการประเมิน ได้ปฏิบัติตามแผนและได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและอนุมัติ
ให้ผู้รับการประเมินนำความคิดที่เสนอไปปฏิบัติจริง ทำให้ผู้รับการประเมินเกิดขวัญและกำลังใจใน
การที่จะนำเสนอสิ่งใหม่ๆให้กับงานมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 5.4: แสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 (Follow up2)

| Development Action Plan (DAP) | | | | | | | |
|---|---|------------------------------------|---|---|---|--------------|-----------|
| Name | นางสาวณัรศยา ณ ขอนแก่น (นามสมมุติ) | | | | | | |
| Position | เจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากร | | | | | | |
| Direct Supervisor | นางจิราภรณ์ อุษาคนารักษ์ | | | | | | |
| Competency: Innovation | | | DAP Follow up 2 | | | Score Before | Score Now |
| Development Objective: | Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.) | Measurement | Actual activity | Result | What do you plan to do next | | |
| พัฒนาดตนเองให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้นสามารถนำความคิดใหม่ๆ มาปรับใช้กับการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น | 1.ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างแนวคิดใหม่ การคิดนอกกรอบ โดยการเข้าไปอ่านข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต และอ่านหนังสือเพื่อเก็บแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ ที่น่าสนใจ | จำนวนแนวคิดที่ได้จากการศึกษาข้อมูล | อ่านข้อมูลจากเว็บไซต์ต่างๆ อ่านหนังสือ "ต้นแบบนักคิดนวัตกรรม" เพื่อทำความเข้าใจระบบการคิดที่เป็นการริเริ่มคิดเป็นนวัตกรรม | มีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปในเรื่องของการเก็บแนวคิดจากทุกแหล่งข้อมูลที่เข้าถึงได้จากเดิมที่เข้าไปดูเพื่อความบันเทิงเท่านั้น นอกจากนี้ยังสามารถนำแนวคิดที่ได้จากการเก็บข้อมูลมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง ตัวอย่างแนวคิดที่ได้ เช่น การนำกิจกรรมทางศิลปะมาประยุกต์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงาน | นำเสนอกิจกรรมที่ได้จากการศึกษาหาข้อมูลเพื่อใช้ในการพัฒนาพนักงาน | 2 | 6 |

ตารางที่ 5.4: แสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 (Follow up2) (ต่อ)

| Development Objective: | Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.) | Measurement | Actual activity | Result | What do you plan to do next | Score Before | Score Now |
|------------------------|--|-------------|--|--|---|--------------|-----------|
| | 2. คิดวิธีการใหม่ๆ หรือเปลี่ยนวิธีการ อวยพรวันเกิดจากส่งข้อความ เป็นการ เขียนบัตรอวยพร | บัตรอวยพร | เขียนบัตรอวยพรทำมือเพื่ออวยพรวันเกิดให้เพื่อน โดยออกแบบและใช้วิธีการเขียนและตกแต่งด้วยสีต่างๆ มีการซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ มาช่วยในการตกแต่งการ์ด รวมถึงมีการวาดภาพและใช้สีไม้ช่วยในการตกแต่งเพิ่มเติม | ได้เข้าไปหาแนวคิดการทำการ์ดในอินเทอร์เน็ต ออกแบบและจัดทำด้วยตัวเองทั้งหมด หลังจากได้จัดตั้งบัตรอวยพรวันเกิดให้เพื่อน สร้างความแปลกใจและประหลาดใจให้กับเพื่อนอย่าง ผู้ถูกประเมินรู้สึกดีใจและภูมิใจที่สามารถทำให้เพื่อนชอบและแปลกใจในการให้ของขวัญวันเกิดในรูปแบบนี้ ซึ่งส่งผลให้ผู้รับการประเมินมีกำลังใจในการคิดและลงมือทำอะไรแปลกใหม่ และพยายามหาแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในชีวิตประจำวันมากขึ้น | แสวงหาแนวคิดใหม่ๆ จากสิ่งต่างๆ รอบตัวแล้วนำมาใช้ทำบัตรอวยพรให้เพื่อนคนอื่นๆ และศึกษาการทำคลิปวิดีโอจาก Application ต่างๆ ในมือถือ ลองหัดทำคลิปสั้นๆ เพื่อเปลี่ยนรูปแบบการอวยพรวันเกิดเพื่อนให้มีความหลากหลายมากขึ้น | 4 | 7 |

ตารางที่ 5.4: แสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2 (Follow up2) (ต่อ)

| Development Objective: | Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.) | Measurement | Actual activity | Result | What do you plan to do next | Score Before | Score Now |
|------------------------|--|--|--|---|---|--------------|-----------|
| | <p>3.เปิดใจในการยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่มากขึ้น ลดความคิดที่ว่าทำไม่ได้ออกไป พยายามติดตามที่ผู้อื่นเสนอ ไม่ปิดกั้นความคิดของตัวเอง เปิดกว้างรับสิ่งใหม่ๆ</p> | <p>การให้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา</p> | <p>ในการประชุมกับทีมงานพยายามเปิดรับและคิดตามที่ผู้ร่วมงานเสนอความคิดเห็น พยายามมองไปในอนาคตแล้วคิดต่อยอดจากการเสนอความคิดเห็นว่าสามารถทำได้จริง ถ้าทำอย่างที่ผู้ร่วมงานเสนอจะเกิดผลดีอย่างไรบ้าง เช่น เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการประชาสัมพันธ์หลักสูตรฝึกอบรม โดยเพื่อนร่วมงานเสนอให้มีการจัดทำข้อมูล 3 หลักสูตรในแผนพับชูดเดียวกัน</p> | <p>เมื่อได้ฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานครั้งแรกไม่เห็นด้วย แต่พยายามคิดตามเหตุผลที่เพื่อนร่วมงานให้มาแล้วเห็นว่ามีไม่มีความเสียหายอะไรถ้าจะรวบรวมข้อมูลในแผนพับชูดเดียวกัน จึงตัดสินใจดำเนินการตามที่เพื่อนร่วมงานเสนอมาปรากฏว่าผู้บังคับบัญชาเห็นชอบกับการดำเนินการและกล่าวชมเชยที่สามารถรวบรวมข้อมูลและจัดรูปแบบให้สามารถอยู่ในแผนพับชูดเดียวกันได้ จากกรณีนี้ทำให้รู้ว่าการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นแล้วนำมาใช้ปรับกับการทำงานของเราอาจทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีเกินกว่าที่คาดไว้ นอกจากนี้ยังทำให้รู้และตระหนักได้ว่าสิ่งที่เราคิดเองว่าทำไม่ได้ ในความเป็นจริงนั้นสามารถทำได้ เพียงแค่เราลองเปิดใจและกล้าที่จะลองปรับเปลี่ยน</p> | <p>รวบรวมแนวคิดต่างๆจากเพื่อนร่วมงานทั้งหน่วยงานเดียวกันและต่างหน่วยงานนำมาคิดต่อยอดเพิ่มขึ้นไปอีกระดับ โดยพิจารณาจากแนวคิดเหล่านั้นสามารถนำมาปรับใช้กับงานอื่นๆของตนเองและหน่วยงานให้ออกมาดีมากยิ่งขึ้นไปอีก</p> | 2 | 6 |

ตารางที่ 5.4: แสดงความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 2 (Follow up2) (ต่อ)

| Development Objective: | Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.) | Measurement | Actual activity | Result | What do you plan to do next | Score Before | Score Now |
|--|--|-----------------------|---|---|--|---------------------------------------|-----------|
| | 4.เสนอปรับกิจกรรมสนับสนุนในหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารเพื่อให้สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ของการจัดอบรมมากยิ่งขึ้น | จำนวนกิจกรรมที่นำเสนอ | ผู้รับการประเมินเสนอปรับกิจกรรมสนับสนุนในหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารจากเดิมเน้นการเรียนรู้เนื้อหาวิชาการ เสนอเพิ่มกิจกรรมทางศิลปะและกีฬาที่สามารถเชื่อมโยงในการพัฒนาดังนี้ - กิจกรรม English Tours - กิจกรรมเล่นเรือใบ - กิจกรรม Poteri Clay ฝึกสมาธิและปล่อยวางจากงานโดยใช้ศิลปะการปั้นเครื่องปั้นดินเผาและเซรามิค | ได้เสนอแนะกิจกรรมสนับสนุนต่อผู้บังคับบัญชาทำให้ได้ใช้ความรู้และแนวคิดต่างๆช่วยในการคิดกิจกรรมตลอดจนได้ฝึกการคิดเชื่อมโยงจากทฤษฎีผ่านกิจกรรมศิลปะและกีฬา เมื่อนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาและได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการตามเสนอเสนอ ส่งผลให้ผู้รับการประเมินเกิดขวัญและกำลังใจในการคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆให้เกิดขึ้นและมีแรงกระตุ้นในการคิดสิ่งใหม่ๆเพิ่มเติม | ศึกษาข้อมูลอย่างต่อเนื่องและพยายามเสนอความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาในด้านอื่นๆเพิ่มเติม เช่น การปรับกระบวนการทำงาน เสนอความคิดเห็นในการจัดกิจกรรมอื่นๆของหน่วยงาน | 3 | 7 |
| Who is involved: ผู้รับการประเมิน, ผู้บังคับบัญชา, เพื่อนร่วมงาน, เพื่อนสนิท | | | Resources/ Support: ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสและสนับสนุนการ เพื่อนร่วมงานและเพื่อสนิทให้การสนับสนุน | | | Time Frame: ม.ก. – มี.ก. 58 | |
| Potential obstacles which can prevent development: ความเคยชินของผู้รับการประเมินในการทำงานในรูปแบบเดิมของตนเอง รวมถึงปิดกั้นความคิดใหม่ๆของตัวเอง เนื่องจากเป็นคนคิดมากและคิดเยอะคิดถึงข้อจำกัดมากเกินไป และอุปสรรคด้านเวลา ทำให้ต้องใช้เวลากับการเรียนรู้งาน ประกอบกับความคิดและมุมมองด้านนี้ค่อนข้างแคบ | | | | | | | |





บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2544). ลายแทงนักคิด. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย.
- จำลอง ดิษขวณิช และพริ้มเพรา ดิษขวณิช. เซวาน์ปัญญา (Intelligence). สืบค้นจาก <http://www.chamlongclinic-psych.com/document/intelligence/>
- ชวาล แพรัตกุล. (ม.ป.พ.) เทคนิคการเขียนข้อสอบ. ม.ป.ท.
- ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. (2541). เทคนิคการสร้างและสอบข้อสอบความถนัดทางการเรียน. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- อัจฉรา ธรรมภรณ์และปราณี ทองคำ. (2542). ผลของการเรียนแบบใช้ปัญหาเป็นหลักต่อการส่งเสริมความคิดวิจารณ์และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาครู. ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- Horn, J. L., & Cattell, R. B. (1967). Age differences in fluid and crystallized intelligence. *Acta Psychologica*, 26, 107-129.
- Spearman, C. (1923). *The nature of 'intelligence' and the principles of cognition* (2nd ed.). London: Macmillan.
- Thurstone, L. L. (1947). *Multiple-Factor Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.



ภาคผนวก ก

The Work Behavior Inventory (WBI)

แนวคิด

The Work Behavior Inventory (WBI) คือแบบประเมินผลทางจิตวิทยา ซึ่งวัดพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคล องค์กรสามารถนำผลวิเคราะห์พฤติกรรมเพื่อไปใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และควบคู่ไปกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

The Work Behavior Inventory (WBI) สามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการทำการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำไปใช้ช่วยส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการคัดเลือกพนักงาน การพัฒนาบุคลากร การใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตาม การทำงานเป็นทีม ประสิทธิภาพของทีมงาน และประสิทธิภาพขององค์กร

2. ลักษณะเด่นของ WBI เมื่อนำมาเชื่อมโยงกับการทำงาน ดังนี้

- ลักษณะงาน ทุกข้อคำถามในแบบประเมิน WBI มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่างๆ
- มาตรการการประเมินค่าตนเอง แบบประเมิน WBI สามารถแสดงให้เห็นว่า ในขณะที่ทำแบบประเมิน บุคคลผู้นั้นประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่
- ความครอบคลุมของลักษณะงาน แบบประเมิน WBI สามารถใช้ประเมินบุคคลทั่วไป ตั้งแต่บุคคลที่ไม่เคยทำงานมาก่อน ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง
- มาตรฐานของคะแนน ค่าเฉลี่ยผลการประเมิน WBI จะแสดงในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ไทล์ เพื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่มีหลากหลายอาชีพ

3. คุณลักษณะเด่นของ The Work Behavior Inventory (WBI)

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศที่นำ The Work Behavior Inventory (WBI) ไปใช้ พบว่า The Work Behavior Inventory มีคุณลักษณะเด่น ดังนี้

- ความน่าเชื่อถือ (Reliable) แบบประเมิน WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถืออยู่ที่ 0.85 ซึ่งถือว่าสูงกว่าแบบทดสอบอื่นๆ ที่มีค่าความน่าเชื่อถืออยู่ที่ 0.75

- ความแม่นยำ (Valid) แบบประเมิน WBI สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงอย่างแม่นยำ

- ความสัมพันธ์กับ Big Five แบบประเมิน WBI มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five ซึ่งแบบประเมินบุคลิกภาพควรมีความเชื่อมโยงกับ Big Five เพื่อให้การประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลเป็นไปอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

- ความสัมพันธ์กับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง แบบประเมิน WBI มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่นๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย

- นิยามของพฤติกรรมความสามารถโดยนักวิจัย แบบประเมิน WBI ซึ่งได้ทำการประเมินผลความสามารถตามคำจำกัดความในหนังสือ Competence at Work ของ Spencer & Spencer, 1993 และหนังสือ Working with Emotional Intelligence ของ Goleman, 1998

- สติปัญญาทางอารมณ์ รายงานสรุปผลการประเมิน WBI มีการแสดงผลคะแนนรวมด้านสติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ซึ่งในหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้มีระบุถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงาน

4. ประสิทธิภาพของแบบประเมิน The Work Behavior Inventory (WBI)

จากการวิจัยพบว่าแบบประเมิน WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร

- ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทลูกน้องไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ระบุว่าบุคคลใดที่มีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า

- วินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในอาชีพ หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลนั้น ๆ

- มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพและพยายามให้คำแนะนำพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว

5. มาตรการของแบบประเมิน WBI (Work Behavior Inventory Scales)

แบบประเมิน WBI มี 40 มาตรการ ซึ่งมีความหลากหลาย และมีความเกี่ยวข้องกับสถานะในการทำงาน โดยมีการแบ่งเป็นกลุ่มคำถามซึ่งประกอบด้วยหัวข้อย่อยในแต่ละกลุ่ม ดังต่อไปนี้

- การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)
 - 1) การชอบสมาคม (Sociability)
 - 2) การเป็นผู้นำ (Leadership)
 - 3) การจูงใจ (Influence)
 - 4) พลังใจในการทำงาน (Energy)
- การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
 - 5) ความร่วมมือ (Cooperation)
 - 6) ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others)
 - 7) การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy)
- การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
 - 8) การปรับตัว (Adaptability)
 - 9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)
 - 10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
 - 11) ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)
- การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
 - 12) การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)
 - 13) การคิดริเริ่ม (Initiative)
 - 14) การยืนกราน (Persistence)
 - 15) ความรอบคอบ (Attention to Detail)
 - 16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability)
 - 17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)

- เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
 - 18) การควบคุมตนเอง (Self-Control)
 - 19) การอดกลั้น (Stress Tolerance)
 - 20) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
 - 21) การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)
- คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)
 - 22) การเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Extraversion)
 - 23) การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)
 - 24) การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)
 - 25) การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)
 - 26) เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
- ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)
 - 27) มุ่งเน้นที่ผลงาน (Task orientation)
 - 28) มุ่งเน้นที่บุคคล (People orientation)
- ลักษณะของนักขายและผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling)
 - 29) คล่องแคล่ว (Dynamic)
 - 30) วิเคราะห์จำแนก (Analytical)
 - 31) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)
- ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)
 - 32) ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)
- สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)
 - 33) ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness)
 - 34) ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)
 - 35) ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)
 - 36) ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness)
 - 37) สติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)
- ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)
 - 38) ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)
 - 39) ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)

40) ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency)

