

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนา
รายบุคคล : กรณีศึกษาพนักงานตัวแทนจัดจำหน่ายภายใน ธุรกิจน้ำมันปิโตรเลียม



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

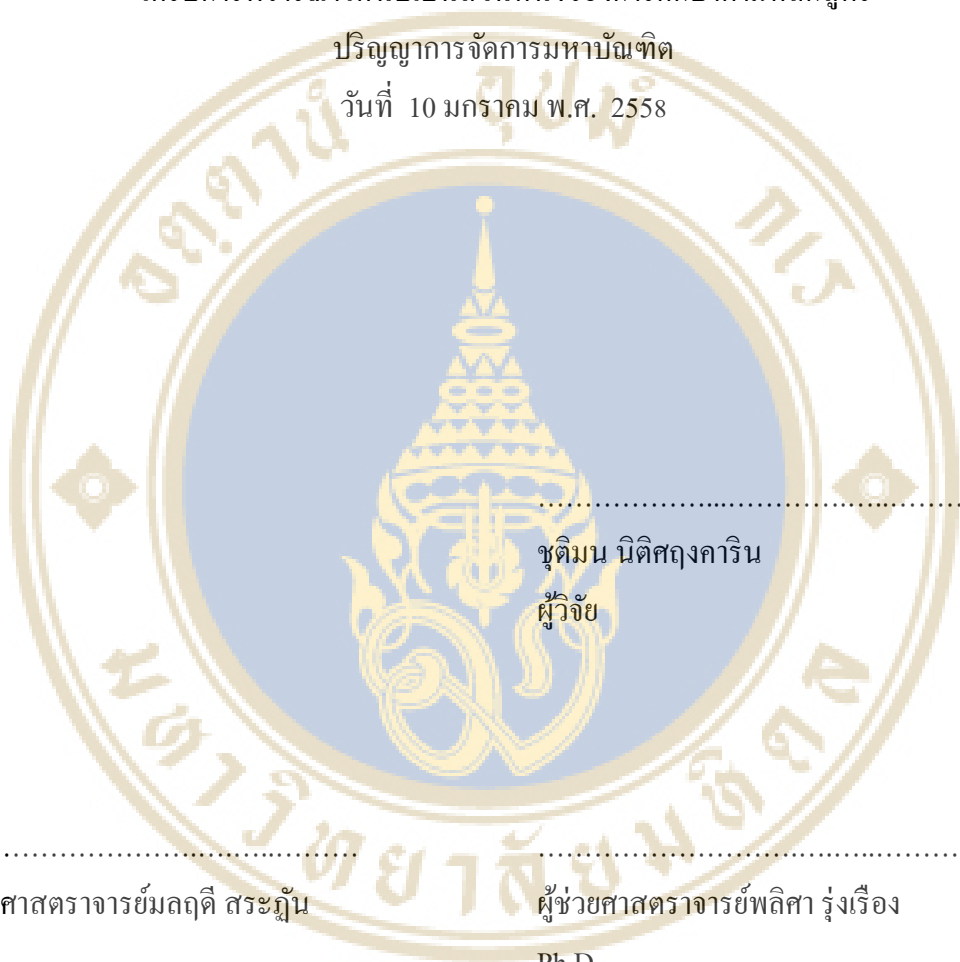
เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนา
รายบุคคล: กรณีศึกษาพนักงานตัวแทนจัดจำหน่ายภายใน ธุรกิจน้ำมันปิโตรเลียม

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2558



ชุตินัน นิติศฤงคาริน
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระภูมัย

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศากร รุ่งเรือง

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี จากความกรุณาของอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ อาจารย์ผู้สอนประจำรายวิชาที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และ แบบประเมินความสามารถในการเรียนรู้ และแผนพัฒนาตนเอง อีกทั้งอาจารย์ยังคอยให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางในการแปลผลงานการวิจัย และคอยให้ความช่วยเหลือ และดูแลเอาใจใส่อย่างเต็มกำลังด้วยความเมตตากรุณา และยังเป็นผู้ทำให้ผู้วิจัยได้มีความคิดนอกกรอบมากขึ้น เปิดโลกทัศน์ใหม่ๆ นอกเหนือจากในบทเรียน และชี้แนะแนวทางในการดำเนินชีวิต การประยุกต์ในสิ่งที่เรียนมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ในสายงาน ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์ท่านนี้เป็นอย่างยิ่ง และกราบขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ แก้ไข และให้แนวคิดต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยนี้

ขอกราบขอบคุณบุคคลผู้เป็นกรณีศึกษา และผู้บังคับบัญชาของผู้เป็นกรณีศึกษา ที่เสียสละเวลา และให้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและติดตามผลอย่างใกล้ชิดจนประสบความสำเร็จในการศึกษาในครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อนๆสาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล รุ่น 16A ที่คอยช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทาง ตลอดจนร่วมช่วยในการหาข้อมูลในการทำวิจัย

สุดท้าย ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัวที่คอยเลี้ยงดู ห่วงใย ให้กำลังใจ และสนับสนุนในทุกๆด้านอย่างสุดความสามารถ โดยเฉพาะด้านการศึกษาแก่ผู้วิจัย

ชุตินัน นิติศฤงคาริน

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล : กรณีศึกษา พนักงานตัวแทนจัดจำหน่ายภายใน ธุรกิจน้ำมันปิโตรเลียม

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT COGNITIVE ABILITY TEST AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY OF PROJECT INSIDE SALES REPRESENTATIVE, PETROLEUM BUSINESS

ชุตินัน นิติศฤงคาริน 5650051

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์มณฑลฤดี สระภูกัน, Ph.D., ศรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาผลการประเมินบุคลิกภาพของพนักงานตัวแทนจัดจำหน่ายภายใน ธุรกิจน้ำมันปิโตรเลียม เพื่อหาความสัมพันธ์กับความต้องการในการเติบโตในสายอาชีพนั้น โดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา (2) เพื่อศึกษาผลการประเมิน วิเคราะห์หาบุคลิกภาพที่เป็นข้อดี และข้อควรปรับปรุงของพนักงานตัวแทนจัดจำหน่ายภายใน ธุรกิจน้ำมันปิโตรเลียม (3) เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ในการแก้ปัญหาพฤติกรรมให้มีความเหมาะสมต่อสายอาชีพ และต้ององค์กร เพื่อลดความขัดแย้งภายในองค์กรนั้น โดยอาศัยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ได้กรณีศึกษาที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทางจิตวิทยา ซึ่งประกอบด้วย The Work Behavior Inventory และ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional

ผลการวิจัยพบว่าผู้รับการประเมินรับรู้ถึงบุคลิกลักษณะของตนเองจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินทางจิตวิทยา และสามารถนำจุดแข็งและจุดอ่อนจากการวิเคราะห์ดังกล่าวมาพัฒนาตนเอง และจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองภายในกรอบระยะเวลาที่ตนเองกำหนด และเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อให้ผู้รับการประเมินสามารถเติบโตในองค์กรนั้นได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : แบบประเมินทางจิตวิทยา/ ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ/ 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 ความแตกต่างระหว่าง “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ”	4
2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์ปัจจุบัน	5
2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) กับ โลกในยุคปัจจุบัน	7
2.3.1 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)	7
2.3.2 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS)	8
2.3.3 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM)	8
2.3.4 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence : II)	8
2.4 การเรียนรู้ผ่านกิจกรรม (Activity Base Learning : ABL)	9
2.4.1 Game and Simulation	10
2.4.2 Computer Based Training	10

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	12
3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง	12
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	12
3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)	12
3.2.2 Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	13
3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ	14
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	16
บทที่ 4 ผลการวิจัย	18
4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)	18
4.1.1 Response Fidelity: ความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน	18
4.1.2 Big 5 Factors	19
4.1.3 Introversion-Extraversion (การเปิดตนเอง การเข้าสังคม)	20
4.1.4 Individualism – Agreeableness (การตกลงร่วมมือ การทำงานเป็นทีม)	21
4.1.5 Conventionalism – Openness to Experience (การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ๆ)	21
4.1.6 Casualness – Conscientiousness (รูปแบบในการทำงาน)	22
4.1.7 Emotional Spontaneity – Emotional Stability (ความมั่นคงทางอารมณ์)	23
4.1.8 Leadership Styles (รูปแบบของการเป็นผู้นำ)	24
4.1.9 Selling & Influencing Style (รูปแบบการขาย หรือการชักจูงคน)	25
4.1.10 Behavioral Growth Potential (ความสามารถในการเติบโตในที่ทำงาน)	25
4.1.11 Occupation Fit (สายอาชีพที่เหมาะสม)	25
4.2 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP)	26
4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม	26
4.2.2 การประเมินผลของแต่ละมาตรวัด	27

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.3 ผลสรุปของจุดแข็งและจุดอ่อนจากการประเมินของผู้รับการประเมิน	28
4.3.1 จุดแข็ง (Strengths to Leverage)	28
4.3.2 จุดอ่อน (Weakness to Leverage)	29
4.4 ผลการประเมินกับอาชีพในปัจจุบัน	30
บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน	32
5.1 แผนการพัฒนาคณะ	32
5.1.1 เป้าหมายในการพัฒนาคณะ	33
5.1.2 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับ	33
5.1.3 สิ่งที่เราคาดว่าจะได้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	33
5.1.4 สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง	33
5.1.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	34
5.1.6 การวัดผล	34
5.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา	35
5.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา	35
5.2 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาคณะ	37
5.2.1 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาคณะ ฉบับที่ 1	37
5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนการพัฒนาคณะ ฉบับที่ 2	42
บรรณานุกรม	46
ภาคผนวก	47
ประวัติผู้วิจัย	52

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 เปรียบเทียบระหว่างผู้นำและผู้จัดการ (Leaders versus Managers)	5
2.2 ตารางเปรียบเทียบ Generation ของคน	6
5.1 แผนการพัฒนาตนเอง	36
5.2 พัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 1	41
5.3 พัฒนาการของแผนการพัฒนาตนเองฉบับที่ 2	45



สารบัญรูปร่างภาพ

รูปร่างภาพ	หน้า
4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)	18
4.2 ผลการประเมินด้าน Big 5 Factor	19
4.3 ผลการประเมินด้านการเปิดตนเอง การเข้าสังคม	20
4.4 ผลการประเมินด้านการตกลงร่วมมือ การทำงานเป็นทีม	21
4.5 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ๆ	21
4.6 ผลการประเมินด้านรูปแบบในการทำงาน	22
4.7 ผลการประเมินด้านความมั่นคงทางอารมณ์	23
4.8 ผลการประเมินรูปแบบของการเป็นผู้นำ	24
4.9 ผลการประเมินรูปแบบการขายหรือการชักจูงคน	25
4.10 ผลการประเมินความสามารถในการเติบโตในการทำงาน	25
4.11 ผลการประเมินสายอาชีพที่เหมาะสม	25
4.12 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	26

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในโลกยุคปัจจุบันนั้น นอกจากที่องค์กรจะต้องพัฒนาทางด้านผลผลิตแล้ว การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญ เนื่องจาก การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งในการสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน เมื่อบุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถ อีกทั้งยังมีความเป็นภาวะผู้นำในตนเอง จะช่วยผลักดันให้องค์กรก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็วในโลกยุคนี้ที่เทคโนโลยีก้าวหน้า องค์กรในยุคสมัยใหม่จึงมุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นสำคัญ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนั้นมีด้วยกันหลายส่วน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถพื้นฐาน การพัฒนาทักษะเฉพาะทาง และการพัฒนาบุคลิกภาพของตัวพนักงาน การพัฒนาบุคลิกภาพของตัวพนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จอันเนื่องมาจากว่า เมื่อพนักงานมีการพัฒนาตนเองให้บุคลิกภาพที่ดีขึ้น จะส่งผลให้การทำงานในองค์กรราบรื่นขึ้น การเปลี่ยนทัศนคติ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ในสังคมปัจจุบันทุกองค์กร มักประสบปัญหาความขัดแย้งกันภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งกันภายในทีม หรือความขัดแย้งกันกับแผนกอื่นๆ อันเนื่องมาจากความไม่เข้าใจกัน และบุคลิกภาพส่วนตัวที่ติดตัวมา ดังนั้นการปรับตัวเมื่อต้องมาอยู่รวมกัน ในองค์กรใดๆ จึงเป็นสิ่งจำเป็น ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชา หรือพนักงานทั่วไปในองค์กรนั้น ควรได้รับการพัฒนาบุคลิกภาพด้วยกันทั้งสิ้น แม้บุคคลนั้นๆจะเป็นผู้ที่รู้จักตนเองได้ดีที่สุด แต่ก็ไม่สามารถปรับเปลี่ยนตนเองได้ในบางเรื่อง ยังต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่นในการพัฒนาตน การควบคุมความคิด ความรู้สึก และการกระทำของตนเอง มีความสำคัญเท่ากับการควบคุมสิ่งแวดล้อมภายนอก

ดังนั้นแบบประเมินบุคลิกภาพจึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในการช่วยวิเคราะห์ และพัฒนาบุคลิกภาพของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ โดยบุคคลที่จะพัฒนาตนเองได้ จะต้องเป็นผู้มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงตัวเอง โดยมีความเชื่อหรือแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาตนที่ถูกต้อง ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาตนเองประสบความสำเร็จ

ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นว่า การศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ โดยใช้แบบประเมินผลทางจิตวิทยา จะช่วยวิเคราะห์บุคลิกภาพของบุคลากรในองค์กรนั้น วิเคราะห์หาความเหมาะสมในตำแหน่งต่างๆ

รวมถึงยังสามารถวิเคราะห์หาบุคคลที่มีความสามารถเพื่อที่จะเติบโตในองค์กรเป็นผู้บริหารต่อไปได้ โดยเครื่องมือแบบประเมินผลทางจิตวิทยา เป็นที่ยอมรับ และนิยมแพร่หลาย เพื่อที่จะพัฒนาบุคลากรนั้นๆ ให้มีความเหมาะสมในสายงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันรวมถึงสามารถที่จะเติบโตในสายอาชีพที่บุคลากรต้องการได้

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลการประเมินบุคลิกภาพของพนักงานตัวแทนจัดจำหน่ายภายใน ธุรกิจน้ำมันปิโตรเลียม เพื่อหาความสอดคล้องกับความต้องการในการเติบโตในสายอาชีพนั้น โดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา
2. เพื่อศึกษาผลการประเมิน วิเคราะห์หาบุคลิกภาพที่เป็นข้อดี และข้อควรปรับปรุงของพนักงานตัวแทนจัดจำหน่ายภายใน ธุรกิจน้ำมันปิโตรเลียม
3. เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ในการแก้ปัญหาพฤติกรรมให้มีความเหมาะสมต่อสายอาชีพ และต่อองค์กร เพื่อลดความขัดแย้งภายในองค์กรนั้น

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งเน้นในการศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะและคุณสมบัติเป็นรายบุคคล โดยเจาะจงไปที่บุคลิกภาพ พฤติกรรมที่ตัวบุคคลนั้น โดยนำเครื่องมือแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test (ART) โดยกรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานตัวแทนจัดจำหน่ายภายใน ธุรกิจน้ำมันปิโตรเลียม

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้รับการประเมิน หมายถึง ผู้รับการประเมินบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลโดยการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test (ART)

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผลที่ได้รับจากการวิจัยสามารถทำให้ผู้รับการประเมินมีความเข้าใจถึงบุคลิกของตนเอง และทราบถึงจุดที่ควรพัฒนาเพื่อที่จะลดปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในการทำงานในสาขาอาชีพนั้นๆ อีกทั้งผลจากการพัฒนาตนเองในการวิจัยครั้งนี้ ผู้รับการประเมินยังสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้ผู้รับการประเมินสามารถเติบโตในองค์กรนั้นได้อย่างยั่งยืน



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล : กรณีศึกษา พนักงานตัวแทนจัดจำหน่ายภายใน ธุรกิจน้ำมันปิโตรเลียม” เป็นการศึกษาเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) เครื่องมือ Applied Reasoning Test (ART) ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร ตำรา งานวิจัย โดยได้ยกประเด็นการศึกษาถึงทฤษฎีภาวะผู้นำและการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมขึ้นมาเนื่องจากมองเห็นว่า ในองค์กรที่มีความเจริญเติบโต และประสบความสำเร็จ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถต่างๆ เพื่อให้พนักงานในองค์กรสามารถผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จดังเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ หนึ่งในปัจจัยที่จะต้องใช้ในการพัฒนาบุคลากรนั้น ก็คือภาวะผู้นำของตัวพนักงาน โดยภาวะผู้นำ ไม่จำเป็นต้องเรียนรู้และฝึกฝนเฉพาะเจาะจงไปที่หัวหน้า หรือผู้บริหารเท่านั้น แต่ถ้าทุกคนมีความเป็นผู้นำอยู่ในตนเอง จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้โดยง่าย ดังนั้นทฤษฎีภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่มีการศึกษาไว้เป็นจำนวนมากตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

2.1 ความแตกต่างระหว่าง “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ”

ก่อนที่จะศึกษาเรื่องทฤษฎีภาวะผู้นำนั้น จำเป็นต้องเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำก่อน มีผู้ให้คำนิยามความหมายไว้มากมายเกี่ยวกับผู้นำ และ ผู้มีภาวะผู้นำ

โดยสรุปแล้วความหมายของ “ผู้นำ” จึงหมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ที่คอยผลักดันให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติหน้าที่จนบรรลุเป้าหมายต่างๆได้ (McFarland, 1979) แต่ “ภาวะผู้นำ” เป็นกระบวนการ หรือพฤติกรรมที่คอยชักจูง แนะนำแนวทาง และเสริมสร้างให้ผู้ตามปฏิบัติและทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ (Yukl, 1989)

ภาวะผู้นำ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมิ้องในองค์กร โดยหลายคนอาจมีความเข้าใจผิดเกี่ยวกับสิ่งที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำ (Leadership) แตกต่างจากการเป็นผู้จัดการ (Management) โดยผู้จัดการจะ

มุ่งเน้นในการวางแผนงาน การทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การจัดการการทำงานเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ แต่ผู้ที่มีภาวะผู้นำ จะเป็นการ วางแผนกลยุทธ์ การพัฒนาสร้างสรรค์และหาวิธีการต่างๆ การคิดหาสิ่งใหม่ๆเพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และทำให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่

สำหรับผู้ที่มีภาวะผู้นำนั้น จะต้องเข้าใจถึงคนที่อยู่ในองค์กร ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ว่าเขาอยู่ ณ จุดไหนขององค์กร ตำแหน่งอะไร และทำอะไรได้บ้าง จากนั้นจึงมองถึงการจัดการคนเหล่านั้น ต้องเป็นทั้งผู้ฟังและเป็นผู้ออกคำสั่ง เป็นผู้ให้คำแนะนำไปพร้อมๆกัน และที่สำคัญผู้นำต้องจริงใจต่อพวกเขา เพื่อที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้เขาเชื่อใจ และจะสร้างการเปลี่ยนแปลงได้นั่นเอง (Lim and Daft, 2004)

ตาราง 2.1 เปรียบเทียบระหว่างผู้นำและผู้จัดการ (Leaders versus Managers)

ผู้นำ (Leader)	ผู้จัดการ (Manager)
เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Visionary)	ใช้เหตุผลในการตัดสินใจ (Rational)
มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative)	บริหารงานตามที่เป็นอยู่ (Persistent)
เน้นนวัตกรรม (Innovative)	เน้นการคิดวิเคราะห์ (Analytical)
ชอบทดลองหาสิ่งใหม่ๆ (Experimental)	ทำตามอำนาจที่มี (Authoritative)
อบอุ่นและเป็นกันเอง (Warm and radiant)	เย็นชาและสงวนท่าที (Cool and reserved)
นักคิดริเริ่ม (Initiator)	นักปฏิบัติ (Implementer)
เป็นโค้ช ที่ปรึกษา และครู (Acts as coach, consultant, teacher)	เป็นเจ้านาย (Acts as a boss)
ทำสิ่งที่ถูกต้อง (Does the right things)	ทำให้ถูกต้อง (Does things right)
กระตุ้นผู้คนผ่านไอเดียใหม่ๆ (Inspires through great ideas)	ออกคำสั่งโดยตำแหน่งหน้าที่ (Commands through position)

ที่มา: DuBrin, A. J. (2013). Leadership: Research Findings, Practice, and Skills. (7th ed.) South-Western, Cengage Learning

2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์ปัจจุบัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำถูกหยิบยื่นมาพูดกันหลายต่อหลายศตวรรษ โดยเริ่มต้นที่ทฤษฎีมหาบุรุษ หรือ Great Man Theory ที่มองว่าผู้นำเกิดจากความสามารถที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด หรือทฤษฎีภาวะผู้นำแบบอุปนิสัย หรือ Trait Theory ที่มองว่าภาวะผู้นำนั้นสามารถพัฒนาได้ และมีการศึกษา

เรื่อยมาจนถึงภาวะผู้นำแบบเชิงพฤติกรรม (Behavior Theory) แบ่งผู้นำออกเป็นแบบเน้นงาน (Task Behavior) หรือเน้นคน (People Concern) (Lim & Daft, 2004) จะเห็นว่า แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ เริ่มมีการศึกษา เน้นมาที่การดูแลคนที่เป็นผู้ตามมากขึ้นกว่าในช่วงแรกๆที่สนใจในตัวผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวว่า จนมาถึงทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership Theory) ซึ่งจะเน้นหลักการมาที่การเป็นภาวะผู้นำที่เน้นคนมากขึ้น ซึ่งเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันอย่างยิ่ง อันเนื่องมาจาก ในปัจจุบัน โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา การที่ตลาดเติบโตขึ้น อุตสาหกรรมมีมากขึ้น รวมถึง ในเรื่องของ Generation ของกลุ่มช่วงอายุคนต่างๆดังตารางที่ 2.2 เช่น เด็กจบใหม่อยู่ในช่วง Generation Y ไม่มีความอดทน ชอบคิดสร้างสรรค์ ไม่ชอบอยู่ในกรอบ ไม่ชอบทำงานแบบเดิมๆ ถ้าผู้นำไม่มีความเป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสม อาจทำให้เกิดปัญหาตามมาในองค์กร เกิดความขัดแย้ง และทำให้เกิดการเปลี่ยนงานบ่อยได้นั่นเอง

ตาราง 2.2 ตารางเปรียบเทียบ Generation ของคน (ดไนยา ตั้งอุทัยสุขม ,2557)

	Generation Baby Boom	Generation X	Generation Y
ปีเกิด	พ.ศ. 2489-2507	พ.ศ. 2508-2522	พ.ศ. 2523-2543
อายุ ปัจจุบัน	45-63 ปี	30-44 ปี	9-29 ปี
พื้นเพ	เกิดหลังสงคราม เห็นความสูญเสียเคยเผชิญกับความยากลำบาก	เกิดมาเห็นพ่อแม่ทำงานหนักไม่อยากตรากตรำเหมือนพ่อแม่	เติบโตมาด้วยคอมพิวเตอร์ เชื่อว่าทุกอย่างใช้เงินซื้อได้
ลักษณะนิสัย (ส่วนตัว)	มีความอดทนสูง ทุ่มเทสร้างฐานะ	ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว เชื่อในเรื่อง Work Life Balance	ใจร้อน ไม่ชอบการรอคอย ชอบส่งข้อความทาง msn, twitter, Facebook มากกว่าการพบกันซึ่งหน้า
ลักษณะนิสัย (การทำงาน)	เชื่อว่าความก้าวหน้าต้องค่อยเป็นค่อยไปทำงานอย่างมีขั้นตอนสามารถรอคอยความสำเร็จ ทุ่มเทให้งานเต็มที่ จงรักภักดี	ชอบการทำงานที่ไม่เป็นทางการ ขยันเรียนรู้ ชอบการพัฒนาเพิ่มพูนทักษะ ใจกว้างรับฟังความเห็น	ไม่อดทน ต้องการเห็นความสำเร็จในระยะสั้นให้ความสำคัญกับเงินเดือนและโบนัสปัจจุบัน

ตาราง 2.2 ตารางเปรียบเทียบ Generation ของคน (คนในวัย ตั้งอายุสุขุม ,2557) (ต่อ)

ความก้าวหน้า	รอได้ ค่อยเป็นค่อยไป	พยายามไขว่คว้า	อยากได้ต้องเปลี่ยนองค์กรใหม่
เทคโนโลยี	ไม่เข้าใจ ไม่จำเป็น	คุ้นเคยแต่ไม่เสพติด	สำคัญที่สุดขาดไม่ได้ อยากรู้ อยากได้ อะไรก็หาได้ในอินเทอร์เน็ต

2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) กับโลกในยุคปัจจุบัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ มองว่า ผู้นำควรเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีพันธกิจ วางแผนกลยุทธ์ และสร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจ ให้กับผู้ตามหรือผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการที่มีความสามารถในการกระจายอำนาจให้ผู้ตามเกิดความคิดที่ดีต่อผู้นำและองค์กรนั้นๆ Burns (Burns, 1978 อ้างอิงใน Mosley, 1996) และ Bass (2008) อีกทั้งยังได้เสนอแนวความคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีพฤติกรรมเฉพาะด้าน 4 ด้านที่สำคัญ ที่เรียกว่า 4I (Four I's)

2.3.1 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

ผู้นำที่ดีควรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น รวมถึงผู้ที่อยู่ใต้การบังคับบัญชา ต้องมีการดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา รู้สึกอุ่นใจ มีที่พึ่ง และรู้สึกว่ามีความสำคัญ มีค่าต่อทีมงาน และองค์กรที่เขาอยู่ ผู้นำจะต้องเป็นทั้งเพื่อน เป็นทั้งโค้ช Coach เป็นที่ปรึกษา (Advisor) ที่ดี เป็นการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น นอกเหนือจากนั้น ผู้นำควรให้โอกาสผู้ตามหรือผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ หรือเปิดโอกาสให้เขาได้พัฒนาในสิ่งที่เขาสนใจที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้พวกเขาเติบโตได้ในองค์กร

จะเห็นได้ว่าถ้าผู้นำในปัจจุบันมีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามทฤษฎีนั้น จะสามารถดึงดูดผู้ตาม หรือผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มเด็ก Gen Y ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากเด็กรุ่นใหม่ ชอบความท้าทาย ไม่ชอบหยุดนิ่งและมีความอดทนต่อหน้าที่การงานน้อยกว่ากลุ่มคนที่ เป็น Gen X ดังนั้นถ้าผู้นำทำให้เขารู้สึกว่าเขามีคุณค่าต่อองค์กร และสามารถก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้แล้วนั้นจะทำให้สามารถควบคุมได้ และปัญหาการเปลี่ยนงานบ่อยของลูกน้องในทีมจะลดลงนั่นเอง

2.3.2 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)

ผู้นำต้องเป็นผู้ชี้แนะ กระตุ้นให้เขาได้ตระหนักถึงปัญหาต่างในหน่วยงานนั้นๆ ทำให้ผู้ อยู่ได้บังคับบัญชาที่มีแนวคิดใหม่ๆ เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใน ผลงานของผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชา รู้จักตั้งสมมติฐาน รู้จักแสดงความคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล และที่ สำคัญ เปิดโอกาสให้ผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ผู้นำจะต้องไม่วิพากษ์วิจารณ์ ความคิดของผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชาแม้ว่าจะขัดกับความคิดของตัวเอง เพื่อให้เขามีความรู้สึกล้าหาญ และรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาด้วยกัน แม้ว่าจะเจออุปสรรค ผู้นำจะต้องพิสูจน์ให้พวกเขาเห็นว่าสามารถผ่านพ้นมันไปได้ถ้าได้รับความร่วมมือจากทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญ ของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหายด้วยตนเอง ซึ่ง การที่ให้แสดงความคิดเห็นหรือการสร้างแรงกระตุ้นทางปัญหานั้น สามารถฝึกฝนได้จากการใช้ Activity Base Learning (ABL) หรือการเรียนรู้ผ่านกิจกรรม ซึ่งจะกล่าวต่อไป

2.3.3 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM)

ผู้นำควรจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามหรือผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชา โดยต้องสร้าง แรงจูงใจจากภายใน และยังคงกระตุ้นให้ทีมมีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น โดยการสร้างทัศนคติ ที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะต้องแสดงความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และทำให้ลูกน้องมีแรงบันดาลใจที่จะมุ่งมั่นในสิ่งที่มีอยู่ เปลี่ยนทัศนคติ โดยการสร้างแรงบันดาลใจ นี้ช่วยให้ผู้ตามหรือผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชาจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์ ในอนาคตได้ ซึ่งถ้าผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชามีแรงบันดาลใจในการทำงานใดๆ จะทำให้องค์กร หรือ หน่วยงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ได้โดยง่าย

2.3.4 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II)

ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ข้อนี้ถือว่ามีผลสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ต้องประพฤติ ตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้ผู้ตามหรือผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ ภูมิใจ และมีความรู้สึก อยากรประพฤติ และปฏิบัติตาม อีกทั้งต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา การที่ผู้นำจะทำตนเป็น แบบอย่างที่ดีได้นั้น ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จนสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้ มีความ สม่ำเสมอ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ ถูกต้อง มีศีลธรรมและมีจริยธรรมที่สูง หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน มีความ

ตั้งใจ เชื่อมมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในสิ่งต่างๆเหล่านี้จะเป็นผลดีที่ทำให้ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีผู้ตามต้องการเลียนแบบ

2.4 การเรียนรู้ผ่านกิจกรรม (Activity Base Learning: ABL)

เนื่องจากการพัฒนาให้ผู้นำ หรือบุคคลทั่วไปในองค์กรมีความเป็นภาวะผู้นำนั้น ต้องมีการฝึกฝน เรียนรู้ให้เกิดความเข้าใจในการเป็นภาวะผู้นำ หรือดังที่ได้กล่าวทางด้านต้นในเรื่อง ผู้นำควรมีการกระตุ้นทางปัญญาให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาด้วยกัน สิ่งเหล่านี้จะมีประสิทธิผลถ้าได้มีการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมร่วมกันให้เกิดกระบวนการคิด ทั้งนี้ทั้งนั้นเราควรศึกษาถึงประวัติความเป็นมาของการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมกันก่อน

การเรียนรู้ผ่านกิจกรรม (Activity Base Learning : ABL) เกิดขึ้นจากนาย David Horsburgh ชาวอังกฤษซึ่งเดินทางมาที่ประเทศอินเดีย และสนใจในภาษาสันสกฤต โดยหลังจากที่นาย David Horsburgh เกษียณอายุ ได้เปิดโรงเรียนของเขาที่ชื่อ Neel Bagh ขึ้น ในเขต Kolar และได้ริ่ความร่วมมือจากภรรยา ของเขา Doreen และลูกของเขา Nicholas ซึ่งโรงเรียนที่เขาสร้างขึ้นมานั้น ได้มีการวางแผนสื่อการสอนที่มีความสร้างสรรค์ มีการพัฒนาหลักสูตรควบคู่กับการเรียนการสอน โดยทั่วไป โดยมีการเปิดสอนวิชาดนตรี ตัดเย็บ ก่อสร้าง และช่างไม้ ควบคู่กับวิชาคณิตศาสตร์ วิชาสันตฤต วิชาเทลกู โดยมีตารางแผนการสอนอย่างเป็นระบบ นับได้ว่าเป็นผู้บุกเบิก ABL : Activity Base Learning ขึ้นมา

ในปี 2007การเรียนรู้ผ่านกิจกรรมมีการนำมาใช้ขึ้นขึ้นที่ อินเดีย โดย ทามิล นาฑู(Tamil Nadu) นั้น ได้จัดการให้มีการเรียนรู้ผ่านกิจกรรม อันเนื่องมาจากโรงเรียนที่อินเดียประสบปัญหาการขาดแคลนครูผู้ฝึกสอน และนักเรียนมีอายุที่แตกต่างกันออกไป การเรียนรู้ผ่านกิจกรรมนั้นสามารถแก้ปัญหาในเรื่องการขาดแคลนครูได้ และยังส่งเสริมให้เด็ก ๆ ในโรงเรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ บุคลากรครู สามารถที่จะนำสื่อการสอนมาให้แก่นักเรียนเรียนรู้และคอยให้คำแนะนำ ทำให้การเรียนการสอนผ่านสื่อกิจกรรมนั้นเกิดขึ้นมาได้ (Anandalakshmy, 2014) โดยการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมนั้น ไม่ได้เน้นให้ผู้เรียนรู้ท่องจำ แต่เน้นให้เขาได้ปฏิบัติจริงผ่านกิจกรรมต่างๆ หรือเรียกว่า Experiential Learning โดยมีผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ทำให้ผู้เรียนสามารถฝึกทักษะการวิเคราะห์ การสังเกต การแก้ปัญหาตนเอง โดยผู้สอนจะต้องเป็นผู้ที่ทำให้ผู้เรียนเกิดแรงจูงใจ ในการทำกิจกรรม เป็นผู้ที่คอยชี้แนะ แต่ไม่ได้จำกัดความคิด โดยในการสร้างภาวะผู้นำ หรือการใช้ Activity Base Learning เพื่อกระตุ้นทางปัญญาให้กับผู้ตาม หรือการสร้างทีมให้มีกระบวนการคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล สามารถใช้ผ่านกิจกรรม Game และ Simulation และ Computer Based Training

2.4.1 Game and Simulation

ในอดีตอาเคล และแอนเดอร์สัน (Ahdell & Andersen, 2001) ได้ทำการศึกษาในหัวข้อเรื่อง Games and Simulations in Workplace E-Learning ได้ทำการศึกษาว่า การใช้เกมและการจำลองสถานการณ์ (Simulations) สามารถสร้างให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมหรือไม่ และทำการทดลองกับคนวัยทำงาน ผลจากการทดลอง พบว่า เกมและการจำลองสถานการณ์สามารถสร้างให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมได้

การเรียนการสอนที่ได้ผลคือต้องเรียนแล้วต้องได้ความรู้พร้อมกับได้รับความสนุกสนานไปด้วย จึงจะทำให้การเรียนรู้ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเนื้อหาแบบทฤษฎี หรือเป็นการเรียนการสอนต่างๆ เช่น เทคนิคการขายอย่างมีประสิทธิภาพ กฎธรรมเนียมและจริยธรรมในการทำงาน ภายในองค์กร 7 Habits สิ่งเหล่านี้อาจจะทำให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจมากกว่าการนั่งเรียนผ่านตัวหนังสือ และยังถือเป็นการกระตุ้นการเรียนรู้บุคลากรภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี

2.4.2 Computer Based Training

คือการเรียนรู้ การอบรมโดยใช้ เครื่องคอมพิวเตอร์เป็นผู้ช่วยสอน อาจมีเนื้อหา ข้อทดสอบ ต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนมีความเข้าใจมากขึ้น เป็นชุดการเรียนการสอนสำเร็จรูป ให้ผู้เรียนสามารถเรียนได้ด้วยตนเอง ผู้เรียนสามารถใช้เวลาในการเรียนรู้ได้ตามความต้องการ สามารถเรียนซ้ำได้เมื่อไม่เข้าใจ หรือทำให้การเรียนการสอนง่ายขึ้น (Oknation, 2007)

การเรียนรู้วิธีนี้เป็นการเรียนรู้ที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นหลัก มีข้อดีต่างๆมากมาย ทั้งประหยัดเวลา ประหยัดค่าใช้จ่ายกว่าการจัดอบรม เช่นการอบรมพนักงานขายสาขาต่างๆ ผู้จัดอบรมไม่จำเป็นต้องเดินทางไปสอนด้วยตนเองทุกครั้ง สามารถส่งตัวประจำสาขาและใช้วิธีการเรียนรู้ผ่านคอมพิวเตอร์ได้นั่นเอง

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นทั้งหมด จะเห็นว่า ในโลกปัจจุบันนี้ ไม่ใช่เพียงแค่ผู้นำ ผู้จัดการ หรือผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่จำเป็นต้องมีความเป็นผู้นำ หากแต่ทุกๆคนควรที่จะมีอุปนิสัยภาวะผู้นำนั้น เนื่องจากคนเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรไปต่อได้เพื่อที่จะทำให้องค์กรไปถึงเป้าหมายดังที่ต้องการไว้ และถ้าทุกคนมีความเป็นภาวะผู้นำ อย่างในทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา หรือแม้แต่เพื่อนร่วมงานมีความเชื่อมั่น เชื่อใจและพร้อมที่จะช่วยกันนำมาให้ประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี และสิ่งหนึ่งที่จะช่วยให้บุคลากร หรือทุกคนนั้นสามารถที่จะเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนมุมมองให้เป็นคนที่มีภาวะผู้นำ สามารถใช้วิธีการเรียนรู้ผ่านกิจกรรม หรือ Activity Base Learning ได้ เพื่อกระตุ้นให้คนในองค์กรมีความคิดอย่างเป็นเหตุ

เป็นผล การกล้าแสดงความคิดเห็น และยังเป็นการเรียนรู้แบบใหม่ที่องค์กรในปัจจุบันนิยมใช้ในการ
พัฒนาบุคลากรในองค์กรอีกด้วย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล : กรณีศึกษา พนักงานตัวแทนจัดจำหน่ายภายใน ธุรกิจน้ำมันปิโตรเลียม” มีรายละเอียดและวิธีดำเนินการ เรียงตามลำดับดังนี้

- ส่วนที่ 1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง
- ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย
- ส่วนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างในการศึกษานี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ประสานงานโครงการ หน่วยงานราชการ โดยอาศัยการสุ่มแบบ ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับบุคคลที่มีความพร้อมและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development Action Plan)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

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

3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)

The Work Behavior Inventory (WBI) เป็นแบบประเมินทางจิตวิทยาที่ถูกสร้างขึ้นบนพื้นฐานความคิดที่ว่า การว่าจ้างพนักงาน ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติให้ตรง

กับลักษณะงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมนั้น อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เช่น ความก้าวหน้า คุณภาพ และชื่อเสียง รวมถึงการสูญเสียร้ายแรงที่อาจสร้างผลกระทบต่อธุรกิจและองค์กรได้ นอกจากนี้องค์กรยังต้องต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกมหาศาลกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

WBI เป็นเครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำคำอธิบายสรุปมาทำการวิเคราะห์ เพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

WBI จึงสามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำมาใช้เพื่อส่งเสริม สนับสนุน หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานต่างๆ ได้แก่ การคัดเลือกพนักงาน การพัฒนาบุคลากร การใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตาม การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร (รายละเอียดเพิ่มเติมสามารถดูได้ในภาคผนวก)

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

3.2.2.1 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 และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่ กำหนดในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟ วงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ผู้ทำแบบทดสอบได้เข้าใจถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่

บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร อย่างไรก็ตามเนื่องจากการทำแบบทดสอบในส่วนนี้อำนวยาให้ ใช้เครื่องคิดเลขได้ ดังนั้นการทดสอบนี้จึงประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็นตัวเลข แต่ยังเป็นกาประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณทางประมาณ สิ้นค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อหรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ กับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับตัวเลขในการทำงาน

- ทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

คือ การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และผู้ทำแบบทดสอบจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักตรรกวิทยาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กันกับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

3.2.2.2 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

3.2.2.3 ผลที่ได้จากการทำแบบทดสอบ ART-MP

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

3.2.3 ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ

ประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ เป็นแบบประเมินซึ่งใช้เพื่อนเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาของรับจากผู้ทำการประเมิน ซึ่งในการประเมินนั้นผู้บังคับบัญชาจะประเมิน 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คือจุดเด่น โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกจุดเด่น 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ

ส่วนที่ 2 คือข้อปรับปรุง โดยผู้บังคับบัญชาจะเลือกข้อปรับปรุง 4 ข้อจากทั้งหมด 21 ข้อ

โดยแบบประเมินจะระบุลักษณะพฤติกรรม และให้ผู้บังคับบัญชาเลือกตอบว่า พฤติกรรมใบข้อใดเป็นจุดเด่น และข้อควรปรับปรุงของผู้รับการประเมิน โดยลักษณะของ พฤติกรรมทั้ง 21 ข้อ โดยอ้างอิงจากมาตราวัดของ Work Behavior Inventory Scales (WBI) ดังนี้

1) การชอบสมาคม (Sociability) แสดงออกถึง การช่างพูดและชอบ พบปะสังสรรค์ผู้คนและสร้างเพื่อนใหม่

2) การเป็นผู้นำ (Leadership) แสดงออกถึง ความมุ่งมั่นต่อตนเองในการ นำพา และบันดาลใจผู้อื่นในการทำงาน มองหาโอกาสใหม่ในการนำเสนอ

3) การจูงใจ (Influence) แสดงออกถึง การชักชวนหรือโน้มน้าวผู้อื่นโดย กล่าวด้วยเหตุผล เช่น การขายและชักจูงผู้อื่น

4) พลังใจในการทำงาน (Energy) แสดงออกถึง การชอบสภาพแวดล้อม ในการทำงานที่รวดเร็วและการทำงานหลายๆอย่างด้วยความมุ่งมั่น โดยไม่หยุดยั้ง

5) ความร่วมมือ (Cooperation) แสดงออกถึง การชอบทำงานร่วมกับ ผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจกลุ่ม

6) ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) แสดงออกถึง ความเข้าอก เข้าใจผู้อื่นและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น

7) ความชำนาญการทูต (Diplomacy) แสดงออกถึง การใช้วาจาสุภาพ อ่อนน้อม ทำให้แน่ใจว่าสุภาพและน่าเชื่อถือต่อบุคคลที่ยากและให้ความเคารพผู้อื่น

8) การปรับตัว (Adaptability) แสดงออกถึง ความสามารถในการปรับตัว พยายามแสวงหาทางออก พร้อมปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่

9) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) แสดงออกถึง การมีจินตนาการ ความคิด สร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ รวมทั้งพัฒนาวิธีจากเดิมไปสู่ทางใหม่

10) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) แสดงออกถึง ความมี เหตุผลและสร้างรูปแบบในการคิดวิเคราะห์และสังเกตวิธีการดำเนินการ

11) ความเป็นอิสระ (Independence) แสดงออกถึง ความมีอิสระด้าน ความคิด และการตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้

12) การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) แสดงออกถึง การ บรรลุผลสำเร็จ มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ทำงานอย่างจริงจัง แสวงหาความก้าวหน้าทางอาชีพ

13) การคิดริเริ่ม (Initiative) แสดงออกถึง การปฏิบัติลงมือทำโดยไม่ต้อง ร้องขอ ยินดีและยอมรับต่อความรับผิดชอบของภาระหน้าที่ใหม่

14) การยืนกราน (Persistence) แสดงออกถึง การทำงานจนกว่าจะสำเร็จ และไม่ละทิ้งโครงการหรือภาระหน้าที่

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

16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) แสดงออกถึง มีความเชื่อถือได้ต่อ ความรับผิดชอบ ทำงานทันตามกำหนดเสมอ

17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) แสดงออกถึง ระมัดระวังต่อการ ปฏิบัติตามกฎระเบียบ มักจะไม่ผิดสัญญา

18) การควบคุมตนเอง (Self-Control) แสดงออกถึง ความไม่บ่อยแสดง อารมณ์โกรธ หรืออาการอารมณ์เสีย ใจเย็นต่อการตอบสนอง

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

20) การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) แสดงออกถึง มีความมั่นใจใจ ใจตนเอง ไม่ค่อยรู้สึกต่อข้อจำกัดของตนเองในการทำงาน

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

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

- 1) ทำการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากผู้ถูกประเมิน พร้อมทั้งแจ้งวัตถุประสงค์ในการวิจัย
- 2) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการกำหนดให้ผู้รับการประเมิน ทำแบบประเมินทางจิตวิทยา
- 3) เก็บรวบรวมข้อมูลผลป้อนกลับของผู้บังคับบัญชาจากประเมินบุคลิกภาพและสมรรถนะ
- 4) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงลักษณะบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมิน ต้องการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการประเมินจัดทำแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1
- 5) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนา และกำหนดให้ผู้รับการ ประเมินจัดทำพัฒนาการของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1

6) ทำการพูดคุยกับผู้รับการประเมินถึงความคืบหน้าในการพัฒนาและกำหนดให้ผู้รับ
การประเมินจัดทำแผนการพัฒนาคณะฉบับที่ 2



บทที่ 4 ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล : กรณีศึกษา พนักงานตัวแทนจัดจำหน่ายภายใน ธุรกิจน้ำมันปิโตรเลียม” 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)

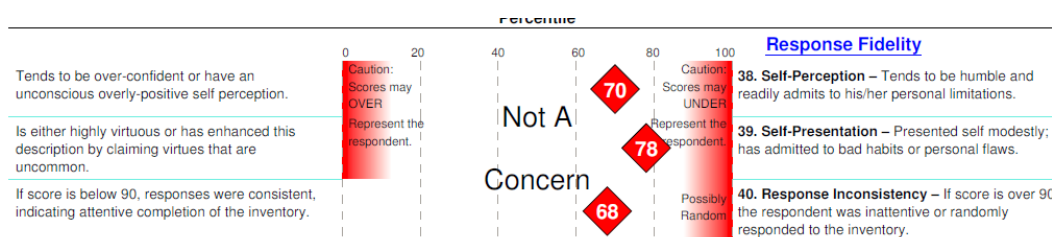
ส่วนที่ 3 ผลสรุปของ จุดแข็งและจุดอ่อนจากการประเมินผลของผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 4 ผลประเมินกับอาชีพในปัจจุบัน

4.1 ผลการประเมินโดยรวมของ Work Behavior Inventory (WBI)

การที่เข้าใจบุคลิกภาพของตัวเอง เป็นการทำให้รู้จักตนเองมากขึ้นว่าเราเป็นบุคคลประเภทใด มีคุณลักษณะอย่างไร มีข้อดี ข้อเสียอย่างไร เพื่อใช้ปรับปรุงในการทำงานและการเข้าสังคม การดำเนินชีวิตประจำวัน ซึ่งเครื่องมือประเมินที่ใช้ นั่น คือ Work Behavior Inventory (WBI) ที่ออกแบบมาเพื่อให้เข้าใจบุคลิกของตัวผู้ประเมินที่แท้จริง ซึ่งผลที่ประเมินออกมา นั้น สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

4.1.1 Response Fidelity: ความเที่ยงตรงในการตอบคำถาม



รูปภาพ 4.1 ผลการประเมินด้านความเที่ยงตรงในการตอบแบบประเมิน (Response Fidelity)

เมื่อมาวิเคราะห์ดูในส่วนของการตอบคำถาม จะพบว่าค่าจากการรายงานผล ในข้อที่ 38-40 นั้น ได้ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ค่อนข้างสูงทั้งหมด แต่อย่างไรก็ดีค่าที่ได้ในข้อ 40 (Response Inconsistency) ไม่เกิน 90 นั้นแสดงให้เห็นถึงความเที่ยงตรงของการตอบคำถาม ว่าการตอบคำถามค่อนข้างมีความสอดคล้องกันและน่าเชื่อถือ และจะเห็นว่าค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ของข้อที่ 38-39 แสดงให้เห็นถึง ผู้รับการประเมินมีลักษณะที่ค่อนข้างถ่อมตัวในการตอบแบบสอบถาม และระมัดระวังในการตอบคำถาม แสดงถึงความไม่ค่อยมั่นใจในตัวเองมากนัก

4.1.2 Big 5 Factors

Descriptions of Scores Below 50%ile	Percentile Score	Descriptions of Scores Above 50%ile
Introversion – Is reserved; lets others take charge or be the center of attention.	72	22. Extraversion – Seeks the company of others; asserts self and tends to be persuasive.
Individualism – Feels unproductive in groups; is candid; not interested in caring for others.	68	23. Agreeableness – Is compliant and supportive; works to maintain social harmony.
Conventionalism – Prefers structure, a set routine and concrete thinking.	53	24. Openness To Experience – Seeks change; analyzes issues and makes own decisions.
Casualness – Is relaxed about goals, deadlines, opportunities, details, and rules.	37	25. Conscientiousness – Is goal-oriented, persistent, detail oriented and follows rules.
Emotional Spontaneity – Tends to worry, show frustration, or feel discouraged by criticism.	16	26. Emotional Stability – Controls frustration, feels confident and easily recovers from setbacks.

รูปภาพ 4.2 ผลการประเมินด้าน Big 5 Factor

เมื่อมาวิเคราะห์ในส่วนของทฤษฎี big 5 หรือการแบ่งพฤติกรรมออกเป็น 5 กลุ่มหลักได้แก่

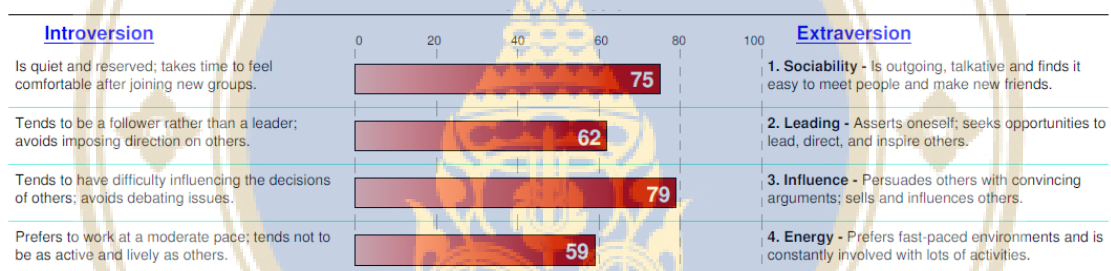
- กลุ่ม Introversion-**Extraversion** (การเปิดตนเอง การเข้าสังคม)
- กลุ่ม Individualism – **Agreeableness** (การตกลงร่วมมือ การทำงานเป็นทีม)
- กลุ่ม Conventionalism – **Openness to Experience** (การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ๆ)
- กลุ่ม **Casualness**-Conscientiousness (รูปแบบการทำงาน)
- กลุ่ม **Emotional Spontaneity** – Emotional Stability (ความมั่นคงทางอารมณ์)

โดยจากการวิเคราะห์ ในกลุ่มแรก จากคะแนนในข้อที่ 22 ได้ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ได้คือ 72 ซึ่งสูงสุดในกลุ่มของ 5 พฤติกรรมหลัก แสดงให้เห็นว่าเป็นคนที่ชอบเข้าสังคม เป็นคนที่เปิดตัวเอง เข้าง่ายกับทุกๆคน (Extraversion) ในข้อที่ 23 ได้ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์เท่ากับ 68 แสดงให้เห็นว่า ชอบทำงานเป็นทีม ใส่ใจผู้อื่นไม่มีปัญหาในการทำงานร่วมกับผู้อื่น(Agreeableness) และในข้อที่

24 ได้ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ เท่ากับ 53 แสดงให้เห็นถึงเป็นคนที่เปิดรับเรื่องใหม่ๆ ประสบการณ์ใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ (Openness to Experience)

ในส่วนของการประเมินในข้อที่ 25-26 จะเห็นได้ว่าคะแนนน้อยกว่า 50 โดยในข้อที่ 25 ได้ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ที่ 37 คะแนน นั้น บ่งบอกว่าผู้รับการประเมินเป็นคนที่ทำงานสบายๆ ไม่ชอบความกดดันมากจนเกินไป และในการประเมินข้อที่ 26 ได้ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ที่ 16 ซึ่งค่อนข้างต่ำ แสดงให้เห็นถึงภาวะทางอารมณ์ เป็นคนที่ไม่ค่อยเก็บอารมณ์ความรู้สึก คนสามารถดูอารมณ์ออกง่าย ซึ่งการประเมินในกลุ่มนี้จะเห็นพฤติกรรมคร่าวๆ ว่าเป็นคนที่เข้ากับคนอื่นได้ง่าย สามารถทำงานกับคนอื่นได้เป็นอย่างดี และทำงานในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย ไม่ได้ยึดติดการทำงานในแบบเดิมๆ แต่ก็ยังไม่ค่อยชอบทำงานกับภาวะความกดดันมากๆ และผู้รับการประเมินยังเก็บอารมณ์ความรู้สึกได้น้อยอยู่

4.1.3 Introversion-Extraversion (การเปิดตนเอง การเข้าสังคม)



รูปภาพ 4.3 ผลการประเมินด้านการเปิดตนเอง การเข้าสังคม

เป็นการประเมินถึงการเข้าสังคม การปรับตัวกับคนหมู่มาก โดยภาพรวมจาก Big 5 ผู้รับการประเมินได้ ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ที่ 72 คะแนน และจากผลการประเมินแบบเจาะลึกลงมาจะเห็นได้ว่า คะแนนในส่วนนี้ได้สูงหมดทั้ง 4 หัวข้อ สามารถลงรายละเอียดได้ ดังนี้

4.1.3.1 Sociability (การเข้าสังคม) : ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ที่ 75 คะแนน คือ เป็นคนที่สามารถคุ้นเคยกับคนอื่นได้ง่าย คุยง่าย ชอบเข้าสังคม คุยเก่ง

4.1.3.2 Leading (การเป็นผู้นำ และการสร้างแรงบันดาลใจ) : ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ที่ 62 คะแนน คือ เป็นคนที่สามารถเป็นผู้นำคนอื่นได้ สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้คนอื่นได้ง่าย

4.1.3.3 Influence (พูดจูงใจ การมีอิทธิพล) : ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ที่ 79 คะแนน คือ พูดจูงใจคนอื่นได้ดี สามารถพูดให้คนอื่นคล้อยตามได้ และเจรจาต่อรองกับคนอื่นได้เป็นอย่างดี

4.1.3.4 Energy (การมีพลังในการทำงาน) : ค่าเปอร์เซ็นต์ไทม์อยู่ที่ 59 คะแนน คือมีพลังในการทำงานเยอะพอสมควร สามารถจัดการกับงานหลายๆอย่างที่มีเวลาเดียวกันได้เป็นอย่างดี และทำงานเร็ว เสร็จทันตามกำหนด ส่วนค่าที่ได้ของผู้รับการประเมินไม่สูงมากนัก แสดงให้เห็นว่า เป็นคนที่มีพลังในการทำงานแต่ไม่ได้ถึงกับว่า คนอื่นตามไม่ทัน

4.1.4 Individualism – Agreeableness (การตกลงร่วมมือ การทำงานเป็นทีม)

Individualism		Agreeableness
Tends to feel unproductive in groups; is not concerned about getting along with everyone.	66	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.	64	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.	74	7. Diplomacy - Respects the opinions of others; is polite and careful not to offend others.

รูปภาพ 4.4 ผลการประเมินด้านการตกลงร่วมมือ การทำงานเป็นทีม เป็นการประเมินในส่วนของการทำงานร่วมกัน อย่างที่กล่าวมาข้างต้น ผู้รับการประเมินได้ค่าเปอร์เซ็นต์ไทม์ในส่วนนี้ภาพรวมอยู่ที่ 68 คะแนน และจากผลการประเมินลงลึกถึงรายละเอียดจะเห็นได้ว่า คะแนนในส่วนนี้ก็ได้ค่าสูงหมดทั้ง 3 หัวข้อ สามารถลงรายละเอียดได้ ดังนี้

4.1.4.1 Cooperation (การทำงานร่วมกัน) : ค่าเปอร์เซ็นต์ไทม์อยู่ที่ 66 คะแนน คือ ชอบที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นผู้ร่วมงานที่ดีและ ยังสามารถช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งของคนในกลุ่มได้เป็นอย่างดี

4.1.4.2 Concern for Others (การใส่ใจผู้อื่น) : ค่าเปอร์เซ็นต์ไทม์อยู่ที่ 64 คะแนน คือ ค่อนข้างแค้นความรู้สึกของผู้อื่น ใส่ใจปัญหาของคนอื่นค่อนข้างมาก

4.1.4.3 Diplomacy (การแสดงออก) : ค่าเปอร์เซ็นต์ไทม์อยู่ที่ 74 คะแนน คือ เคารพการตัดสินใจ ความเห็นของผู้อื่นเป็นอย่างดี มีความสุภาพ คนทำงานด้วยไม่รู้สึกอึดอัด

4.1.5 Conventionalism – Openness to Experience (การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ๆ)

Conventionalism		Openness To Experience
Prefers structure, predictability and routine; avoids ambiguity and constant change.	31	8. Adaptability - Seeks out variety, readily adapts to ambiguity, change or new situations.
Prefers traditional approaches; tends not to use imagination very much.	69	9. Innovation - Has an active imagination; combines unrelated things in unusual ways.
Prefers concrete thinking to abstractions; is not interested in analysis and logic.	29	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.	80	11. Independence - Is self reliant and willing to make difficult decisions independently.

รูปภาพ 4.5 ผลการประเมินด้านการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ๆ

เป็นการประเมินในส่วนของ การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ๆ อย่างที่กล่าวมาข้างต้น ผู้รับการประเมินได้ค่าเปอร์เซ็นต์ไทม์ในส่วนนี้ภาพรวมอยู่ที่ 53 คะแนน และจากผลการประเมินลง

ลึกถึงรายละเอียดจะเห็นได้ว่า คะแนนในส่วนนี้มีความหลากหลายอยู่พอสมควร สามารถลงรายละเอียดได้ ดังนี้

4.1.5.1 Adaptability (การปรับตัว) : ค่าเปอร์เซ็นต์อยู่ที่ 31 คะแนน คือ สามารถปรับตัวได้บ้าง แต่ไม่ชอบที่จะทำงานที่มีโครงสร้างไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก ชอบที่จะคาดเดาสถานการณ์ได้มากกว่า ชอบทำงานกับบรรยากาศเดิมๆ

4.1.5.2 Innovation (ความคิดสร้างสรรค์) : ค่าเปอร์เซ็นต์อยู่ที่ 69 คะแนน คือ มีความคิดสร้างสรรค์ มีจินตนาการ ชอบคิดหาสิ่งใหม่ๆ คิดวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ

4.1.5.3 Analytical Thinking (การคิดวิเคราะห์) : ค่าเปอร์เซ็นต์อยู่ที่ 29 คะแนน แสดงให้เห็นว่า ชอบการทำงานที่เป็นรูปธรรม หาวิธีที่เป็นมาตรฐานมาัดดแปลงมากกว่า การคิดวิเคราะห์อย่างเป็นขั้นตอน

4.1.5.4 Independence (ความเป็นอิสระในตัวเอง) : ค่าเปอร์เซ็นต์อยู่ที่ 80 คะแนน คือ มีความคิดเป็นของตนเองสูง กล้าตัดสินใจด้วยตนเอง สามารถทำงานด้วยตนเองได้ ไม่จำเป็นต้องพึ่งใคร ตัดสินใจเรื่องยากๆ ได้ด้วยตนเองเป็นอย่างดี

4.1.6 Casualness-Conscientiousness (รูปแบบในการทำงาน)

Casualness		Conscientiousness
Would rather enjoy life than compete against difficult standards; avoids setting difficult goals.	47	12. Achievement - Sets stretching goals and works hard; works toward career advancement.
Postpones activities that are disliked; avoids taking on new work or volunteering.	57	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.	35	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.	42	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.	63	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.	7	17. Rule Following - Follows rules and people in authority; tends not to break a promise.

รูปภาพ 4.6 ผลการประเมินด้านรูปแบบในการทำงาน

เป็นการประเมินในส่วนของการรูปแบบในการทำงาน อย่างที่กล่าวมาข้างต้น ผู้รับการประเมินได้ค่าเปอร์เซ็นต์ในส่วนนี้ภาพรวมอยู่ที่ 37 คะแนน นั่นคือเป็นคนที่ไม่ชอบทำงานที่ไม่กดดันจนเกินไป และจากผลการประเมินลงลึกถึงรายละเอียดได้ ดังนี้

4.1.6.1 Achievement (การมุ่งความสำเร็จ) : ค่าเปอร์เซ็นต์อยู่ที่ 47 คะแนน คือ ระดับอยู่ที่กลางๆ คือไม่ชอบทำงานที่ยากเกินไป หรือตั้งเป้าความสำเร็จไว้ยากมาก แต่ก็

ไม่ชอบให้มันง่ายมากเกินไปจนน่าเบื่อ ชอบที่จะพอทำได้ กระตุนนิคหนอยไม่ให้เหนื่อยเกินไปแต่ให้พอมีแรงผลักดันในการทำงานเท่านั้น

4.1.6.2 Initiative (ความคิดริเริ่ม) : ค่าเปอร์เซ็นต์อยู่ที่ 57 คะแนน คือชอบที่จะริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ เสนอตัวที่จะรับงานใหม่ๆด้วยความยินดี และเต็มใจ

4.1.6.3 Persistence (การมุ่งมั่นทำงานให้เสร็จ) : ค่าเปอร์เซ็นต์อยู่ที่ 35 คะแนน คือ มีความมุ่งมั่นจะทำงานให้เสร็จน้อย ไม่ค่อยพยายามผลักดันให้ตัวเองทำงานให้เสร็จ ไม่ค่อยมุ่งมั่น

4.1.6.4 Attention to Detail (การลงรายละเอียด) : ค่าเปอร์เซ็นต์อยู่ที่ 42 คะแนน คือ อยู่ในระดับกลาง ค่อนมาทางน้อย ไม่ค่อยลงรายละเอียดมากนักในเนื้องาน มีบ้างเพื่อให้เห็นความชัดเจนของเนื้องานพอควร แต่ไม่เยอะจนเกินไป ไม่ค่อยตรวจสอบความถูกต้องหรือระวังไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด

4.1.6.5 Dependability (ความรับผิดชอบในการทำงาน) : ค่าเปอร์เซ็นต์อยู่ที่ 63 คะแนน คือ เมื่อรับงานมาแล้วมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จตรงตามกำหนด ถึงแม้ Persistence จะได้น้อย แสดงให้เห็นว่า ไม่มีความมุ่งมั่นในการทำงานแต่มีความรับผิดชอบ ถ้าได้รับมากก็จะพยายามทำให้เสร็จนั่นเอง

4.1.6.6 Rule Following (การทำตามกฎเกณฑ์) : : ค่าเปอร์เซ็นต์อยู่ที่ 7 คะแนน ซึ่งต่ำมาก แสดงให้เห็นว่าไม่ชอบทำงานตามกฎเกณฑ์เดิมๆ และประกอบกับ ได้คะแนนในส่วนของ Innovation และ Initiative สูง นั้น คือมองว่า การทำงานให้เสร็จนั้น ไม่จำเป็นต้องทำตามขั้นตอนเดิมๆ เหมือนที่คนอื่นทำกันมา ซึ่งค่อนข้างตรงกับบุคลิกของผู้รับการประเมิน เช่น เวลาได้รับช่วงต่องานจากพนักงานท่านเดิม แม้ปลายทางจะได้ผลงานเหมือนกัน แต่ชอบที่จะเปลี่ยนแปลงวิธี เช่น คิดสูตรการคำนวณ ใช้โปรแกรม Excel ในการคำนวณแทนการคิดแบบ Manual เดิมๆ เพื่อให้งานที่ได้รับมาสะดวกและรวดเร็ว แม่นยำขึ้น หรือการสร้างฟอร์มใหม่ๆ ในการตั้งสินค้า ให้เป็นแบบ Auto มากขึ้น

4.1.7 Emotional Spontaneity – Emotional Stability (ความมั่นคงทางอารมณ์)

Emotional Spontaneity		Emotional Stability
Openly expresses emotions; may show frustration or anger if things go wrong.	3	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.	18	19. Stress Tolerance - Works well in stressful situations; quickly recovers from setbacks.
Tends to feel nervous in difficult situations; has difficulty recovering from criticism.	11	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.	70	21. Emotional Awareness - Is aware of emotions and their causes; productively manages emotions.

รูปภาพ 4.7 ผลการประเมินด้านความมั่นคงทางอารมณ์

เป็นการประเมินในส่วนของความมั่นคงทางอารมณ์ สภาวะทางอารมณ์ อย่างที่กล่าวมาข้างต้น ผู้รับการประเมินได้ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ในส่วนนี้ภาพรวมอยู่ที่ 16 คะแนน นั่นคือ ไม่ค่อยเก็บอารมณ์ของตนเอง คนอื่นสามารถมองออกง่าย คิดอะไรก็แสดงออกมาแบบนั้น โดยสามารถลงรายละเอียดได้ ดังนี้

4.1.7.1 Self-Control (การควบคุมตนเอง) : ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ที่ 3 คะแนน ซึ่งน้อยมาก นั่นคือ ควบคุมตนเองได้ ต้องแสดงออกมาด้วยพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือแสดงสีหน้าออกมา หรือพูดออกมาอย่างที่ตัวเองคิด บางครั้งตื่นตระหนก

4.1.7.2 Stress Tolerance (การจัดการความเครียด) : ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ที่ 18 คะแนน คือ มีความกังวล คิดมาก เกี่ยวกับงานที่ทำ ประกอบกับการที่มีค่าของ **Concern for Others** สูงด้วย ยิ่งมีความเครียดเยอะกลัวคนนั้นคิดแบบนี้แบบนี้ ค่อนข้างมีความเครียดสูง

4.1.7.3 Self Confidence (ความมั่นใจในตัวเอง) : ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ที่ 11 คะแนน คือ บุคลิกจริงๆแล้วไม่ค่อยมั่นใจในตนเองแต่ถ้า ถ้าเป็นเรื่องงานจะค่อนข้างมีความมุ่งมั่นจากการที่มีค่า Independence และค่า Initiative กับ Dependability สูง แต่โดยเรื่องอื่นๆไม่ค่อยมั่นใจว่าตนเองควรทำหรือไม่ วิตกกังวล

4.1.7.4 Emotional Awareness (การตระหนักรู้ถึงอารมณ์) : ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ที่ 70 คะแนน ซึ่งค่อนข้างสูง แม้ในส่วนอื่นๆของอารมณ์จะมีอยู่น้อยแต่ก็ รู้ตัวเสมอเวลาจะทำอะไร อาจมีความกังวลอยู่ข้างในจนต้องแสดงออกโดยการพูด บ่น หรือแสดงออกโดยการหมุนปากกา ม้วนผม จับผมตนเองแทน ค่อนข้างวิตกกังวล กับมีภาวะเครียดมากกว่า

4.1.8 Leadership Styles (รูปแบบของการเป็นผู้นำ)

		Leadership Styles
Tends not to be focused on task completion; is disinclined to set goals and monitor performance.	55	27. Task/Results Orientation – Focuses on achieving results and can be somewhat impersonal.
Tends not to be focused on staff; is disinclined to have social ties with employees.	50	28. People Orientation – Is focused on relationships and is highly interactive with staff.

รูปภาพ 4.8 ผลการประเมินรูปแบบของการเป็นผู้นำ

คะแนนการประเมินของรูปแบบการเป็นผู้นำ นั้นจะเห็นได้ว่าคะแนนค่อนข้างสูงทั้งสองส่วนคือ ทั้ง ส่วนของผู้นำที่เน้นงาน (Task/Results Orientation) และเน้นคน (People Orientation) คือ เน้นทั้งเรื่องผลสำเร็จของงาน โดยที่ไม่ละทิ้งเรื่องของคน ใส่ใจในความรู้สึกของคน โดยจะเน้นไปทางด้านผลงานมากกว่า

4.1.9 Selling & Influencing Style (รูปแบบการขาย หรือการชักจูงคน)

		Selling & Influencing Styles	
Tends to lack enthusiasm or assertiveness when selling; is disinclined to debate or negotiate.	42	29. Dynamic – Sells based on energy and drive; is ambitious, assertive, and persuasive.	
Tends not to use a logical approach; doesn't stress technical advantages when selling.	22	30. Analytical – Sells based on facts and analysis; is logical in addressing advantages.	
Tends not to develop rapport before selling; doesn't feel a need to sell to friends.	73	31. Interpersonal – Sells based on relationships; develops friendships with customers.	

รูปภาพ 4.9 ผลการประเมินรูปแบบการขายหรือการชักจูงคน

จากผลการประเมินจะเห็นว่า เป็นคนที่มีสไตล์การขาย หรือการชักจูงจากการที่มีปฏิสัมพันธ์ ที่ดีกับผู้อื่นเป็นหลัก มีความทะเยอทะยาน (Interpersonal = 73, Dynamic = 42) และอาจจะพยายามผลักดันให้ผู้อื่นเชื่อได้ในบางครั้ง แต่จะไม่ใช้ตรรกะ หรือเทคนิคการขาย โดยทำข้อมูลทางด้านเทคนิคมาใช้เท่าที่ควร (Analytical = 22)

4.1.10 Behavioral Growth Potential (ความสามารถในการเติบโตในการทำงาน)

		Behavioral Growth Potential	
Is less likely to pursue or be in alignment with career growth and higher-level responsibilities.	40	32. Potential – Potential to advance into roles with broader, higher level responsibilities.	

รูปภาพ 4.10 ผลการประเมินความสามารถในการเติบโตในการทำงาน

ในส่วนนี้ ค่าเปอร์เซ็นต์ได้ เท่ากับ 40 คะแนน ซึ่งถือว่าค่อนข้างน้อย บ่งบอกว่าในสายอาชีพที่แตกต่างออกไป อาจจะเติบโตยาก โดยสามารถเติบโตได้ในสายงานที่ตนเองถนัด หรือมีประสบการณ์มากกว่า แต่ก็สามารถเติบโตได้

4.1.11 Occupation Fit (สายอาชีพที่เหมาะสม)

		Occupational Fit	
Behaviors tend not to be in alignment with customer service professionals.	48	33. Customer Service – Has behaviors in alignment with customer service roles.	
Behaviors tend not to be in alignment with successful sales professionals.	45	34. Sales – Has behaviors in alignment with sales roles.	
Behaviors tend not to be in alignment with people in senior leadership roles.	41	35. Leadership – Has behaviors in alignment with senior leadership roles.	
Behaviors tend not to be in alignment with starting and growing a business.	65	36. Entrepreneurship – Has behaviors in alignment with starting and growing a business.	
Tends not to have behaviors in alignment with "emotional competencies."	28	37. Emotional Intelligence – Has behaviors in alignment with "emotional competencies."	

รูปภาพ 4.11 ผลการประเมินสายอาชีพที่เหมาะสม

จากผลการประเมินทั้งหมด ยังสามารถประเมินถึงสายอาชีพที่เหมาะสมกับบุคลิกได้อีกด้วย โดยแบบทดสอบแบ่งสายการประเมินอาชีพเป็น 5 ด้าน ซึ่งประกอบไปด้วย

4.1.11.1 Customer Service(งานด้านบริการ): ซึ่งค่าเปอร์เซ็นต์ที่ได้ อยู่ที่ 48 คะแนน

4.1.11.2 Sales(พนักงานขาย): ซึ่งค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ได้ อยู่ที่ 45 คะแนน

4.1.11.3 Leadership (หัวหน้า): ซึ่งค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ได้ อยู่ที่ 41 คะแนน

4.1.11.4 Entrepreneurship (เจ้าของกิจการ): ซึ่งค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ได้ อยู่ที่ 65 คะแนน

4.1.11.5 Emotional Intelligence (งานทางด้าน Competency) : ซึ่งค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ได้ อยู่ที่ 28 คะแนน

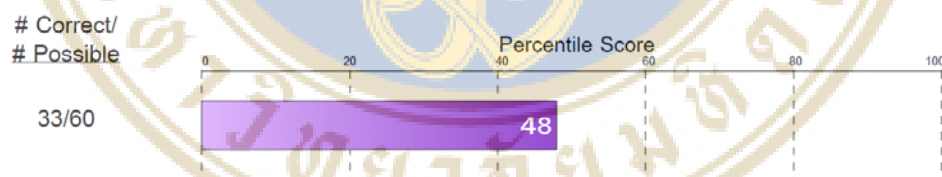
จะเห็นได้ว่า ผู้รับการประเมินเหมาะที่จะทำงานในด้านเป็นเจ้าของกิจการตนเองหรืองานที่มีความเป็นอิสระมากกว่า ซึ่งได้คะแนนสูงสุด แต่อย่างไรก็ดี ก็สามารถทำงานเกี่ยวกับงานบริการ และงานขายได้เช่นกัน โดยงานที่ไม่เหมาะกับผู้รับการประเมินเลยคืองาน ด้าน Competency ซึ่งต้องใช้สภาวะการควบคุมอารมณ์ค่อนข้างมาก นั่นเอง

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

จากภาพรวมของการประเมินนี้สามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานประจำได้ ดังนี้

4.2.1 การประเมินผลคะแนนโดยรวม

คะแนนโดยรวม



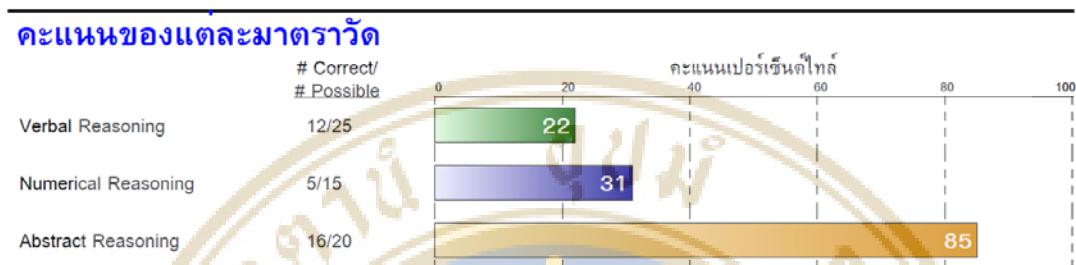
รูปภาพ 4.12 ผลการประเมินโดยรวมของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional(ART-MP)

ผู้รับการประเมินได้คะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ เฉลี่ย 48 คะแนน ของกลุ่มบรรทัดฐานจากการบริหารจัดการ การเป็นมืออาชีพ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบรรทัดฐาน ประกอบด้วยผู้จัดการ ผู้บริหาร และผู้เป็นมืออาชีพจากหลากหลายสายงานในอุตสาหกรรมต่างๆเมื่อเทียบกับผู้จัดการและผู้บริหารระดับมืออาชีพ ผู้ทำแบบทดสอบได้จัดอยู่ในอันดับที่มีประสิทธิภาพ ปานกลาง. จากผลสรุปที่ได้กล่าวไว้

ผู้รับการประเมินอาจจะเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆในการแก้ปัญหาต่างๆได้ดีกว่าคนส่วนใหญ่ และมีแนวโน้มว่าจะปฏิบัติได้ดีอย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพ ดังนั้น

ผู้รับการประเมินมีแนวโน้มว่าจะเสร็จงานที่ได้รับมอบหมายงานและทำโครงการต่างๆ ได้เสร็จสมบูรณ์เหมือนผู้จัดการส่วนใหญ่ มีแนวโน้มและข้อสรุปที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

4.2.2 การประเมินผลของแต่ละมาตรวัด



รูปภาพ 4.13 ผลการประเมินแต่ละมาตรวัดของ Applied Reasoning Test Managerial/Professional(ART-MP)

4.2.2.1 การประเมินผลทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ (Verbal Reasoning)

การประเมินทักษะด้านการอ่าน การทำความเข้าใจ และการแปลบทความ ผู้ทำแบบทดสอบต้องอ่านบทความที่กำหนดและเลือกคำตอบที่ถูกต้อง เพื่อประเมินความเข้าใจในเนื้อหา ความสามารถในการวินิจฉัย และหาข้อสรุปที่เหมาะสมกับบทความนั้นๆ การทดสอบนี้ ประเมินการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา โดยการใช้ข้อมูลทางภาษาและแนวคิดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

ผู้รับการประเมินได้คะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ 22 คะแนน หากเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ สามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้อาจน้อยกว่าค่าเฉลี่ย. ดังนั้นจึงมีแนวโน้มว่าจะไม่สามารถแสดงแนวคิดหรือชี้แจงความแตกต่างที่ผู้บริหารส่วนใหญ่บ่งบอกได้

4.2.2.2 การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนด (Numerical Reasoning)

การประเมินทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข การตีความหมาย และการหาข้อสรุปจากข้อมูลที่กำหนดในบางข้อจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นตัวเลขในตาราง กราฟวงกลม หรือแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้ถึงบทความนั้นๆ ซึ่งการตั้งคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของคณิตศาสตร์ เช่น การบวก ลบ คูณ และหาร เป็นการประเมินมากกว่าแค่การหาคำตอบที่เป็น

ตัวเลข แต่ยังเป็น การประเมินความเข้าใจเหตุผล และการแก้ปัญหาเชิงตัวเลขอีกด้วย เช่น การคำนวณทางประมาณ ลินค้าคงคลัง การคาดการณ์ การเรียกเก็บเงิน การจัดซื้อ หรือการนำคณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ กับส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวกับตัวเลขในการทำงาน

ผู้รับการประเมินได้คะแนนเปอร์เซ็นต์ 31 คะแนน หากเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ สามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้อาจเป็น **ปานกลาง**. ดังนั้นจึงมีแนวโน้มว่าจะวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลขได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่ รวมถึงสามารถประเมินผลข้อมูลตัวเลขในตาราง กราฟ หรือแผนภูมิต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้บริหารส่วนใหญ่

4.2.2.3 การประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning)

คือการประเมินความสามารถที่ได้มาด้วยสติปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถามจะแสดงสัญลักษณ์ที่เป็นนามธรรมตามลำดับ และจะต้องเลือกตอบรูปแบบถัดไปบนรากฐานของหลักตรรกวิทยาบนความรู้ที่แสดงด้วยเหตุผลที่เป็นนามธรรม และความสัมพันธ์กันกับตรรกวิทยาและความหมายของรูปแบบต่างๆ

ผู้รับการประเมินได้คะแนนเปอร์เซ็นต์ 85 คะแนน หากเมื่อเทียบกับผู้บริหารหรือผู้เป็นมืออาชีพส่วนใหญ่ สามารถให้ข้อสรุปในการวิเคราะห์และประเมินบทความตามข้อมูลที่ได้อาจเป็น **สูง**. ดังนั้นจึงมีแนวโน้มว่าจะสามารถจัดสรรโครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพดีมาก รวมถึงวิเคราะห์และแก้ปัญหาเชิงนามธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพดีมาก

4.3 ผลสรุปของ จุดแข็งและจุดอ่อนจากการประเมินผลของผู้รับการประเมิน

จากการใช้เครื่องมือในการประเมินผลของผู้รับการประเมิน สามารถสรุปถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้รับการประเมินได้ดังนี้

4.3.1 จุดแข็ง (Strengths to Leverage)

- **Independence (ความเป็นอิสระในตัวเอง):** คือ มีความคิดเป็นของตนเองสูง กล้าตัดสินใจด้วยตนเอง สามารถทำงานด้วยตนเองได้ไม่จำเป็นต้องพึ่งใคร ตัดสินใจเรื่องยากๆ ได้ด้วยตนเองเป็นอย่างดี

ข้อควรระวัง

ด้วยความที่มั่นใจในตัวเองในการตัดสินใจมากๆ ต้องระวังว่า ความคิด หรือการตัดสินใจในบางครั้งอาจจะต้องได้มุมมองจากคนอื่นด้วยเหมือนกัน

- **Influence (พุดจูงใจ การมีอิทธิพล)** : พุดชักจูงคนได้เป็นอย่างดี สามารถพุดให้คนอื่นคล้อยตามได้ และเจรจาต่อรองกับคนอื่นได้เป็นอย่างดี

ข้อควรระวัง

ด้วยความที่สามารถชักจูงคนอื่นได้ หรือสามารถให้คนอื่นคล้อยตามได้ ประกอบกับเป็นคนที่มีมั่นใจในการตัดสินใจในการทำงาน อาจจะทำให้ความเห็นของเราที่ไม่ถูกต้องในบางครั้งมีอิทธิพลให้คนอื่นคล้อยตาม จนเกิดการโต้เถียงกันเป็นฝ่ายๆ

- **Sociability (การเข้าสังคม)** : คือ เป็นคนที่สามารถคุ้นเคยกับคนอื่นได้ง่าย คุยง่าย ชอบเข้าสังคม คุยเก่ง

ข้อควรระวัง

บางครั้งอาจเสียเวลาโดยไม่จำเป็นมากเกินไปในการเข้าสังคม หรือใส่ใจกับบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องกับตนเองมากเกินไป

- **Diplomacy (การแสดงออก)** : คือ เคารพการตัดสินใจ ความเห็นของผู้อื่นเป็นอย่างดี มีความสุภาพ คนทำงานด้วยไม่รู้สึกรำคาญ ประกอบกับที่เป็นคนที่ มี Emotional Awareness สูง ด้วยเช่นกัน คือ เข้าใจถึงสภาวะอารมณ์ของตนเองกับการแสดงออก

ข้อควรระวัง

อาจเกิดภาวะกดดัน เครียด เนื่องจากมีค่าสภาวะทางอารมณ์ด้านอื่นน้อยด้วย ทำให้อาจหาทางออกให้ตนเองไม่ได้จนระเบิดมันออกมา

4.3.2 จุดอ่อน (Weakness to Leverage)

- **Self-Control (การควบคุมตนเอง)** : ควบคุมตนเองโดยต้องแสดงออกมาด้วยพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือแสดงสีหน้าออกมา หรือพุดออกมาอย่างที่ตัวเองคิด บางครั้งต้นตระหนก

ข้อควรระวัง

ในการทำงานควรจะต้องควบคุมอารมณ์ มิฉะนั้นจะทำให้ผู้ร่วมงาน หรือหัวหน้างานไม่พอใจ จนเกิดปัญหาขัดแย้งกันได้ในอนาคต

- **Rule Following (การทำตามกฎเกณฑ์)** : แสดงให้เห็นว่าไม่ชอบทำงานตามกฎเกณฑ์เดิมๆ

ข้อควรระวัง

ในบางครั้งการไม่ทำตามกฎ หรือการที่ชอบคิดทำสิ่งใหม่ๆ อาจดูเหมือนเราก้าวร้าวกับหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานที่ไม่เข้าใจ หรืออาจดูเหมือนชอบทำตัวเด่นกว่าผู้อื่น

- **Self Confidence (ความมั่นใจในตัวเอง)** : บุคลิกจริงๆแล้วไม่ค่อยมั่นใจในตนเอง แต่ถ้าว้าเป็นเรื่องงานจะมีความมุ่งมั่นพอสมควรจากการที่มีค่า Independence และค่า Initiative กับ Dependability สูง แต่โดยเรื่องอื่นๆ ไม่ค่อยมั่นใจว่าตนเองควรทำหรือไม่ วิดกกังวล

ข้อควรระวัง

ดูเหมือนเป็นผู้นำคนไม่ได้ในบางครั้ง เพราะถ้าว้าเป็นการตัดสินใจนอกเหนือจากงาน จะไม่มีความมั่นใจในตนเอง คุณมีวุฒิภาวะน้อย ไม่ดูเป็นผู้ใหญ่ที่ควร

4.4 ผลประเมินกับอาชีพในปัจจุบัน

ปัจจุบันผู้รับการประเมินทำงาน ในแผนกน้ำมันเครื่องโดย ตำแหน่งงาน คือ ISR : Inside Sales Representative : โดยเนื้องานจะต้องดูแลระบบการส่งน้ำมันของลูกค้า distributors ทั่วประเทศ การทำรายงานยอดขาย รวมถึงการหาลูกค้าใหม่ ช่วยหาช่องทางในการขายสินค้า หรือหาช่องทางอำนวยความสะดวกให้กับตัวแทนจำหน่ายน้ำมันเครื่องในการเพิ่มยอดขาย โดยตำแหน่งงานนั้น หัวหน้าจะให้ผู้รับการประเมินคิดหาและจัดทำรายงานใหม่ๆมาเพื่อ Support การ Tracking ยอดขายให้ทีมถึงเป้า หรือการคิดหาโปรแกรมส่งเสริมการขายใหม่ๆ รวมถึงการไปตรวจสอบและประเมินผลในขั้นตอนการปฏิบัติงานของตัวแทนจำหน่าย ซึ่งการที่ผู้รับการประเมินเป็นคนที่มีบุคลิก Independence สูง (80) Innovation (69) Initiative (57) นั้นถือว่าเป็นข้อดี เนื่องจาก หัวหน้าสายงานมีบุคลิกการสั่งงานแบบต้องการผลลัพธ์แต่ไม่ได้คิดหากระบวนการให้ ดังนั้นผู้รับการประเมินมีความสามารถที่จะทำงานให้ตรงตามความต้องการของหัวหน้าได้เป็นอย่างดี รวมถึงตำแหน่งงานนี้ ต้องทำความสนิทคุ้นเคยกับตัวแทนจำหน่ายทั่วประเทศ ดังนั้น การที่เป็นคนที่มี Extraversion สูง ทั้งภาพรวม และในรายละเอียด (Extraversion in Big 5 = 72) นั้นทำให้สามารถเข้ากับคนง่าย พูดคุยง่ายกับตัวแทนจำหน่ายของเรา แต่อย่างไรก็ดี จุดอ่อนที่ผู้รับการประเมินมีนั้น ไม่ว่าจะ Self-Control, Self Confidence ก็จำเป็นต้องปรับปรุงเพราะเป็นสิ่งจำเป็นมากต่อการทำงาน เนื่องจากเจ้าของตัวแทนจำหน่ายเป็นคนที่ค่อนข้างมีอายุ ดังนั้น จึงต้องปรับปรุงในส่วนนี้เพื่อให้เป็นคนที่ ทางลูกค้ายอมรับ และมองว่ามีวุฒิภาวะที่ดี สามารถมาตรวจสอบการทำงานของบริษัทเขาได้

และไม่ให้เจ้าของตัวแทนจำหน่ายมองว่าผู้รับการประเมินมีวุฒิภาวะไม่เพียงพอนั่นเอง

นอกเหนือจากนั้น ในด้าน Analytical Thinking (29) จำเป็นต้องมีการปรับปรุงมากขึ้น เนื่องจาก เนื้องานเป็นตัวเลข ต้องอยู่กับยอดขายเป็นหลัก ถ้ามีการพัฒนาในการคิดวิเคราะห์เพิ่มขึ้น จะทำให้สามารถ Concern ถึงตัวเลขที่คิดเพิ่มขึ้นได้อย่างรวดเร็วและแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดีนั่นเอง



บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน

ในการวางแผนพัฒนาตนเองนั้น ผู้รับการประเมินจำเป็นต้องทำอย่างอื่นที่จะทำให้แผนการพัฒนาตนเองนั้นประสบความสำเร็จ และเป็นไปได้ โดยต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งต้องได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในการเขียนแผนพัฒนา เพื่อที่จะได้แก้ไขให้ตรงจุดที่ส่งผลให้ผู้รับการประเมินได้ประโยชน์สูงสุด โดยเนื้อหาในบทนี้ จะพูดถึงใน ส่วนของการนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) และ เครื่องมือ Applied Reasoning Test (ART) มาใช้ในการจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง

5.1 แผนการพัฒนาตนเอง

จากผลการประเมิน Work Behavior Inventory Analysis (WBI) ผู้รับการประเมิน พบว่าควรพัฒนาตนเองในด้านการควบคุมอารมณ์ หรือ Self-Control ซึ่งโดยบุคลิกส่วนตัวนั้น มักจะควบคุมอารมณ์ตนเองไม่ได้ โดยจะแสดงออกอย่างไม่รู้ตัว เวลาที่มีความเครียด หรือวิตกกังวล เช่น การเอานิ้วม้วนผมตนเองเวลาที่กังวล และมักไม่ปล่อยวาง เวลาที่มีปัญหา หรือเรื่องที่แก้ไขไม่ได้มักจะครุ่นคิด บางครั้งคิดมากและแสดงสีหน้า หรือพูดออกมาโดยที่ไม่ได้คิดก่อน เป็นบุคลิกที่ไม่เก็บความรู้สึก คิดยังไงแสดงออกมาเลย จนบางครั้งก่อให้เกิดปัญหากับเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างาน เนื่องจากพูดไปโดยที่ไม่ได้ทันคิดไตร่ตรองนั่นเอง ซึ่งการพัฒนาตนเองในจุดนี้เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้มีการทำงานแบบมืออาชีพ มีความเป็นผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ดัง Core Competency ขององค์กรที่ว่า Leadership Accountability โดยครั้งนี้ได้เริ่มแผนพัฒนาตนเองโดยมีระยะเวลาทั้งหมด 6 เดือนตั้งแต่เดือนมีนาคม – สิงหาคม 2557 โดยเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาตนเองในครั้งนี้คือ การที่สามารถเปลี่ยนแปลงตนเอง เก็บอารมณ์ความรู้สึกได้และมีความเป็นผู้นำในตนเอง โดยภายในแผนพัฒนาตนเองนั้นประกอบด้วย

5.1.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

ผู้รับการประเมินมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิด ความเป็นมืออาชีพใน ตำแหน่งงาน โดยสามารถพัฒนาการควบคุมอารมณ์ของตัวเอง (Self-Control Development) เพื่อที่จะสามารถควบคุมอารมณ์ การแสดงออกได้ดีขึ้น มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น เนื่องจากสาย งานที่ผู้รับการประเมินทำ ต้องใช้ทักษะภาวะผู้นำ เนื่องจากต้องเป็นผู้ที่ให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษา ให้กับตัวแทนจำหน่ายน้ำมันเครื่องทั่วประเทศ อีกทั้งยังต้องเป็นผู้สอนงานพนักงานของตัวแทน จำหน่ายให้เข้าใจในการใช้ระบบตั้งซื้อน้ำมันเครื่อง ดังนั้นการที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี จะทำให้ตัวแทนจำหน่าย และพนักงานเชื่อมั่นตนเอง

5.1.2 สิ่งที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่าจะสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้มากขึ้น ตระหนักรู้ว่า สิ่งใดควรพูด สิ่งใดไม่ควรพูด การกระทำใดที่แสดงออกมาแล้วทำให้ผู้ที่สนทนากับตน รู้สึกดี และไม่เกิดปัญหากับเพื่อนร่วมสายงานหรือหัวหน้างาน ทำงานได้ราบรื่นขึ้น และเมื่อเจอปัญหา หรือ รู้สึกไม่สบายใจ หรือ โดนหัวหน้าตำหนิ สามารถปล่อยวางได้ อีกทั้งสามารถวางตนเป็น มีบุคลิกที่ดี ขึ้นกว่าแต่เดิมที่เคยแสดงออกทางกายโดยที่ไม่รู้ตัวเวลาที่มีความกังวล เช่น เอานิ้วมวนผม หรือกัดผม เป็นต้น

5.1.3 สิ่งที่คาดว่าจะประ โยชน์ต่อองค์กร

ผู้รับการประเมินคาดหวังว่า ผลการพัฒนา จะช่วยให้องค์กรจะมีการประสานงานที่มี ประสิทธิภาพมากขึ้น ทำงานได้ราบรื่นยิ่งขึ้น เจ้าของและเจ้าหน้าที่ศูนย์ตัวแทนจำหน่ายมีความ มั่นใจความเป็นองค์กรชั้นนำมากขึ้น ผู้รับการประเมินสามารถทำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่ และเกิดเป็นภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรในขณะที่ผู้รับการประเมินออกไปอบรมระบบให้กับตัวแทน จำหน่าย

5.1.4 สิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาตนเอง

- ปรับเปลี่ยนทัศนคติเกี่ยวกับการทำงาน โดยควบคุมอารมณ์ความเครียดโดยคิดแง่ บวก ปรับเปลี่ยนมุมมอง เช่น ถ้างานหนัก หรือยากเกิน ให้มองว่าถ้าทำได้จะทำให้เก่งขึ้น หรือ เพราะตัวผู้ประเมินมีความสามารถเขาเลยมอบหมายงานนี้ให้ เป็นต้น พร้อมจดบันทึกทุกครั้งที่มี

สถานการณ์ตึงเครียด ทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว รวมถึงมีการปรึกษา หรือพูดคุยเพื่อระบายความในใจ ออกไปบ้าง โดยพูดออกมาในแนวเป็นเรื่องตลก หรือพูดแล้วจบไป โดยไม่นำมาคิดวิตกกังวลในภายหลัง

- เมื่อมีการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน พยายามฟังคนอื่นพูดให้จบ ไม่พูดแทรก และถ้ามีสิ่งที่ต้องโต้แย้ง หรือต้องการถกปัญหา ให้ควบคุมอารมณ์ เก็บความคิดเห็นของตัวเองออกมาไตร่ตรองก่อน หรือลองทำดูก่อน แล้วค่อยกลับไปแสดงความคิดเห็นภายหลัง เพื่อให้คำพูดที่ออกมาดูนุ่มนวลลง มีการพิจารณาผู้ที่สนทนาด้วยว่าเขาเป็นคนแบบใด จะต้องแสดงออกอย่างไรเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งกัน

- ฝึกนั่งสมาธิ เพื่อทำให้เป็นคนมีสติ และใจเย็นลง ขึ้นด้าอาทิตย์ละ 3 วัน อย่างน้อยวันละ 15 นาที ต่อสัปดาห์ เพื่อที่จะได้มีความเข้มแข็ง และมีสติในการควบคุมอารมณ์ความรู้สึกได้เร็วขึ้น

5.1.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ผู้รับการประเมิน

เนื่องจากผู้รับการประเมิน ต้องมีแรงจูงใจ แรงผลักดันจากภายในที่จะพัฒนาตนเองก่อน จึงจะทำให้แผนการพัฒนาสำเร็จลุล่วง

- เพื่อนร่วมงานในทีม

เนื่องจากสายงานที่ทำนั้นต้องติดต่อประสานงานกับเพื่อนร่วมงานในทีม เพื่อให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อนร่วมงานที่ผู้รับการประเมินทำงานด้วยจะเห็นความเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี และสามารถสะท้อนสิ่งที่ผู้ประเมินเป็นอยู่ แต่ไม่รู้ตัวออกมาให้ทราบได้

5.1.6 การวัดผล

- จำนวนครั้งในการจดบันทึกถึงสิ่งที่ได้ทำลงไป เพื่อที่ผู้ประเมินจะได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังเช่น ความกังวลเมื่อมีปัญหาต่างๆ หรือประเด็นปัญหาที่ทางตัวผู้ประเมินนั้น ได้พรั่งผลออกไป

- ความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมทีม หรือเพื่อนร่วมสายงาน จากการที่ตัวผู้ประเมินนั้นได้แสดงออกไป

5.1.7 ระยะเวลาในการพัฒนา

เริ่มต้นตั้งแต่ 1 มีนาคม 2557 และ สิ้นสุด 31 สิงหาคม 2557 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 6 เดือน

5.1.8 สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

- ผู้รับการประเมิน

อุปสรรคในการพัฒนาตนเองของผู้ประเมินเองในทัศนคติแบบเดิมๆ ที่คิดว่าเป็นแบบเดิมก็ได้อยู่แล้ว รวมถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและความเคยชินในการกระทำแบบเดิมๆ

- เพื่อนร่วมงานในทีม

อุปสรรคจากการที่เพื่อนร่วมงานไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น โดยตรง เนื่องจากไม่ได้สังเกตความเปลี่ยนแปลงของผู้ประเมินจริง หรือยังยึดติดภาพเดิมๆของตัวผู้ประเมิน หรือความเกรงใจในการออกความคิดเห็นให้กับผู้ที่ถูกประเมิน เนื่องจากมองว่าเข้าเพื่อนร่วมงานกันเท่านั้น



ตาราง 5.1 แผนการพัฒนาตนเอง

Development Action Plan (DAP)						
Name	ชุตินัน นิตตกุลคาริน					
Position	Inside Sales Representative					
Direct Supervisor	คุณชุตินันท์ บักเข็ม (Direct Report :หัวหน้าที่ประเมินผลงานโดยตรง) / คุณวีรพงษ์ นุ่มดี (Line Manager :หัวหน้างานที่ทำงานด้วย)					
In the section below, first list the competency to be developed. Then identify the action to be taken, the resources needed, who is involved, and the time frame for implementing this effort. Development activities may include activities from this coaching, training courses, or reading material such as journals or self-help books.						
Competency :	Leadership Accountability					
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
มีความเป็นมืออาชีพในตำแหน่งงาน โดยการพัฒนาการควบคุมอารมณ์ของตัวเอง (Self Control Development)	สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี ทำให้มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้นในการทำงาน เนื่องจากสายงานที่ทำงานจะต้องเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ	- ทำงานได้ราบรื่น ไม่มีปัญหากับเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้าสายงาน - เจ้าของตัวแทนจำหน่ายมีความน่าเชื่อถือ	1) ปรับเปลี่ยนทัศนคติเกี่ยวกับการทำงาน เช่น - ควบคุมอารมณ์ความเครียดโดยคิดแง่บวก ปรับเปลี่ยนมุมมอง เช่น ถ้างานหนัก หรือยากเกินให้มองว่าถ้าทำได้เราจะเก่งขึ้น หรือ เพราะเรามีความสามารถเขาเลยมอบหมายงานนี้ให้ เป็นต้น พร้อมจดบันทึกทุกครั้งที่มีสถานการณ์ได้เครียด ทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว - มีการปรึกษา หรือพูดคุยเพื่อระบายความในใจออกไปบ้าง โดยพูดออกมาในแนวเป็นเรื่องตลกหรือพูดแล้วจบไป โดยไม่นำมาคิดวิตกกังวล	ตัวเอง	จดบันทึกด้วยตนเอง	1 มีนาคม - 31 สิงหาคม 2557
			2) เมื่อมีการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน พยายามฟังคนอื่นพูดให้จบ ไม่พูดแทรก และถ้ามีสิ่งที่ต้องโต้แย้ง หรือต้องการถกปัญหา ให้ควบคุมอารมณ์เก็บความคิดเห็นของตัวเองออกมาไตร่ตรองก่อนหรือลองทำดูก่อน แล้วค่อยกลับไปแสดงความเห็นภายหลัง เพื่อให้คำพูดที่ออกมาดูนุ่มนวลลง การพิจารณาบุคคลที่เราคุยด้วยว่าเขาเป็นคนแบบใด เราต้องแสดงออกอย่างไรเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งกัน	พี่เชลล์ในทีม และเพื่อนร่วมงาน	ความคิดเห็น คำแนะนำจากพี่เชลล์ในทีม และเพื่อนร่วมงาน	1 มีนาคม - 31 สิงหาคม 2557
			3) ฝึกนั่งสมาธิ เพื่อให้เป็นคนมีสติ และใจเย็นลง ขั้นต่ำอาทิตย์ละ 3 วัน อย่างน้อยวันละ 15 นาที ต่อสัปดาห์	ตัวเอง	จดบันทึกด้วยตนเอง	1 มีนาคม - 31 สิงหาคม 2557
Who is involved:			Resources/ Support:		Time Frame:	
พี่เชลล์ในทีม, เพื่อนร่วมงาน, ตนเอง			รายงานการจดบันทึก, ความคิดเห็น คำแนะนำจากพี่เชลล์ในทีม และเพื่อนร่วมงาน		1 มีนาคม - 31 สิงหาคม 2557	
Potential obstacles which can prevent development:						
ทัศนคติต่อพฤติกรรมแบบเดิมๆ และคิดว่าเป็นแบบเดิมอยู่ / ไม่ Feedback ตามความจริง เพราะเกรงใจ หรือไม่ได้สังเกต / ความมุ่งมั่นของตนเองในการเปลี่ยนแปลง						

Leadership Accountability : They direct the Management System Process, setting priorities and monitoring progress on plans that focus on the highest-impact items. Leaders visibly demonstrate their commitment through personal on-engagement with the workforce and by showing concern for the health and safety of every individual. They dem-onstrate the same commitment to pro-lecting the environment and process safety risk mitigation.

5.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง

5.2.1 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง ฉบับที่ 1

ในการทำให้แผนพัฒนาตนเองนั้นประสบผลสำเร็จ ผู้วิจัยจึงได้จัดการทำสรุปความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงในแผนพัฒนาตนเองผู้รับการประเมินผล ฉบับที่ 1 ขึ้นเพื่อที่ตัวผู้รับการประเมินจะได้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาตนเองในครั้งนี้ โดยกิจกรรมที่ทำในครั้งนี เริ่มตั้งแต่ วันที่ 1 มีนาคม 2557 จนถึงวันที่ 25 พฤษภาคม 2557 โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

- ปรับเปลี่ยนทัศนคติเกี่ยวกับการทำงาน โดยควบคุมอารมณ์ความเครียด โดยคิดแง่บวก ปรับเปลี่ยนมุมมอง เช่น ถ้างานหนัก หรือยากเกิน ให้มองว่าถ้าทำได้จะทำให้เก่งขึ้น หรือ เพราะตัวผู้ประเมินมีความสามารถเขาเลยมอบหมายงานนี้ให้ เป็นต้น พร้อมจดบันทึกทุกครั้งที่มีการตั้งเครียด ทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว รวมถึงมีการปรึกษา หรือพูดคุยเพื่อระบายความในใจ ออกไปบ้าง โดยพูดออกมาในแนวเป็นเรื่องตลก หรือพูดแล้วจบไป โดยไม่นำมาคิดวิตกกังวลในภายหลัง

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินบันทึกเหตุการณ์ที่ทำให้ความรู้สึกเครียด หรือ ความกังวลตอนเย็นเมื่อกลับมาถึงที่พักอาศัย และบันทึกสถานการณ์นั้นว่ามีการควบคุมอารมณ์ได้มากน้อยเพียงใด โดยจดบันทึกในสถานะที่เจอสถานการณ์ตั้งเครียดที่เยอะเกินไปพร้อมทั้งมีการพูดคุยกับเพื่อนรอบข้างบ้าง แล้วให้จบไปโดยที่ไม่นำกลับมาคิดซ้ำอีก แต่เนื่องจากยังติดพฤติกรรมแบบเดิมๆ จึงทำให้มีการหลงลืมการบันทึก หรือจดจำเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ไม่ทุกครั้ง

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินมีความใจเย็นลง ไม่เก็บเหตุการณ์นั้นๆ มาคิดซ้ำ ซึ่งเวลาที่นำเรื่องที่ผ่านมาเอามาเล่าให้คนรอบข้างฟัง ก็จะรู้สึกว่าเหตุการณ์ที่ผ่านมาเป็นเรื่องขำขันว่าเกิดเหตุการณ์แบบนี้ได้อย่างไร และได้มีสติและมีความคิดว่าเรื่องทุกอย่างเมื่อผ่านมาแล้วก็จะผ่านไปได้อีกทั้งมีปัญหากับหัวหน้าน้อยลงเนื่องจากเมื่อควบคุมอารมณ์ได้มากขึ้น ทำให้ความขัดแย้งลดลง

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ทำการจดบันทึกเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความกังวล ตั้งเครียด โดยพยายามทำให้ต่อเนื่องมากยิ่งขึ้น เปลี่ยนช่วงเวลาการบันทึกเป็นการบันทึกเหตุการณ์ในแต่ละวันในช่วงก่อนนอนทุกครั้ง เพื่อเป็นการย้ำเตือนให้มีการจดบันทึก และนำสิ่งที่จดบันทึกในแต่ละสัปดาห์มา

วิเคราะห์ดูว่า เกิดปัญหาอะไร เป็นเรื่องเดิมๆหรือไม่ และมีการควบคุมอารมณ์ได้มากน้อยเพียงใด ส่วนเรื่องที่ควบคุมไม่ได้นั้น สุดท้ายผ่านมันไปได้ด้วยวิธีไหน เป็นวิธีที่ดีที่สุดแล้วหรือยัง

จากผลสรุปของกิจกรรมที่ทำในหัวข้อ 2.1.1 นี้ พบว่าผู้รับการประเมินนั้นมีการพัฒนาทางด้านอารมณ์ได้ดีขึ้นจากแต่ก่อน โดยได้สอบถามผู้รับการประเมินให้ให้คะแนนตนเองจากเดิมก่อนที่จะเข้าทำแผนพัฒนาตนเอง และหลังจากที่เข้าร่วมแผนพัฒนาตนเองแล้ว ซึ่งผู้รับการประเมินได้ให้คะแนนตนเอง จากเดิม 4 คะแนนเป็น 7 คะแนน

- เมื่อมีการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน พยายามฟังคนอื่นพูดให้จบ ไม่พูดแทรก และถ้ามีสิ่งที่จะต้องโต้แย้ง หรือต้องการยกปัญหา ให้ควบคุมอารมณ์ เก็บความคิดเห็นของตัวเองออกมาไตร่ตรองก่อน หรือลองทำดูก่อน แล้วค่อยกลับไปแสดงความคิดเห็นภายหลัง เพื่อให้คำพูดที่ออกมาดูนุ่มนวลลง มีการพิจารณาผู้ที่สนทนาด้วยว่าเขาเป็นคนแบบใด จะต้องแสดงออกอย่างไรเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งกัน

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

เมื่อมีการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน ผู้รับการประเมินพยายามฟังคนอื่นพูดให้จบ ไม่พูดแทรก และถามย้ำถึงความเข้าใจของตนเองเมื่อคู่สนทนาพูดจบ และถ้ามีสิ่งที่จะต้องโต้แย้ง หรือต้องการยกปัญหา ผู้รับการประเมิน ได้ควบคุมอารมณ์ โดยเก็บความคิดเห็นของตัวเองออกมาไตร่ตรองก่อน หรือลองทำดูก่อน แล้วค่อยกลับไปแสดงความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้าในภายหลัง เพื่อให้คำพูดที่ออกมาดูนุ่มนวลลง อีกทั้งยังมีการพิจารณาวิเคราะห์ถึงบุคลิกของผู้ที่สนทนาด้วยว่าเขาเป็นคนแบบใด เปิดใจที่จะรับฟังความคิดเห็นคนอื่นแก่ไหน จะต้องแสดงออกอย่างไรเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งกัน เช่น หัวหน้าของผู้รับการประเมินเป็นคน คิดเร็วทำเร็วและไม่ชอบให้ใครโต้แย้งทันทีทันใด ผู้รับการประเมินก็จะไม่แสดงความคิดเห็นทันทีหลังจากที่หัวหน้าได้สั่งงานมา และจะลองกลับไปพยายามทำดูก่อนแล้วกลับมาบอกผลที่ตนเองได้พยายามทำไปแล้ว และค่อยเสนอแนะแนวทางที่คิดว่าดียิ่งขึ้น

ผลที่ได้รับ

จากการที่ได้จัดทำตามแผนแล้วนั้น พบว่า หัวหน้าสายบังคับบัญชาโดยตรง และเพื่อนร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นว่า สามารถเข้ากับทีมได้มากยิ่งขึ้น แต่หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบยังมองว่า ผู้รับการประเมินยังแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความขัดแย้งอยู่ มีการเถียงเวลาที่หัวหน้างานสั่งงานมา เช่น มีเหตุการณ์ที่หัวหน้างานนั้นสั่งงานให้ ผู้รับการประเมินจัดทำรายงานเพื่อที่จะตรวจสอบการเบิกสินค้าล้างเปล่า โดยมีกฎเกณฑ์เพิ่มเติมในการขอเบิก ซึ่งสิ่งที่

ผู้รับการประเมิน ได้รับมาเมื่อนำไปบอกเพื่อนร่วมสายงานให้ทราบแล้วนั้น ผู้ร่วมสายงานได้แนะนำมาว่าไม่สามารถใช้กฎเกณฑ์นี้ได้ตามความเป็นจริงแต่ไม่กล้าที่จะบอกหัวหน้างาน ผู้รับการประเมินจึงได้โต้แย้งกับหัวหน้าหน่วยงานทันที โดยที่พูดตรงๆ แข็งกระด้าง และมีแสดงออกทางสีหน้าอยู่บ้าง จึงทำให้หัวหน้างานมองว่าไม่เหมาะสมและเหมือนผู้รับการประเมินเถียง

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

พยายามไตร่ตรองให้มากขึ้น ในการที่จะพูดหรือสนทนากับผู้อื่น โดยต้องพิจารณาให้ละเอียดยิ่งขึ้นว่าคู่สนทนาจับฟังแค่ไหน และเรื่องใดที่ควรพูด เรื่องไหนไม่ควรพูด และจะพิจารณาวิธีพูดที่น่าฟังขึ้น ต้องพยายามเปลี่ยนคำพูดให้ดูเบาลง รวมถึงพยายามเก็บอารมณ์แสดงออกมากขึ้นก่อนที่จะสนทนากับผู้อื่น

จากผลสรุปของกิจกรรมที่ทำในหัวข้อ 2.1.2 นี้ พบว่าผู้รับการประเมินนั้นมีการพัฒนาทางด้านอารมณ์ได้ดีขึ้นจากแต่ก่อน แต่ยังมีช่วงเวลาที่ผู้รับการประเมินยังควบคุมอารมณ์ตนเองไม่ได้ดีนัก ยังผลต่อทำพฤติกรรมแบบเดิมๆอยู่บ้าง โดยได้สอบถามผู้รับการประเมินให้ให้คะแนนตนเองจากเดิมก่อนที่จะเข้าทำแผนพัฒนาตนเอง และหลังจากที่เข้าร่วมแผนพัฒนาตนเองแล้ว ซึ่งผู้รับการประเมินได้ให้คะแนนตนเอง จากเดิม 4 คะแนนเป็น 6 คะแนน

- ฝึกนั่งสมาธิ เพื่อทำให้เป็นคนมีสติ และใจเย็นลง ขึ้นด้าอาทิตย์ละ 3 วัน อย่างน้อยวันละ 15 นาที ต่อสัปดาห์ เพื่อที่จะได้มีความเข้มแข็ง และมีสติในการควบคุมอารมณ์ความรู้สึกได้เร็วขึ้น

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ในช่วงแรกๆของการจัดทำแผนพัฒนา ผู้รับการประเมินนั่งสมาธิ โดยพยายามทำเป็นเวลาก่อนนอน โดยในช่วงเดือนมีนาคม นั่งได้ ไม่เกิน 10 นาที และทำได้ 2 วัน ไม่ต่อเนื่อง แต่ก็พยายามหาวิธีที่จะทำให้ให้นั่งยาวมากขึ้น จนค้นพบว่า ผู้รับการประเมินจะนั่งได้นานขึ้นเมื่อเปิดซีดีเพลงธรรมะ ควบคู่ในการนั่งสมาธิ และเปิดฟังทุกเช้าแทนก่อนนอน โดยพยายามเปลี่ยนเป็น นั่งตอนเช้า หรือเวลาว่างเมื่อมีเวลาไม่รบกวนกลางคืนก่อนนอน ซึ่งจนถึงเดือนพฤษภาคม สามารถนั่งได้ 12-15 นาที และ 3-4 วันต่อสัปดาห์แล้ว

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินใจเย็นลง ไม่ค่อยฟุ้งซ่าน และบางเรื่องก็ปล่อยผ่านไปได้ โดยคิดเป็นแง่บวกมากขึ้น หรือพยายามทำให้ดีที่สุดในทุกเรื่อง และหลับสบายขึ้นไม่กังวลมากนัก

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้รับการประเมินจะพยายามทำให้ได้ถึงเป้าหมายที่วางไว้ คือ 15 นาที อย่างน้อย 3 วันต่อสัปดาห์ โดยต้องพยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปเรื่อยๆ หาวีธีที่จะนั่งได้ยาวนาน โดยจะทำการจดบันทึก และกำหนดวันที่จะนั่งสมาธิ เป็นทุกวันจันทร์ พุธ ศุกร์ เพื่อที่จะไม่ลืมที่จะนั่งสมาธิ และลองหาเวลาที่เหมาะสม ที่คิดว่านั่งได้นานมากขึ้น

จากผลสรุปของกิจกรรมที่ทำในหัวข้อ 2.1.3 นี้ พบว่าผู้รับการประเมินนั้นมีการพัฒนาทางด้านอารมณ์ได้ดีขึ้นจากแต่ก่อน สามารถปฏิบัติได้มากขึ้น มีความใจเย็นลง แต่ยังเป็นเฉพาะช่วงที่ได้นั่งสมาธิเท่านั้น ซึ่งถ้าวันไหนไม่ได้นั่งก็ยังเป็นแบบเดิมอยู่ โดยผู้วิจัยได้สอบถามผู้รับการประเมินให้ให้คะแนนตนเองจากเดิมก่อนที่จะเข้าทำแผนพัฒนาตนเอง และหลังจากที่เข้าร่วมแผนพัฒนาตนเองแล้ว ซึ่งผู้รับการประเมินได้ให้คะแนนตนเอง จากเดิม 1 คะแนนเป็น 5 คะแนน



ตาราง 5.2 พัฒนาการของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 1

Development Action Plan (DAP)	
Name	ชุตินัน นิตศลงคาริน
Position	Inside Sales Representative
Direct Supervisor	คุณชุตินันท์ มัทธี (Direct Report :หัวหน้าที่ประเมินผลงานโดยตรง) / คุณวีรพงษ์ นุ่มดี (Line Manager :หัวหน้างานที่ทำงานด้วย)
In the section below, first list the competency to be developed. Then identify the action to be taken, the resources needed, who is involved, and the time frame for implementing this effort. Development activities may include activities from this coaching, training courses, or reading material such as journals or self-help books.	

Competency : Leadership Accountability				DAP Follow up					
Development Objective:	Expected benefit to me	Expected benefit to my organization	Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)	Actual activity	From - to	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
มีความเป็นมืออาชีพในตำแหน่งงาน โดยการพัฒนาการควบคุมอารมณ์ของตัวเอง (Self Control Development)	สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี ทำให้ดูมีความเป็นมืออาชีพมากขึ้นในการทำงาน เนื่องจากสายงานที่จะต้องเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ	- ทำงานได้ราบรื่น ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้าสายงาน - เจ้าของตำแหน่งจำหน่ายมีความน่าเชื่อถือ	1) เปลี่ยนทัศนคติเกี่ยวกับการทำงาน เช่น - ควบคุมอารมณ์ความเครียดโดยคิดแง่บวก ปรับเปลี่ยนมุมมอง เช่น ถ้างานหนัก หรือยากเกินความสามารถเขาเลยมอบหมายงานนี้ให้ เป็นต้น พร้อมจดบันทึกทุกครั้งที่มีสถานการณ์ที่เครียด ทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว - มีการปรึกษา หรือพูดคุยเพื่อระบายความในใจออกไปบ้าง โดยพูดออกมาในแนวเป็นเรื่องตลก หรือพูดแล้วจบไป โดยไม่นำมาคิดวิตกกังวล	จดบันทึกในสภาวะที่เจอสถานการณ์ที่เครียดที่เยอะเกินไปพร้อมที่มีการพูดคุยกับเพื่อนรอบข้างบ้าง แล้วให้จบไปโดยที่ไม่นำกลับมาคิดย้ำความเครียด	15 มีนาคม - 25 พฤษภาคม 2014	1. มีความใจเย็นลง ไม่ค่อยเก็บมาคิดมาก เวลาพูดกับคนรอบข้างก็เหมือนเล่าให้ฟัง บางครั้งก็ขำว่าตอนนั้นเจออะไร 2. ไม่ค่อยมีปัญหากับหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงาน	พยายามให้มากขึ้น คือวิเคราะห์ในการจัดมันทุกว่าใน 1 สัปดาห์มีกี่เรื่องที่เราคิดมาก หรือหาทางออกไม่ได้ และจะให้น้อยลง	4	7
			2) เมื่อมีการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน พยายามฟังคนอื่นพูดให้จบ ไม่พูดแทรก และถ้ามีสิ่งที่ดีต้องโต้แย้ง หรือต้องการยกปัญหา ให้ควบคุมอารมณ์ เก็บความคิดเห็นของตัวเองออกมาให้ตรงก่อนหรือลองทำดูก่อน แล้วค่อยกลับไปแสดงความเห็นภายหลัง เพื่อให้คำพูดที่ออกมาดูนุ่มนวลลง การพิจารณาบุคคลที่เราคุยด้วยว่าเขาเป็นคนแบบใด เราต้องแสดงออกอย่างไรเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งกัน	รับฟังเพื่อนร่วมงานและลูกค้าพูดก่อนแล้วถามย้ำความเข้าใจ และค่อยแสดงความเห็นในภายหลัง โดยได้ตรงก่อนที่จะพูดว่า คนที่เราพูดด้วยเปิดใจฟังแต่ไหน และเรามีความเข้าใจถูกไหม	15 มีนาคม - 25 พฤษภาคม 2014	1. มีปัญหากับหัวหน้าน้อยลง 2. เพื่อนร่วมงาน และหัวหน้าใหญ่ บอกว่าเข้ากันดีขึ้น ได้มากขึ้น โดยเป็นผู้ใหญ่ขึ้น แต่หัวหน้างานยังมีบางครั้งที่บอกว่า เราเถียงเขา	1.พยายามไตร่ตรองก่อนพูดให้เยอะขึ้น พิจารณาดูพื้นที่ที่เราจะแสดงความเห็นว่าเขาเปิดใจแค่ไหน 2. ประเมินว่าเรื่องใดบอกได้เรื่องใดบอกไม่ได้	4	6
			3) ฝึกนั่งสมาธิ เพื่อทำให้เป็นคนมีสติ และใจเย็นลงขั้นต่ำอาทิตย์ละ 3 วัน อย่างน้อยวันละ 15 นาที ต่อสัปดาห์	โดย เมื่อเดือนมีนาคม ซึ่งได้ไม่เกิน 10 นาที และทำได้ 2 วัน ไม่ต่อเนื่อง ปัจจุบัน เปิดซีดีธรรมะ ควบคู่ในการนั่งสมาธิ และเปิดฟังทุกเช้า พยายามเปลี่ยนเป็น นั่งตอนเช้า หรือเวลาว่างเมื่อมีเวลาไม่รบกวน กลางคืน ตอนนี้ สามารถนั่งได้ 12-15 นาที และ 3-4 วันต่อสัปดาห์	15 มีนาคม - 25 พฤษภาคม 2014	ใจเย็นลง ไม่ค่อยหงุดหงิด และบางเรื่องก็ปล่อยผ่านไป โดยคิดเป็นแง่บวก เสมอหรือพยายามทำให้ดีที่สุด	พยายามทำให้ได้ถึงเป้าหมายไว้ คือ 15 นาที อย่างน้อย 3 วันต่อสัปดาห์	1	5

พี่เชลล์ในทีม, เพื่อนร่วมงาน, ตนเอง Potential obstacles which can prevent development:	รายงานการจดบันทึก, ความคิดเห็น คำแนะนำจากพี่เชลล์ในทีม และเพื่อนร่วมงาน	1 มีนาคม - 31 สิงหาคม 2557
ทัศนคติต่อพฤติกรรมแบบเดิมๆ และคิดว่ายังเป็นแบบเดิมอยู่ / ไม่ Feedback ตามความจริง เพราะเกรงใจ หรือไม่ได้สังเกต / ความมุ่งมั่นของตนเองในการเปลี่ยนแปลง		

5.2.2 ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาตนเอง ฉบับที่ 2

จากการที่ผู้รับการประเมินได้มีการพัฒนาตนเองไปแล้วดังแผนการพัฒนาตนเอง ฉบับที่ 1 ผู้วิจัยมองเห็นว่า แผนการพัฒนาตนเองจะได้ผลที่ดียิ่งขึ้นถ้ามีการติดตามผลการเปลี่ยนแปลงต่อไปอีกจนครบกำหนดตามแผนเดิม คือช่วงระยะเวลา 1 มีนาคม 2557 จนถึง 31 สิงหาคม 2557 จึงได้มอบหมายให้ผู้รับการประเมินมีการพัฒนาตนเองต่อไป และมีการติดตามผล จนได้ออกมาเป็นแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 2 นี้ขึ้น โดยรายละเอียดจะเป็นการศึกษาพฤติกรรมกรรมการเปลี่ยนแปลง และสิ่งที่จะทำต่อไป ดังที่กล่าวไว้ในแผนพัฒนาตนเองฉบับที่ 1 แล้ว โดยมีรายละเอียดให้เพิ่มเติมดังต่อไปนี้

5.2.2.1 ปรับเปลี่ยนทัศนคติเกี่ยวกับการทำงาน โดยควบคุมอารมณ์ ความเครียด โดยคิดแง่บวก ปรับเปลี่ยนมุมมอง

โดยมีการจัดทำทำการจัดบันทึกเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความกังวล ตึงเครียด และพยายามทำให้ต่อเนื่องมากยิ่งขึ้น เปลี่ยนช่วงเวลาการบันทึกเป็นการบันทึกเหตุการณ์ในแต่ละวันในช่วงก่อนนอนทุกครั้ง เพื่อเป็นการย้ำเตือนให้มีการจดบันทึก และนำสิ่งที่จดบันทึกในแต่ละสัปดาห์มาวิเคราะห์ดูว่า เกิดปัญหาอะไร เป็นเรื่องเดิมๆหรือไม่ และมีการควบคุมอารมณ์ได้มากน้อยเพียงใด ส่วนเรื่องที่ควบคุมไม่ได้นั้น สุดท้ายผ่านมันไปได้ด้วยวิธีไหน เป็นวิธีที่ดีที่สุดแล้วหรือยัง

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินยังดำเนินการจดบันทึกในสภาวะที่เจอสถานการณ์ตึงเครียดที่เยอะเกินไปในช่วงก่อนนอน พร้อมทั้งมีการพูดเพื่อระบายและถามข้อคิดเห็นจากเพื่อนรอบข้างบ้างแล้วให้จบไปโดยที่ไม่นำกลับมาคิดย้ำจนเครียด ส่วนเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ผู้รับการประเมินได้ปรึกษาพี่ที่ทำงานที่มีทัศนคติที่ดี ที่ผู้รับการประเมินเคารพและปรับมุมมองความคิดแง่บวกตามที่เขาแนะนำ นอกจากนี้ยังนำสิ่งที่จดบันทึกมาวิเคราะห์ถึงเวลาที่เจอปัญหา รวมถึงเวลาที่ฟื้นจากความกังวล หรือความเครียดนั้นๆ และพิจารณาหาหนทาง และควบคุมจำนวนครั้งให้น้อยลง

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินควบคุมอารมณ์ได้มากขึ้น จำนวนครั้งที่ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ได้นั้นลดลง แต่ยังมีอยู่บ้างเมื่อปัญหานั้นสะท้อนความรู้สึกของผู้ประเมินเกินไป แต่ผู้รับการประเมินก็สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีขึ้น โดยสามารถใช้เวลาในการระงับอารมณ์ให้กลับมาปกติภายใน 1 วันส่วนปัญหาเกี่ยวกับหัวหน้าสายงานและเพื่อนร่วมงานก็ลดลง

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้รับการประเมินจะพยายามทำสิ่งที่ทำอยู่นี้ให้เป็นนิสัย คิดในแง่บวก ถ้าทำไม่ได้หรือหาทางออกความเครียดไม่ได้ จะคุยนิสัยคนรอบข้าง หรือพี่ๆเพื่อนๆที่ทำงานนั้นที่นับถือ และนำส่วนดีนั้นและนำมาปรับใช้ตาม

จากผลสรุปของกิจกรรมที่ทำในหัวข้อ 2.2.1 นี้ จะเห็นว่าผู้รับการประเมินมีความสามารถในการพัฒนาควบคุมอารมณ์ได้มากขึ้น คิดหาทางออกในการที่จะควบคุมอารมณ์ได้เพิ่มเติม เช่นการคิดที่จะเอาบุคคลที่ตนนับถือมาเป็นแบบอย่าง โดยผู้วิจัยได้สอบถามผู้รับการประเมินให้ให้คะแนนตนเองจากการเข้าร่วมแผนการเปลี่ยนแปลงในครั้งที่แล้ว และเมื่อครบระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้รับการประเมินได้ให้คะแนนตนเองเพิ่มขึ้นจากเดิม 7 คะแนน เป็น 8 คะแนน

5.2.2.2 เมื่อมีการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน พยายามฟังคนอื่นพูดให้จบ ไม่พูดแทรก และถ้ามีสิ่งที่จะต้องโต้แย้ง หรือต้องการแก้ปัญหา ให้ควบคุมอารมณ์ เก็บความคิดเห็นของตัวเองออกมาไตร่ตรองก่อน โดยต้องพิจารณาให้ละเอียดยิ่งขึ้นว่าคู่สนทนาฟังแค่ไหน และเรื่องใดที่ควรพูด เรื่องไหนไม่ควรพูด รวมถึงการเปลี่ยนวิธีพูดให้น่าฟังขึ้น

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินได้รับฟังเพื่อนร่วมงานและลูกค้าพูดก่อน โดยที่ไม่ได้พูดแทรก แล้วถามย้ำความเข้าใจ และค่อยแสดงความคิดเห็นในภายหลังโดยมีการวิเคราะห์คู่สนทนา และประเมินสถานการณ์ในการพูด นอกจากนี้ยังมีกรวิเคราะห์เทคนิคในการพูด โดยใช้ความหมายเดียวกันแต่เลือกหาวิธีสื่อสารที่นุ่มนวลขึ้น

ผลที่ได้รับ

ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับหัวหน้า และเขามองว่าทำงานเป็นผู้ใหญ่มากขึ้น พี่เชลล์ยอมรับความสามารถในการทำงานของเรามากขึ้น

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้รับการประเมินจะพยายามทำสิ่งที่ทำอยู่ต่อไป โดยพยายามเตือนตนเองอยู่เสมอๆให้วิเคราะห์คู่สนทนา และจะเรียนรู้เทคนิคในการพูดทำให้คู่สนทนาลดลงจากพี่ในที่ทำงานที่ผู้รับการประเมินนับถือ

จากผลสรุปของกิจกรรมที่ทำในหัวข้อ 2.2.2 นี้ จะเห็นว่าผู้รับการประเมินมีความสามารถในการพัฒนาควบคุมอารมณ์ได้มากขึ้นกว่าเดิม โดยผู้วิจัยได้สอบถามผู้รับการประเมิน

ทำให้คะแนนตนเองจากการเข้าร่วมแผนการเปลี่ยนแปลงในครั้งที่แล้ว และเมื่อครบระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้รับการประเมินได้ให้คะแนนตนเองเพิ่มขึ้นจากเดิม 6 คะแนนเป็น 8 คะแนน

5.2.2.3 ฝึกนั่งสมาธิ เพื่อทำให้เป็นคนมีสติ และใจเย็นลง ขั้นต่ำอาทิตย์ละ 3 วัน อย่างน้อยวันละ 15 นาที ต่อสัปดาห์

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

ผู้รับการประเมินเปิดชีวิตธรรมะ ควบคู่ในการนั่งสมาธิ และเปิดฟังทุกเช้า และเวลาว่างเมื่อมีเวลาไม่รอตตอนก่อนนอนเหมือนแต่ก่อน โดยผู้รับการประเมินมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นแม้ว่าจะยังไม่สามารถนั่งสมาธิได้นานถึง 15 นาที ต่อครั้งแต่ สามารถนั่งได้ 10 นาที 5 วันต่อสัปดาห์ นอกจากนี้ยังพยายามกำหนดลมหายใจเมื่อนึกได้อยู่เสมอ

ผลที่ได้รับ

ผู้รับการประเมินใจเย็นลง ควบคุมอารมณ์ได้ดีขึ้น สามารถปล่อยวางเมื่อเจอสถานการณ์ตึงเครียดได้มากขึ้น

สิ่งที่ผู้รับการประเมินจะปฏิบัติต่อไป

ผู้รับการประเมินจะพยายามทำสิ่งที่ทำอยู่ต่อไป ให้เป็นนิสัย และจะพยายามทำให้ได้ถึง 15 นาทีต่อครั้ง

จากผลสรุปของกิจกรรมที่ทำในหัวข้อ 2.2.3 นี้ จะเห็นว่าผู้รับการประเมินมีสติอยู่กับตัวได้ดีขึ้นแม้ว่าจะยังไม่สามารถทำได้ตามเป้าที่วางไว้ ผู้วิจัยได้สอบถามผู้รับการประเมินให้ให้คะแนนตนเองจากการเข้าร่วมแผนการเปลี่ยนแปลงในครั้งที่แล้ว และเมื่อครบระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้รับการประเมินได้ให้คะแนนตนเองเพิ่มขึ้นจากเดิม 5 คะแนนเป็น 7 คะแนน

โดยภาพรวมของการจัดทำแผนพัฒนาในครั้งนี้จะเห็นว่า ผู้รับการประเมินมีการเปลี่ยนแปลงตนเองไปในแนวทางที่ดีขึ้นอย่างมาก ซึ่งเป็นผลดีต่อตัวผู้รับการประเมิน และองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ ส่งผลให้ผู้ประเมินมีภาวะความเป็นผู้นำที่มากขึ้น สร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี แต่ถึงอย่างไรก็ดีการพัฒนาในครั้งนี้แม้ยังไม่บรรลุผลตามเป้าหมายได้ทั้งหมด รวมทั้งผู้รับการประเมินยังติดกับพฤติกรรมเดิมๆที่ทำมาเป็นหลายสิบปีอยู่บ้าง ซึ่งการพัฒนาพฤติกรรมนั้นจะต้องใช้เวลาบ่มเพาะให้กลายเป็นนิสัย ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้แนะนำให้ผู้รับการประเมินพยายามทำแผนพัฒนานี้ต่อไปเรื่อยๆ แม้จะจบโปรแกรมการวิจัยในครั้งนี้แล้วก็ตาม

ตาราง 5.3 พัฒนาการของแผนการพัฒนาดตนเองฉบับที่ 2

Development Action Plan (DAP)	
Name	ชุตินัน นิตศลงคาริน
Position	Inside Sales Representative
Direct Supervisor	คุณชุตินันท์ มิกซ์ (Direct Report :หัวหน้าหน้าที่ประเมินผลงานโดยตรง) / คุณวีรพงษ์ นุ่มดี (Line Manager :หัวหน้างานที่ทำงานด้วย)
In the section below, first list the competency to be developed. Then identify the action to be taken, the resources needed, who is involved, and the time frame for implementing this effort. Development activities may include activities from this coaching, training courses, or reading material such as journals or self-help books.	

Competency : Leadership Accountability							DAP Follow up					
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	Actual activity	From - to	Result	What do you plan to do next	Score before (1-10)	Score now (1-10)
มีความเป็นมืออาชีพในตำแหน่งงาน โดยการพัฒนาการควบคุมอารมณ์ของตัวเอง (Self Control Development)	สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี ทำให้มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้นในการทำงาน เนื่องจากสายงานที่ทำงานจะต้องเป็นบุคคลที่เข้าเชื่อถือ	- ทำงานได้ราบรื่น ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้าสายงาน - เจ้าของตัวแทนจำหน่ายมีความน่าเชื่อถือ	1) ปรับเปลี่ยนทัศนคติเกี่ยวกับการทำงาน เช่น - ความคุมอารมณ์ความเครียด โดยคิดแง่บวก ปรับเปลี่ยนมุมมอง เช่น ถ้างานหนัก หรืออยากเก็บให้มองว่าถ้าทำได้เราจะเก่งขึ้น หรือ เพราะเรามีความสามารถเขาเลยมอบหมายงานนี้ให้ เป็นต้น พร้อมจดบันทึกทุกครั้งที่มีสถานการณ์ดังเครียด ทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว - มีการปรึกษา หรือพูดคุยเพื่อระบายความในใจ ออกไปบ้าง โดยพูดออกมาในแนวเป็นเรื่องตลก หรือพูดแล้วจบไป โดยไม่นำมาคิดวิตกกังวล	ตัวเอง	จดบันทึกด้วยตนเอง	1 มีนาคม - 31 สิงหาคม 2557	1. จดบันทึกในสภาวะที่เจอสถานการณ์ดังเครียดที่เยอะเกินไป พร้อมทั้งมีการพูดกับเพื่อนรอบข้างบ้างแล้วให้จบไปโดยที่ไม่นำกลับมาคิดอย่างเครียด 2. ปรึกษาพี่ที่ทำงานที่มีทัศนคติที่ดีที่เราเคารพและปรับมุมมองความคิดแง่บวกตามเขา 3. วิเคราะห์การจดบันทึกเวลาที่เจอปัญหา รวมถึงเวลาที่เห็นจากความเครียดนั้น และควบคุมจำนวนครั้งให้น้อยลง	15 มีนาคม - 31 สิงหาคม 2557	1. มีความใจเย็นลง ไม่ค่อยเก็บมาคิดมาก เวลาพูดกับคนรอบข้างก็เหมือนเล่าให้ฟังเป็นเรื่องตลก 2. ไม่ค่อยมีปัญหาเกี่ยวกับหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงาน 3. สภาวะจิตใจดีขึ้น เวลามีปัญหาเราสามารถก้าวไปมาได้โดยเร็ว วันเดียวก็ควบคุมอารมณ์ได้ดีขึ้น	พยายามทำสิ่งที่ทำให้เป็นนิสัย คิดแง่บวก ถ้าทำไม่ได้หรือหาทางออกความเครียดไม่ได้ จะดูนิสัยคนรอบข้างที่มีส่วนดีขึ้นและนำมาปรับใช้ตาม	7	8
			2) เมื่อมีการแสดงความเห็นในการทำงาน พยายามฟังคนอื่นพูดให้จบ ไม่พูดแทรก และถ้ามีสิ่งที่ไม่ได้แ่ยง หรือต้องการแก้ปัญหา ให้ควบคุมอารมณ์ เก็บความคิดเห็นของตัวเองออกมาได้ตรงก่อนหรือลองทำดูก่อน แล้วค่อยกลับมาแสดงความเห็นภายหลัง เพื่อให้คำพูดที่ออกมาดูนุ่มนวลลง การพิจารณาบุคคลที่เราคุยด้วยว่าเป็นคนแบบใด เราต้องแสดงออกอย่างไรเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งกัน	พี่เชลล์ในทีม และเพื่อนร่วมงาน	ความคิดเห็น คำแนะนำจากพี่เชลล์ในทีม และเพื่อนร่วมงาน	1 มีนาคม - 31 สิงหาคม 2557	1. รับฟังเพื่อนร่วมงานและลูกคำพูดก่อน แล้วถ้ามายังความเข้าใจ และค่อยแสดงความคิดเห็นในภายหลัง 2. วิเคราะห์ผู้ฟังและประเมินสถานการณ์ในการพูด 3. มีการวิเคราะห์เทคนิคในการพูด ความหมายเดียวกันแต่เลือกหาวิธีสื่อสาร	15 มีนาคม - 31 สิงหาคม 2557	ไม่มีปัญหากับหัวหน้า และเขามองว่าทำงานเป็นผู้ใหญ่มากขึ้น พี่เชลล์ยอมรับความสามารถในการทำงานของเรามากขึ้น	พยายามทำต่อไป วิเคราะห์ว่าเรื่องไหนควรพูด เรื่องไหนไม่ควรพูด โดยวิเคราะห์จากผู้ฟัง	6	8
			3) ฝึกนั่งสมาธิ เพื่อให้เป็นคนที่มีความสุขและใจเย็นลงขึ้นต่อคำทักต้วง 3 วัน อย่างน้อยวันละ 15 นาที ต่อสัปดาห์	ตัวเอง	จดบันทึกด้วยตนเอง	1 มีนาคม - 31 สิงหาคม 2557	1. เปิดซีดีธรรมะ ควบคุมในการนั่งสมาธิ และเปิดฟังทุกเช้า พยายามเปลี่ยนเป็น นั่งตอนเช้า หรือเวลาว่างเมื่อมีเวลาไม่รุดตอนกลางวัน ตอนที่สามารถนั่งได้ 10 นาที 5 วันต่อสัปดาห์ 2. พยายามกำหนดลมหายใจเบื้องต้น	15 มีนาคม - 31 สิงหาคม 2557	ใจเย็นลง ควบคุมอารมณ์ได้ดีขึ้น	พยายามทำต่อไปให้เป็นนิสัยดีขึ้น	5	7

Who is involved:	Resources/ Support:	Time Frame:
พี่เชลล์ในทีม, เพื่อนร่วมงาน, ตนเอง	รายงานการจดบันทึก, ความคิดเห็น คำแนะนำจากพี่เชลล์ในทีม และเพื่อนร่วมงาน	1 มีนาคม - 31 สิงหาคม 2557
Potential obstacles which can prevent development:		
ทัศนคติต่อพฤติกรรมแบบเดิมๆ และคิดว่าเป็นแบบเดิมอยู่ / ไม่ Feedback ตามความจริง เพราะเกรงใจ หรือไม่ได้สังเกต / ความมุ่งมั่นของตนเองในการเปลี่ยนแปลง		

บรรณานุกรม

- ดร.คโนยา ตั้งอุทัยสุข.2553 นานาสาระ หนังสือพิมพ์สวรรคตนิวส์ ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต และหัวหน้าศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจแห่งมหาวิทยาลัยเจ้าพระยา (UBI-CPU)
อ้างอิงใน <http://www.cpu.ac.th/cpu2010/graduate/index.php/2010-10-11-12-28-58>
(กันยายน 2557)
- Ahdell, R. and Andersen, G. 2001. **Games and simulations in workplace e-learning.** Master
Thesis. Norway: Norwegian University of Science and Technology. Available
on <https://www.gotoknow.org/posts/492165> (cited September 2014)
- Anandalakshmy., 2014."A Report on ABL" SSA. pp. 1–8. Available
on [http://en.wikipedia.org/wiki/Activity-
based_learning_in_India#History_of_activity-based_learning](http://en.wikipedia.org/wiki/Activity-based_learning_in_India#History_of_activity-based_learning) (cited September
2014)
- Bass, B. (2008). **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial
Applications.** New York: Free Press.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership.** New York: Harper & Row.
- DuBrin, A. J. (2013). **Leadership: Research Findings, Practice, and Skills.** (7th ed.) South-
Western, Cengage Learning
- Lim, S.G. and Daft L.R. (2004) **The Leadership Experience in Asia,** South-Western: Thomson
Learning
- McFarland. (1979). **Management : Foundation & Practices.**5th ed. New York : Macmillan
Publishing Inc.
- Oknation, 2007 ความหมายของ CAL. Available on <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=161436>
(cited September 2014)
- Yukl, G. (1989) 'Managerial Leadership: a review of theory and research', Journal of
Management. In Rosemary Hill and Jim Stewart, (2007) **Management
Development: Perspectives from Research and Practice,** New York: Routledge.





The Work Behavior Inventory (WBI)

1. แนวคิดพื้นฐาน

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

การแบ่งแยกคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพื่อให้ห้ององค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านธุรกิจนั้นๆอย่างรวดเร็ว

ผลจากการค้นคว้าวิจัยลักษณะการทำงานของบุคคลทั่วไป แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงาน มีความสำคัญมากกว่ากระบวนการความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงานที่มากมายของบุคคลคนนั้น อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่อาจแน่ใจได้ว่า บุคคลที่องค์กรคัดเลือกมานั้นมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานขององค์กรได้อย่างแท้จริง

The Work Behavior Inventory (WBI) เป็นเครื่องมือประเมินผลพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานหรือบุคคลทั่วไป เพื่อนำคำอธิบายสรุปมาทำการวิเคราะห์ เพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ

The Work Behavior Inventory (WBI) จึงสามารถช่วยเพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลให้ตรงกับความต้องการของงาน และสามารถนำมาใช้เพื่อส่งเสริม สนับสนุน หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานต่างๆ อาทิ การคัดเลือกพนักงานการพัฒนาบุคลากรการใช้ศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคคลให้เหมาะสม การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ตามการทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพของทีมงาน การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เป็นต้น

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 จะแสดงในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์ 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. มาตรวัดของแบบประเมิน WBI (Work Behavior Inventory Scales)

แบบประเมิน WBI มี 40 มาตรวัด ซึ่งมีความหลากหลาย และมีความเกี่ยวข้องกับสถานะในการทำงาน โดยมีการแบ่งเป็นกลุ่มคำถามซึ่งประกอบด้วยหัวข้อย่อยในแต่ละกลุ่มดังต่อไปนี้

- 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) การขยันกราน (Persistence)
 - 15) ความรอบคอบ (Attention to Detail)
 - 16) ความน่าเชื่อถือ (Dependability)
 - 17) การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following)
- เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)
 - 18) การควบคุมตนเอง (Self-Control)
 - 19) การอดทน (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) 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)

