

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา
และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล :
กรณีศึกษา ที่ปรึกษาด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัทจัดหางาน



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2558

ลิขิตไทรย์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา

และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล :

กรณีศึกษา ที่ปรึกษาด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัทจัดหางาน

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2558



นวรรตน์ สิทธิไตรย์

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์มณฑุณี สระภูกัน

Ph.D. (Human Resource Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง

Ph.D. (Human Resource Management)

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล :
 กรณีศึกษาที่ปรึกษาด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัทจัดหางาน
 LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT,
 COGNITIVE ABILITY TEST (WORK BEHAVIOR INVENTORY AND APPLIED
 REASONING TEST) AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF
 CAREER CONSULTANT, RECRUITMENT AGENCY COMPANY

นวรรตน์ สิทธิไทรย์ 5650055

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์
 มลฤดี สระภู่น, Ph.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์, M.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำ
 แผนพัฒนารายบุคคล: กรณีศึกษา ที่ปรึกษาด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัทจัดหางาน มี
 วัตถุประสงค์เพื่อการตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเองในด้านต่างๆอันเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงและ
 พัฒนาศักยภาพของผู้รับการประเมิน โดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory
 (WBI) และ Applied Reasoning Test (ART) เป็นเครื่องมือในการศึกษาและวิจัย ดังนั้นผลการประเมิน
 ทางจิตวิทยาดังกล่าวจึงถือเป็นจุดเริ่มต้นในการชี้แนะให้เกิดการพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารให้มี
 ประสิทธิภาพอันเป็นคุณสมบัติพื้นฐานสำคัญในการเจริญเติบโตในอาชีพการงานด้านทรัพยากรบุคคล
 ทั้งในปัจจุบันและอนาคตของผู้รับการประเมิน

คำสำคัญ : แผนพัฒนาตนเอง/ ผู้รับการประเมิน/ ภาวะผู้นำ

47 หน้า

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากผู้ที่เกี่ยวข้องหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ ผู้ประสาทวิชา อุทิศเวลาในการสอน ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะดูแลเอาใจใส่ ให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนช่วยตรวจทานและแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้ถูกต้องสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอแสดงความขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณคณาจารย์ อาจารย์มลฤดี สระภูมัย อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ท่านอาจารย์พิลา รุ่งเรือง ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แนวคิดต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ เป็นแรงกระตุ้นในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองสืบต่อไป

ส่วนสำคัญอีกส่วนหนึ่งที่ขอขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้ได้แก่ AAI Asia (Assessment Associates International - Asia) ที่สนับสนุน Applied Reasoning Test (ART) - Cognitive Ability Test and Work Behaviour Inventory (WBI) - Psychometric Assessment เพื่อการวิจัยครั้งนี้ โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ขอขอบคุณผู้รับการประเมินและกรณีศึกษา (Case Study) เพื่อนร่วมรุ่น HO 16 Aทุกท่าน ที่ได้ร่วมกันศึกษาหาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัย มหิดลทุกท่านที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนประสานงานในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ

คุณงามความดีทั้งหลายอันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดา มารดา คณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ในทุกระดับชั้น ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้ให้ความช่วยเหลือทั้งทางตรงและทางอ้อม จนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษารื่องนี้จะ เป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใดเกิดขึ้น ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และขอภัยไว้ ณ

นวรรตน์ สิทธิไตรย์

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	1
1.3 นิยามศัพท์เฉพาะ	1
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	2
2.1 ความหมายภาวะผู้นำ (Leadership)	2
2.2 ประเภทกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership)	3
2.2.1 ทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ (Leadership Traits)	3
2.2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Leadership Behaviors)	3
2.2.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership)	6
2.2.4 ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง	7
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	9
3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยและจัดทำแผนพัฒนาตนเอง	9
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	9
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	15
บทที่ 4 ผลการวิจัย	16
4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)	16
4.2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial / Professional (ART-MP)	24
4.3 ผลการประเมินทางจิตวิทยาบุคลิกภาพและสมรรถนะ	27
4.4 ความสัมพันธ์ต่ออาชีพที่ปรึกษาด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคลบริษัทจัดหางาน	29

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 5	ผลเพื่อนำไปใช้งาน	31
	5.1 วัตถุประสงค์ของการพัฒนา (Development Objective)	31
	5.2 ความคาดหวังต่อตนเองและองค์กร (Expected benefit to me and Organization)	31
	5.3 แผนพัฒนาตนเองด้านการสื่อสาร (Action to Take)	32
	5.4 ผลการประเมินแผนพัฒนาตนเองด้านการสื่อสาร (Follow – Up)	36
บรรณานุกรม		42
ภาคผนวก		43
	ภาคผนวก ก The Work Behavior Inventory (WBI)	44
ประวัติผู้วิจัย		47



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
5.1 แผนพัฒนาตนเองด้านการสื่อสาร (Action to Take)	35
5.2 ผลการประเมินครั้งที่ 1: ระยะเวลาตั้งแต่เดือนเมษายนถึงเดือนพฤษภาคม	38
5.3 ผลการประเมินครั้งที่ 2: ระยะเวลาตั้งแต่เดือนมิถุนายนถึงเดือนสิงหาคม	41



สารบัญรูปร่าง

รูปร่าง	หน้า
2.1 ทฤษฎีตาข่ายบริหาร (The Managerial Grid)	5
2.2 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) โดย Fiedler	6
4.1 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Introversion VS Extraversion)	17
4.2 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Individualism VS Agreeableness)	18
4.3 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Conventionalism VS Openness to Experience)	18
4.4 ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Casualness VS Conscientiousness)	19
4.5 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Spontaneity VS Emotional Stability)	21
4.6 ผลการประเมินโดยรวม (Big 5 Factors)	22
4.7 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)	22
4.8 ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)	22
4.9 ผลการประเมินด้านสิ่งซึ่งนำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Fit)	23
4.10 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	23
4.11 คะแนนโดยรวม	24
4.12 คะแนนของแต่ละมาตราวัด	25
5.1 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Spontaneity VS Emotional Stability)	32

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

การตระหนักรู้ในตนเองมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานเพราะถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญต่อการกำหนดทิศทางอาชีพที่เหมาะสม ก่อให้เกิดแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพอย่างตรงประเด็นเพื่อความสามารถในการแข่งขันที่สอดคล้องกับความต้องการตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยในเรื่องการพัฒนาก้าวหน้าโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล: กรณีศึกษา ที่ปรึกษาด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัทจัดหางานนี้ มุ่งหวังว่าจะเกิดประโยชน์แก่การพัฒนาจุดเด่นและแก้ไขในข้อที่ควรปรับปรุงสำหรับผู้รับการประเมิน โดยใช้เครื่องมือทางจิตวิทยาในการวิเคราะห์ถึงแนวโน้มของพฤติกรรมและความสามารถของผู้รับการประเมินในด้านต่างๆ

1.3 นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้รับการประเมิน หมายถึง ผู้รับการประเมินแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) แบบประเมินทางจิตวิทยา Applied Reasoning Test (ART) และแบบประเมินทางจิตวิทยานุคลิกภาพและสมรรถนะ

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล : กรณีศึกษา ที่ปรึกษาด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัทจัดหางาน” นั้นมุ่งเน้นให้ผู้รับการประเมินมีการพัฒนาในด้านต่างๆเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเรื่องภาวะผู้นำ (Leadership) นั้นเป็นเรื่องที่ควรให้ความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในบทบาทของนักทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นต้องทำความเข้าใจอย่างทอ่งแท้เพื่อสามารถที่จะนำไปปฏิบัติจริงรวมถึงการถ่ายทอดให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม อันจะทำให้เกิดประโยชน์ในด้านการบริหารจัดการองค์กรในภาพรวมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายของธุรกิจพร้อมกับความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันของพนักงานในทุกระดับ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทบทวนเอกสาร ตำรา งานวิจัย ในประเด็นสำคัญของเรื่องภาวะผู้นำ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ความหมายภาวะผู้นำ (Leadership)

ส่วนที่ 2 ประเภทกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership)

2.1 ความหมายภาวะผู้นำ (Leadership)

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์(2556)ได้อธิบายถึง คำว่า ภาวะผู้นำในกรณีถูกนำไปใช้ในมิติที่หลากหลาย อาทิเช่น ในทางการเมือง ทางสังคม ทางชุมชน เป็นต้นซึ่งเป็นเรื่องที่ถูกศึกษาและวิจัยกันมายาวนานอย่างต่อเนื่อง รากศัพท์คำว่า นำ (Lead) ปรากฏเป็นครั้งแรกในศตวรรษที่14 ซึ่งมีความหมายว่า นำไปกัน กำกับ ดำเนินการ ดำเนินการไปข้างหน้า ซึ่งต่อคำว่า ภาวะผู้นำ มีการให้คำนิยามที่น่าสนใจในแต่ละยุคดังต่อไปนี้

Lussier (Lussier,1996) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการในการชักจูงให้พนักงานทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Durin (DuBrin, 2013) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถในการสร้างความมั่นใจ และสนับสนุนให้ผู้อื่นต้องการประสบความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร ภาวะผู้นำมิได้พบเพียงเฉพาะใน

ตำแหน่งระดับสูงเท่านั้น แต่ภาวะผู้นำมีความจำเป็นในทุกระดับขององค์กร ทั้งในรูปแบบทางการและไม่ทางการ

2.2 ประเภทกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership)

นิตย สัมมาพันธ์ (2546) ได้สรุปถึงการแบ่งประเภทกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำจากประวัติทางวิชาการ นักคิดและนักเขียนในกลุ่มประเทศตะวันตก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศสหรัฐอเมริกาโดยแบ่งได้เป็น 4 กลุ่มทฤษฎีหลัก ดังต่อไปนี้

2.2.1 ทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ (Leadership Traits) คือ เน้นคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ เป็นทฤษฎีที่ใช้ลักษณะเด่น (Traits) ในการแยกแยะระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลออกจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ

ลักษณะเด่น (Traits) หมายถึง โครงสร้างที่อยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคล กล่าวคือ คุณภาพภายในตัว หรือคุณลักษณะ (Characteristics) ของแต่ละบุคคล ได้แก่

- คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics)

เช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่าง หน้าตา และพลังงาน เป็นต้น

- คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personal Characteristics)

เช่น ลักษณะข่ม ความเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว หรือ ความเป็นผู้คิดริเริ่มอยู่เสมอ เป็นต้น

- ทักษะและความสามารถ (Skill and Abilities)

เช่น สติปัญญา ความสามารถทางเทคนิค เป็นต้น

- ลักษณะเด่นทางสังคม (Social Factors)

เช่น เก่งคน เข้าสังคมเก่ง มีสถานภาพสูงทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น (นิตย สัมมาพันธ์, 2546, หน้า 32-34)

2.2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Leadership Behaviors) เน้นที่พฤติกรรมระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งเป็นการศึกษาถึงเรื่องพฤติกรรมของผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จโดยกลุ่มผู้วิจัย 4 กลุ่มสำคัญ ได้แก่ กลุ่มมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa) กลุ่มมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) กลุ่มมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) และ ทฤษฎีตาข่ายบริหาร (The Managerial Grid) โดย Robert Blake และ Jane Mouton ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้ (นิตย สัมมาพันธ์, 2546)

2.2.2.1 มหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa) โดย Kurt Lewin แบ่งประเภทผู้นำออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

- ผู้นำแบบเผด็จการ

ลักษณะการทำงานเด่นชัดไปเป็นในรูปแบบการตัดสินใจด้วยตนเองแต่เพียงผู้เดียว เน้นการสื่อสารแบบออกคำสั่งให้ลูกน้องปฏิบัติตาม เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้เรียนรู้การทำงานในขอบเขตที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างจำกัด

- ผู้นำแบบประชาธิปไตย

มีลักษณะมุ่งเน้นการทำงานแบบเป็น Teamwork รูปแบบการสื่อสารแบบ 2 ทาง โดยเปิดโอกาสให้ลูกน้องสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระและสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

- ผู้นำแบบเสรีนิยม

ให้เสรีภาพในการทำงานอย่างเต็มร้อย และจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น ไม่มีการกำหนดเป้าหมายหลักเกณฑ์หรือกฎระเบียบที่แน่ชัดในการทำงาน โดยมากนั้นผู้นำลักษณะนี้ไม่ค่อยมีบทบาทในการทำงานมากนัก

2.2.2.2 มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ใช้พฤติกรรมของผู้นำเป็นปัจจัยในการแบ่งเป็น 2 ประเภทผู้นำ ได้แก่ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556)

- พฤติกรรมที่มุ่งการริเริ่ม โครงสร้าง (Initiation Structure)

กล่าวคือ ผู้นำประเภทนี้มีพฤติกรรมมุ่งงาน มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จในเป้าหมายเท่านั้น โดยมีรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่ให้ความสำคัญกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และอำนาจการบังคับบัญชาที่เป็นไปตามบทบาทและหน้าที่อย่างชัดเจน

- พฤติกรรมที่มุ่งการคำนึงถึงความสัมพันธ์ (Consideration)

คือผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นคน โดยมุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง อาทิเช่น ในด้านการให้ความอบอุ่น การให้ความใส่ใจ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกน้องเป็นอย่างดี

2.2.2.3 กลุ่มมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) ได้มีการระบุพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ พฤติกรรมที่มุ่งงาน (Job-Centered Behavior) ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการในการทำงานที่ถูกควบคุมอย่างเด่นชัดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในงาน และพฤติกรรมที่มุ่งคน (Employee-Centered Behavior) โดยเน้นที่การกระตุ้นการมีส่วนร่วมการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ และการกำหนดเป้าหมายเพื่อสามารถที่จะตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตามได้

2.2.2.4 ทฤษฎีตาข่ายบริหาร (The Managerial Grid) โดย Robert Blake และ Jane Mouton (Blake & Mouton, 1981b) ได้กล่าวถึงการใช้พฤติกรรมของผู้นำในเรื่องการมุ่งเน้นเรื่องงานหรือเรื่องความสัมพันธ์เป็นตัวชี้วัด ทั้งนี้ได้กำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคน และผลผลิตเป็น 9 ระดับ จากต่ำ (1) ไปสูง (9) สามารถแบ่งประเภทภาวะผู้นำที่สำคัญ 5 ประเภท ตามตารางดังนี้ (Blake & Mouton, 1964)

High	1,9								9,9
Concern for People									
					5,5				
Low	1,1								9,1
		Low		Concern for Performance					High

รูปภาพ 2.1 ทฤษฎีตาข่ายบริหาร (The Managerial Grid)

- มุ่งเน้นงานอย่างเดียว (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9-1 ผู้นำประเภทนี้จะมุ่งงานเป็นหลัก (Production Oriented) มักมีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้บุคลากรปฏิบัติตาม ผลผลิตต้องมาก่อน ไม่ให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพของร่วมงานเลย หรือน้อยมาก ๆ

- มุ่งเน้นคนอย่างเดียว (Country Club Management) แบบ 1-9 ผู้นำประเภทนี้จะเน้นมนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงานเป็นสำคัญ ไม่คำนึงถึงผลงานสร้าง จะไม่พยายามสร้างความกดดันแก่ทีม โดยมีความเชื่อว่าทีมมีความสุขในการทำงานจะทำให้งานมีประสิทธิภาพสูงสุด

- ไม่มุ่งเน้นใดๆเลย (Impoverished) แบบ 1-1 เป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ เพราะไม่มีศักยภาพในการผลักดันผ่านผลสำเร็จหรือผ่านความสัมพันธ์ของทีมเลย เว้นแต่ผู้นำนั้นจะโชคดีที่ได้ทีมที่มีศักยภาพ จึงจะทำให้ได้ผลงานตามเป้าหมายได้

- ทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5-5 เป็นผู้นำในแบบกลางๆ บริหารผลงานเท่าๆ กับขวัญและกำลังใจของทีมงานด้วยระดับความเข้มข้นไม่สูง เป็นผู้นำแบบนี้เน้นที่ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง

- ทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9-9

เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาสูงมาก ๆ คือความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไปในทิศทางเดียวกันเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในขณะที่สร้างบรรยากาศในการทำงานสนุกสนาน มีสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา มุ่งเน้นความไว้วางใจเคารพนับถือซึ่งกันและกันวางตัวเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาที่ดี ซึ่งหาผู้นำที่มีลักษณะแบบนี้ได้ยาก

2.2.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์(Situational Leadership) เป็นการศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของผู้นำในแต่ละสถานการณ์ เนื่องจากมีความเชื่อว่าสถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมมีความต้องการในพฤติกรรมของผู้นำที่มีความแตกต่างกันโดยทฤษฎีนี้เกิดจากแนวคิดของ Fiedler(Fiedler's Contingency) ซึ่งถือเป็นแนวคิดเริ่มแรกของทฤษฎีนี้ Fiedler (Lussier & Achua, 2004) ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ของสถานการณ์กับลักษณะภาวะผู้นำที่ประกอบด้วย 2 ลักษณะ ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ และผู้นำที่มุ่งงาน โดยมีเครื่องมือที่ใช้สำหรับการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำดังกล่าว คือ แบบทดสอบ Least Preferred Coworker Test (LPC) หากผลการประเมินได้ค่า LPC ในระดับต่ำ มีแนวโน้มว่าเป็นผู้นำแบบมุ่งงาน แต่หากมีผลการประเมินได้ค่า LPC ในระดับสูงมีแนวโน้มว่าเป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ ทั้งนี้นอกจากลักษณะภาวะผู้นำแล้วความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำในแต่ละสถานการณ์ยังขึ้นอยู่กับตัวแปรของสถานการณ์ ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relation) อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) และ โครงสร้างของงาน (Task Structure) ซึ่งมีความสัมพันธ์ตามตารางดังต่อไปนี้

สูง									ผู้นำที่เน้นงาน
ต่ำ									
	สถานการณ์ที่ผู้นำชอบมาก		สถานการณ์ที่ผู้นำชอบปานกลาง				สถานการณ์ที่ผู้นำไม่ชอบมาก		
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	
โครงสร้างงาน	มีโครงสร้าง		ไม่มีโครงสร้าง		มีโครงสร้าง		ไม่มีโครงสร้าง		
อำนาจตามตำแหน่ง	เข้มแข็ง	อ่อนแอ	เข้มแข็ง	อ่อนแอ	เข้มแข็ง	อ่อนแอ	เข้มแข็ง	อ่อนแอ	
	1	2	3	4	5	6	7	8	

รูปภาพ 2.2 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) โดย Fiedler

จึงสรุปได้ว่าจากสถานการณ์ผู้นำทั้ง 8 สถานการณ์ สถานการณ์ที่ 1 เป็นสถานการณ์ที่ผู้นำชอบมากที่สุด เพราะ มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี โครงสร้างงานสูง และผู้นำมี

อำนาจตามตำแหน่งมาก แต่อย่างไรก็ตามสถานการณ์ที่ 8 ก็เป็นสถานการณ์ที่ผู้นำไม่ชอบมากที่สุด เพราะเมื่อพิจารณาแล้วอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่ดีครบทั้งสามปัจจัย

2.2.4 ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในช่วงแรกทฤษฎีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

(Transforming Leadership) ได้รับการพัฒนาโดยBurn (1978) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงกระบวนการที่ ผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลในระดับปัจเจกบุคคลและในระดับกว้าง โดย ยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย นอกจากนี้ภาวะผู้นำเป็นการ ปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างในด้านอำนาจ แรงจูงใจ และทักษะเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ร่วมกัน ซึ่ง Burn เห็นว่ามีการเกิดได้ 3 ลักษณะ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามโดยใช้รางวัลเป็นการแลกเปลี่ยนและตอบแทน ความสำเร็จ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทั้ง สองฝ่าย ซึ่งผู้นำจะให้ความสำคัญในการตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม 3) ภาวะ ผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำและผู้ตามจะเปลี่ยนแปลงไปเกิดจากการที่ผู้นำแบบ จริยธรรมแบบแท้จริง

นอกจากนี้ Bass (2008) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยชี้ให้เห็นถึง องค์ประกอบหลักของพฤติกรรมผู้นำ 4 ประการ อันส่งผลให้เกิดอิทธิพลเหนือผู้ตามเพื่อการบรรลุ เป้าหมายขององค์กรที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลักดังต่อไปนี้

- การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) พฤติกรรม ผู้นำจะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับผู้ตามแต่ละคน โดยผู้นำจะมีบทบาทเป็น โค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) แก่ผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามมีการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) นั้น ผู้นำมักกระตุ้นให้ผู้ตามมี การเตรียมพร้อมสำหรับการรับมือกับปัญหา โดยกระตุ้นให้มีการตระหนักรู้ประกอบกับการคิด วิเคราะห์ในหลากหลายแง่มุมเพื่อแสวงหาเพิ่มแนวทางแก้ไขปัญหาใหม่ๆ
- การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) เป็นพฤติกรรมของผู้นำในการ สร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเป็นแรงผลักดันให้ผู้ตามมีความผูกพันในเป้าหมายร่วมกัน ด้วยการ สร้างทัศนคติในแง่บวกและแรงบันดาลใจที่ท้าทาย
- การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) คือ ผู้นำสามารถสร้างความ ศรัทธาและความไว้วางใจแก่ผู้ตามโดยการประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านความสามารถและความ ประพฤติที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ก่อให้เกิดความรู้สึกความเป็นหนึ่งเดียวในการบรรลุเป้าหมาย ให้ประสบความสำเร็จ

จากทฤษฎีด้านภาวะผู้นำที่มีการคิดค้นและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในหลายยุคหลายสมัย สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำจะเกิดประสิทธิภาพได้สูงสุดนั้น นอกจากคุณสมบัติและความสามารถของผู้นำแล้ว ปัจจัยประการสำคัญที่ควรคำนึงถึงอย่างยิ่ง คือ ความพร้อมในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงการเปิดใจรับพร้อมกับเข้าใจในความแตกต่าง โดยเฉพาะผู้ตามในแต่ละประเภทเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์พร้อมกับเกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงานระหว่างกัน



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล: กรณีศึกษา ที่ปรึกษาด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัทจัดหางานมีวิธีดำเนินการสำคัญเรียงตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ส่วนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ คือกรณีศึกษาที่ปรึกษาด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัทจัดหางาน ซึ่งผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคคลที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan) โดยใช้การวิเคราะห์จากผลการประเมินทางจิตวิทยาเป็นหลัก ทั้งแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) แบบประเมินทางจิตวิทยา Applied Reasoning Test (ART) และแบบประเมินทางจิตวิทยานุคลิกภาพและสมรรถนะ

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา (Psychometric Assessment) ซึ่งประกอบด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) แบบประเมินทางจิตวิทยา Applied Reasoning Test (ART) และแบบประเมินทางจิตวิทยานุคลิกภาพและสมรรถนะ

3.2.1 แบบประเมินทางจิตวิทยา The Work Behavior Inventory (WBI)

คือ แบบประเมินทางจิตวิทยาซึ่งสามารถอธิบายได้ถึงแนวโน้มของพฤติกรรมของผู้รับการประเมินในด้านต่างๆ อันประกอบด้วย 40 มาตรฐาน 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) วิเคราะห์/จำแนก (Analytical)
- 31) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)
- ศักยภาพในการพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral Growth Potential)
- 32) Behavioral Growth Potential
- สิ่งชี้วัดความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)
- 33) ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า
(Customer Service Effectiveness)
- 34) ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness)
- 35) ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness)
- 36) ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ
(Entrepreneurial Effectiveness)
- 37) สติปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)
- ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)
- 38) ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception)
- 39) ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation)
- 40) ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ
(Response Inconsistency)

ฉะนั้นแบบประเมินทางจิตวิทยา The Work Behavior Inventory (WBI) จึงเป็นเครื่องมือที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานเพราะสามารถบ่งชี้ให้เข้าใจถึงแนวโน้มของพฤติกรรมผู้สมัครงานในเบื้องต้นว่าผู้สมัครงานเหมาะสมกับลักษณะงานประเภทไหน ซึ่งหากองค์กรสามารถคัดเลือกพนักงานให้ปฏิบัติงานได้ตรงกับลักษณะงานได้ทั้งใน

เรื่องคุณสมบัติและพฤติกรรมก็จะเป็นประโยชน์แก่องค์กรในการเตรียมความพร้อมในวางแผนกลยุทธ์องค์กรได้อย่างถูกต้องทิศทางและมีสอดคล้องกันในการปฏิบัติงานในทุกระดับขององค์กรเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนอกจากนี้ยังสามารถนำมาใช้เพื่อส่งเสริมสนับสนุน หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัปลักษณะงานต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตาม การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้อีกด้วย (ดูรายละเอียดในภาคผนวก)

3.2.2 แบบประเมินทางจิตวิทยา Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) คือ แบบประเมินที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้ค้นหาแนวโน้มที่ผู้รับการประเมินจะมีความสามารถอันประกอบด้วย 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 อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อาจอนุญาตให้ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็นประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณทางงบประมาณ สิ้นค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อหรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ กับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับตัวเลขในการทำงาน

- ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือ การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม

โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักการวิทยาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กันกับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

3.2.2.1 ระเบียบและวิธีการทำแบบทดสอบ

ผู้รับการประเมินจะได้ทำแบบทดสอบผ่านระบบออนไลน์ โดยวิธีการคัดเลือกคำตอบที่ตนเองคิดว่าถูกต้องจากตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ในแต่ละข้อ แบบทดสอบนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยการทำแบบทดสอบในแต่ละส่วนจะมีการจำกัดเวลาในการทำและกฎเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การประเมินทักษะด้านการอ่าน (Verbal Reasoning) 10 นาที

ส่วนที่ 2 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) 10 นาที/สามารถใช้เครื่องคิดเลขได้

ส่วนที่ 3 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในกาแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) 10 นาที

3.2.2.2 ผลที่ได้จากการทำแบบทดสอบ ART-MP

เป็นการนำคะแนนมาเปรียบเทียบกับกลุ่มข้อมูลบรรทัดฐานที่ได้จากผลการทดสอบความสามารถของกลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการ และมีอาชีพจากหลากหลายสาขา ในอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งผลคะแนนจะอยู่ในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ โดยผู้ประเมินผลการทำแบบทดสอบสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบความสามารถของผู้ทำแบบทดสอบนั้นกับผลการทดสอบของผู้สมัครงานรายอื่นๆ ในตำแหน่งเดียวกันได้อย่างชัดเจน

3.2.3 แบบประเมินทางจิตวิทยาบุคลิกภาพและสมรรถนะ คือ แบบประเมินซึ่งใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาของรับจากผู้ทำการประเมิน ซึ่งในการประเมินนั้นผู้บังคับบัญชาจะประเมิน 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คือจุดเด่น โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกจุดเด่น 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อและส่วนที่ 2 คือข้อปรับปรุง โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกข้อปรับปรุง 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ โดยลักษณะของพฤติกรรมทั้ง 21 ข้อนั้นอ้างอิงจากมาตราวัดของ 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 การชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายอย่างด้วยความมุ่งมั่นโดยไม่หยุดยั้ง
- 5) ความร่วมมือ (Cooperation) แสดงออกถึง การชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม
- 6) ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) แสดงออกถึง ความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น
- 7) ความชำนาญการทูต (Diplomacy) แสดงออกถึง การใช้วาจาสุภาพ อ่อนน้อม ทำให้แน่ใจว่าสุภาพและน่านับถือต่อบุคคลที่ยากและให้ความเคารพผู้อื่น
- 8) การปรับตัว (Adaptability) แสดงออกถึง ความสามารถในการปรับตัว พยายามแสวงหาทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่
- 9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) แสดงออกถึง การมีจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ 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 มีความเชื่อถือได้ต่อความรับผิดชอบ ทำงานทันตามกำหนดเสมอ
- 17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) แสดงออกถึง ระมัดระวังต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา

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

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

20) การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) แสดงออกถึง มีความมั่นใจใจตนเอง ไม่ค่อย รู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน

21) การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) แสดงออกถึง การ รับรู้ เข้าใจและจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตนเองได้ดี

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1) ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ผู้ถูกประเมิน โดยอันดับแรกได้ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการวิจัย และทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ ในขั้นตอนต่อไป

2) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยกำหนดให้ผู้รับการประเมินทำแบบประเมินทาง จิตวิทยาทั้งแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) แบบประเมินทางจิตวิทยา Applied Reasoning Test (ART) และแบบประเมินทางจิตวิทยานुकคลิกภาพและสมรรถนะ

3) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการประเมินนุกคลิกภาพและสมรรถนะผ่านทางมุมมอง และความเห็นของผู้บังคับบัญชาว่าผู้รับการประเมินมีจุดเด่นและข้อที่ควรปรับปรุงอย่างไร

4) ผู้วิจัยพูดคุยกับผู้รับการประเมินเพื่อรับฟังถึงประเด็นที่ผู้รับการประเมินต้องการจะ พัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

5) ผู้วิจัยพูดคุยกับผู้รับการประเมินเพื่อทราบถึงอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นเมื่อเริ่มปฏิบัติ ตามแผนพัฒนารายบุคคล และได้กำหนดให้ผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชาประเมินผลเป็นครั้งที่ 1 (ระยะเวลาตั้งแต่เดือนเมษายนถึงเดือนพฤษภาคม) ตามกิจกรรมที่ได้ถูกกำหนดจัดทำพัฒนาการ ของแผนพัฒนารายบุคคลฉบับที่ 1

6) ผู้วิจัยพูดคุยกับผู้รับการประเมินเพื่อทราบถึงความคืบหน้าในแผนพัฒนารายบุคคล และกำหนดให้ผู้รับการประเมินและผู้บังคับบัญชาทำการประเมินผลครั้งที่ 2 (ระยะเวลาตั้งแต่เดือน มิถุนายนถึงเดือนสิงหาคม)

บทที่ 4 ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล : กรณีศึกษา ที่ปรึกษาด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัทจัดหางาน” ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์แบบประเมินทางจิตวิทยาโดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) Applied Reasoning Test (ART) และประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

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




ส่วนที่ 3 ผลการประเมินทางจิตวิทยาบุคลิกภาพและสมรรถนะ

ส่วนที่ 4 ความสัมพันธ์ต่ออาชีพที่ปรึกษาด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัทจัดหางาน

4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

จากผลการประเมินดังกล่าวสามารถวิเคราะห์คุณลักษณะหรือ พฤติกรรมที่ส่งผลต่อการทำงานในด้านต่างๆเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการปรับปรุงจุดอ่อนและพัฒนาจุดแข็งให้มีประสิทธิภาพต่อไป ดังนี้

4.1.1 ด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Introversion VS Extraversion) มีรายละเอียดดังนี้

<u>Introversion</u>	0 20 40 60 80 100	<u>Extraversion</u>
Is quiet and reserved; takes time to feel comfortable after joining new groups.	 59	1. Sociability - Is outgoing, talkative and finds it easy to meet people and make new friends.
Tends to be a follower rather than a leader; avoids imposing direction on others.	1	2. Leading - Asserts oneself; seeks opportunities to lead, direct, and inspire others.
Tends to have difficulty influencing the decisions of others; avoids debating issues.	 14	3. Influence - Persuades others with convincing arguments; sells and influences others.
Prefers to work at a moderate pace; tends not to be as active and lively as others.	 59	4. Energy - Prefers fast-paced environments and is constantly involved with lots of activities.

รูปภาพ 4.1 ผลการประเมินด้านการเอาใจใส่ต่อสัมพันธภาพ (Introversion VS Extraversion)

4.1.1.1 การชอบสมาคม (Sociability)

มีแนวโน้มไปในทางชอบสมาคม พบปะและสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ง่าย มีความร่าเริงแจ่มใส สามารถพูดคุยกับผู้อื่นได้ทุกระดับ

4.1.1.2 การเป็นผู้นำ (Leadership)

ในการทำงานส่วนมากจะได้รับบทบาทในฐานะผู้ตามมากกว่าเนื่องด้วยวิวุฒิและคุณวุฒิในการทำงานที่ปรึกษาด้านสรรหาบุคคลากร บริษัทจัดหางาน รวมถึงการทำงานกลุ่มในระดับชั้นปริญญาโท อาจเกิดจากนิสัยส่วนตัวนั้นมีลักษณะชอบการประนีประนอม โดยหลีกเลี่ยงในการเผชิญกับสถานการณ์ที่มีการโต้เถียงในประเด็นต่าง ๆ มีลักษณะการดำเนินชีวิตอย่างประนีประนอม เข้าใจและเคารพการตัดสินใจที่แตกต่างของบุคคลอื่น ๆ

4.1.1.3 การจูงใจ (Influence)

โดยทั่วไปผู้รับการประเมินมักไม่ค่อยจะพยายามทำให้ผู้อื่นคล้อยตาม แต่หากเป็นกรณีจำเป็นจะใช้วิธีเสนอใช้ข้อเท็จจริงที่น่าเชื่อถือ รวมถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงเพื่อจูงใจผู้อื่น แต่ยังคงเคารพและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วย

4.1.1.4 พลังใจในการทำงาน (Energy)

ในลักษณะปัจจุบันในตำแหน่งที่ปรึกษาด้านสรรหาบุคคลากร บริษัทจัดหางานนั้น จำเป็นต้องอาศัยพลังในการทำงานอย่างมากทั้งในด้านร่างกายและด้านจิตใจ เพราะเป็นงานที่ต้องรับมือกับประเด็นปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายนอกทั้งในการติดต่อลูกค้าและความไม่แน่นอนของผู้สมัครที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมถึงการทำงานภายใต้ภาวะกดดันต่างๆที่เกิดขึ้นด้วย นอกจากนี้โดยทั่วไปพบว่าผู้รับการประเมินมีจุดเด่นในเรื่องความมีพลังและความกระตือรือร้นในการที่จะเรียนรู้จนขวนขวายหาสิ่งใหม่เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งไว้

4.1.2 ด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Individualism VS Agreeableness) มี

รายละเอียดดังนี้

<u>Individualism</u>		<u>Agreeableness</u>
Tends to feel unproductive in groups; is not concerned about getting along with everyone.	2	5. Cooperation - Likes to work with others; supports coworkers; helps resolve team conflict.
Has little interest in the problems of others; refrains from showing sympathy.	2	6. Concern for Others - Is empathic and eager to assist others; is sensitive to others' feelings.
Is candid and not always polite with others; tends to be unsympathetic with those who complain.	0	7. Diplomacy - Respects the opinions of others; is polite and careful not to offend others.

รูปภาพ 4.2 ผลการประเมินด้านการสนับสนุนด้านความคิด (Individualism VS Agreeableness)

4.1.2.1 ความร่วมมือ (Cooperation)

ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มชอบทำงานคนเดียวมากกว่าการทำงานเป็นกลุ่ม

4.1.2.2 ความสนใจห่วงใยต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Concern for Others)

ผู้รับการประเมินมีความสนใจค่อนข้างน้อยในการรับฟังปัญหาหรือความทุกข์ของผู้อื่นในกรณีต่างๆ ที่ไม่สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหา

4.1.2.3 การแสดงออกอย่างระมัดระวัง (Diplomacy)

ผู้รับการประเมินมีการแสดงออกในด้านความคิดและความรู้สึกในการทำงานอย่างมั่นใจและตรงไปตรงมา ซึ่งในบางกรณีหากผู้ฟังไม่เข้าใจความเป็นตัวคนที่แท้จริง หรือเจตนาที่ต้องการสื่อสารออกไป อาจทำให้เกิดการเข้าใจผิดหรือเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันได้

4.1.3 ด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Conventionalism VS Openness to

Experience) มีรายละเอียดดังนี้

<u>Conventionalism</u>		<u>Openness To Experience</u>
Prefers structure, predictability and routine; avoids ambiguity and constant change.	55	8. Adaptability - Seeks out variety, readily adapts to ambiguity, change or new situations.
Prefers traditional approaches; tends not to use imagination very much.	82	9. Innovation - Has an active imagination; combines unrelated things in unusual ways.
Prefers concrete thinking to abstractions; is not interested in analysis and logic.	49	10. Analytical Thinking - Is logical and identifies patterns and solutions that may not be obvious.
Refrains from working independently; seeks guidance; dislikes making independent decisions.	55	11. Independence - Is self reliant and willing to make difficult decisions independently.

รูปภาพ 4.3 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Conventionalism VS Openness to Experience)

4.1.3.1 การปรับตัว (Adaptability)

ผู้รับการประเมินสามารถยอมรับสภาพความแตกต่างที่เกิดขึ้น โดยปกติธรรมชาติได้เป็นอย่างดี ทำให้มีแนวโน้มที่จะปรับตัวต่อสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและสามารถรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เกิดขึ้นโดยไม่ทันได้ตั้งตัวได้ด้วย

4.1.3.2 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)

ถือเป็นลักษณะหรือพฤติกรรมเด่นของผู้รับการประเมินที่ชอบคิดสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่ที่แตกต่างจากเดิม ชอบลักษณะการทำงานแบบยืดหยุ่นเปิดกว้างการแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ รวมถึงการปรับหรือเปลี่ยนแปลงกระบวนการต่างๆในการทำงานให้สอดคล้องกับการทำงานสะดวก รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ได้ดี รวมถึงการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆเข้าด้วยกัน

4.1.3.3 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

สำหรับการใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์นั้น ผู้รับการประเมินสามารถใช้ความคิดวิเคราะห์ในการทำงาน โดยอาศัยวิเคราะห์ข้อเท็จจริงโดยอาศัยหลักเหตุผล แต่ในขณะที่เดียวกันในการใช้ชีวิตโดยปกติทั่วไปนั้นการตัดสินใจขึ้นอยู่กับความชอบส่วนตัวและอารมณ์เป็นหลัก ดังนั้นโดยรวมแล้วในการด้านความคิดวิเคราะห์ของผู้รับการประเมินนั้นอยู่ในระดับปานกลางซึ่งสามารถเลือกใช้ได้เหมาะสมตามสถานการณ์

4.1.3.4 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence)

ผู้รับการประเมินมีความพึงพอใจในลักษณะการทำงานที่เปิดกว้างในทางความคิดและการตัดสินใจสังเกตได้จากหากเป็นการทำงานที่ผู้รับการประเมินสามารถเสนอความคิดเห็นของตนเองได้อย่างเต็มที่ที่จะทำให้ผู้รับการประเมินรู้สึกอยากเรียนรู้และและเป็นแรงกระตุ้นในการทำงานได้มากเป็นพิเศษ

4.1.4 ด้านการมีสามัญสำนึก (Casualness VS Conscientiousness) มีรายละเอียดดังนี้

<u>Casualness</u>		<u>Conscientiousness</u>
Would rather enjoy life than compete against difficult standards; avoids setting difficult goals.	1	12. Achievement - Sets stretching goals and works hard; works toward career advancement.
Postpones activities that are disliked; avoids taking on new work or volunteering.	2	13. Initiative - Takes action without being asked; readily volunteers for new responsibilities.
Tends to lose motivation to complete projects; may yield when faced with obstacles.	0	14. Persistence - Keeps working to overcome obstacles; doesn't leave projects unfinished.
Avoids working on exacting details; tends not to double-check work or the accuracy of information.	0	15. Attention to Detail - Double-checks work for accuracy and prevents errors; is organized.
Doesn't always meet deadlines; tends to be late or avoid obligations.	0	16. Dependability - Is reliable in completing assignments; consistently meets deadlines.
Works around the rules to get the job done; doesn't always comply with official procedures.	2	17. Rule Following - Follows rules and people in authority; tends not to break a promise.

รูปภาพ 4.4 ผลการประเมินด้านการมีสามัญสำนึก (Casualness VS Conscientiousness)

4.1.4.1 การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation)

ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มในผลการประเมินด้านความสำเร็จด้านการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ต่ำซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับทัศนคติที่กำหนดเป้าหมายในเรื่องความสุขของชีวิตโดยชัดเจนโดยมีความเชื่อว่าการทำงานที่เกิดจากความรักและแรงบันดาลใจเป็นปัจจัยหลักสำคัญของ

ความสำเร็จในการทำงาน นอกจากนี้พยายามวางแผนในการบริหารความสมดุลระหว่างการทำงาน และชีวิตส่วนตัวให้มีคุณภาพไปพร้อมกัน ทำให้วิถีการดำรงชีวิตจึงมุ่งเน้นการแสวงหาความสุขในชีวิต เป็นแบบสบายๆ ชอบความสุนทรีย์สนุกสนาน ไม่ชอบการทำงานที่แข่งขันหรืออยู่ภายใต้ภาวะกดดันรุนแรงมากนัก

4.1.4.2 การคิดริเริ่ม (Initiative)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินด้านความคิดริเริ่มในระดับต่ำ หมายถึงผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะเลือกทำในสิ่งที่สนใจเท่านั้น หากเป็นสิ่งที่ไม่ชอบหรือไม่มีความสนใจจะพยายามหลีกเลี่ยงในการทำหรือจำใจทำโดยหลีกเลี่ยงไม่ได้

4.1.4.3 การยืนกราน (Persistence)

จากผลการประเมินนั้นสามารถวิเคราะห์ได้ว่าหากมีปัญหาหรืออุปสรรคเข้ามาระหว่างการทำงาน ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะหมดกำลังใจ ท้อแท้ในการทำงานได้ง่าย จนบางกรณีอาจมีความคิดที่จะล้มเลิกการทำงานกลางคันได้

4.1.4.4 ความรอบคอบ (Attention to Detail)

ผลการประเมินในด้านความละเอียดของผู้ประเมินนั้นอยู่ในระดับต่ำมาก ซึ่งผู้รับการประเมินเน้นการทำงานในลักษณะภาพกว้างมากกว่าการทำงานประเภทมุ่งเน้นรายละเอียด เช่น ในการสอบถามรายละเอียดของเงินเดือนทั้งหมดของพนักงานขายที่ประกอบด้วยเงินเดือนประจำ ค่าคอมมิชชั่น ค่าเลื่อมรด ค่าน้ำมัน ค่าโทรศัพท์ ค่าประกัน และ/หรืออื่นๆ รวมถึงวิธีการคิดค่าคอมมิชชั่นของแต่ละบริษัทที่มีความแตกต่างกัน อันเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในรายงานของผู้สมัคร ซึ่งบางกรณีต้องมีการสอบถามเพิ่มเติมหรือแก้ไขหลายครั้งเพื่อเพิ่มรายละเอียดให้ครบสมบูรณ์

4.1.4.5 ความน่าเชื่อถือ (Dependability)

โดยทั่วไปผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะทำงานเสร็จล่าช้ากว่ากำหนดเวลาที่ได้ตั้งไว้แต่หากเป็นการทำงานที่มีความสำคัญต้องใช้ความรับผิดชอบสูงหรือมีผลกระทบต่อผู้อื่น ผู้รับการประเมินก็สามารถปรับตัวได้โดยพยายามวางแผนเพื่อให้ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามกำหนดเวลาที่ได้ตั้งไว้

4.1.4.6 การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)

ผู้รับการประเมินไม่เหมาะกับการทำงานที่อยู่ในกรอบ มีกฎ ระเบียบที่เคร่งครัดอันจะทำให้ผู้รับการประเมินรู้สึกอึดอัด ไม่เป็นตัวของตัวเอง นอกจากนี้ลักษณะงานที่มีลักษณะยืดหยุ่นและมีอิสระในการแสดงออกจะช่วยเปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินสามารถ โดยเฉพาะด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ได้ดี

4.1.5 ด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Spontaneity VS Emotional Stability)

มีรายละเอียด ดังนี้

<u>Emotional Spontaneity</u>		<u>Emotional Stability</u>
Openly expresses emotions; may show frustration or anger if things go wrong.	4	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.	15	19. Stress Tolerance - Works well in stressful situations; quickly recovers from setbacks.
Tends to feel nervous in difficult situations; has difficulty recovering from criticism.	0	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.	8	21. Emotional Awareness - Is aware of emotions and their causes; productively manages emotions.

รูปภาพ 4.5 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Spontaneity VS Emotional Stability)

4.1.5.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control)

ผู้รับการประเมินค่อนข้างที่จะไม่สามารถควบคุมในอารมณ์ของตนเองได้ มักปรากฏการแสดงออกผ่านทางสีหน้าและแววตาอย่างชัดเจน นอกจากนี้มักพบว่าเมื่อผู้รับการประเมินจะมีอารมณ์ความรู้สึกที่ไม่ค่อยเสถียรอยู่ในระดับกลางๆ จะอยู่ในลักษณะที่สูงสุดหรือต่ำสุด ซึ่งผู้รับการประเมินจะปฏิบัติตามอารมณ์ ณ ขณะนั้นทันทีไม่ค่อยมีการที่จะยับยั้งชั่งใจหรือควบคุมตนเองได้เท่าไรนัก

4.1.5.2 การอดกลั้น (Stress Tolerance)

ผู้รับการประเมินไม่สามารถที่จะอดทนกับอุปสรรคหรือความลำบากได้เท่าไรนัก มักเกิดความย่อท้อหรือล้มเลิกกลางคันค่อนข้างง่าย

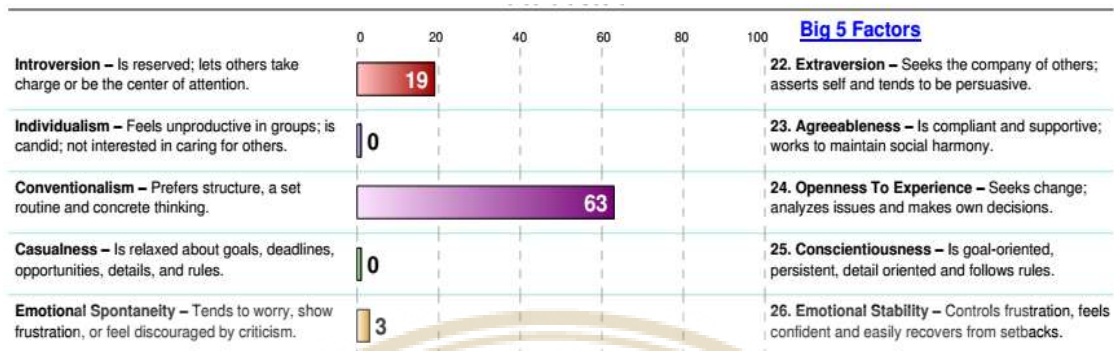
4.1.5.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)

แม้ว่าผู้คนภายนอกจะมองว่าผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเอง แต่หากผู้รับการประเมินจะต้องออกไปนำเสนอต่อหน้าคนจำนวนมากจะมีความรู้สึกประหม่าและไม่มี ความมั่นใจในตนเองอย่างมาก

4.1.5.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)

ผู้รับการประเมินขาดการตระหนักรู้ในอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง และมีอารมณ์ความรู้สึกเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างบ่อย ซึ่งบางกรณีไม่อาจเท่าทันที่จะรับรู้ในสภาวะอารมณ์ดังกล่าวซึ่งบางกรณีอาจทำให้เกิดความรู้สึกสับสนในการกระทำของตนเองในบางคราว

4.1.6 ผลการประเมินโดยรวม (Big 5 Factors)



รูปภาพ 4.6 ผลการประเมิน โดยรวม (Big 5 Factors)

จากการผลการประเมินโดยรวม (Big 5 Factors) ปรากฏได้อย่างชัดเจนว่าผู้รับการประเมินมีความโดดเด่นที่ในด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Conventionalism VS Openness to Experience) ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การปรับตัว (Adaptability), การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation), ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) และความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) รายละเอียดตามที่ได้กล่าวไปข้างต้น

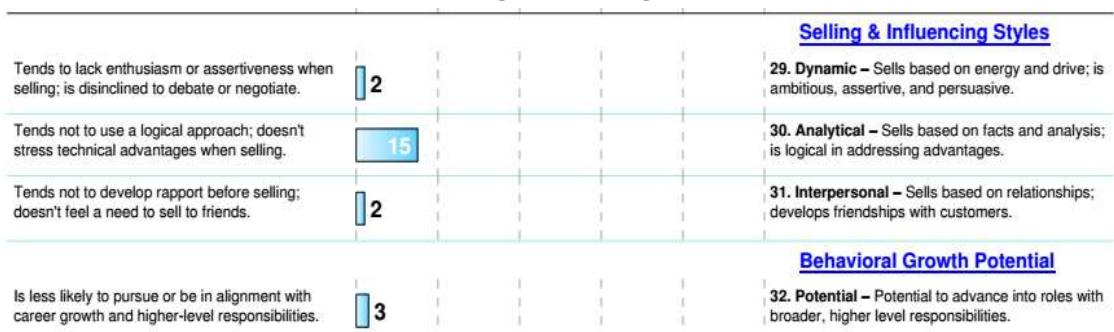
4.1.7 ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)



รูปภาพ 4.7 ผลการประเมินด้านลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินในด้านลักษณะผู้นำต่ำมากทั้งในลักษณะผู้นำที่เน้นเรื่องงานและลักษณะผู้นำที่เน้นเรื่องคน

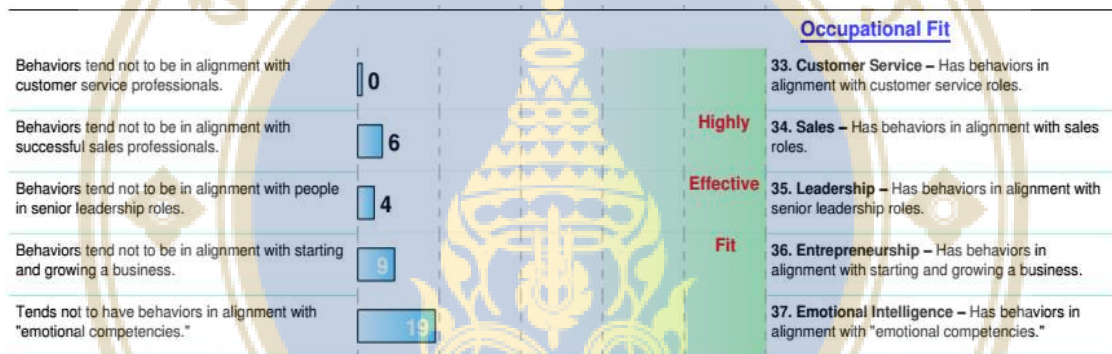
4.1.8 ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Selling & Influencing Styles)



รูปภาพ 4.8 ผลการประเมินด้านลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

ในเรื่องการสร้างแรงจูงใจ และการขายนั้น ในภาพรวมอาจจะไม่เหมาะกับงานประเภทงานขาย หรือต้องใช้ทักษะการจูงใจ เพราะสังเกตได้จากประเด็นในเรื่อง Influence ข้างต้น มีความสอดคล้องกันอย่างมาก แต่หากพิจารณาลงลึกทั้งสามข้อแล้ว แนวโน้มและความเป็นไปได้ในเรื่องของการทิศทางในส่วนที่ต้องอาศัยพื้นฐานการวิเคราะห์ นอกจากนี้ในเรื่องศักยภาพในการเติบโตค่อนข้างน้อย สืบเนื่องจากประเด็นที่ชัดเจนในเรื่อง Conscientiousness ที่มีคะแนนน้อยมาก ดังนั้นจึงมีแนวโน้มที่ว่าในเรื่องอาชีพการงานอาจจะไม่มีความทะเยอทะยานที่แรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จเป็นที่หนึ่งหรือมีชื่อเสียงโด่งดัง แต่พึงพอใจในทิศทางที่เรียบง่ายและมีความสุขมากกว่า

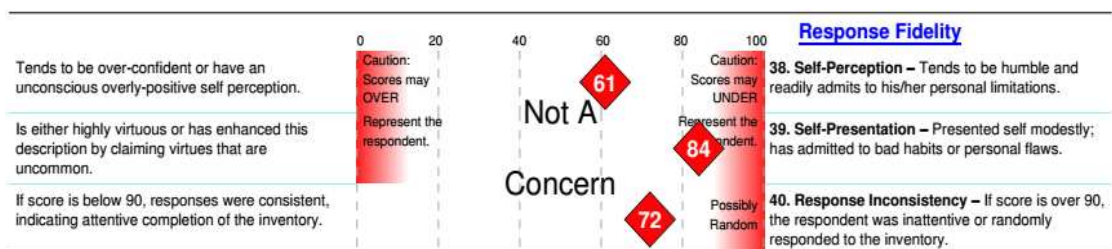
4.1.9 สิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Fit)



รูปภาพ 4.9 ผลการประเมินด้านสิ่งชี้นำความสำเร็จในอาชีพ(Occupational Fit)

ความสัมพันธ์ระหว่าง Behavior และบุคลิกภาพนั้นมีแนวโน้มที่ไม่เหมาะกับงานที่เรื่องบริการ, การเป็นผู้นำในองค์กร หรือประกอบธุรกิจเป็นของตัวเอง ดังนั้นแนวโน้มทางอาชีพที่เป็นได้นั้นควรเป็นอาชีพที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ Passion และใช้ความฉลาดทางอารมณ์ดังที่มีเปอร์เซ็นต์มากที่สุด

4.1.10 ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)



รูปภาพ 4.10 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มเป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน ซึ่งสอดคล้องกับความเป็นจริงกับมุมมองผู้รับการประเมินที่มักประเมินความสามารถและศักยภาพของตนเองค่อนข้างต่ำ รวมถึงการแสดงออกต่อบุคคลภายนอกด้วย

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

สำหรับแบบทดสอบ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP) นี้ ถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้วัดทักษะที่เกี่ยวข้องกับด้าน Verbal, Numerical และ Abstract reasoning ว่าผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะมีความสามารถในด้านดังกล่าวอย่างไรบ้าง เมื่อเปรียบเทียบกับผู้รับการประเมินอื่นทั่วโลก ดังนี้

คะแนนโดยรวม

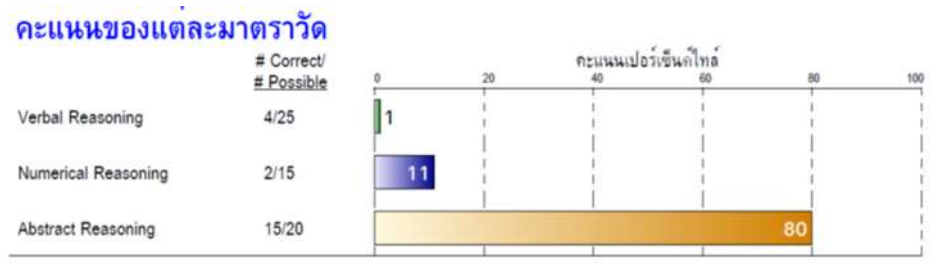
Correct/
Possible

21/60



รูปภาพ 4.11 คะแนนโดยรวม

จากรูปภาพที่ 4.11 คะแนนโดยรวมนั้น ผู้รับการประเมินมีคะแนนโดยรวมอยู่เปอร์เซ็นต์ที่ 17 ของกลุ่มบรรทัดฐานที่ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้บริหารระดับมืออาชีพ และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆ ผู้ทำแบบทดสอบได้จัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่าค่าเฉลี่ยจากผลสรุปที่ได้กล่าวว่าผู้รับการประเมินอาจจะเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างยากลำบากหรือเข้าใจอะไรได้ยากและมีแนวโน้มที่จะมองหาความถูกต้องและการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติ ดังนั้นคุณมีแนวโน้มว่าจะต้องใช้เวลาในการทำงานที่ยากและมีความซับซ้อนมากกว่าคนอื่นต้องการความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา การบริหารจัดการ หรือต้องการผู้ช่วยในการแก้ปัญหาต่างๆ อย่างมืออาชีพนอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบแล้วเห็นได้ชัดเจนว่าผู้รับการประเมินมีผลการประเมินด้าน Abstract Reasoning สูงที่สุดถึง 80/100 คะแนน หมายความว่ามีความมั่นใจอย่างมากในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ ดังนั้นจึงมีความพร้อมในการพัฒนาในด้านการสื่อสารตามแผนพัฒนาตนเองได้อย่างดี รายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้



รูปภาพ 4.12 คะแนนของแต่ละมาตราวัด

- ด้าน Verbal Reasoning

ผู้รับการประเมินได้คะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 1 หมายความว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มในการที่จะสามารถในด้านการอ่านจับใจความภายใต้ระยะเวลาที่จำกัดมากกว่าผู้รับการประเมินอื่น 1 เปอร์เซนต์ไทล์ แต่ในขณะที่ผู้รับการประเมินอื่นที่มีแนวโน้มที่จะสามารถในด้านการอ่านจับใจความภายใต้ระยะเวลาที่จำกัดในด้านนี้ได้ดีกว่าตัวผู้รับการประเมินเองถึง 99 เปอร์เซนต์ไทล์ ดังนั้นหากเมื่อเทียบกับผู้บริหาร หรือ ผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ สามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มา คือ “น้อยกว่าค่าเฉลี่ย” ผู้รับการประเมินจึงมีแนวโน้มที่จะไม่สามารถแสดงแนวคิดหรือชี้แจงความแตกต่างที่ผู้บริหารส่วนใหญ่บ่งบอกได้โดยเฉพาะผู้รับการประเมินจะมีแนวโน้มที่ไม่สามารถทำงานในลักษณะที่จะต้องใช้ทักษะการอ่านจับใจความภายใต้ระยะเวลาที่จำกัดได้

- ด้าน Numerical Reasoning

ผู้รับการประเมินได้คะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 11 หมายความว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มในการที่จะสามารถคิดวิเคราะห์ทางตัวเลขคณิตศาสตร์มากกว่าผู้รับการประเมินอื่น 11 เปอร์เซนต์ไทล์ แต่ในขณะที่เดียวกันผู้เมื่อเปรียบเทียบกับผู้รับการประเมินผู้อื่นมีแนวโน้มที่จะสามารถคิดวิเคราะห์ในด้านนี้ได้ดีตัวผู้รับการประเมินเองกว่าถึง 89 เปอร์เซนต์ไทล์ ดังนั้น หากเมื่อเทียบกับผู้บริหาร หรือ ผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มา คือ “น้อยกว่าค่าเฉลี่ย” ผู้รับการประเมินจึงมีแนวโน้มที่จะค้นหาข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับตัวเลขได้ยากมากกว่าผู้บริหารส่วนใหญ่จึงอธิบายได้ว่าผู้รับการประเมินนั้นมีแนวโน้มที่จะมีข้อจำกัดทางความสามารถในเรื่องคณิตศาสตร์และการคิดคำนวณในด้านตัวเลขต่างๆ

- ด้าน Abstract Reasoning

ผู้รับการประเมินได้คะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 80 หมายความว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มในการที่จะสามารถเชื่อมโยงและประยุกต์ในสิ่งต่างๆมากกว่าผู้รับการประเมินอื่นถึง 80 เปอร์เซนต์ไทล์ ซึ่งในขณะที่เดียวกันผู้รับการประเมินอื่นที่มีแนวโน้มที่จะสามารถสามารถเชื่อมโยงและประยุกต์ในสิ่งต่างๆได้ต่ำกว่าผู้รับการประเมินถึง 89 เปอร์เซนต์ไทล์ ดังนั้นหากเมื่อเทียบกับผู้บริหาร หรือ ผู้เป็นมือ

อาชีพส่วนใหญ่ ผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้มาคือ “สูง” ผู้รับการประเมินจึงมีแนวโน้มที่จะสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในสิ่งต่างๆ ได้ดีและสามารถที่จะจัดสรร โครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อน ได้อย่างมีประสิทธิภาพดีมากวิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพดีมาก

เมื่อได้พิจารณาตามผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI) และผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP) ดังกล่าว สามารถวิเคราะห์ได้ถึงเชื่อมโยงของแบบประเมินทั้งสองที่สามารถอธิบายได้ว่าผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI) นั้น สามารถบ่งชี้ได้ถึงแนวโน้มที่ผู้รับการประเมินจะมีพฤติกรรมเป็นแบบใด ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มของความสามารถของผู้ประเมินตามแนวโน้มของพฤติกรรมดังกล่าว จึงต้องอาศัยการพิจารณาจากผลการประเมินโดยรวม Work Behavior Inventory (WBI) ว่า ผู้ประเมินมีแนวโน้มที่จะสามารถทำได้แค่ไหนอย่างไร ตามความถนัดของสมองทั้งสองด้านของผู้รับการประเมิน ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ถึงแนวโน้มของพฤติกรรมที่ถือว่ามีความเด่นชัดมากที่สุดของผู้รับการประเมิน ได้แก่ ด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) เพราะเมื่อพิจารณาจากผลการประเมินโดยรวมทั้งหมดปรากฏว่ากลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีคะแนนโดดเด่นมากที่สุดกลุ่มเดียว ซึ่งต้องทำการพิจารณาประกอบกับผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP) เพื่อวิเคราะห์ถึงความสอดคล้องของแนวโน้มของกลุ่มพฤติกรรมกับแนวโน้มของความสามารถของผู้รับการประเมินดังต่อไปนี้

- การปรับตัว (Adaptability)

ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะสามารถปรับตัวในสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างและเปลี่ยนแปลงไปได้ดี

- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)

ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะมีความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ได้ดี โดยวิเคราะห์จากคะแนนที่ถือเป็นส่วนที่มากที่สุดของผู้ประเมิน คือ 82 เปอร์เซ็นไทล์ ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างยิ่งกับผลการประเมิน Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP) ด้าน Abstract Reasoning ผู้รับการประเมินได้คะแนนถึง 80 เปอร์เซ็นไทล์

- ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI) สามารถแสดงถึงแนวโน้มพฤติกรรมของผู้ประเมินในด้านคิดวิเคราะห์ซึ่งมีคะแนนค่อนข้างสูงถึง 49% ดังนั้นจึงอธิบายได้ว่าผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะสามารถคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ได้ดี โดยเฉพาะในด้านการ

คิดวิเคราะห์ที่ต้องอาศัยการคิดริเริ่มการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆเข้าด้วยกันเพราะมีความสัมพันธ์กับคะแนนที่สูงมากในด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) นอกจากนี้เมื่อพิจารณาผลการประเมิน Applied Reasoning Test Managerial / Professional (ART-MP) ในด้าน Abstract Reasoning นั้น ยังสามารถแสดงถึงแนวโน้มของความสามารถของผู้รับการประเมินที่จะคิดวิเคราะห์ในเชื่อมโยงสิ่งต่างๆได้อย่างดี

แต่อย่างไรก็ตามจุดเด่นของผู้รับการประเมินในการคิดวิเคราะห์นั้นก็มีข้อจำกัดสำหรับแนวโน้มที่จะสามารถคิดวิเคราะห์ในด้านการอ่านจับใจความภายใต้ระยะเวลาที่จำกัด (ด้าน Verbal Reasoning) และด้านการคิดวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับตัวเลข (Numerical Reasoning) โดยพิจารณาจากผลการประเมิน Applied Reasoning Test Managerial / Professional (ART-MP) อธิบายได้ว่าในด้าน Verbal Reasoning ซึ่งเป็นด้านการอ่านจับใจความภายใต้ระยะเวลาที่จำกัดนั้นผู้รับการประเมินได้คะแนน 1% หมายความว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มในการที่จะสามารถคิดวิเคราะห์มากกว่าผู้รับการประเมินอื่นแค่ 1% แต่มีผู้รับการประเมินอื่นที่มีแนวโน้มที่จะสามารถคิดวิเคราะห์ในด้านนี้ได้ดีกว่าถึง 99% นอกจากนี้ในด้าน Numerical Reasoning ซึ่งเป็นด้านที่เกี่ยวข้องกับทางตัวเลขคณิตศาสตร์ ซึ่งผู้รับการประเมินได้รับคะแนน 11% อันหมายความว่า ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มในการที่จะสามารถคิดวิเคราะห์ทางตัวเลขคณิตศาสตร์มากกว่าผู้รับการประเมินอื่นแค่ 11% แต่ในขณะที่ผู้รับการประเมินอื่นที่มีแนวโน้มที่จะสามารถคิดวิเคราะห์ในด้านนี้ได้ดีกว่าถึง 89%

- ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มที่จะสามารถในพฤติกรรมที่เป็นไปในลักษณะของการทำงานในรูปแบบอิสระที่สามารถเชื่อมโยงข้อเท็จจริง หรือกระบวนการต่างๆของการทำงานได้ดี นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องและมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่อีกด้วย

4.3 ผลการประเมินทางจิตวิทยาบุคลิกภาพและสมรรถนะ

สำหรับบทบาทและหน้าที่หลักของอาชีพที่ศึกษาด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัทจัดหางาน คือการเป็นให้คำปรึกษาโดยเฉพาะในด้านสรรหาทรัพยากรบุคคลให้ตอบ โจทย์ของในเรื่องความต้องการทั้งในด้านของลูกค้าและผู้สมัครงาน และการประสานแก่ทั้งสองฝ่ายจนกระทั่งผู้สมัครงานได้ไปเริ่มงานกับลูกค้า ดังนั้นทักษะการสื่อสารจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการให้คำปรึกษาในด้านของผู้สมัครงานเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับโอกาสงานใหม่ และในด้านบริษัท (ลูกค้า) โดยการสื่อสารข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและถูกต้องในกรณีตลาดแรงงานปัจจุบันเพื่อเป็นประโยชน์ในการว่าจ้างอย่างเหมาะสม แม้ว่าผลการประเมินในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

โดยตรงโดยผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานนั้นจะอยู่ในระดับดี แต่ผู้รับการประเมินมีความกังวลลึกๆในเรื่องความมั่นใจในเรื่องการสื่อสารในระดับเชี่ยวชาญโดยเฉพาะการออกไปพูดท่ามกลางคนหมู่มาก หรือการเจรจาต่อรองต่างๆ ซึ่งผู้รับการประเมินมีความเห็นว่าอาจยังทำส่วนนี้ไม่ดีเท่าที่ควรจึงอาจเป็นอุปสรรคต่อการทำงานเมื่อมีการเจริญเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งนี้การได้วิเคราะห์เพื่อตระหนักในจุดเด่นและข้อปรับปรุงของผู้รับการประเมินจากทั้งในมุมมองของผู้ประเมินเองและจากความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา โดยใช้เครื่องมือประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ ซึ่งมีการอ้างอิงจากมาตราวัดของ Work Behavior Inventory Scales (WBI) ในการประเมินอันได้แก่ ส่วนที่ 1 คือจุดเด่น โดยจะเลือกจุดเด่น 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ และส่วนที่ 2 คือข้อปรับปรุง โดยจะเลือกข้อปรับปรุง 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ ดังนี้

4.3.1 ผลการประเมินจากผู้ประเมิน

จุดเด่น

- ข้อ 04 Extraversion / Energy

กำลังงาน ชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวดเร็วและทำงานหลายๆอย่างด้วยความมุ่งมั่นไม่หยุดยั้ง

- ข้อ 08 Openness to Experience / Adaptability

ความสามารถในการปรับตัว ต่างพยายามแสวงหาทางออกพร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่

- ข้อ 09 Openness to Experience / Innovation

การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มีจินตนาการ ความคิด สร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิมไปสู่ทางใหม่

- ข้อ 10 Openness to Experience / Analytical Thinking

การคิดเชิงวิเคราะห์ มีเหตุผลและสร้างรูปแบบในการคิดวิเคราะห์และสังเกตวิธีการดำเนินการ

ข้อปรับปรุง

- ข้อ 02 Extraversion / Leadership

ความเป็นผู้นำ มุ่งมั่นต่อตนเองในการนำพา และบันดาลใจผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ

- ข้อ 03 Extraversion / Influence

การชักจูง ชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่น โดยกล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น

- ข้อ 18 Emotional Stability/ Self- Control

การควบคุมอารมณ์ตนเอง ไม่ค่อยแสดงอารมณ์โกรธ หรืออารมณ์เสีย ใจเย็นในการตอบสนอง

- ข้อ 21 Emotional Stability / Emotional Self- Awareness

การตระหนักต่ออารมณ์ รับรู้ เข้าใจและจัดการต่อความรู้สึกทางอารมณ์ของตนได้ดี

4.3.2 ผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชา

จุดเด่น

- ข้อ 01 Extraversion / Sociability

การเข้าสังคม การช่างพูดและชอบพบปะสังสรรค์ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่

- ข้อ 07 Agreeableness / Diplomacy

การพูด การใช้วาจาสุภาพ อ่อนน้อม ทำให้แน่ใจสุภาพและน่าเชื่อถือต่อบุคคลที่ยากและให้ความเคารพผู้อื่น

- ข้อ 09 Openness to Experience / Innovation

การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มีจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิมไปสู่ทางใหม่

- ข้อ 20 Emotional Stability / Self Confidence

การมั่นใจในตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน

ข้อปรับปรุง

- ข้อ 05 Agreeableness / Cooperation

ความร่วมมือ ชอบทำงานกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน สร้างขวัญกำลังใจ

- ข้อ 06 Agreeableness / Concern for Others

ความใส่ใจผู้อื่น เข้าอกเข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น

- ข้อ 18 Emotional Stability / Self- Control

การควบคุมอารมณ์ตนเอง ไม่ค่อยแสดงอารมณ์โกรธ หรืออารมณ์เสีย ใจเย็นในการตอบสนอง

- ข้อ 19 Emotional Stability / Stress Tolerance

การอดทนต่อความเครียด ทำงานได้ดีในสถานการณ์เครียด อดทน อดกลั้นต่อความเครียดและตอบสนองได้อย่างดี

4.4 ความสัมพันธ์ต่ออาชีพที่ปรึกษาด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท

จัดหางาน

ผู้รับการประเมินเล็งเห็นถึงความสำคัญของทักษะการสื่อสารที่ควรได้รับการพัฒนาเป็นอันดับแรกเพราะมีความสัมพันธ์และเกิดประโยชน์ต่อการทำงานในปัจจุบันในฐานะที่ปรึกษา ด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัทจัดหางาน มากที่สุด รวมถึงเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะบรรลุเป้าหมายการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตด้วยนอกจากนี้ได้รับความเห็นจากมุมมองจากครอบครัวและเพื่อนร่วมชั้นเรียนว่าผู้รับการประเมินมีลักษณะการพูดที่เร็ว ไม่ชัดเจนชัดคำ โดยเฉพาะในการออกไปนำเสนอต่อหน้าคนจำนวนมากจะมีความรู้สึกประหม่าและตื่นเต้น ควบคุมสติตนเองไม่ค่อยได้ ทำให้การนำเสนอออกมาไม่ค่อยดีเท่าที่ควร ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลการประเมิน Work Behavior Inventory (WBI) ใน ข้อ 4.1.5.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ที่ผู้รับการประเมินมีการแสดงออกในเรื่องของอารมณ์อย่างชัดเจน โดยเฉพาะทางแวตาและสีหน้าว่า ขณะนั้นคิดหรือรู้สึกอย่างไร และข้อ 4.1.5.4 การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ที่ผู้รับการประเมินขาดการตระหนักรู้ในอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง และมีอารมณ์ความรู้สึกเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างบ่อย ซึ่งบางกรณีไม่อาจที่จะจัดการกับภาวะอารมณ์ของตนเองได้ ดังนั้นประเด็นนี้ น่าจะเป็นสาเหตุหลักของการสื่อสารของผู้รับการประเมินที่สมควรถูกนำมาพัฒนาเป็นอันดับแรก เพราะการขาดรับรู้และควบคุมในอารมณ์ของผู้รับการประเมินจะส่งผลถึงการสื่อสารต่อผู้รับการประเมินแล้วยังเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการประสบความสำเร็จในเรื่องอื่นๆ ในอนาคตอีกด้วย

บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล : กรณีศึกษา ที่ปรึกษาด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคลบริษัทจัดหางาน” หลังจากที่ได้รับผลการประเมินได้ทราบผลการประเมินในทุกด้านอย่างสมบูรณ์ จึงเห็นควรว่าการพัฒนาด้านการสื่อสารมีความจำเป็นอย่างยิ่งกับการเติบโตในอาชีพการงานปัจจุบันและอนาคต หนึ่งมีความสำคัญและขั้นตอนการพัฒนา ดังนี้

ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาตนเองด้านการสื่อสาร (Development Objective)

ส่วนที่ 2 ความคาดหวังต่อตนเองและองค์กร (Expected benefit to me and Organization)

ส่วนที่ 3 แผนพัฒนาตนเองด้านการสื่อสาร (Action to Take)

ส่วนที่ 4 ผลการประเมินแผนพัฒนาตนเองด้านการสื่อสาร (Follow – Up)

5.1 วัตถุประสงค์ของการพัฒนา (Development Objective)

เนื่องด้วยผู้รับการประเมินตระหนักถึงความสำคัญของทักษะการสื่อสารที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงาน โดยเฉพาะในงานปัจจุบันในฐานะที่ปรึกษาด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัทจัดหางาน ซึ่งมีหน้าที่ บทบาท และความรับผิดชอบหลักที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเป็นหลักทั้งกับพนักงานภายในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กร จึงคาดหวังว่าแผนพัฒนาตนเองนี้จะก่อให้เกิดการพัฒนาในทักษะการสื่อสารของผู้รับการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งสามารถนำไปประยุกต์ได้กับการศึกษาในระดับชั้นปริญญาโทและอาชีพที่ปรึกษาด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัทจัดหางาน ในปัจจุบัน รวมถึงเป็นพื้นฐานทักษะที่ดีในอนาคตต่อไป

5.2 ความคาดหวังต่อตนเองและองค์กร (Expected benefit to me and Organization)

ผู้รับการประเมินได้มีการคาดหวังว่าแผนพัฒนาตนเองด้านการสื่อสารต่อตนเองและองค์กร (Expected benefit to me and Organization) กล่าวคือ จะสามารถช่วยพัฒนาทักษะทางด้านการสื่อสารไปพร้อมกับความสามารถในการตระหนักรู้และควบคุมในอารมณ์ตนเองได้อย่างดี เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงานปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการสื่อสารชัดเจนตรงประเด็นจะช่วยทำให้เข้าใจความต้องการและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้สมัคงานได้อย่างตรงประเด็น ซึ่งการแผนพัฒนาตนเองนี้ยังสามารถตอบโจทย์ค่านิยมขององค์กรหลักซึ่งถือเป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนในองค์กรยึดถือปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายในการทำงานได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะในด้าน Customer Focus ที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศแก่ลูกค้าและผู้สมัคงานในการให้บริการงานด้านทรัพยากรบุคคลอย่างครบวงจร

5.3 แผนพัฒนาตนเองด้านการสื่อสาร (Action to Take)

สำหรับแผนพัฒนาตนเองด้านการสื่อสารนั้นถูกออกแบบโดยวิเคราะห์จากสาเหตุประเด็นสำคัญที่มีผลต่อการสื่อสาร ซึ่งจากผลทดสอบทางจิตวิทยาในการค้นพบบุคลิกภาพที่แท้จริง WBI (Work Behavior Inventory) ผู้รับการประเมินข้อที่ควรปรับปรุงและพัฒนาอย่างเร่งด่วนในด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Spontaneity VS Emotional Stability) เพราะเป็นพื้นฐานในการพัฒนาต่อยอดในด้านอื่นๆต่อไป กล่าวคือ

Emotional Spontaneity		Emotional Stability
Openly expresses emotions; may show frustration or anger if things go wrong.	4	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.	15	19. Stress Tolerance - Works well in stressful situations; quickly recovers from setbacks.
Tends to feel nervous in difficult situations; has difficulty recovering from criticism.	0	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.	8	21. Emotional Awareness - Is aware of emotions and their causes; productively manages emotions.

รูปภาพ 5.1 ผลการประเมินด้านเสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Spontaneity VS Emotional Stability)

- การควบคุมตนเอง (Self-Control)

ผู้รับการประเมินค่อนข้างที่จะไม่สามารถควบคุมในอารมณ์ของตนเองได้ มักปรากฏการแสดงออกผ่านทางสีหน้าและแววตาอย่างชัดเจน นอกจากนี้มักพบว่าเมื่อผู้รับการประเมินจะมีอารมณ์ความรู้สึกที่ไม่ค่อยเสถียรอยู่ในระดับกลางๆ จะอยู่ในลักษณะที่สูงสุดหรือต่ำสุด ซึ่งผู้รับการประเมินจะปฏิบัติตามอารมณ์ ณ ขณะนั้นทันทีไม่ค่อยมีการที่จะยับยั้งชั่งใจหรือควบคุมตนเองได้เท่าไรนัก

- การอดทน (Stress Tolerance)

ผู้รับการประเมินไม่สามารถที่จะอดทนกับอุปสรรคหรือความลำบากได้เท่าไรนัก มีความย่อท้อหรือ ท้อทอยค่อนข้างง่าย

- ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)

แม้ว่าผู้คนภายนอกจะมองว่าผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในตนเอง แต่หากผู้รับการประเมินจะต้อง ออกไปนำเสนอต่อหน้าคนจำนวนมากจะมีความรู้สึกประหม่าและไม่มี ความมั่นใจในตนเองอย่างมาก

- การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness)

ผู้รับการประเมินขาดการตระหนักรู้ในอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง และมีอารมณ์ความรู้สึก เปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างบ่อย ซึ่งบางกรณีไม่อาจเท่าทันที่จะรับรู้ในสภาวะอารมณ์ดังกล่าวซึ่งบาง กรณีอาจทำให้เกิดความรู้สึกสับสนในการกระทำของตนเองในบางคราว

สามารถสรุปได้ว่าสาเหตุหลักของการสื่อสารที่ไม่สัมฤทธิ์ผลนั้นเกิดจากการที่ผู้รับการ ประเมินขาดการควบคุมอารมณ์ที่ดี ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองให้มีสติอยู่กับปัจจุบันได้ ประกอบกับภาวะการขาดความมั่นใจในตนเองทำให้ความรู้สึกประหม่าและไม่สามารถควบคุม ตนเองให้อยู่กับปัจจุบันได้เมื่อนำเสนอผลงานต่อหน้าผู้คนจำนวนมาก ดังนั้นในการออกแบบ แผนพัฒนาตนเองด้านการสื่อสารจึงมีประเด็นต่างๆที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

5.3.1 วัตถุประสงค์ในการพัฒนา (Development Objective)

เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการสื่อสารให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง อัน เป็นประโยชน์ต่อประสิทธิภาพในการทำงานและการเรียนในปัจจุบัน อาทิเช่น การนำเสนอบริการ ของบริษัทต่อลูกค้า การเจรจาต่อรอง การสัมภาษณ์งาน การประสานงานระหว่างลูกค้าและผู้สมัคร งาน และการนำเสนอรายงานหน้าชั้นเรียนนอกจากนี้ยังถือเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการ เติบโตในอาชีพในอนาคตต่อไป

5.3.2 ความคาดหวังต่อตนเอง (Expected benefit to me)

คาดหวังว่าแผนพัฒนาจะช่วยเสริมในเรื่องการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งใน ส่วนของการมีสติในการควบคุมอารมณ์เพื่อที่จะลดอาการประหม่าในการที่จะต้องนำเสนองานต่อ หน้าชั้นเรียน และมีความมั่นใจที่จะสื่อสารกระชับตรงประเด็นในเนื้อหาและความหมาย รวมถึง ความชัดเจนในการออกเสียง

5.3.3 การดำเนินงานการแผนพัฒนาตนเองด้านการสื่อสาร (Action to Take)

ประกอบด้วยกิจกรรม 7 ประการ ในการสนับสนุนแผนพัฒนาตนเองด้านการสื่อสาร ให้บรรลุผลที่ได้คาดหวังไว้ตามแผนพัฒนาตนเองดังกล่าวดังต่อไปนี้

- สวดมนต์พาหุงมหากาวันละ 2 รอบ ก่อนทำงานและก่อนนอน
- นั่งสมาธิ 10-15 นาที สัปดาห์ละ 3 ครั้ง
- สูดหายใจเข้า-ออก 3 ครั้งก่อนการเริ่มต้นของทุกการสื่อสาร
- รับชมตัวอย่างจากพิธีกรรายการ Youtube วันละ 1 คลิป และฝึกออกเสียงตาม
- ฝึกอ่านออกเสียงจากบทความ วันละ 10 บรรทัด
- อ่านหนังสือเกี่ยวกับเทคนิคการพูดเดือนละ 1 เล่ม
- ร่างบทพูดและฝึกพูดหน้ากระจกอย่างน้อย 3 รอบ ก่อนนำเสนอรายงานทุกครั้ง

5.3.4 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตามแผนพัฒนาตนเองด้านการสื่อสาร (Involved person)

ผู้รับการประเมิน

5.3.5 การประเมินผล (Measurement)

ผลการประเมินถูกประเมินโดยผู้รับการประเมินผลเองและผู้บังคับบัญชา (คุณหทัย กาญจน์ ภูลพิพัฒน์) เป็นหลัก ซึ่งอาจมีการรับฟังความคิดเห็นจากมารดา เพื่อนร่วมงาน และเพื่อนร่วมชั้นเรียนระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยมหิดลด้วยในบางกรณี

5.3.6 ระยะเวลาในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาตนเองด้านการสื่อสาร (Action to Take)

ระยะเวลาระหว่างเดือนมิถุนายนถึงสิงหาคม (June – August)

5.3.7 อุปสรรคที่มีผลต่อแผนพัฒนาตนเองด้านการสื่อสาร (Potential obstacles

which can prevent development)

งานฉุกเฉินและวินัยที่อาจเป็นอุปสรรคในการที่ไม่สามารถดำเนินการได้เป็นไปตามแผนได้

5.3.8 Resources/ Support

1) หนังสือสวดมนต์ 2) รายการ Youtube 3) Computer และ 4) หนังสือเกี่ยวกับเทคนิคการพูด

ตาราง 5.1 แผนพัฒนาตนเองด้านการสื่อสาร (Action to Take)

Development Action Plan (DAP)						
Name	Navaratana Sittitrai					
Position	Consultant					
Direct Supervisor	Hathaikarn Poopipat					
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
เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการสื่อสารให้มีความเป็น Professional ทั้งในแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อจะสามารถประยุกต์นำไปใช้ในการทำงานและการเรียนในปัจจุบัน อันได้แก่ การนำเสนอบริการของบริษัทต่อลูกค้า การเจรจาต่อรอง การสัมภาษณ์งาน การประสานงานระหว่างลูกค้าและผู้สมัครงาน และการนำเสนอรายงานหน้าชั้นเรียน	คาดหวังว่าแผนพัฒนาจะช่วยเสริมในเรื่องการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งในส่วนของ การมีสติในการควบคุมอารมณ์เพื่อที่จะลดอาการประหม่าในการที่จะต้องนำเสนองานต่อหน้าชั้นเรียน และมีความมั่นใจที่จะสื่อสาร กระชับตรงประเด็นในเนื้อหาและความหมาย รวมถึงความชัดเจนในการออกเสียง	คาดหวังว่าแผนพัฒนาจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงานในส่วนของการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยในเรื่องการมีสติและสมาธิ ในการคิดต่อกับลูกค้าและผู้สมัครในทุกๆ กระบวนการ เพื่อที่จะสามารถเสนอรูปแบบการบริการได้อย่างเหมาะสมรวมถึง ความสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้สมัคร ได้มากที่สุด โดยเฉพาะในการเสนอรูปแบบการบริการต่อหน้าผู้คนจำนวนมาก การสัมภาษณ์งาน และการประสานงานระหว่างลูกค้าและผู้สมัครงานเพื่อเป็นศูนย์กลางในการถ่ายทอดความต้องการของทั้งสองฝ่าย	สวดมนต์พาหุงมหากาวันละ 2 รอบ ก่อนทำงานและก่อนนอน	Navaratana	Feedback from Mother	March-August 2014
			นั่งสมาธิ 10-15 นาที สัปดาห์ละ 3 ครั้ง	Navaratana	Feedback from Mother	March-August 2014
			ก่อนการเริ่มต้นของทุกการสื่อสารกับลูกค้าและผู้สมัครงาน สุดท้ายยิงเข้า-ออก 3 ครั้ง	Navaratana	Feedback from Khun Hathaikarn, CMMU friends	March-August 2014
			รับชมตัวอย่างจากทวิตเตอร์ Youtube วันละ 1 คลิป และฝึกออกเสียงตาม	Navaratana	Feedback from Khun Hathaikarn, CMMU friends	March-August 2014
			ฝึกอ่านออกเสียงจากบทความ วันละ 10 บรรทัด	Navaratana	Feedback from Khun Hathaikarn, CMMU friends	March-August 2014
			อ่านหนังสือเกี่ยวกับเทคนิคการพูดเดือนละ 1 เล่ม	Navaratana	Feedback from Khun Hathaikarn, CMMU friends	March-August 2014
			ร่างบทพูดก่อนนำเสนอรายงานทุกครั้ง พร้อมด้วยฝึกพูดหน้ากระจกอย่างน้อย 3 รอบ	Navaratana	Feedback from Khun Hathaikarn, CMMU friends	March-August 2014
			Who is involved:	Resources/ Support:		
1) Navaratana 2) Khun Areeporn (Mother) 3) Khun Hathaikarn (Direct Supervisor) 4) CMMU friends และ 5) Colleagues			1) หนังสือสวดมนต์ 2) Youtube 3) Computer และ 4) หนังสือเกี่ยวกับเทคนิคการพูด		March-August 2014	
Potential obstacles which can prevent development: งานลูกเงินและวินัยที่อาจเป็นอุปสรรคในการที่ไม่สามารถดำเนินการได้เป็นไปตามแผนได้						
Core Values: Team spirit, Customer focus, Passion, Responsibility and Entrepreneurship ในส่วนของ Customer Focus นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยความสามารถและทักษะในเรื่องของการสื่อสารและการนำเสนอต่อลูกค้านอกจากจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านบริการแล้วยังต้องทำหน้าที่เป็น Partner ที่ในด้านการค้าให้คำปรึกษาและคำแนะนำแก่ลูกค้าด้วย						
Competency (only for Coachee's position) : Communication, Presentation, Solving Problems ซึ่งในเรื่องของทักษะในเรื่องการสื่อสารมีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากในการทำงาน เพราะโดยหน้าที่แล้วรับผิดชอบเป็นผู้ประสานระหว่างลูกค้าและผู้สมัครงานเพื่อตอบรับความต้องการของทั้งสองฝ่ายได้เหมาะสมมากที่สุด สำหรับกระบวนการหลักในการทำงานนั้นแบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ประการแรกคือด้านลูกค้าใช้ทักษะในการสื่อสารและนำเสนอในด้านการเสนอบริการของ Adecco เพื่อสร้างความเข้าใจและเชื่อมั่นในบริการแก่ลูกค้าตามบรรทัดฐานการทำงานของ Adecco, รับ Requirement ในเรื่องของ Job Description รวมถึงเป็นที่ปรึกษาแก่ลูกค้าในด้านของตลาดแรงงานปัจจุบันของตำแหน่งซึ่งลูกค้าต้องการ ประการที่สองคือด้านผู้สมัครงานซึ่งทักษะการสื่อสารและการนำเสนอถูกใช้ในกระบวนการของการสัมภาษณ์ผู้สมัครเพื่อให้ได้ Competency ของผู้สมัครและการสื่อสารในเรื่องของ Job Description ของงานได้อย่างถูกต้อง และเข้าใจจริง ดังนั้นในเรื่องของทักษะการสื่อสารและการนำเสนอจึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอันดับแรกในการที่จะถูกปรับปรุงและพัฒนาตามแผน DAP						

5.4 ผลการประเมินแผนพัฒนาตนเองด้านการสื่อสาร (Follow – Up) ประกอบด้วย การประเมินผล 2 ครั้ง ตามระยะเวลา ดังต่อไปนี้

5.4.1 ผลการประเมินครั้งที่ 1 (ระยะเวลาตั้งแต่เดือนเมษายนถึงเดือนพฤษภาคม)

5.4.1.1 ผลการประเมินครั้งที่ 1 โดยผู้รับการประเมิน: ในระยะแรกผู้รับการประเมินมีความรู้สึกไม่ค่อยยอมรับและค่อนข้างต่อต้านในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาที่มีการกำหนดแผนให้ปฏิบัติตามอย่างเป็นลำดับขั้นตอนชัดเจนแตกต่างกับวิถีชีวิตปกติที่เคยเป็นมา นอกจากนี้การขาดวินัยในการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดก็มีส่วนทำให้การปฏิบัติตามแผนพัฒนาตนเองนั้นไม่มีความคืบหน้าตามความคาดหวังเท่าที่ควร แต่อย่างไรก็ตามแม้ว่าการปฏิบัติจะไม่สม่ำเสมอตามความคาดหวังในการปฏิบัติตามแผนพัฒนารายบุคคล แต่ผู้รับการประเมินก็สามารถรับรู้ได้ถึงการมีสติและมีสมาธิที่สึกว่าเดิม ซึ่งหลังจากได้มีการประเมินผลครั้งที่ 1 แล้ว ผู้รับการประเมินได้มีโอกาสปรึกษากับอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ ถึงอุปสรรคที่เป็นสาเหตุต่อแผนพัฒนาตนเองในแต่ละกิจกรรมว่าเกิดจากความรู้สึกที่ต่อต้านภายในจิตใจในการปฏิบัติตามสิ่งที่มีความแตกต่างอย่างสิ้นเชิงจากสิ่งเคยชินเดิมที่เคยปฏิบัติตาม ซึ่งมีจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจถึงความสำคัญและจำเป็นในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาว่าจะเกิดประโยชน์กับตนเองโดยเฉพาะในด้านการงานในอนาคตอย่างไร ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการจัดการกับความรู้สึกต่อต้านกับความเปลี่ยนแปลงและการเปิดใจยอมรับที่จะปฏิบัติตามกิจกรรมที่ถูกออกแบบเพื่อตอบสนองการพัฒนาด้านการสื่อสารของผู้รับการประเมินได้มากขึ้น ซึ่งรายละเอียดความคืบหน้าของแต่ละกิจกรรม มีดังนี้

- สวดมนต์พาหุงมหากาวันละ 2 รอบ ก่อนทำงานและก่อนนอน:

ยังปฏิบัติยังไม่เป็นกิจวัตร แต่รู้สึกถึงการมีสติ สมาธิ ที่มากขึ้นกว่าปกติ

- นั่งสมาธิ 10 - 15 นาที สัปดาห์ละ 3 ครั้ง:

ยังไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นกิจวัตร แต่ในการปฏิบัติช่วยให้ผู้รับการประเมินมีสติ สมาธิ มากขึ้น

- สูดหายใจเข้า - ออก 3 ครั้งก่อนการเริ่มต้นของทุกการสื่อสาร:

มีการปฏิบัติทุกครั้งก่อนการสื่อสารทำให้เกิดการสื่อสารชัดเจนมากขึ้น

- รับชมตัวอย่างจากพิธีกรจากรายการ Youtube วันละ 1 คลิปและฝึกออกเสียงตาม:

พยายามรับฟังคลิปที่ช่วยในการนำเสนอและฝึกพูดตาม เช่น Youtube ทำให้ได้รับตัวอย่างที่ดีจากตัวอย่างรายการจึงมีความตั้งใจที่จะพยายามปฏิบัติให้มีความต่อเนื่องตามเป้าหมาย

- ฝึกอ่านออกเสียงจากบทความ วันละ 10 บรรทัด:

แม้จะปฏิบัติยังไม่เป็นกิจวัตร แต่อย่างไรก็ตามผู้รับการประเมินมีการพัฒนาที่ดีขึ้นในเรื่องการพูดที่
 ช้าและมีความชัดเจนขึ้น

- อ่านหนังสือเกี่ยวกับเทคนิคการพูดเดือนละ 1 เล่ม:

อ่านหนังสือ พูดเป็น เก่งมัน สไตล์ หนิง ศรีฉัตร

- รำบทพูดและฝึกพูดหน้ากระจกอย่างน้อย 3 รอบ ก่อนนำเสนอรายงานทุกครั้ง:

สำหรับกิจกรรมนี้ยังไม่มีปฏิบัติเนื่องจากยังไม่มีโอกาสในการนำเสนอผลงานทั้งที่ทำงานและใน
 ชั้นเรียน

5.4.1.2 ผลการประเมินครั้งที่ 1 โดยผู้บังคับบัญชา (คุณหทัยกาญจน์ ภูลพิพัฒน์):

ในช่วงแรกของการทำงานผู้บังคับบัญชาได้เข้าร่วมฟังการสัมภาษณ์ผู้สมัครงานกับผู้รับการประเมิน
 ซึ่งมีความเห็นว่าผู้รับการประเมินมีลักษณะค่อนข้างหลุหลุและไม่ค่อยมีสติในการสัมภาษณ์มาก
 นัก หลังจากที่ได้ปฏิบัติตามแผนพัฒนาตนเองในระยะเวลาตั้งแต่เดือนเมษายนถึงเดือนพฤษภาคม
 นั้น ผู้บังคับบัญชาได้ให้ความเห็นว่าผู้รับการประเมินมีสติในการถามผู้สัมภาษณ์ได้อย่างราบรื่น
 มากขึ้น มีบุคลิกลักษณะที่นิ่งและน่าเชื่อถือมากขึ้นจากเดิม

ตาราง 5.2 ผลการประเมินครั้งที่ 1: ระยะเวลาตั้งแต่เดือนเมษายนถึงเดือนพฤษภาคม

Development Action Plan (DAP)												
Name:		Navaratana Sittitrai										
Position:		Consultant										
Direct Supervisor:		Hathaikarn Poopipat										
							DAP Follow up					
Development Objective	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments,	Involved person	Measurement	Time Frame	Actual activity	From - to	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการสื่อสารให้มีความเป็น Professional ทั้งในแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อจะสามารถประยุกต์นำไปใช้ในการทำงานและการเรียนในปัจจุบัน อันได้แก่ การนำเสนอ บริการของบริษัทต่อลูกค้า การเจรจาต่อรอง การสัมภาษณ์ การประสานงานระหว่างลูกค้าและผู้สมัครงาน และการนำเสนอรายงานหน้าชั้นเรียน	คาดหวังว่าแผนพัฒนาจะช่วยให้เสริมในเรื่องการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งในส่วนของการมีสติในการควบคุมอารมณ์เพื่อที่จะลดอาการประหม่าในการที่จะต้องนำเสนองานต่อหน้าชั้นเรียน และมีความมั่นใจที่จะสื่อสาร กระชับตรงประเด็นในเนื้อหา และความหมาย รวมถึงความชัดเจนในการออกเสียง	คาดหวังว่าแผนพัฒนาจะช่วยให้ศักยภาพในการทำงานในส่วนของการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยในเรื่องการมีสติและสมาธิในการติดต่อกับลูกค้าและผู้สมัครงานในทุกกระบวนการ เพื่อที่จะสามารถเสนอรูปแบบการบริการได้อย่างเหมาะสม รวมถึงความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้สมัครได้มากที่สุด โดยเฉพาะในการเสนอรูปแบบการบริการ ต่อหน้าผู้คนจำนวนมาก การสัมภาษณ์งาน และการประสานงานระหว่างลูกค้าและผู้สมัครงานเพื่อเป็นคนกลางในการถ่ายทอดความต้องการของทั้งสองฝ่าย	สวดมนต์ทำวัตรทุกวันละ 2 รอบ ก่อนทำงานและก่อนนอน	Navaratana	Feedback from Mother	March-August 2014	ปฏิบัติยังไม่เป็นกิจวัตร	April - May	มีสติ สมาธิ มากขึ้น	พยายามปฏิบัติให้มีความต่อเนื่องตามกำหนด	1	3
			นั่งสมาธิ 10-15 นาที สัปดาห์ละ 3 ครั้ง	Navaratana	Feedback from Mother	March-August 2014	ปฏิบัติยังไม่เป็นกิจวัตร	April - May	มีสติ สมาธิ มากขึ้น	พยายามปฏิบัติให้มีความต่อเนื่องตามกำหนด	1	2
			ก่อนการเริ่มต้นของการสื่อสารกับลูกค้าและผู้สมัครงาน สูดหายใจเข้า-ออก 3 ครั้ง	Navaratana	Feedback from Khun Hathaikarn, CMMU friends and Colleagues	March-August 2014	ปฏิบัติทุกครั้งก่อนการสื่อสาร	April - May	การสื่อสารชัดเจนมากขึ้น	พยายามปฏิบัติให้มีความต่อเนื่องตามกำหนด	2	3
			รับชมตัวอย่างจากทีวีรายการ Youtube วันละ 1 คลิป และฝึกออกเสียงตาม	Navaratana	Feedback from Khun Hathaikarn, CMMU friends and Colleagues	March-August 2014	ปฏิบัติยังไม่เป็นกิจวัตร	April - May	ได้รับตัวอย่างที่ดี จากตัวอย่างรายการ	พยายามปฏิบัติให้มีความต่อเนื่องตามกำหนด	1	2
			ฝึกอ่านออกเสียงจากบทความ วันละ 10 บรรทัด	Navaratana	Feedback from Khun Hathaikarn, CMMU friends and Colleagues	March-August 2014	ปฏิบัติยังไม่เป็นกิจวัตร	April - May	ออกเสียงได้ชัด และมีจังหวะมากขึ้น	พยายามปฏิบัติให้มีความต่อเนื่องตามกำหนด	1	1
			อ่านหนังสือเกี่ยวกับเทคนิคการพูดเดือนละ 1 เล่ม	Navaratana	Feedback from Khun Hathaikarn, CMMU friends and Colleagues	March-August 2014	อ่านหนังสือ พูดเป็น เก่งมันส์ได้หนึ่ง ศรชัยดี	April - May	ได้รับเคล็ดลับที่ดี ในการพูด	ศึกษาหนังสือที่เป็นประโยชน์เพิ่มเติม	2	4
			ร่างบทพูดก่อนนำเสนอรายงานทุกครั้ง พร้อมเตรียมฝึกพูดหน้ากระจกอย่างน้อย 3 รอบ	Navaratana	Feedback from Khun Hathaikarn, CMMU friends and Colleagues	March-August 2014	ยังไม่มีการเตรียมคราจรายงานหน้าชั้นเรียน และรายงานต่อลูกค้า	April - May	ไม่มี	เตรียมตัวเพื่อการรายงานหน้าชั้นเรียนในภาคเรียนใหม่นี้	2	0

5.4.2 ผลการประเมินครั้งที่ 2 (ระยะเวลาตั้งแต่เดือนมิถุนายนถึงเดือนสิงหาคม)

5.4.2.1 ผลการประเมินครั้งที่ 1 โดยผู้รับการประเมิน: มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิมคือมีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติมากขึ้นจากเดิมทำให้เกิดสติและสมาธิในการสื่อสาร โดยสามารถรับฟังและสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพราะมีความคิดและความรู้สึกที่อยู่กับปัจจุบันมากขึ้น นอกจากนี้สำหรับการเพิ่มความรู้ในด้านเทคนิคการสื่อสารและการนำเสนอจากหนังสือ และ YouTube นั้น สามารถนำไปใช้ได้จริงโดยเฉพาะการวางบุคลิกและการเสริมสร้างความมั่นใจเมื่อออกไปนำเสนอหน้าชั้นเรียน ได้ดีกว่าเดิมความถี่หน้าในแต่ละกิจกรรม มีดังต่อไปนี้

- สวดมนต์พาหุงมหากาวันละ 2 รอบ ก่อนทำงานและก่อนนอน:

ปฏิบัติได้ต่อเนื่องและความสม่ำเสมอมากขึ้น พยายามสวดมนต์ก่อนทำงานทุกเช้า หรือในบางกรณี ที่รู้สึกว่าจะไม่มีสมาธิก็จะนำหนังสือสวดมนต์ออกมาสวดเพื่อให้มีความนิ่งมากขึ้น เพราะเมื่อนิ่งแล้วสติและสมาธิจะตามมาทำให้คิดงานที่ฟุ้งซ่านออกดังนั้นเมื่อมีการสวดมนต์อย่างสม่ำเสมอมากขึ้นกว่าเดิม ทำให้รู้สึกว่าตัวเองมีสติมากขึ้นสามารถจดจำและจับใจความสำคัญได้มากขึ้นกว่าเดิม โดยเฉพาะขณะที่ได้ทำการสื่อสารกับลูกค้าและผู้สมัครงาน

- นั่งสมาธิ 10 - 15 นาที สัปดาห์ละ 3 ครั้ง:

ยังปฏิบัติยังไม่เป็นกิจวัตร แต่มีความสม่ำเสมอมากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งหากวันไหนไม่ได้ฝึกจะรู้สึกผิดและตั้งใจว่าพรุ่งนี้จะฝึกตามที่ตั้งใจไว้แต่อย่างไรก็ตามในการนั่งสมาธิยังไม่มีอย่างต่อเนื่องเท่าที่ควร พยายามตั้งใจว่าจะปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าจะมีอุปสรรค หรือกิเลส เช่น ความเหนื่อย ความอ่อนล้าจากการเรียนหรือทำงาน ละครหลังข่าวที่สนุกก็ตาม

- สูดหายใจเข้า - ออก 3 ครั้ง ก่อนการเริ่มต้นของทุกการสื่อสาร:

พยายามสูดลมหายใจเพื่อให้มีสติอยู่กับปัจจุบัน เพื่อให้การสื่อสารในการคุยมีประสิทธิภาพสามารถฟังและเข้าใจในสิ่งที่ลูกค้าและผู้สมัครงานต้องการจะสื่อสารเพื่อสามารถตอบสนองความต้องการในการบริการได้ตรงประเด็น แต่อย่างไรก็ตามในบางครั้งก็มีเวลาเพียงนิดเดียวไม่สามารถทำได้ครบทั้ง 3 ครั้ง

- รับชมตัวอย่างจากพิธีกรรายการ Youtube วันละ 1 คลิป และฝึกออกเสียงตาม:

พยายามรับฟังคลิปที่ช่วยในการนำเสนอและฝึกพูดตาม เช่น Youtube - Toastmaster ซึ่งเป็นคลิปที่ดีและมีประโยชน์อย่างมากในการเตรียมตัวเมื่อไปนำเสนอหน้าห้อง แต่อย่างไรก็ตามยังไม่สามารถบริหารเวลาในการรับชมได้ทุกวันตามแผนที่ได้ตั้งไว้

- ฝึกอ่านออกเสียงจากบทความ วันละ 10 บรรทัด:

พยายามฝึกออกเสียงให้มีความชัดเจนมากขึ้นทำให้เพิ่มความรู้สึกมั่นใจในการออกเสียงมากขึ้นกว่าเดิม และประโยคที่สื่อสารออกไปมีความชัดเจน

- อ่านหนังสือเกี่ยวกับเทคนิคการพูดเดือนละ 1 เล่ม:

อ่านหนังสือเกี่ยวกับการพูดในเชิงธุรกิจ อันประกอบด้วยบทสนทนาที่เป็นภาษาอังกฤษในแต่ละสถานการณ์ที่สามารถนำมาใช้กับงานปัจจุบันได้ เพราะต้องมีการติดต่อกับชาวต่างชาติอยู่เป็นประจำซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการสื่อสารในเชิงธุรกิจมากขึ้น สามารถติดต่อกับลูกค้าโดยเฉพาะชาวต่างประเทศได้ดีขึ้น

- ร่างบทพูดและฝึกพูดหน้ากระจกอย่างน้อย 3 รอบ ก่อนนำเสนอรายงานทุกครั้ง:

ก่อนที่จะนำเสนอหน้าห้อง มีการเตรียมตัวว่าจะพูดอย่างไรบ้างและฝึกประมาณ 3 รอบ เพื่อที่จะนำเสนอเนื้อหาได้ชัดเจน และมีการนำเสนอตามสไลด์ได้อย่างต่อเนื่องนอกจากนี้เห็นได้ว่าการเตรียมตัวและฝึกฝนก่อนนำเสนอ นั้นสามารถช่วยให้การนำเสนอมีการพัฒนาที่แตกต่างจากเดิมมากขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องความมั่นใจและการควบคุมตัวเองเมื่อได้อยู่หน้าห้องในระหว่างการนำเสนอ

5.4.2.2 ผลการประเมินครั้งที่ 2 โดยผู้บังคับบัญชา (คุณหทัยกาญจน์ ภูลพิพัฒน์):

หลังจากที่ได้ปฏิบัติตามแผนพัฒนาตนเองด้านการสื่อสารภายในระยะเวลาตั้งแต่เดือนมิถุนายนถึงเดือนสิงหาคมนั้น ผู้รับการประเมินมีพัฒนาการที่ดีขึ้นอย่างเป็นลำดับ ซึ่งปรากฏได้ชัดเจนจากผลการทดสอบการนำเสนอที่ถูกบังคับให้พนักงานต้องผ่านการทดสอบดังกล่าว ซึ่งผู้บังคับบัญชาและกรรมการท่านอื่นได้ให้ความเห็นว่าผู้รับการประเมินมีการเตรียมตัวในการนำเสนอที่ดีสามารถทำให้ผู้ฟังเข้าใจการนำเสนอได้อย่างง่ายและมีการยกตัวอย่างที่ชัดเจนเรียงลำดับอย่างเป็นขั้นตอนภายในระยะเวลาที่กำหนดซึ่งโดยรวมแล้วถือเป็นอันดับต้นๆในการสอบครั้งนั้น

บรรณานุกรม

- นิตย์ สัมมาพันธ์.(2546). **ภาวะผู้นำขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟ ฟิกส์.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์.(2556). **ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ: Life Model Operational Leadership: Life Model**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise Leadership Center).
- รัตติกรณ์ จงวิศาล.(2556). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bass, B.2008. **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**. New York: Free Press.
- Blake, R. R. & Mouton, J.S. 1964. **The Managerial Grid**. Houston Texas: Gulf Publishing Company.
- Burn, J. M. 1978. **Leadership**.New York: Harper & Row.
- DuBrin, A. J. 2013. **Leadership: Research Findings, Practice, and Skills**, 7th Edition. Mason, OH: South-Western, Cengage Learning.
- Lussier, R. N. 1996. **Human relation in organizations: A skill-building approach**, 2nd Edition. Chicago, IL, Irwin, Inc.
- Lussier, R. N.&Achua, C. F. 2004.**Leadership Theory**. Minnesota: Thomson- West Eagan



ภาคผนวก

The Work Behavior Inventory (WBI)

The Work Behavior Inventory (WBI) ถูกสร้างขึ้นบนพื้นฐานความคิดที่ว่า การว่าจ้างพนักงาน ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติให้ตรงกับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมนั้น อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เช่น ความก้าวหน้า คุณภาพ และชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสียร้ายแรงที่อาจสร้างผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้ นอกจากนี้องค์กรยังต้องต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกมหาศาลกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อให้้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่ากระบวนการความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่อาจแน่ใจได้ว่า บุคคลที่องค์กรคัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานขององค์กรได้อย่างแท้จริง

WBI เป็นเครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำคำอธิบายสรุปมาทำการวิเคราะห์ เพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

WBI จึงสามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำมาใช้เพื่อส่งเสริม สนับสนุน หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานต่างๆ ได้แก่ การคัดเลือกพนักงานการพัฒนาบุคลากรการใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสมการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตามการทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงานและการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

1) ลักษณะเด่น ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดสรรการทำงานของ The Work Behavior Inventory (WBI)

- ลักษณะงาน

WBI ถูกออกแบบมาเป็นพิเศษเพื่อการจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่างๆ ทุกข้อคำถามเป็นเครื่องประเมินที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน

- มาตรการการประเมินค่าตนเอง

WBI สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลผู้นั้นได้ประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบประเมิน

- ความครอบคลุมของลักษณะงาน

WBI สามารถใช้ประเมินบุคคลทั่วไป ทั้งบุคคลที่ไม่เคยทำงานมาก่อนหรือบุคคลที่ต้องการกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง

- มาตรฐานของคะแนน

WBI ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจะแสดงในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์ เพื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างจริง ที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพ

- ความง่ายต่อการใช้งาน

โดยผู้รับการประเมินจะระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือกระยะเวลาที่เหมาะสมในการทำแบบทดสอบโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที

2) คุณลักษณะสำคัญของ The Work Behavior Inventory (WBI)

ผลจากการศึกษาและทำการวิจัยในหลากหลายองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า The Work Behavior Inventory สามารถแสดงให้เห็นถึง คุณลักษณะดังนี้

- ความน่าเชื่อถือ (Reliable)

WBI มีคะแนนของความน่าเชื่อถืออยู่ที่ 0.85

- ความตรงเชิงทำนาย (Predictive Validity)

WBI มีเหตุผลที่ดีเป็นมาตรวัดที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานได้ตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ

- ความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity)

WBI ความตรงตามโครงสร้างกับทฤษฎีบุคลิกภาพ Big Five โดย WBI มีการจัดกลุ่มตามหลักฐานที่มีเหตุผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ Big Five แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มิฉะนั้นแล้วแบบทดสอบ

นั่นก็จะไม่สามารถที่จะประเมินผลหรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์

- ความสัมพันธ์กับแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่นที่มีชื่อเสียง

WBI มีความสัมพันธ์กับแบบทดสอบอื่นๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย

- นิยามของพฤติกรรมความสามารถโดยนักวิจัย

WBI ซึ่งได้ทำการประเมินผลตามความสามารถ และได้ให้คำจำกัดความไว้ในหนังสือ Competence at Work ของ Spencer & Spencer, 1993 และหนังสือ Working with Emotional Intelligence ของ Goleman, 1998

- สถิติปัญญาทางอารมณ์

WBI จะมีผลคะแนนรวมในเรื่องของสติปัญญาทางอารมณ์ “Emotional Intelligence” ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรืออาชีพ

3) ประสิทธิภาพของ The Work Behavior Inventory (WBI)

จากการวิจัยพบว่า WBI มีความถูกต้อง แม่นยำในเรื่องต่อไปนี้

- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมหรือทีมงานขององค์กร
- ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่
- ระบุลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทลูกน้องไปสู่บทบาทผู้จัดการหรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ระบุว่าบุคคลใดที่มีประสิทธิภาพในด้านความคิดหรือการขายสินค้า
- วินิจฉัยถึง “จุดบอด” และ “ศักยภาพที่ควรระวัง” ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในอาชีพ หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลนั้น ๆ
- มุ่งเน้นความสนใจต่อการพัฒนาอาชีพและพยายามให้คำแนะนำพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว