

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนา

รายบุคคล : กรณีศึกษา ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่าย ธุรกิจสื่อโฆษณา



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนา

รายบุคคล : กรณีศึกษา ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่าย ธุรกิจสื่อโฆษณา

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2558



นายธีรศรุต รื่นฤทธิ์

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระภูกัน

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิศ่า รุ่งเรือง

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากผู้ที่เกี่ยวข้องหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อาจารย์ สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ ที่อุทิศเวลา ในการสอน ผู้วิจัยมาโดยตลอด รวมทั้ง ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ให้ความช่วยเหลือ ตลอดจน ช่วยตรวจทานและแก้ไข สาร นิพนธ์ฉบับนี้ให้ถูกต้อง สมบูรณ์ ผู้วิจัยซาบซึ้ง และขอ แสดงความขอบ คุณ อาจารย์ สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คณาจารย์ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา ในทุกวิชาทำให้ผู้วิจัยมาองค์ความรู้เพิ่มมากยิ่งขึ้นรวมถึง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ มลฤดี สระภูณ ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พลิศารุ่งเรือง ประธานกรรมการสอบ สารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ ข้อเสนอแนะ แนวคิดต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ เป็นแรงกระตุ้นในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองสืบต่อไป

และขอขอบคุณ AAI Asia (Assessment Associates International - Asia) ที่สนับสนุน Applied Reasoning Test (ART) - Cognitive Ability Test and Work Behaviour Inventory (WBI) - Psychometric Assessment เพื่อการวิจัยครั้งนี้โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ขอขอบคุณผู้รับการประเมิน และกรณีศึกษา (Case Study) เพื่อนร่วมรุ่น HO 16 A ทุกคน ที่ได้แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และ ประสบการณ์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัย การจัดการ มหาวิทยาลัย มหิดลทุก ท่าน ที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนประสานงานในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ

คุณงาม ความดี ทั้งหลาย อันพึงมีจาก การทำ สาร นิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัย ขอขอบแต่ คณาจารย์ทุกท่าน ที่เป็นผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้กับผู้วิจัย รวมถึงวิทยาลัยการการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่ได้ให้ความ ช่วยเหลือ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จนกระทั่ง สาร นิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าการ ศึกษาเรื่องนี้จะเป็น ประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ ใช้ในอนาคต หากมี ข้อผิดพลาดประการใดเกิดขึ้น ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัยไว้ ณ

สุดท้ายขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ภรรยาและครอบครัวทุกคน ที่คอยเคียงคู ห่วงใย ให้กำลังใจ และสนับสนุนในทุกๆด้านมาโดยตลอด

ธีร์ศรุต รื่นฤทธิ

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนา รายบุคคล :  
กรณีศึกษาผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ธุรกิจสื่อโฆษณา

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH PSYCHOMETRIC ASSESSMENT,  
COGNITIVE ABILITY TEST AND DEVELOPMENT ACTION PLAN (DAP): CASE STUDY  
OF ADMINISTRATION DIRECTOR, MEDIA COMPANY

ธีรศรุต รื่นฤทธิ์ 5650054

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พลิศารุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
มลฤดี สระภูมัย, Ph.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A.

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการพัฒนา พฤติกรรม ของผู้บริหารท่านหนึ่งจาก  
องค์กรธุรกิจที่เกี่ยวข้องสื่อโฆษณา ด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้อง  
และจำเป็นต่อ การเจริญเติบโตในสายอาชีพ (2) จัดทำแผนพัฒนา รายบุคคลสำหรับพัฒนาศักยภาพ ที่มีความ  
เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ศักยภาพในการเจริญเติบโตในสายอาชีพ นั้นๆ(3) ให้ได้กรณีศึกษา ในหัวข้อ การ  
ควบคุมตนเอง (Self-Control) ผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อเก็บ  
รวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา ซึ่งประกอบไปด้วย The Work Behavior Inventory  
(WBI) และ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART M/T)

ผลการวิจัยพบว่า ผู้เข้ารับการวิจัยรู้ถึงบุคลิกลักษณะของตนเอง ผ่าน การวิเคราะห์ข้อมูลจาก  
แบบประเมินทางจิตวิทยา และสามารถ พัฒนาจุดอ่อนจากการวิเคราะห์ดังกล่าว โดยนำแผนพัฒนาตนเอง  
(Development Action Plan) มาเป็นตัวเชื่อมโยงกับหัวข้อที่ผู้เข้ารับการวิจัยต้องการปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยมี  
การสร้างแผนพัฒนาผู้เข้ารับการวิจัย และกำหนดกรอบระยะเวลาในการพัฒนาตนเอง

คำสำคัญ : ภาวะความเป็นผู้นำ / แบบประเมินทางจิตวิทยา / ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ / แผนพัฒนา  
ตนเอง

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
<b>บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม</b>	<b>4</b>
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับ ผู้นำ (Leader) และ ภาวะผู้นำ (Leadership)	4
2.1.1 ความหมาย “ผู้นำ” (Leader)	4
2.1.2 ความหมาย “ภาวะผู้นำ” (Leadership)	5
2.1.3 ทฤษฎี “ภาวะผู้นำ” (Leadership Theory)	5
2.2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ ลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five)	10
2.2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ	10
2.2.2 บุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ และคุณลักษณะย่อย	10
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>15</b>
3.1 การเลือกตัวอย่างเพื่อการศึกษาวิจัย	15
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	15
3.2.1 The Work Behavior Inventory (WBI)	16
3.2.2 Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	19
3.3 วิธีการและขั้นตอนการเก็บข้อมูล	21

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	<b>23</b>
4.1 ผลการประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)	23
4.1.1 Introversion – Extroversion Group	26
4.1.2 Individualism – Agreeableness Group	27
4.1.3 Conventionalism – Openness to Experience Group	28
4.1.4 Casualness – Conscientiousness Group	29
4.1.5 Emotional Spontaneity - Emotional Stability Group	31
4.1.6 Big 5 Factors	32
4.1.7 Leadership Styles	33
4.1.8 Selling & Influencing Styles	33
4.1.9 Behavioral Growth Potential	34
4.1.10 Occupational Fit	34
4.1.11 Response Fidelity	35
4.2 ผลการประเมิน Applied Reasoning Test Managerial/ Professional (ART-MP)	36
4.2.1 ผลคะแนนรวม Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)	36
4.2.2 ผลคะแนนแยกรายหัวข้อ	36
4.3 การประมวลผลและความคิดเห็นจากผู้เข้ารับการวิจัย	37
4.3.1 การประมวลผล	37
4.3.2 ความคิดเห็นจากผู้เข้ารับการวิจัย	38
<b>บทที่ 5 ผลเพื่อนำไปใช้งาน</b>	<b>39</b>
5.1 รายละเอียดและโครงสร้างของ Development Action Plan (DAP)	39
5.2 ความคาดหวังของผู้เข้ารับการวิจัย	42
5.2.1 Expected benefit to me	43
5.2.2 Expected benefit to my organization	43
5.2.3 Action to take	43

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.3 กิจกรรมและผลลัพธ์ที่ได้จากแผนพัฒนาตนเอง	44
Development Action Plan (DAP)	
5.3.1 พยายามรับฟังข้อมูล-เหตุผลจากผู้อื่นให้จบทุกครั้ง แม้จะนานแค่ไหนก็รับฟังไม่ขัดจังหวะ เพื่อให้ผู้พูดรู้สึกได้รับความเคารพและให้เกียรติผู้พูด	45
5.3.2 หากโกรธ-ไม่พอใจ ให้บอกถึงสิ่งที่ไม่พอใจอย่างมีเหตุผลให้รู้ โดยพยายามไม่แสดงสีหน้าที่ไม่พอใจ และรับฟัง-สอบถามความเห็น แง่มุมอื่นจากจากคนที่คุยด้วย	46
5.3.3 เมื่อรู้ว่ามีการแสดงอาการหงุดหงิดหรือไม่พอใจอย่างแรงให้ "กล่าวขอโทษ" ทุกๆครั้งที่มีเหตุการณ์เกิดขึ้น	48
5.3.4 เมื่อมีเหตุการณ์ที่หาข้อยุติไม่ได้แล้วรู้สึกโมโหให้ขอเวลาพัก แล้วค่อยกลับมาคุยกันต่อเมื่อรู้สึกว่าร่าเริงดีขึ้น	49
5.3.5 จะสวดมนต์ หรือ นั่งสมาธิ ให้ได้อย่างน้อยวันละ 15 นาที เพื่อให้จิตใจสงบและเยือกเย็นมากยิ่งขึ้น และสามารถ ควบคุมจิตใจตนเองได้ดียิ่งขึ้น	50
5.3.6 หาซื้อหนังสือธรรมะมาอ่าน 2-3 เล่ม เพื่อให้จิตใจสงบ หาแง่คิดดีๆ ในมุมมองที่ได้จากหนังสือที่อ่าน	51
5.3.7 หายใจลึกๆ เวลาเครียด เพื่อให้รู้สึกผ่อนคลาย	52
5.3.8 หาเวลาบวชถือศีล 8 ให้ได้ 3-5 วัน เพื่อฝึกสมาธิ และฝึกจิตใจให้สุขุมเยือกเย็นมากขึ้น	53
5.4 สรุปผลพัฒนาตนเองจากโปรแกรม Development Action Plan (DAP)	54
บรรณานุกรม	56
ภาคผนวก	58
ประวัติผู้วิจัย	65

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 Managerial Grid	7
2.2 แนวทาง 8 Style ของผู้นำ Fielder Contingency Model	9
2.3 แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion)	10
2.4 แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience)	11
2.5 แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness)	12
2.6 แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (Neuroticism)	13
2.7 แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness)	14
5.1 ตารางหัวข้อ Development Objective, Expected benefit to me และ Expected benefit to organization ที่ผู้เข้ารับการวิจัยเลือกขึ้นมาเอง	48
5.2 ตารางหัวข้อ Action to Take, Involved person, Measurement และ Time Frame ที่ผู้เข้ารับการวิจัยเป็นผู้กำหนด	51
5.3 ตารางสรุปผลกิจกรรมที่ 1	51
5.4 ตารางสรุปผลกิจกรรมที่ 2	52
5.5 ตารางสรุปผลกิจกรรมที่ 3	54
5.6 ตารางสรุปผลกิจกรรมที่ 4	55
5.7 ตารางสรุปผลกิจกรรมที่ 5	56
5.8 ตารางสรุปผลกิจกรรมที่ 6	57
5.9 ตารางสรุปผลกิจกรรมที่ 7	58
5.10 ตารางสรุปผลกิจกรรมที่ 8	59
5.11 ตารางสรุปผลกิจกรรมทั้ง 8 กิจกรรมที่ได้พัฒนา	61



## สารบัญรูปรภาพ

รูปรภาพ	หน้า
3.1 รายงาน Work Behavioral Inventory (WBI) หน้าที่ 1	18
3.2 รายงาน Work Behavioral Inventory (WBI) หน้าที่ 2	19
3.3 รายงาน Applied Reasoning Test Managerial /Professional (ART-MP)	21
4.1 รายงาน Work Behavioral Inventory (WBI) หน้าที่ 1 ของผู้บริหารระดับผู้่านวนยกการ	24
4.2 รายงาน Work Behavioral Inventory (WBI) หน้าที่ 2 ของผู้บริหารระดับผู้่านวนยกการ	25
4.3 รายงานหัวข้อ การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion)	26
4.4 รายงานหัวข้อ การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)	27
4.5 รายงานหัวข้อ การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)	28
4.6 รายงานหัวข้อ ความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)	29
4.7 รายงานหัวข้อ เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)	31
4.8 รายงานสรุปคะแนนภาพรวมของ Big Five Personality Factors (Big 5 Factors)	32
4.9 รายงานสรุปลักษณะของการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำ (Leadership Styles)	33
4.10 รายงานสรุปลักษณะที่แสดงออกถึงการโน้มน้าผู้อื่น (Selling & Influencing Styles)	33
4.11 รายงานลักษณะพฤติกรรมที่ศักยภาพในการเติบโต (Behavioral Growth Potential)	34
4.12 รายงานสิ่งชี้้นความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)	34
4.13 รายงานความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)	35
4.14 รายงานผลคะแนนรวม Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) ของผู้บริหารระดับผู้่านวนยกการ	36
4.15 รายงานผลแยกรายหัวข้อของผู้่านวนยกการ	36

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกธุรกิจในอดีตผู้คนต่างให้ความสนใจกับการสร้างผลกำไรให้กับองค์กร และพยายามหาวิธีการต่างๆ โดยมุ่งเน้นไปที่กระบวนการทำงาน วิธีหรือกลยุทธ์ที่จะพิชิตคู่แข่ง จนได้สร้างสรรค์ องค์ความรู้ด้านการจัดการ กลยุทธ์ทางการตลาด และ ทฤษฎีต่างๆ ที่ช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันในโลกธุรกิจได้ แม้จะมีการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรควบคู่มาโดยตลอด แต่คนส่วนใหญ่กลับให้ความสำคัญด้านการจัดการ กลยุทธ์ทางการตลาด แต่ในโลกปัจจุบัน ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับยุคสมัย (Generation) อย่างเห็นได้ชัด ซึ่งทุกคน เริ่มให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์มากขึ้นอย่างมีความแตกต่างอย่างยิ่ง ทำให้การบริหารองค์กรมีความยากและ สลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ปัจจัยที่จะนำพาให้องค์กรใดองค์กรหนึ่งประสบความสำเร็จ ไม่ได้มีเพียง กลยุทธ์ทางการจัดการ และ กลยุทธ์ทางการตลาดที่ดีเท่านั้น แต่ในปัจจุบัน นี้ได้รวมถึงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เข้ามาเป็นปัจจัยที่ชี้ว่าองค์กรใดจะประสบความสำเร็จหรือไม่อีกด้วย

ส่วนใหญ่องค์กรที่ประสบความสำเร็จ นั้น นอกจากจะมีผู้บริหาร ระดับสูงที่มีวิสัยทัศน์แล้ว ยังจำเป็นต้องมี ทีมผู้บริหาร ระดับกลาง และ ผู้บริหาร ระดับต้นที่มีศักยภาพสามารถนำนโยบายระดับองค์กร ไปสู่ การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ และที่สำคัญอย่างยิ่งอีกสิ่งหนึ่ง คือ การบริหารผู้ได้บังคับบัญชา โดยในความเป็นจริง ที่ทราบดี ว่า การบริหารทีมงานหรือการบริหารผู้ได้บังคับบัญชานั้นมิใช่สิ่งที่จะทำกันได้ง่ายๆ หรือเพียงเรียนในตำราแล้วจะประสบความสำเร็จได้ ผู้ได้บังคับบัญชานั้นมีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย รวมถึงทัศนคติที่แตกต่าง ศักยภาพที่มีในแต่ละบุคคลก็มีความแตกต่างกันอีกด้วย รวมทั้งพื้นฐานการศึกษา, วัย, พื้นฐานทางครอบครัว, ฐานะทางการเงิน และความคาดหวังที่แตกต่างกัน หรือที่เรียกว่า “มากคนก็มากความ” จึงมิใช่เรื่องง่ายเลยที่จะบริหารและผลักดันผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนที่มีความหลากหลายให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ แต่มิได้หมายความว่า จะไม่มีผู้บริหารท่านใดทำได้ ยังคงมีผู้บริหารบางท่านที่ประสบความสำเร็จในการบริหารทีมและผลักดันผู้ได้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและขององค์กรได้

ภายใต้ความสำเร็จที่เกิดการบริหารทีมนั้นหากจะไม่พูดถึงเรื่อง “ภาวะผู้นำ” คงจะเป็นความผิดพลาดที่มองข้ามหัวข้อที่สำคัญที่สุดที่เป็นศักยภาพของผู้บริหารท่านนั้นมีไปอย่างแน่นอน ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจอย่างยิ่งถึงการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรหนึ่ง และมีความสนใจอีกว่าระดับ “ภาวะผู้นำ” ที่เป็นภาวะที่ติดตัวมากับผู้บริหารท่านนั้นๆ สามารถพัฒนาหรือเพิ่มให้มีมากขึ้นได้หรือไม่ ผู้วิจัยนำแบบประเมินทางจิตวิทยา เพื่อประเมินบุคลิกภาพและคุณสมบัติของผู้บริหาร แล้ววิเคราะห์หาความเหมาะสมของผู้บริหารกับลักษณะประเภทของงาน ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงระดับตำแหน่งของความรับผิดชอบ โดยจะพัฒนาให้สามารถเจริญเติบโตในสายงานที่ผู้บริหารท่านนั้นต้องการ โดยมุ่งเน้น ผู้บริหาร ที่มีความพร้อม และมีความต้องการ ที่จะพัฒนาตนเองผ่านการประเมินทางจิตวิทยา และจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ตามกรอบระยะเวลาที่ผู้วิจัยกำหนด

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาพฤติกรรมของผู้บริหารท่านหนึ่ง จากองค์กรธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสื่อโฆษณา ด้วยแบบประเมินทางจิตวิทยา และวิเคราะห์คุณลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องและจำเป็นต่อการเจริญเติบโตในสายอาชีพ
2. เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับพัฒนาศักยภาพที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพในการเจริญเติบโตในสายอาชีพนั้นๆ
3. เพื่อให้ได้กรณีศึกษาในหัวข้อ การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา ซึ่งประกอบไปด้วย The Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART M/T)

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งเน้นการวิเคราะห์คุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคล เพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับลักษณะประเภทงาน และระดับตำแหน่ง ที่ผู้เข้ารับการวิจัยได้ทำอยู่ในปัจจุบัน และมองถึงการเจริญเติบโตในสายอาชีพ โดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ แบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI), Applied Reasoning Test (ART) และประเมิน

บุคลิกภาพและสมรรถนะ โดยกรณีศึกษาในการวิจัยนี้ คือ ผู้บริหารท่านหนึ่ง ในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับสื่อโฆษณา

#### 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้เข้ารับการวิจัย หมายถึง ผู้ที่เข้ารับการวิจัยบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลโดยการทำแบบประเมินทางจิตวิทยา Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test (ART) และรับการพัฒนาผ่าน แผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan)

#### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์จากการวิจัยในครั้งนี้ ผลของการวิจัยจะเป็นประโยชน์ เพื่อเป็นแบบอย่างในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการวิจัย เพื่อให้มีความเข้าใจบุคลิกลักษณะของตนเอง และนำข้อมูลที่ได้มานั้นไปเป็นแนวทางในการฝึก และพัฒนาภาวะผู้นำ ของตนเอง รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถเพิ่มศักยภาพตนเอง และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้อีกด้วย

## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

จากการที่ผู้วิจัยจะทำการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยา และการจัดทำแผนพัฒนา รายบุคคล : กรณีศึกษา ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ธุรกิจสื่อโฆษณา” นั้น ซึ่งถือเป็นการศึกษาเพื่อค้นหาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้นำท่านหนึ่งผ่านแบบประเมินทางจิตวิทยา ได้แก่ Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test (ART) โดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) มีพื้นฐานมาจาก “ทฤษฎีลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five Factors)” จากนั้นจึงค้นหาหัวข้อที่ต้องการพัฒนา โดยดำเนินการ จัดทำผ่าน “แผนพัฒนา รายบุคคล (Development Action Plan)” ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทบทวนเอกสาร ตำรา งานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อเสียดก่อน โดยมีดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ ผู้นำ (Leader) และ ภาวะผู้นำ (Leadership)

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ ลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five)

### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ ผู้นำ (Leader) และ ภาวะผู้นำ (Leadership)

#### 2.1.1 ความหมาย “ผู้นำ” (Leader)

McFarland (1979) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มี ศักยภาพ และได้ใช้อิทธิพลนั้นทำให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่บุคคลนั้นตั้งใจไว้

Noel (1997) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่จูงใจ แนะนำแนวทาง และมีอิทธิพลในการกำหนดการตัดสินใจว่าใครต้องทำ หน้าที่อะไรบ้าง ไปจนถึงการสร้างเปลี่ยนแปลง ต่างๆ ทางวัฒนธรรม รวมถึงการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการนำผู้อื่น

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม คน โดยผ่านการแสดงพฤติกรรมในรูปแบบต่างๆ ด้วยการ เป็น “ผู้ผลักดัน” (Mobilizer), “ผู้สร้างแรงบันดาลใจ” (Inspier), “ผู้ประสานความต่าง” (Synegizer), “ผู้กระตุ้น” (Motivator) และ “ผู้ส่งเสริมให้เกิดพลัง” (Energizer) เพื่อให้ผู้ตามภายในกลุ่มสามารถดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

จึงสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคล บุคคลหนึ่งที่มีบทบาทและมีอิทธิพล ต่อบุคคล หรือ กลุ่มคน โดยผ่านการใช้พฤติกรรมต่างๆทำให้ผู้อื่น หรือกลุ่มคนนั้น ยอมรับ ปฏิบัติ ทำตาม หรือเป็นแบบอย่าง ตามที่ผู้นำนั้นแสดงพฤติกรรมออกมา และผลักดันทำให้บุคคล หรือ กลุ่มคนประสบความสำเร็จ หรือบรรลุวัตถุประสงค์ของได้

### 2.1.2 ความหมาย “ภาวะผู้นำ” (Leadership)

Lussier (1996) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้ในการชักจูงให้พนักงานทุกคนนั้นทำงานต่างๆให้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้

Yukl (1989) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหนึ่งที่อาศัยการใช้อิทธิพล และการใช้อำนาจหน้าที่ที่บุคคลหนึ่งซึ่งมีเหนือหรือสูงกว่าบุคคลอื่น ผ่านการชี้แนะหรือนำทาง และวางโครงสร้างงาน ส่งเสริม สนับสนุน และความสัมพันธ์ต่างๆให้เกิดขึ้นในองค์กร

DuBrin (2013) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการสร้างความมั่นใจ และสนับสนุนให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จ จตามเป้าหมายขององค์กร ที่ได้ถูกกำหนดไว้ โดยที่ภาวะผู้นำนั้นมิได้เกิดขึ้นกับเฉพาะตำแหน่ง ผู้บริหาร ระดับสูงเท่านั้น แต่ อาจเกิดขึ้นกับทุกๆ ตำแหน่ง ในทุกระดับขององค์กรก็ได้ ทั้งในรูปแบบทางการและรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ

ดังนั้น “ภาวะผู้นำ ” จึงหมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรม ที่บุคคลหนึ่ง ใช้หรือเพื่อให้มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อเป็นการจูงใจ โน้มน้าวใจ หรือเป็นแบบอย่างทำให้ผู้อื่นนั้นปฏิบัติตามที่ผู้นำนั้นๆได้กำหนด และดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ที่ได้ตั้งไว้ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดย “ภาวะผู้นำ” นี้ อาจเกิดกับระดับบุคคลใดในองค์กรก็ได้

### 2.1.3 ทฤษฎี “ภาวะผู้นำ” (Leadership Theory)

#### 2.1.3.1 กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ (Trait Theory)

กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกิดตามคุณลักษณะ ได้ศึกษาด้านบุคลิกภาพเป็นสำคัญ และยังรวมไปถึงคุณลักษณะทางกายภาพอื่น ไม่ว่าจะเป็น ด้านสังคม หรือด้านสติปัญญา โดยมีนักคิดพูดถึงภาวะผู้นำที่เกิดตามคุณลักษณะดังนี้

2.1.3.1.1 Stogdill (1974) ได้ศึกษาและแบ่งคุณลักษณะของผู้นำที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป โดยในด้านลักษณะการแสดงออกมักประกอบไปด้วย การมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี, ใฝ่ต่อรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น, มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ, เปิดเผยและตรงไปตรงมา, ให้ความร่วมมือกับทุกหน่วยงาน, มีความกล้าในการตัดสินใจ, สามารถเป็นที่พึ่งพาอาศัยของคนรอบข้างได้, มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำผู้อื่น, มี

ความกระตือรือร้นสูงและยังมีความพากเพียรเพื่อให้บรรลุผล พยายามอย่างต่อเนื่อง มีความมั่นใจในตนเอง และสามารถทนต่อภาวะความกดดันและความเครียดได้ นอกจากนี้ทักษะที่ผู้นำจะต้องมีคือ มีความเฉลียวฉลาด , รอบรู้เกี่ยวกับงาน ที่ตนทำอยู่ , มีความสามารถด้านบริหาร และการจัดการ , มีทักษะด้านการจินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ , มีธรรมาศัยที่ดีและมีความสามารถในการ โน้มน้าวผู้อื่นได้ดี มีทักษะในการเข้าสังคม และมีความคล่องแคล่วด้านการพูดและเจรจาต่อรอง

2.1.3.1.2 McCall และ Lombardo (1983) (มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. (2554). THE PEOPLE CHAMPION แนวคิดและหลักการบริหารคนเพื่อผลงาน หน้า 207-208) ได้พบสิ่งที่สำคัญที่หากไม่มี ขาดหายไป หรือไม่เพียงพอจะกระทบกับการแสดงออกซึ่งความเป็นภาวะผู้อย่างเด่นชัด ได้แก่ ความสามารถด้านการสร้างสัมพันธภาพ , ความสามารถด้านการบริหาร , ความสามารถด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และ สุดท้ายคือ ความสามารถด้านการยอมรับความผิดพลาด

#### 2.1.3.2 กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามพฤติกรรมการแสดงที่ออก (Behavioral Theories)

กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามพฤติกรรมการแสดง ที่ออก (Behavioral Theories) เชื่อว่าความเป็นผู้นำมิได้มาจากพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด หากแต่สามารถพัฒนาและสร้างขึ้นมาได้ โดยที่เน้นไปที่การศึกษาพฤติกรรมที่ผู้นำจะต้องแสดงออก ซึ่งมีทฤษฎีที่หยิบยกมา ดังนี้

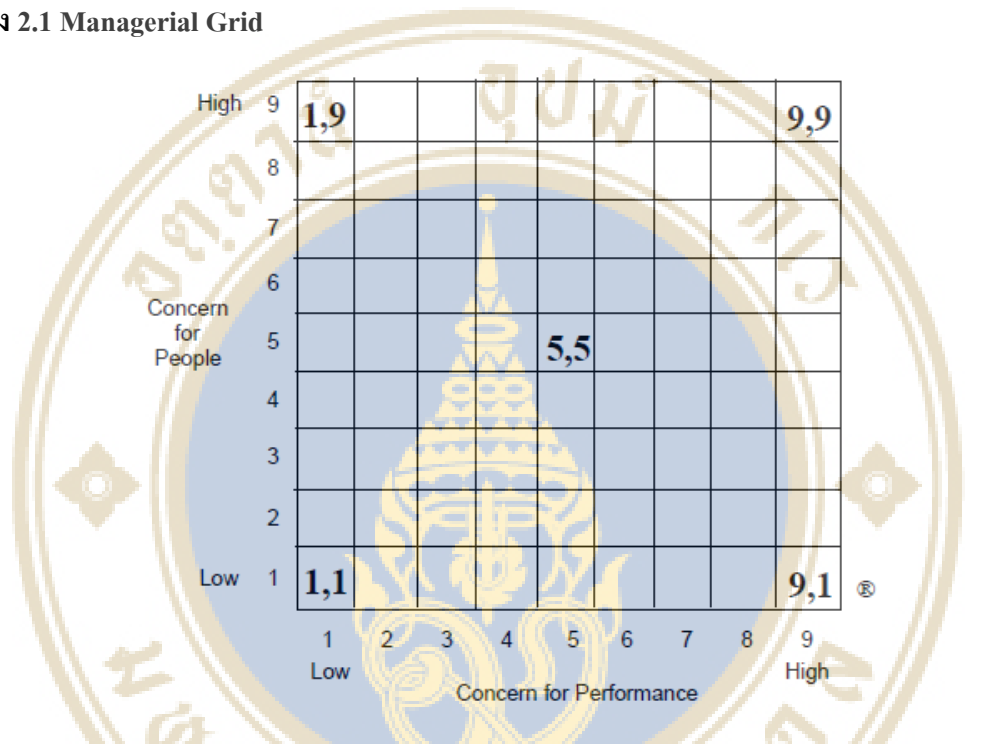
2.1.3.2.1 Ohio State University: Leadership Studies ได้ศึกษารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำและสรุปพฤติกรรมของผู้นำ ออกมาเป็น 2 ประเภท คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นด้านสร้างโครงสร้าง (Initiating Structure) กล่าวคือ ผู้นำที่เน้นการจัดโครงสร้าง และ กำหนด ขอบเขต การทำงานต่างๆ ทั้งกับ ตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งหมด โดยเน้นที่การกำหนดมาตรฐานการทำงาน การประเมินผลที่ชัดเจน และ การวิธีปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน และอีกประเภทก็คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นด้านการตัดสินใจ (Consideration) กล่าวคือ ผู้นำที่เน้นการแสดงออกที่เป็นมิตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยคอยให้ความ สนับสนุน และ คอยให้ความช่วยเหลือ และให้ความสนใจถึงความรู้สึก ของผู้ใต้บังคับบัญชา เหล่านั้น โดยเน้นไปที่การยอมรับของคนในทีมเป็นสำคัญ พร้อมกับการ รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ อีกทั้งยังคอยให้คำปรึกษา และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมและเสมอภาคกัน

2.1.3.2.2 University of Michigan Leadership Studies ได้สรุปผลการสำรวจพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงออกเป็น 2 มิติ คือ Employee Center เป็นลักษณะของผู้นำที่เน้นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทีมภายในกลุ่ม และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลแต่ละคน ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องเป็นผู้ที่คอยให้ความสนับสนุน และช่วยเหลือลูกน้อง ให้

เกียรติและให้คำแนะนำ ในขณะที่ Productive Center เป็นลักษณะที่ผู้นำที่มุ่งเน้นไปที่หน้าที่ของตนเองเป็นหลัก โดยจะไม่เน้นความสัมพันธ์ของบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เน้นความรู้สึกของคนในทีม แต่จะเน้นไปที่ผลลัพธ์ที่ได้จากปฏิบัติงานเป็นหลัก

2.1.3.2.3 Managerial Grid พัฒนาด้วยเป็นการนำมิติของพฤติกรรมของผู้นำ ทั้ง 2 ประเภท รวมเข้าไว้ในตารางเดียวกัน คือ ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ กับ ผู้นำที่เน้นงานเป็นหลัก ทำให้เกิดเป็นประเภทผู้นำ 5 แบบ (ตามตาราง)

ตาราง 2.1 Managerial Grid



Adapted from *Gridworks* by Robert R. Blake, Jane S. Mouton and Walter Barclay, *Scientific Methods Inc.* 1993.

- แบบ 1-1 คือ ผู้นำที่ไม่เน้นทั้งในเรื่องงานและเรื่องคนเลย (Impoverished) ถือว่าเป็นผู้นำที่ไม่มีศักยภาพ เนื่องจากไม่มีศักยภาพพอที่จะผลักดันตนเองให้เกิดผลงานให้บรรลุเป้าขององค์กร และยังไม่มีความสามารถในการบริหารความสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้นได้อีกด้วย

- แบบ 5-5 คือ ผู้นำที่เน้นทางสายกลาง (Middle of The Road Management) เป็นผู้นำที่บริหารผลงาน ได้ดีพอๆ กับ การบริหารความสัมพันธ์ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่ศักยภาพนั้นยังอยู่ในระดับที่ยังไม่สูงที่สุด มีการประนีประนอมในการจัดการกับปัญหา

- แบบ 9-1 คือ ผู้นำที่ เน้นงาน เพียง อย่างเดียว (Task-Oriented) เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นงานเพียงอย่างเดียว จึงมักจะมีพฤติกรรมที่มีแนวโน้มแบบเผด็จการ เป็น



ผู้นำที่เน้นการ วางแผนล่วงหน้า กำหนดแนวทางการปฏิบัติ ที่ชัดเจน และเน้นผลงานจะต้องมาก่อน ไม่ได้ให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

- แบบ 1-9 คือ ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ผู้ใต้บังคับบัญชา

เพียงอย่างเดียว (Country Club Management) เป็นผู้นำที่มีความเชื่อว่าการไม่กดดัน ในการทำงานจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข และส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างสรรค์ งานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้นำจึงมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และเน้นที่ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมาก โดยไม่ได้คำนึงถึงผลงาน

- แบบ 9-9 คือ ทำงานเป็นทีม (Team Management ) เป็นผู้นำในอุดมคติที่ให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและ ความสัมพันธ์ของ ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศักยภาพที่แสดงออกนั้นอยู่ในระดับที่สูงที่สุด

### 2.1.3.3 กลุ่มทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency Theories)

กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำนี้มีความเชื่อพื้นฐานว่า ภาวะผู้นำนั้นจะต้อง อิงตามสถานการณ์ซึ่งมีความหลายหลาย เนื่องจากมีปัจจัยอื่นๆ นอกจากตัวผู้นำเอง ยังมีปัจจัยอีกหลายอย่าง ทำให้ผู้นำนั้น จะมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ จำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับปัจจัยอื่นๆ อีกด้วย

2.1.3.3.1 Fielder Contingency Model เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่คำนึงปัจจัยนอก เหนือ ตัวผู้นำเป็นสำคัญ โดยคำนึงถึง เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationships) ซึ่งมีทั้งความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (Good) และความสัมพันธ์ระหว่างกันที่ไม่สู้จะดีสักเท่าไรนัก (Poor) , เรื่อง โครงสร้างและกระบวนการทำงาน (Task Repetitive) ซึ่งมีทั้งแบบชัดเจน (High) และแบบที่ไม่มีความชัดเจน (Low) , เรื่องอำนาจและอิทธิพลของผู้นำเอง (Power of Leader) ซึ่งมีทั้งผู้นำมีอิทธิพลและมีอำนาจอย่างแท้จริง (Strong) และแบบที่ผู้นำไม่มีอำนาจและอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (Weak) จากปัจจัยทั้ง 3 เรื่องนั้น ทำให้เกิดแนวทาง 8 แนวทาง เป็น Style ของผู้นำ (ตามตาราง 2.2)

ตาราง 2.2 แนวทาง 8 Style ของผู้นำ Fielder Contingency Model

	Very favourable		Intermediate		Very unfavourable			
Leader-Member Relations	Good	Good	Good	Good	Poor	Poor	Poor	Poor
Task Structure	High		Low		High		Low	
Leader Position Power	Strong	Weak	Strong	Weak	Strong	Weak	Strong	Weak
Situations	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII

ที่มา (Fred E. Fiedler, The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation, 1972)

จากตารางที่มีโอกาสที่เกิดขึ้นได้ 8 แบบ แต่รูปแบบของ Appropriate Style มี 2 เพียงประเภท คือ แบบ Appropriate Style: Relationship ที่เน้นไปที่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมต่างๆ ในขณะที่ แบบ Appropriate Style: Task จะเน้นไปที่การสั่งการ เน้นผลอย่างเดียว ไม่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีนี้เห็นชัดว่า “ผู้นำ” ไม่ใช่ปัจจัยเดียวที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ แต่ยังคงต้องสังเกตปัจจัยอื่นๆ อีกด้วย ไม่ว่าจะเป็น เรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationships), เรื่อง โครงสร้างและกระบวนการทำงาน (Task Repetitive), เรื่องอำนาจและอิทธิพลของผู้นำเอง (Power of Leader)

2.1.3.3.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) โดย Burns (1978) และ Bass (2008) ได้กล่าวว่า เป็นภาวะและวิธีการที่ผู้นำใช้ในการเปลี่ยนแปลงวิธีคิดผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีองค์ประกอบของพฤติกรรมเฉพาะ 4 ด้าน คือ

- เป็นผู้ที่คอยให้ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในด้านกายภาพ และทางด้านจิตใจ เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาพบปัญหา หรืออุปสรรค
- เป็นผู้ที่สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นภายในทีมงาน ผลักดันให้ทีมตระหนักถึงผลลัพธ์ และเห็นถึงความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น
- เป็นผู้ที่ต้องเปลี่ยนผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำในตนเอง และสามารถเป็นผู้นำเมื่อจำเป็นได้
- เป็นสร้างผู้วิสัยทัศน์ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นตรงกัน และสื่อสารให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่ได้และสร้างให้เกิดความพยายามร่วมกัน

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ ลักษณะบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (Big Five)

### 2.2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ

แนวคิดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ได้ถูกยอมรับมากในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการนำไปใช้องค์กรธุรกิจเอกชน เพื่อค้นหาความเป็นตัวตน และบุคลิกภาพของบุคคล ซึ่งส่วนมากจะใช้กับระดับผู้นำขององค์กร เพราะเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือไม่ ซึ่งแนวคิดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของ Costa and McCrae (1992) ประกอบด้วยบุคลิกภาพห้าด้าน ได้แก่ 1.บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion), 2.บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience), 3.บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness), 4.บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (Neuroticism) และ 5.บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) ซึ่งแต่ละบุคลิกภาพหลักนั้นยังประกอบด้วยคุณลักษณะย่อยอีกด้วย

### 2.2.2 บุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ และคุณลักษณะย่อย

2.2.2.1 บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion) เป็นองค์ประกอบทางบุคลิกภาพที่ทำนายถึงพฤติกรรมทางสังคมของแต่ละบุคคล โดยที่จะแสดงถึงปริมาณความสัมพันธ์ระหว่างตนเองมีกับผู้อื่น และยังรวมถึงความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสังคมได้อีกด้วย

ตาราง 2.3 แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion)

บุคลิกภาพแบบแสดงตัว 6 ลักษณะ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพ แบบแสดงตัวต่ำ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพ แบบแสดงตัวสูง
ความอบอุ่น (Warmth)	ถือตัวมีความเป็นพิธีการ	เป็นที่รักมีความเป็นมิตรสุภาพ
การชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น (Gregariousness)	ไม่ชอบเข้าสังคม	ชอบเข้าสังคม
การกล้าแสดงออก (Assertiveness)	ชอบอยู่เบื้องหลัง	ชอบแสดงออกชอบพูด เป็นผู้นำ
การชอบทำกิจกรรม (Activity)	ไม่เร่งรีบในการทำกิจกรรม	ทำกิจกรรมอย่าง กระฉับกระฉ่ง

ตาราง 2.3 แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion) (ต่อ)

บุคลิกภาพแบบแสดงตัว 6 ลักษณะ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพ แบบแสดงตัวต่ำ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพ แบบแสดงตัวสูง
การแสวงหาความตื่นเต้น (Excitement Seeking)	ไม่ต้องการความตื่นเต้น	กระหายความตื่นเต้น
การมีอารมณ์เชิงบวก (Positive Emotions)	ไม่ร่าเริงไม่ยุ่งเกี่ยวกับใครช่าง สงสัยพุดออกมาโดย ไม่คำนึงถึงผลที่จะตามมา	ร่าเริงมองโลกแง่ดี เป็นที่น่าเชื่อถือไว้วางใจ เลือกคำพูดที่ถูกต้อง

ที่มา : (Costa and McCrae, 1992 ; quoted in Howard and Howard, 2004)

#### 2.2.2.2 บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience)

เป็นองค์ประกอบทางบุคลิกภาพที่เกี่ยวกับความรู้สึภายในตนเองเท่านั้น โดยเป็นการแสดงถึงศักยภาพในการปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ทักษะคิด และวิธีการปฏิบัติให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ได้ดีเพียงใด และบอกถึงความสนใจที่มีต่อสิ่งใหม่ๆ และแสวงหาความคิดใหม่ รวมถึงค้นหาประสบการณ์ใหม่ๆ เพิ่มเติมมากขึ้นน้อยเพียงใด

ตาราง 2.4 แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience)

บุคลิกภาพแบบเปิดรับ ประสบการณ์ 6 ลักษณะ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพ แบบเปิดรับประสบการณ์ต่ำ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพ แบบเปิดรับประสบการณ์สูง
ช่างฝัน (Fantasy)	ให้ความสำคัญกับปัจจุบัน	มีจินตนาการชอบฝันกลางวัน
การมีอารมณ์สุนทรียภาพ (Aesthetics)	ไม่สนใจในศิลปะ	มีความซาบซึ้งในศิลปะและ ความสวยงาม
การเปิดเผยความรู้สึก (Feelings)	เพิกเฉยไม่สนใจความรู้สึก	เห็นคุณค่าของอารมณ์ต่างๆ
การปฏิบัติ (Actions)	ชอบทำในสิ่งที่เคยชิน	ชอบความหลากหลาย ชอบลองของใหม่
การมีความคิด (Ideas)	เน้นที่ความคิดแคบๆ	มีความคิดหลากหลาย

ตาราง 2.4 แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) (ต่อ)

บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ 6 ลักษณะ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ต่ำ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์สูง
การยอมรับค่านิยม (Values)	ยึดกับกฎเกณฑ์เดิมเป็นแบบอนุรักษ์นิยมชอบความเรียบง่ายสนใจในรายละเอียด	พร้อมรับค่านิยมใหม่ค้นหาความยุ่งยากซับซ้อนมีทัศนคติที่เปิดกว้าง

ที่มา : (Costa and McCrae, 1992 ; quoted in Howard and Howard, 2004)

2.2.2.3 บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) ถือเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งทางบุคลิกภาพที่เกี่ยวกับพฤติกรรมระหว่างตนเองที่มีต่อบุคคลภายนอก ที่จะแสดงถึงการรับฟังผู้อื่นที่มีมากน้อยต่างกัน และการยอมรับผู้อื่น หรือปฏิบัติตนเองให้สอดคล้องกับบุคคลรอบข้าง ดังนั้นผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบเห็นด้วยกับผู้อื่นสูง จะมีแนวโน้มที่จะเป็นคนที่รับฟังคำแนะนำจากผู้อื่น ได้ดีและไม่มีข้อสงสัย

ตาราง 2.5 แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness)

บุคลิกภาพแบบประนีประนอม 6 ลักษณะ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบประนีประนอมต่ำ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบประนีประนอมสูง
การเชื่อใจผู้อื่น (Trust)	ชอบเยาะเย้ยถากถางช่างระแวง	เห็นว่าผู้อื่นซื่อสัตย์และมีเจตนาดี
ความตรงไปตรงมา (Straightforwardness)	ระแวงระวังพูดเกินความจริง	ตรงไปตรงมาเปิดเผย
ความเอื้อเฟื้อ (Altruism)	ไม่เต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่น	เต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่น
การคล้อยตามผู้อื่น (Compliance)	ก้าวร้าวชอบแข่งขัน	ประนีประนอมคล้อยตาม
ความสุภาพ (Modesty)	รู้สึกว่าคุณเหนือกว่าผู้อื่น	ขี้อายถ่อมตัว
การมีจิตใจอ่อนไหว (Tender-mindedness)	หัวแข็งยึดเหตุผลแสดงความคิดเห็นออกมาชอบการเป็นผู้นำ	มีจิตใจอ่อนโยนพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับความคิดเห็นของตนเองไว้ชอบอยู่เบื้องหลัง

ที่มา : (Costa and McCrae, 1992 ; quoted in Howard and Howard, 2004)

2.2.2.4 บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (Neuroticism) จะเป็นการแสดงถึงความสามารถในการปรับอารมณ์ และความสามารถในการทนต่อสิ่งกระตุ้นภายนอกที่ทำให้บุคคลนั้นเกิดอารมณ์ในทางลบ หรือ Negative ดังนั้นผู้ที่ปรับและสามารถควบคุมความหวั่นไหวทางอารมณ์ของตนได้ แม้จะถูกรบกวนจากสิ่งแวดล้อมอย่างไรก็ไม่หวั่นไหว

ตาราง 2.6 แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (Neuroticism)

บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว 6 ลักษณะ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพ แบบหวั่นไหวต่ำ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพ แบบหวั่นไหวสูง
ความวิตกกังวล (Worry)	ผ่อนคลายสงบ	ไม่ผ่อนคลายวิตกกังวล
ความโกรธ (Angry Hostility)	สุขุมโกรธยาก	โกรธง่าย
ความท้อแท้ (Discouragement)	ท้อแท้สิ้นหวังยาก	ท้อแท้สิ้นหวังง่าย
การคำนึงถึงแต่ตนเอง (Self-Consciousness)	ไม่ค่อยรู้สึกอึดอัดใจ	รู้สึกอึดอัดใจง่าย
การถูกกระตุ้น (Impulsiveness)	ทนต่อแรงกระตุ้นได้ดี	ถูกขยี้ง่าย
ความเปราะบาง (Vulnerability)	จัดการกับความเครียดได้ดี	ไม่สามารถจัดการกับความเครียดได้

ที่มา : (Costa and McCrae, 1992 ; quoted in Howard and Howard, 2004)

2.2.2.5 บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) เป็นการแสดงถึงปริมาณความมากน้อยของจุดมุ่งหมายที่ บุคคลนั้นๆ ตั้งเป้าหมายไว้ รวมไปถึงความสามารถในการควบคุมตนเอง และการมีวินัยในตนเอง เพื่อให้ตนเองนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตนได้ตั้งเป้าหมายไว้ ถ้าบุคคลใดมีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกสูง มักจะมีแนวโน้มว่าผู้นั้น จะเป็นคนมีระเบียบวินัยในตนเองสูง และประสบความสำเร็จกับเป้าหมายที่ตั้งไว้สูงกว่า บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกต่ำ เนื่องจากคนที่มีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกต่ำ มักจะควบคุมตนเองไม่ได้และล้มเลิกความตั้งใจได้ง่ายกว่า คนที่มีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกสูง

ตาราง 2.7 แสดงลักษณะองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness)

บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก 6 ลักษณะ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพ แบบมีจิตสำนึกต่ำ	ลักษณะของผู้ที่มีบุคลิกภาพ แบบมีจิตสำนึกสูง
การมีความสามารถ (Competence)	รู้สึกว่าตนเอง ไม่มีความพร้อม	รู้สึกว่าตนเองมีความสามารถ และมีประสิทธิภาพ
การมีระเบียบ (Order)	ไม่มีความเป็นระเบียบ ไม่มีระบบ	มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด
การมีความรับผิดชอบต่อ หน้าที่ (Dutifulness)	ไม่เอาใจใส่หน้าที่	มีความสำนึกในหน้าที่ มีความไว้วางใจได้
การมีความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Achievement Striving)	มีความต้องการประสบ ความสำเร็จในระดับต่ำ	มีความพยายามเพื่อให้ ประสบความสำเร็จ
การมีวินัยในตนเอง (Self-discipline)	ผัดวันประกันพรุ่งวอกแวก	มุ่งการปฏิบัติให้สำเร็จ
การมีความสุขรอบคอบ (Deliberation)	ตัดสินใจอย่างเร่งรีบ	คิดอย่างรอบคอบก่อนที่จะ ปฏิบัติ

ที่มา : (Costa and McCrae, 1992 ; quoted in Howard and Howard, 2004)

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยการพัฒนากภาวะผู้นำ ด้วยการใช้แบบประเมิน ผลทางจิตวิทยา (Work Behavioral Inventory: WBI) และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Development Action Plan: DAP) ในหัวข้อเรื่อง : การพัฒนากภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : กรณีศึกษา ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ธุรกิจสื่อโฆษณา มีวิธีการดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

- 3.1 การเลือกตัวอย่างเพื่อศึกษาวิจัย
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย
- 3.3 วิธีการและขั้นตอนการเก็บข้อมูล

#### 3.1 การเลือกตัวอย่างเพื่อศึกษาวิจัย

ตัวอย่างในการศึกษา วิจัยในครั้งนี้ คือ ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ซึ่งตัวอย่างที่เลือกทำการศึกษาและวิจัยครั้งนี้ อยู่ในกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวกับงานสื่อโฆษณา ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง (Dynamic) อยู่ตลอดเวลา ทำให้งานในทุกกลุ่มงานภายในองค์กรนั้นจำเป็นต้องรองรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาด้วยเช่นกัน นอกเหนือไปกว่านั้น ระดับที่เลือกศึกษาวิจัยนั้นเป็นระดับบริหาร ซึ่งถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญกับองค์กรอย่างยิ่ง เพราะอยู่ในฐานะที่สามารถช่วงกำหนดนโยบายให้กับองค์กร รวมถึงมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และกำหนดทิศทางให้กับองค์กรอีกด้วย และยังเป็นระดับที่มีผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ในความรับผิดชอบ จึงเป็นสาเหตุที่ผู้วิจัยเลือกขึ้นมาทำการศึกษา และที่สำคัญผู้บริหารท่านนั้นความต้องการที่จะพัฒนาตนเองอีกด้วย

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ปัจจุบันเครื่องมือที่ใช้วัดศักยภาพมนุษย์มีหลากหลายเครื่องมือ แล้วแต่มุมมองที่ผู้วัดต้องการจะได้อะไรจากการวัดผลนั้น ส่วนเครื่องมือที่ผู้จัดทำเลือกขึ้นมาเพื่อวัดศักยภาพของ



ผู้บริหารท่านนี้ก็คือ Work Behavioral Inventory (WBI) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีพื้นฐานจาก Big 5 Factors และ Applied Reasoning Test (ART) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยม โดย Work Behavioral Inventory (WBI) นั้นบ่งบอกพฤติกรรมของผู้ทำแบบทดสอบได้ละเอียดดังนั้นแล้ว เครื่องมือที่ ผู้วิจัย ใช้เพื่อ การศึกษาวิจัย และ เก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินทาง จิตวิทยา และเครื่องมือพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย Work Behavior Inventory (WBI), Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) และรวมถึง Development Action Plan (DAP) โดยเครื่องมือแต่ละอย่างนั้นมีข้อเด่น และรายละเอียดดังนี้

### 3.2.1 Work Behavior Inventory (WBI)

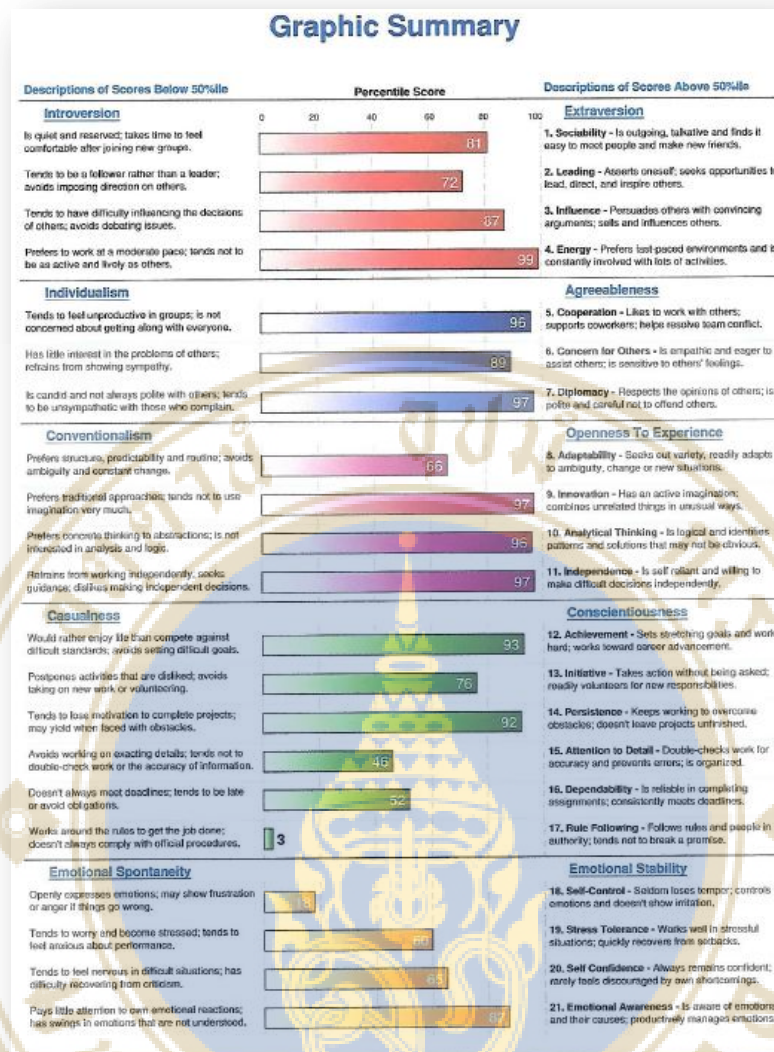
เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดศักยภาพเชิงพฤติกรรมที่ได้รับความนิยมแพร่หลายในปัจจุบัน อีกทั้งใช้สำหรับช่วยในการสรรหาบุคคลที่ควรหรือเหมาะกับตำแหน่งสำคัญๆ ไม่ว่าจะเป็นระดับ ผู้อำนวยการ ระดับ Vice President เป็นต้นเพราะตำแหน่งดังกล่าวมีอิทธิพลต่อภาพรวมองค์กรอย่างมาก เช่นเรื่องการผลิตนโยบาย คุณภาพงานขององค์กรโดยรวม การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีจำนวน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรขนาดใหญ่ ภาพลักษณ์ที่ผู้บริหารท่านนั้นๆ แสดงออก ก็ถือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอีกด้วย จึงเป็นเครื่องตอกย้ำเรื่องการสรรหาบุคคลที่จะขึ้นมาดำรงตำแหน่งสำคัญๆ ภายในองค์กร คงมิใช่เพียงดูผลงานที่ผ่านมา และเพียงเรียกเข้ามาสัมภาษณ์พูดคุยเท่านั้น หากแต่การหาศักยภาพลึกๆ ที่ผู้บริหารท่านนั้นมี (ทั้งที่มองเห็นได้และแอบซ่อนอยู่ ) และการหาพฤติกรรมที่ยังจุดด้อยที่ควรพัฒนาให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น มากไปกว่านั้นนอกจากผู้บริหารท่านจะได้ประโยชน์จากการพัฒนาพฤติกรรมตนเอง องค์กรเองก็จะ ได้ผู้บริหารที่มีศักยภาพที่จะผลักดันและ นำพาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนได้อีกด้วย สุดท้ายผู้บริหารท่านนั้นก็จะนำเอา แนวความคิดนี้ไปใช้ภายในสายการบังคับบัญชา หน่วยงาน และองค์กรต่อไป

โดยทั่วไปนั้น พฤติกรรมการทำงานขอ งคนนั้นๆ เป็น ถือหัวใจสำคัญ หลัก ในการคัดเลือกบุคคลนั้นๆ ให้เหมาะกับงานและความสามารถ เพื่อทำให้องค์การนั้นมีประสิทธิภาพ ในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ และเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของอาชีพของเขาเหล่านั้นได้

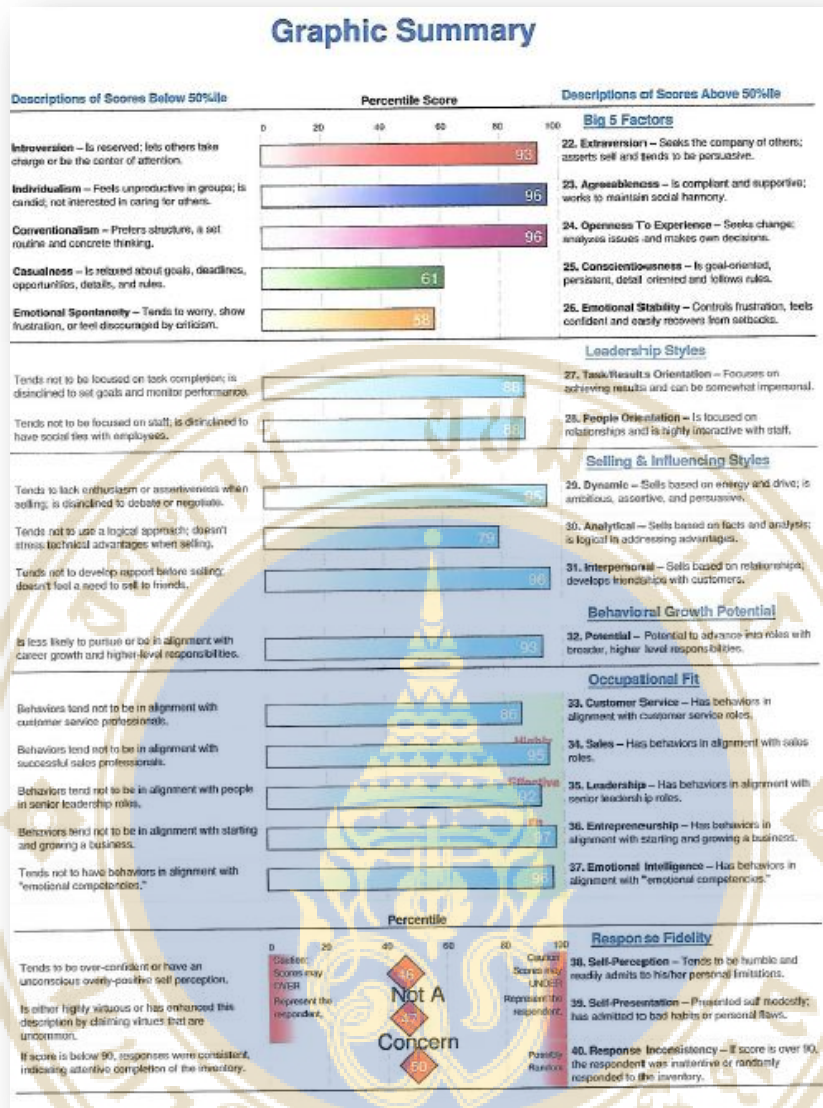
ผลการวิจัย ส่วนใหญ่ แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมการทำงาน บุคลิกลักษณะ และ คุณสมบัติของตัวท่านผู้บริหารนั้นๆ มีความสำคัญมากกว่า กระบวนการ การเรียนรู้ ความสามารถ หรือประสบการณ์การทำงาน ที่สั่งสมของผู้บริหารท่านนั้นๆ จึงเป็นการตอกย้ำถึงกระบวนการการสรรหาผู้บริหารที่มีศักยภาพตรงกับลักษณะงาน ตำแหน่งงาน ประเภทความรับผิดชอบของงานนั้นๆ เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการค้นหาสิ่งเหล่านั้นของผู้บริหารให้เจอ

3.2.1.1 รูปแบบทั่วไปของ Work Behavioral Inventory (WBI) เป็นเครื่องมือที่ถูกออกแบบมาเพื่อการหาศักยภาพบุคคลและสามารถจัดสรรบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานต่างๆ ได้ง่าย โดยทุกคำถามนั้นจะเป็นเครื่องวัดที่มีความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมการทำงานในปัจจุบันทั้งสิ้น และยังสามารถแสดงให้เห็นด้วยได้ว่าผู้บริหารท่านนั้นประเมินค่าตนเองสูงเกินไปหรือไม่ ในขณะที่ทำแบบทดสอบเองสามารถใช้ได้กับบุคคลทั่วไป และสำหรับท่านที่ไม่เคยทำงานมาก่อนหรือกลับสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง ได้อีกด้วย มาตรฐานของค่าเฉลี่ยของคะแนนจะแสดงผลในรูปของเปอร์เซ็นต์ไทล์ เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีอยู่จริงซึ่งฐานข้อมูลเป็นฐานข้อมูลที่มีการทำงานหลากหลายอาชีพด้วยกัน โดยวิธีทำแบบทดสอบนั้นผู้ตอบแบบทดสอบจะต้องระบุว่าพฤติกรรมใดที่อธิบายถึงความเป็นตัวเองมากที่สุด ใน 5 ตัวเลือก โดยไม่จำกัดเวลา แต่เพื่อให้ข้อมูลนั้นมีความเที่ยงตรงระยะเวลาในการทำแบบทดสอบไม่ควรเกินโดยเฉลี่ยประมาณ 30-45 นาที

3.2.1.2 รายงาน Work Behavioral Inventory (WBI) ซึ่งเมื่อผ่านการประมวลผลแล้วจะได้ออกมา จำนวน 2 หน้า โดยที่หน้าแรก จะระบุถึง Big Five Personality Factors โดยประกอบไปด้วยข้อย่อยของเรื่อง 1.การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion) , 2.การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) , 3.การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) , 4.ความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) , 5.เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) ซึ่งทั้งหมดมีด้วยกัน 21 หัวข้อย่อย และในหน้าที่สอง จะระบุถึง คะแนนภาพรวมของ Big Five Personality Factors, ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles), ลักษณะพฤติกรรมที่ศักยภาพในการเติบโต (Behavioral Growth Potential), สิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators) และสุดท้ายคือ ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity) จะอยู่ในข้อที่ 22 ถึงข้อที่ 40 ตามรูปตัวอย่าง (สามารถศึกษารายละเอียดได้ที่ภาคผนวก)



รูปที่ 3.1 รายงาน Work Behavioral Inventory (WBI) หน้าที่ 1



รูปที่ 3.2 รายงาน Work Behavioral Inventory (WBI) หน้าที่ 2

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

#### 3.2.2.1 ลักษณะ โดยทั่วไปของแบบประเมิน Applied Reasoning Test Managerial /Professional (ART-MP)

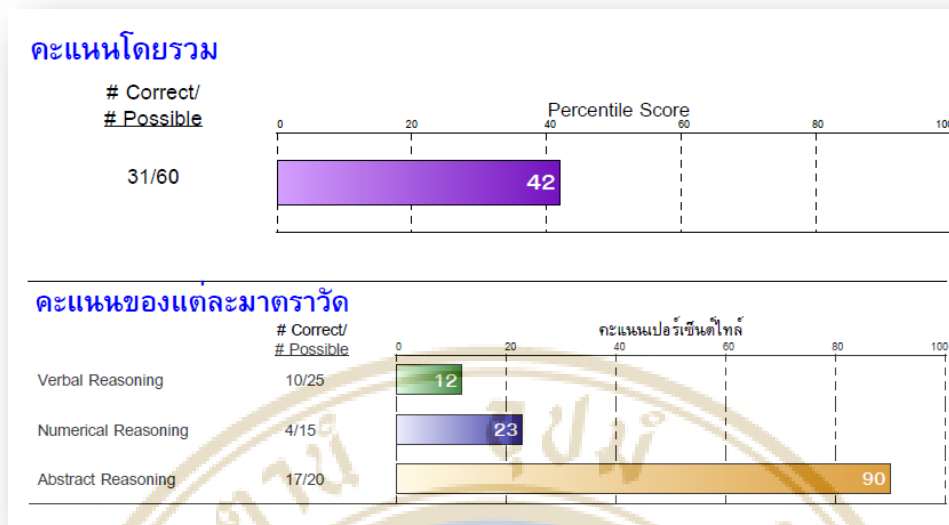
Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) นั้นเป็นแบบทดสอบที่สร้างขึ้นเพื่อ วัดศักยภาพทางสมอง 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะ ในด้านการอ่าน และจับใจความ (Verbal Reasoning), ทักษะ ในด้านการคำนวณข้อมูลจากข้อมูลที่เป็น ตัวเลข (Numerical

Reasoning) และทักษะ ในการเชื่อมโยง เหตุผล การหาความสัมพันธ์และการใช้ข้อมูล ในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ทักษะในด้านการอ่านและจับใจความ (Verbal Reasoning) คือ เป็นการวัดทักษะที่เกี่ยวกับการอ่านข้อมูลที่เป็นข้อความลายลักษณ์อักษร การทำความเข้าใจข้อความนั้นๆ และรวมถึงวัดความสามารถในการตีความจากข้อความหรือบทความอีกด้วย
- ทักษะในด้านการคำนวณ ข้อมูลจากข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) คือ เป็นการวัดทักษะด้านการทำความเข้าใจต่อข้อมูลที่เป็นตัวเลข ไม่ว่าจะเป็น การหาข้อสรุป หาความสัมพันธ์ และตีความจากข้อมูลที่เป็นตัวเลข ตาราง แผนภูมิ หรือกราฟต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกราฟแท่ง หรือกราฟวงกลม และที่สำคัญยังวัดความสามารถ ในการคำนวณอย่างง่ายๆ ด้วยการ บวก ลบ คูณ หาร อีกด้วย
- ทักษะในการเชื่อมโยงเหตุผล การหาความสัมพันธ์และการใช้ข้อมูล ในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) คือ เป็นการวัดทักษะความสามารถ ในการเชื่อมโยงเหตุผล รวมถึงการใช้ สถิติปัญหาในการแก้ปัญหา การหาเหตุผลในเชิงนามธรรม โดยคำถาม ประกอบไปด้วยรูปที่มีการ แสดงลำดับความสัมพันธ์ โดยจะต้องหาความสัมพันธ์

#### 3.2.2.2 ตัวอย่างรูปแบบรายงานของ Applied Reasoning Test Managerial /Professional (ART-MP)

ผลรายงานที่ได้จากการทำแบบทดสอบของ Applied Reasoning Test Managerial /Professional (ART-MP) จะเป็นรายงานเพียงหนึ่งหน้า โดยประกอบด้วย กราฟแท่งที่แสดงค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากทั้ง 3 ทักษะ ออกมาเป็นเปอร์เซ็นต์ไทล์ และกราฟแท่งชุดถัดมาจะแบ่งออกเป็น 3 แท่ง ซึ่งบอกเป็นเปอร์เซ็นต์ไทล์ ของแต่ละทักษะออกมา คือ ได้แก่ ทักษะในด้านการอ่านและจับใจความ (Verbal Reasoning), ทักษะในด้านการคำนวณข้อมูลจากข้อมูลที่เป็นตัวเลข (Numerical Reasoning) และทักษะในการเชื่อมโยงเหตุผล การหาความสัมพันธ์และการใช้ข้อมูล ในเชิงนามธรรม (Abstract Reasoning) โดยสามารถดูได้จากตารางที่ 3.3



รูปที่ 3.3 รายงาน Applied Reasoning Test Managerial /Professional (ART-MP)

### 3.3 วิธีการและขั้นตอนการเก็บข้อมูล

การเก็บข้อมูลนั้นผู้วิจัยมีดำเนินการดังต่อไปนี้

- ทำการพูดคุยพร้อมชี้แจงหลักการ วัตถุประสงค์ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ และระยะเวลาการวิจัยให้กับผู้ที่รับการวิจัยได้รับทราบก่อน พร้อมกับยื่นขออนุญาตเข้ารับการวิจัยให้ผู้รับการวิจัยรับทราบด้วย
- ทำการสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการวิจัย เบื้องต้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบ
- ผู้เข้ารับการวิจัย เข้ารับการทําแบบประเมินทางจิตวิทยา ทั้ง Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test Managerial /Professional (ART-MP) รวมทั้งอ่านค่า และสรุปผลการ ประเมิน บุคลิกภาพและสมรรถนะ
- ทำการพูดคุยกับผู้รับการวิจัย ถึงผลที่ได้จากการทําแบบทดสอบลักษณะ บุคลิกภาพหรือพฤติกรรม พร้อมให้ผู้เข้ารับการวิจัยเลือกหัวข้อ ที่ ต้องการพัฒนาด้วยตนเอง จำนวน 1 หัวข้อ จากทั้งหมด 21 หัวข้อ จาก Work Behavior Inventory (WBI)
- อธิบายถึงวิธีการพัฒนาตนเองแบบ Development Action Plan (DAP) และ ให้ผู้รับการวิจัยจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ด้วยตัวเอง โดยกำหนดหัวข้อ

กิจกรรมต่างๆ บุคคลที่เกี่ยวข้อง อุปกรณ์ ที่จำเป็นต้องใช้ในหัวข้อนั้นๆ หรือเงื่อนไขเหตุการณ์ รวมทั้งตัววัดผล เพื่อพัฒนาพฤติกรรมนั้น

- นัดหมายพูดคุยถึงความคืบหน้าในการพัฒนา จากแผนของ Development Action Plan (DAP) ครั้งที่ 1 โดยสอบถามความคืบหน้า ปัญหา อุปสรรค ความรู้สึกที่ผู้เข้ารับการวิจัยมีต่อการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมที่ผู้เข้ารับการวิจัยสังเกตได้ รวมทั้งแนะนำแนวทางการควบคุม และพัฒนาพฤติกรรมผ่าน Development Action Plan (DAP) ในระยะเวลาที่เหลือ
- นัดหมายพูดคุยถึงความคืบหน้าในการพัฒนา จากแผนของ Development Action Plan (DAP) ครั้งที่ 2 โดยสอบถามความคืบหน้า ปัญหา อุปสรรค ความรู้สึกที่ผู้เข้ารับการวิจัยมีต่อการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมที่ผู้เข้ารับการวิจัยสังเกตได้ รวมทั้งแนะนำแนวทางการควบคุม และพัฒนาพฤติกรรมผ่าน Development Action Plan (DAP) ในระยะเวลาที่เหลือ
- ทำการพูดคุยสรุปถึง พัฒนาการทั้งหมดจากระยะเวลาที่ผ่านไปว่าผู้เข้ารับการวิจัยประสบความสำเร็จ หรือพฤติกรรมของตนเองมีความแตกต่างจากเดิมมากน้อยเพียงใด และผู้เข้ารับการพัฒนามีความสามารถนำวิธีการพัฒนาตนเองแบบ Development Action Plan (DAP) ไปปรับใช้กับพฤติกรรมอื่นๆ ได้อีกหรือไม่

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

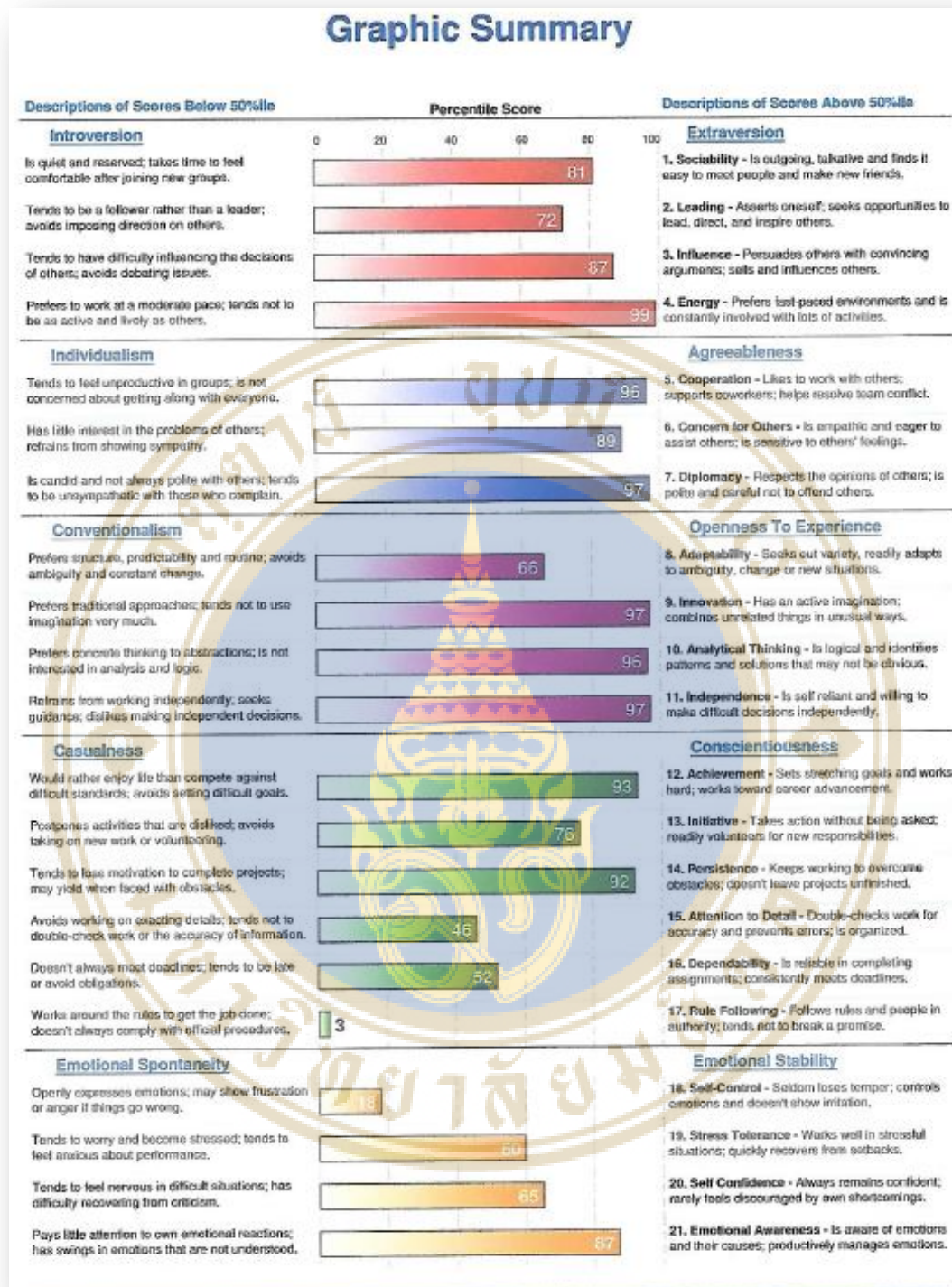
ต่อเนื่องจากบทที่ 3 ที่กล่าวถึง “วิธีการดำเนินการวิจัย” อย่างละเอียดไปแล้วนั้น ในบทที่ 4 นี้เองจะเป็นการพูดถึง “ผลการวิจัย” โดยผู้เข้ารับการวิจัยในครั้งนี้ คือ ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการท่านหนึ่ง มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี ปัจจุบันท่านทำงานอยู่ในธุรกิจทางด้านสื่อโฆษณาชั้นนำของประเทศ ผ่านการใช้การวิเคราะห์จากแบบประเมินทางจิตวิทยาโดยเครื่องมือ Work Behavior Inventory (WBI) Applied Reasoning Test (ART) และผลการวิเคราะห์แบ่งรายเอียดดังต่อไปนี้

- 4.1 ผลการประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)
- 4.2 ผลการประเมิน Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)
- 4.3 การประมวลผลและความคิดเห็นจากผู้เข้ารับการวิจัย

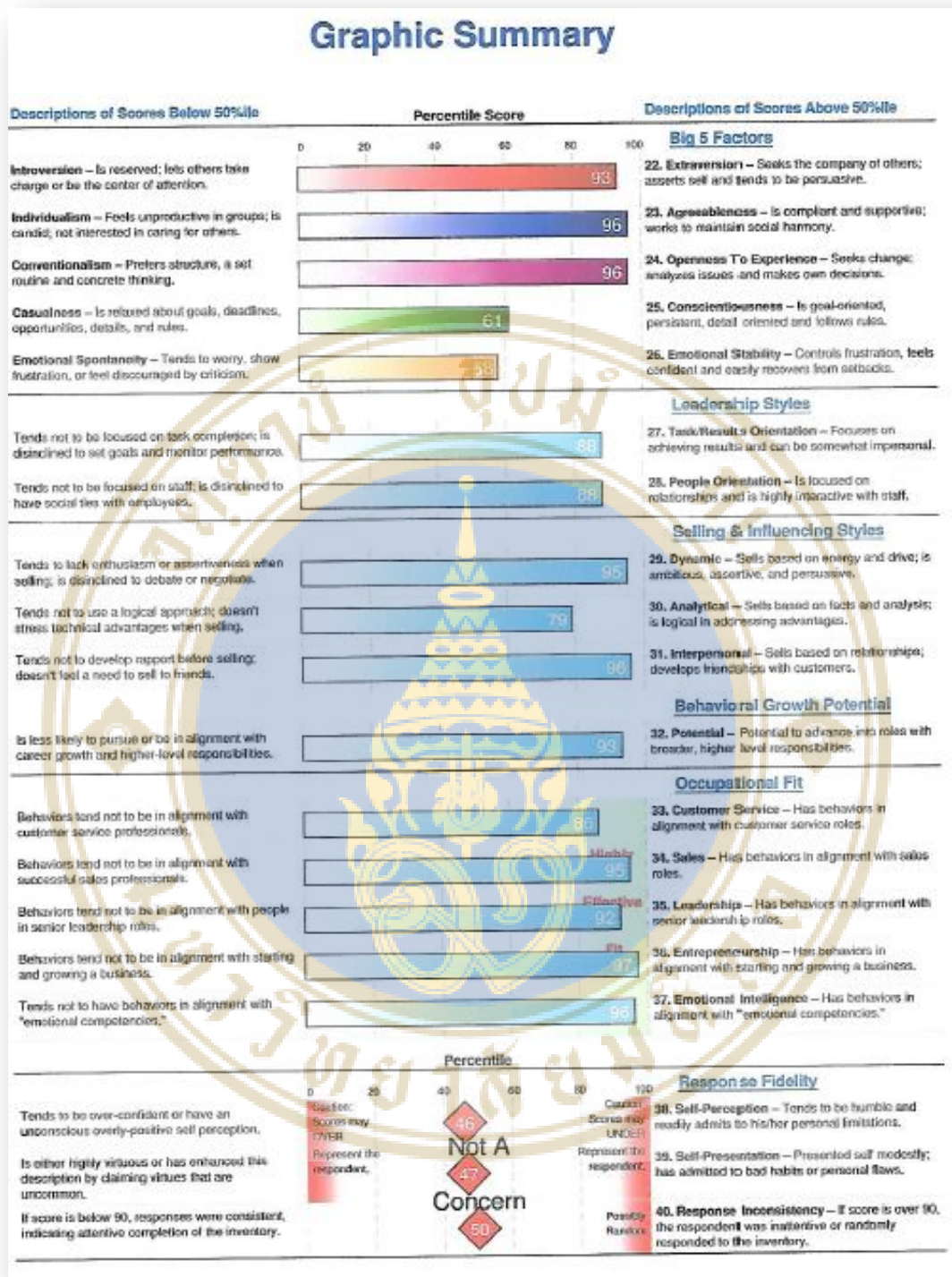
#### 4.1 ผลการประเมิน Work Behavior Inventory (WBI)

ด้วยการทดสอบผ่านแบบทดสอบ Work Behavioral Inventory (WBI) ของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในธุรกิจสื่อโฆษณา ทำให้ได้รายงาน Work Behavioral Inventory (WBI) จำนวน 2 หน้า โดยหน้าแรกบอกถึงรายละเอียดคะแนนพฤติกรรมตาม 5หมวด ประกอบด้วย การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion), การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness), การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience), ความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness), เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) และหน้าที่สองบอกถึงคะแนนภาพรวมของ Big Five Personality Factors, ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles), ลักษณะพฤติกรรมที่ศักยภาพในการเติบโต (Behavioral Growth Potential), สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators) และสุดท้ายคือ ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity) ตามรูปที่ 4.1 และ รูปที่ 4.2



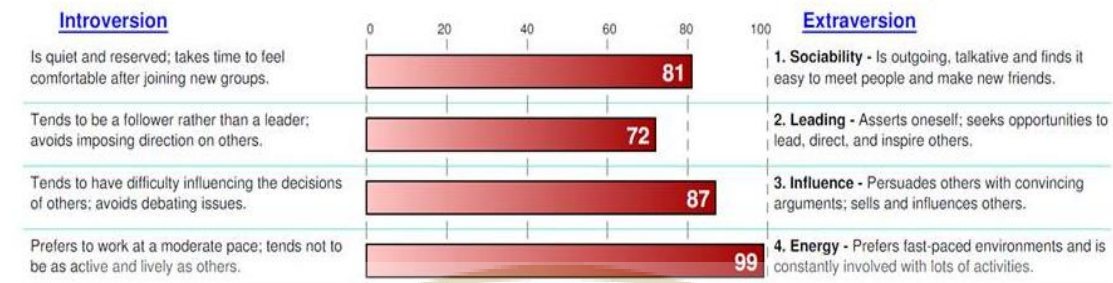


รูปที่ 4.1 รายงาน Work Behavioral Inventory (WBI) หน้า 1 ของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ



รูปที่ 4.2 รายงาน Work Behavioral Inventory (WBI) หน้าที่ 2 ของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ  
 ทั้งนี้สามารถแยกรายละเอียดเป็นประเด็นแต่ละหัวข้อ ตามหมวดของพฤติกรรมต่าง  
 และรวมถึงแนวโน้มต่างๆที่รายงานแสดงผล

#### 4.1.1 Introversion – Extroversion Group



รูปที่ 4.3 รายงานหัวข้อ การเปิดเผยต่อสังคม (Extroversion)

##### Sociability (81%)

เป็นคนที่ ชอบเข้าสังคม และเป็นคนลงมือทำงานไว คิดอะไรไว อาจเป็นเพราะ Sociability (81%) สูง Energy (99%) สูง ซึ่งด้วยหน้าที่ในสายงานที่ พยากรณ์บุคคล ความรับผิดชอบที่ต้องคุยกับพนักงาน ซึ่งมีหลายแผนก ตั้งแต่ แผนกบัญชี ที่ทำงานเป็นระบบ ไปยังแผนกความคิดสร้างสรรค์ ที่ทำงานอย่างอิสระ ทำให้ไม่รู้สึกอึดอัดรวมกับ และยังรวมกับ Diplomacy (97%) ทำให้สามารถ

##### Leading (72%)

เป็นคะแนนที่อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง จึงเป็นคนที่ไม่สนใจอยากจะเป็นผู้นำ มองว่าเป็นภาระ และกลัวว่าทำแล้วอาจจะไม่ดีพอกับสิ่งที่คนอื่นๆคาดหวัง แต่ด้วยคะแนนไม่ได้น้อย หากจำเป็นต้องทำก็จะทำได้โดยไม่อึดอัดมาก และมีแนวโน้มจะทำได้ตามที่กลุ่มคาดหวัง ซึ่งปัจจุบันทำในระดับผู้จัดการ มีความจำเป็นต้องอาศัย ความเป็นผู้นำอย่างมาก โดยถือว่ามีพอสมควรกับตำแหน่งปัจจุบัน

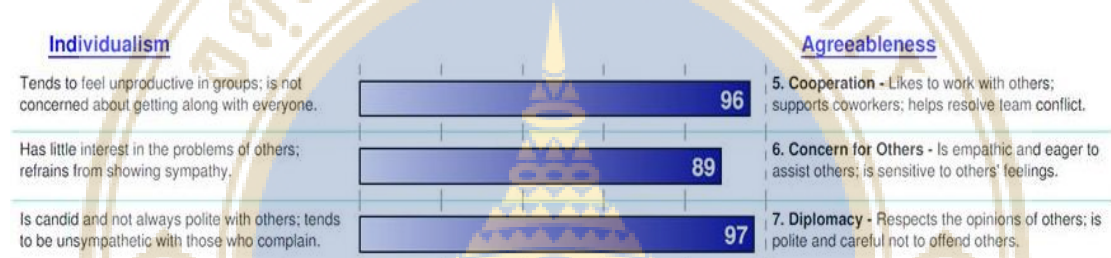
##### Influence (87%)

เป็นคะแนนที่อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง หมายถึง เป็นคนที่ชอบเน้นโน้มน้าวใจผู้อื่นให้เชื่อแล้วให้ทำตาม มากกว่าจะบังคับให้ผู้อื่นทำตาม เพราะเชื่อว่าถ้าทีมคิดไปในแนวทางเดียวการทำงานจะง่ายขึ้น และที่สำคัญจะช่วยคิดช่วยทำในแนวทางเดียวกันโดยไม่ต้องบอกอีกเรื่อยๆ ช่วงที่จะโน้มน้าวจะต้องหาข้อมูล หาจังหวะ โอกาส เพื่อใช้โน้มน้าว รวมทั้งหาแนวร่วมที่มีความคิดเหมือนกัน เพื่อให้เกิดความคิดแบบกลุ่ม จะช่วยให้การโน้มน้าวมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยหน้าที่ในปัจจุบันต้องทำงาน โน้มน้าวใจผู้ ระดับผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงาน พึงทั่วไป เพื่อให้งานออกมาราบรื่นที่สุด ถือว่ามีในระดับปกติกับงานที่ต้องทำ

### Energy (99%)

เป็นคะแนนที่อยู่ในเกณฑ์สูงมากๆ ทำให้เป็นคนที่ยัน ทุ่มทำงานได้ตลอดเวลา ทำงานไว คิดไว แต่ก็มีผลเสีย เพราะคะแนนสูงเกินไป ทำให้ทำทุกอย่างเร็วไปหมด ทำให้คนรอบข้างตามไม่ทัน หงุดหงิดกับคนอื่นๆ ง่าย เพราะคนรอบข้างช้าเกินไปสำหรับเรา อีกทั้งทำงานเร็วมักจะทำให้ ขาดการทบทวน มองข้ามสิ่งเล็กๆ น้อยๆ ไม่ลงรายละเอียด ซึ่งอาจนำไปสู่ข้อผิดพลาดบ่อยๆ ทั้งๆที่ไม่ควรจะมี ต้องพยายามปรับให้ลดลง กับตำแหน่งที่ทำอยู่อาจไม่ต้องการความเร็วในการทำงานขนาดนี้ก็ได้ ที่สำคัญทีมงานที่ทำงานด้วยจะตามไม่ทัน อาจเกิดปัญหาการทำงานภายในทีมก็เป็นได้

#### 4.1.2 Individualism – Agreeableness Group



#### รูปที่ 4.4 รายงานหัวข้อ การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

##### Cooperation (96%)

เป็นคะแนนที่อยู่ในเกณฑ์สูงมากๆ หมายถึง เป็นคนให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเป็นอย่างดี ไม่เกี่ยงที่จะช่วยผู้อื่น เป็นคนมีน้ำใจสูง ซึ่งถือว่าดีสำหรับงานทรัพยากรบุคคล ที่จำเป็นต้องทำงานร่วมกับทุกๆหน่วยงานในองค์กร ทำให้เป็นมิตรกับทุกหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

##### Concern to Others (89%)

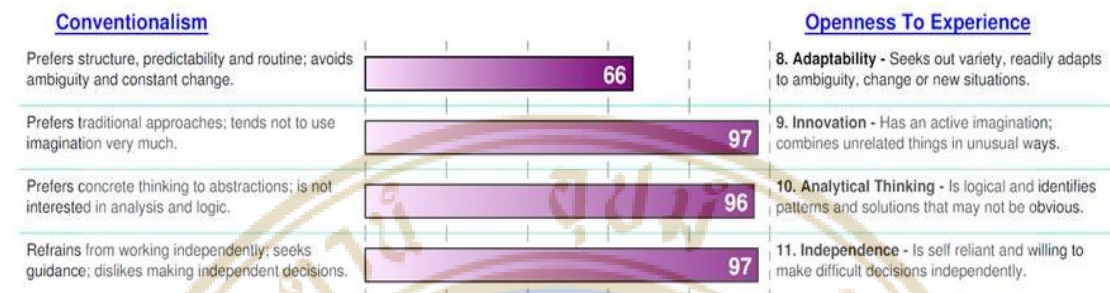
เป็นคะแนนที่อยู่ในเกณฑ์สูง หมายถึง เป็นคนที่ ใส่ใจความรู้สึกของคนรอบข้าง มักจะปฏิเสธใครไม่ค่อยเป็น แม้บางครั้งตนเองช่วยผู้อื่นแล้วทำให้งานที่อยู่มีปัญหา ก็ยังไม่สามารถปฏิเสธคำขอของร้อง คำขอความช่วยเหลือจากคนอื่นๆ ได้ ถือว่าคะแนนสูงเกินไป ถือเป็นข้อด้อยที่ต้องปรับปรุง ซึ่งเหมาะกับสายงานทรัพยากรบุคคล เพราะส่วนใหญ่ต้องเกี่ยวข้องกับกฎระเบียบ ในบางครั้งบางหน่วยงานได้เปรียบ บางหน่วยงานเสียเปรียบ จึงจำเป็นต้อง คำนึงในทุกอย่างที่กระทบกับพนักงาน

##### Diplomacy (97%)

เป็นคะแนนที่อยู่ในเกณฑ์สูงมากๆ หมายถึง เวลาจะพูดอะไรมักคิดถึงผลที่ได้รับมากๆ พูดแบบบัวไม่ให้ช้ำ น้ำไม่ให้ขุ่น หลายๆครั้งอาจทำให้พูดกำกวมฟังแล้วไม่ค่อยเข้าใจ ซึ่งบางครั้งการพูดที่ชัดเจนตรงประเด็นอาจจะมีประสิทธิภาพมากกว่า ต้อง พยายามปรับลดลง กับ

สายงานที่ทำก็ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ไป แต่ก็จำเป็นเพราะหลายๆครั้งการสื่อสารเรื่องที่รุนแรงให้เสมือนรุนแรง แต่พนักงานทุกคนตระหนักและเข้าใจเป็นอย่างดี แต่อาจจะไม่ชัดเจนบ้างในบางครั้ง

#### 4.1.3 Conventionalism – Openness to Experience Group



รูปที่ 4.5 รายงานหัวข้อ การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

##### Adaptability (66%)

เป็นคะแนนที่อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ทำให้การปรับตัวเข้ากับสิ่งใหม่ๆ ทำไม่ได้ไวเท่าที่ควร มักจะชอบการทำอะไรเดิมๆ มากพอสมควร จึงควรปรับปรุงตัว ให้พร้อมรับกับสิ่งต่างๆ และด้วยธุรกิจของบริษัทที่เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์การทำงานในทุกส่วนงาน จึงจำเป็นต้องมีในหน่วยงานด้วยเช่นกัน ซึ่งถือว่าปกติ

##### Innovation (97%)

เป็นคะแนนที่อยู่ในเกณฑ์สูงมากๆ จึงชอบคิดอะไรใหม่ๆ คิดนอกกรอบ คิดตรงข้ามกับปกติ ชอบนำสิ่งต่างๆมารวมกัน ชอบลองผิดลองถูก อยากที่จะคิดอะไรเป็นของตัวเอง ข้อเสีย นั่นก็คือ บางอย่างไม่ได้คิดบนพื้นฐานของความเป็นจริง บางครั้งไม่ยอมรับกฎเกณฑ์ที่มีอยู่ เนื่องจากบริษัทมีพื้นฐานที่เน้นนวัตกรรมในทุกหน่วยงาน ทำให้รู้สึกสนุกในการได้คิดพัฒนาสิ่งใหม่ๆ เสมอๆ

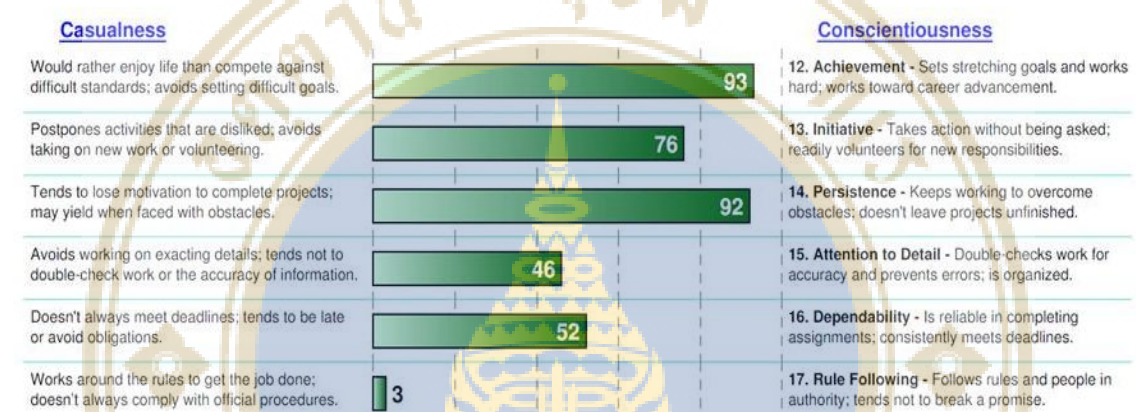
##### Analytical Thinking (96%)

เป็นคะแนนที่อยู่ในเกณฑ์สูงมากๆ ทำให้เป็นคนคิดเยอะ มีตรรกะดี คิดวิเคราะห์ได้ล่วงหน้า มีหลักการ มีเหตุผลชัดเจนมากๆ บางครั้งก็สงสัยกับสิ่งที่เกิดขึ้นซึ่งมีพื้นฐานจากอารมณ์ ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลค่อนข้างมาก เวลาตัดสินใจจะมีแผนการรองรับเสมอๆ ชอบคิดถึงความน่าจะเป็น ในทุกๆ ความน่าจะเป็น ระดับงานนี้ จุจุบัน มีความต้องใช้การวิเคราะห์มาก ทั้งวิเคราะห์สถานการณ์ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาโครงการต่างๆ วิเคราะห์หาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ทำให้รู้สึกสนุกและท้าทาย

### Independence (97%)

เป็นคะแนนที่อยู่ในเกณฑ์สูงมากๆ เป็นคนที่ชอบ ทำงานคนเดียว อึดอัดมากหากต้องทำงานร่วมกับคนอื่นๆ เพราะเห็นว่าทำงานกับคนเยอะๆ เป็นเรื่องยาก ควบคุมยาก การโน้มน้าวคนในทีมก็เป็นเรื่องยาก ใช้เวลานาน เสียเวลาทำทุกอย่างเองน่าจะเร็วกว่า กับงานที่ทำอยู่ อาจจะขัดกับบุคลิกของตัวเอง ซึ่งต้องปรับตัวอย่างมาก เพราะงาน บุคคลต้องทำงานกับพนักงานทุกระดับในบริษัท

#### 4.1.4 Casualness – Conscientiousness Group



#### รูปที่ 4.6 รายงานหัวข้อ ความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

### Achievement (93%)

เป็นคะแนนที่อยู่ในเกณฑ์สูงมากๆ เน้นความสำเร็จของงานเป็นหลัก จนบางครั้งอาจจะมองข้ามความสามารถของทีมงาน มองข้ามความรู้สึกของทีมงาน เน้นงานมากกว่าคน ตั้งใจสูงทำให้ความเครียดแผ่ไปยังทีม มักไม่สนใจเรื่องส่วนตัว เพราะดูว่าเสียเวลาการทำงานชอบความท้าทาย มองว่าอุปสรรคเป็นไม่ใช่เป็นหา แต่เป็นสิ่งที่ต้องผ่านไปให้ได้ ไม่มีอะไรที่ทำไม่สำเร็จ ปัญหาที่เคยแก้ไขผ่านไปแล้ว คือ บันได ของความสำเร็จขั้นถัดๆ ไป ไม่มีปัญหา แสดงว่า ไม่มีความสำเร็จ ถือว่าเหมาะกับระดับที่อยู่ในปัจจุบัน

### Initiative (76%)

เป็นคะแนนที่อยู่ในเกณฑ์ปานกลางเป็นคนที่ไม่เน้นคิดริเริ่มใหม่ๆ ไม่มีพลังในการเริ่มต้นในสิ่งที่ไม่เคยมีมาก่อน ต้องปรับปรุงตัวให้มีแรงบันดาลใจในการ ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ กับตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ถือว่ายังน้อยอยู่ เพราะความเป็นหัวหน้าหน่วยงาน จำเป็นต้องเป็นผู้เริ่มต้นสิ่งต่างๆ ให้ได้

## Persistence (92%)

เป็นคะแนนที่อยู่ในเกณฑ์สูงมากๆ เป็นคนที่ต้องทำงานให้เสร็จแม้จะยากลำบาก เหนื่อยเพียงใดก็ตาม หากงานไม่เสร็จจะไม่ยอมหยุด เป็นคนไม่ยอมแพ้กับงานที่ยากลำบาก แต่ก็มีข้อเสีย เพราะในบางครั้งอาจจะเป็นคนดื้อรั้น มั่นใจในความสามารถตนเอง หรือความคิดของตนเองมากเกินไป บางครั้งการทำงานอาจต้องอาศัยโอกาส จังหวะ และผู้ที่ให้ความสนับสนุน และหลายๆครั้งต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการผลักดันสิ่งต่างๆให้กับพนักงาน ซึ่งบางครั้งผู้บริหารอาจยังไม่เห็นด้วยในครั้งแรก จำเป็นต้องอาศัยความไม่ทอดทิ้งอย่างมากเพื่อให้ได้สิ่งดีให้กับพนักงาน

## Attention to Detail (46%)

เป็นคะแนนที่อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างน้อย เป็นคนที่ไม่ชอบงานที่มีความละเอียด หรืออาศัยความละเอียดในการทำงาน มักจะมองข้ามเรื่องเล็กน้อย อีกจุดที่ต้องใช้เวลาลงรายละเอียดนานๆ ต้องปรับปรุงตัว ด้วยการใส่ใจและพยายามลงรายละเอียดให้มากขึ้นๆ รวมทั้งทำงานให้ช้าลงในส่วนที่ต้องอาศัยความละเอียดถูกต้อง แต่ไม่จำเป็นต้องละเอียดในทุกขั้นตอนจนเกินไป ถือว่าน้อยมากๆ เพราะงานทวี พยากรณ์บุคคล มีข้อมูลแห่ง หลายอย่าง เงื่อนไขที่แตกต่าง กฎระเบียบที่ต้องแม่นยำ ทำให้ต้องเพิ่มเติมอย่างเร่งด่วน

## Dependability (52%)

เป็นคะแนนที่อยู่ในเกณฑ์ปานกลางมักจะไม่ได้ทำงานให้เสร็จตามกำหนด แต่อาจจะเสร็จหลังกำหนด อาจจะด้วยจากการไม่ได้มีการวางแผนการทำงานเป็นอย่างดี หากเปรียบเทียบกับลักษณะงานที่ทำอยู่ปัจจุบันถือค่อนข้างน้อย เพราะการทำงานต้องมีกำหนดที่ชัดเจน หากสามารถทำได้ตามกำหนดก็จะทำให้ผู้บริหารมองว่า ทีมงานขาดความเชื่อถือได้

## Rule Following (3%)

เป็นคะแนนที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำมากๆ เป็นคนที่ไม่ชอบ ทำอะไรตามขั้นตอน-ตามกฎระเบียบ เห็นว่าขั้นตอนเป็นเรื่องล่าช้าทำให้การทำงานมีอุปสรรค บางครั้งไม่มีความจำเป็นต้องมีขั้นตอนบางอย่างก็ยังมีอยู่ซึ่งดูไร้เหตุผล หรือขั้นตอนบางอย่างไม่ update ตามสถานการณ์ที่ควรจะเป็น หลายๆครั้งมีขั้นตอน หรือกฎระเบียบก็ต้องมีข้อยกเว้นและทำเป็นประจำก็จะไม่เข้าใจว่าจะมีข้อยกเว้นเพื่ออะไร ก็ ควรตัดเงื่อนไขนั้นทิ้งไปน่าจะดีกว่า จากความคิดดังกล่าวทำให้เป็นคนมองข้ามกฎระเบียบ และไม่ใส่ใจ เป็นสิ่งที่ต้องปรับปรุงอย่างยิ่ง กับงานที่ทำปัจจุบันถือว่าเป็นปัญหาเพราะเป็นหน่วยงานที่ต้องถูกกฎระเบียบเป็นหลัก จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเพิ่มเติมเร่งด่วน

## 4.1.5 Emotional Spontaneity - Emotional Stability Group

Emotional Spontaneity		Emotional Stability
Openly expresses emotions; may show frustration or anger if things go wrong.	18	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.	60	19. Stress Tolerance - Works well in stressful situations; quickly recovers from setbacks.
Tends to feel nervous in difficult situations; has difficulty recovering from criticism.	65	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.	87	21. Emotional Awareness - Is aware of emotions and their causes; productively manages emotions.

## รูปที่ 4.7 รายงานหัวข้อ เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)

## Self-Control (18%)

เป็นคะแนนที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำมากๆ เป็นคนที่ควบคุมอารมณ์ไม่ได้ มักแสดงออกทางสีหน้าและน้ำเสียง งานทรัพยากรบุคคลต้องอาศัยความใจเป็นและต้องควบคุมอารมณ์สูง เพราะต้องรับแรงกดดันทั้งจากพนักงาน และ ผู้บริหาร หากเพิ่มให้สูงกว่านี้จะดีมาก

## Stress Tolerance (60%)

เป็นคะแนนที่อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง เป็นคนที่สามารถรับแรงกดดันความเครียดได้ดีพอสมควร เหมาะกับงานที่พบทุกๆ วันอยู่แล้ว หากบางครั้งจำเป็นต้องพบปัญหาหรือการแก้ปัญหาที่ยุ่งยากมากๆ อาจไม่สามารถลดแรงกดดันจากตนเองลงได้

## Self-Confident (65%)

เป็นคะแนนที่อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง เป็นคนที่มั่นใจในความสามารถตนเองพอสมควร และหลายๆ ครั้งการสื่อสารที่ไม่มั่นใจก็จะทำงานพนักงานไม่มั่นใจกับสิ่งที่ได้แจ้งให้พนักงานทราบ ไปด้วย บางครั้งก่อนสื่อสารจึงควรทบทวนทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ถึงวัตถุประสงค์เสียก่อน จะช่วยเพิ่มความมั่นใจให้กับตนเองได้มากขึ้น

## Emotional Awareness (87%)

เป็นคะแนนที่อยู่ในเกณฑ์สูง จึง เป็นคนที่รู้อารมณ์ของตนเองดีพอสมควร รู้ว่าตอนนี้มีอารมณ์ โกรธ-เศร้า-เสียใจเหมาะสมกับระดับ และสายงานอยู่แล้ว และหลายๆ ครั้งจะมีสติสูงทำให้ข้ามผ่านปัญหาที่เกิดจากอารมณ์ได้ ในขณะที่คนอื่นไม่สามารถมองข้ามอารมณ์เหล่านั้นไปได้



#### 4.1.6 Big 5 Factors

Descriptions of Scores Below 50%ile	Percentile Score	Descriptions of Scores Above 50%ile
<b>Introversion</b> – Is reserved; lets others take charge or be the center of attention.	93	<b>22. Extraversion</b> – Seeks the company of others; asserts self and tends to be persuasive.
<b>Individualism</b> – Feels unproductive in groups; is candid; not interested in caring for others.	96	<b>23. Agreeableness</b> – Is compliant and supportive; works to maintain social harmony.
<b>Conventionalism</b> – Prefers structure, a set routine and concrete thinking.	96	<b>24. Openness To Experience</b> – Seeks change; analyzes issues and makes own decisions.
<b>Casualness</b> – Is relaxed about goals, deadlines, opportunities, details, and rules.	61	<b>25. Conscientiousness</b> – Is goal-oriented, persistent, detail oriented and follows rules.
<b>Emotional Spontaneity</b> – Tends to worry, show frustration, or feel discouraged by criticism.	58	<b>26. Emotional Stability</b> – Controls frustration, feels confident and easily recovers from setbacks.

รูปที่ 4.8 รายงานสรุปคะแนนภาพรวมของ Big Five Personality Factors (Big 5 Factors)

##### Extroversion (93%)

ภาพรวมการแสดงออกกับสังคมและบุคคลรอบตัว อยู่ในเกณฑ์สูงมากๆ ทำให้การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นไม่ใช่เรื่องยาก คนที่เน้นการโน้มน้าวใจผู้อื่นได้ดี เป็นคนที่ทำงานไว ทำงานได้ตลอดเวลา มีความเป็นผู้นำได้ดีพอสมควร

##### Agreeableness (96%)

ภาพรวมเรื่องการสนับสนุนด้านความคิดอยู่ในเกณฑ์สูงมากๆ การทำงานกับผู้อื่นไม่ใช่ปัญหา เพราะมีน้ำใจสูงมาก พุดจาดี แต่บางครั้งก็จะทำงานของตนเองไม่ทันเพราะต้องช่วยผู้อื่น ถึงแม้จะรู้ล่วงหน้าก็ตาม เพราะเป็นใจเกรงใจสูงมาก

##### Openness to Experience (96%)

ภาพรวม เกี่ยวกับการเปิดกว้างรับสิ่งใหม่ อยู่ในเกณฑ์ สูงมากๆ ชอบเปิดรับสิ่งใหม่ๆ ชอบที่จะคิดอะไรใหม่ๆเสมอ เป็นผู้ที่มีการกระทางความคิดสูง มาก สนุกและชอบวางแผน ปรับตัวได้ดีพอสมควร บางครั้งก็คิดแหวกแนว เป็นคนที่ไม่หยุดนิ่ง ทันยุคทันสมัย เข้าใจการเปลี่ยนแปลง

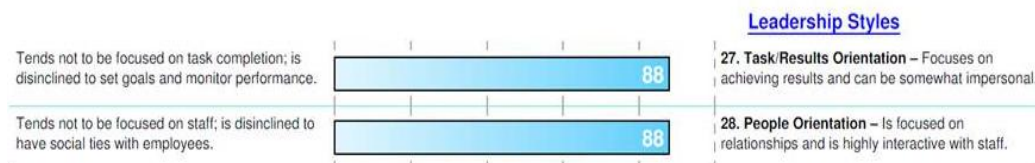
##### Conscientiousness (61%)

ภาพรวมที่เกี่ยวกับจิตสำนึก และการควบคุมตนเองอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง มีจุดเด่นด้านความตั้งใจในการทำงาน ฝ่าฟันอุปสรรคเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ดี แต่ขาดความละเอียดรอบคอบในการทำงาน รวมทั้งยังขาดการใส่ใจในรายละเอียดอยู่มาก และไม่ชอบอยู่ในระเบียบ ชอบคิดและปฏิบัตินอกกรอบได้ตลอดเวลา

##### Emotional Stability (58%)

ภาพรวมการควบคุมอารมณ์นั้น อยู่ในเกณฑ์สูงปานกลาง มีจุดเด่นที่รู้จักอารมณ์ของตัวเองเป็นอย่างดี แต่ยังขาดการควบคุมอารมณ์ และการแสดงออก โดยเฉพาะอย่างการแสดงออกบางอย่างโดยไม่รู้ตัว เช่น ขมวดคิ้ว เบ้าปาก ทำตาโต เป็นต้น

#### 4.1.7 Leadership Styles



รูปที่ 4.9 รายงานสรุปลักษณะของการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำ (Leadership Styles)

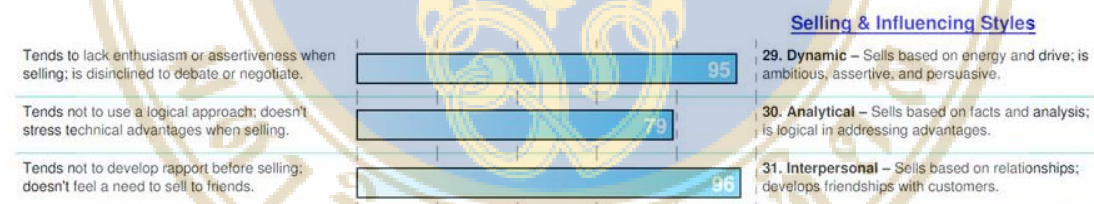
##### Task/Result Orientation (88%)

เป็นคนที่ มี Style การทำงานที่เน้นความสำเร็จของงานสูง โดยมักจะเน้นการวางแผน การแก้ไขปัญหาและผลักดันให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้

##### People Orientation (88%)

เป็นคนที่ มี Style การทำงานที่เน้นความสัมพันธ์ของคนสูง ด้วยการขอร่วมมือ การโน้มน้าวใจ ใส่ใจความรู้สึกผู้อื่นๆ พอสสมควร เพื่อให้งานออกมาสัมฤทธิ์ผล หรือเน้นความสำเร็จที่ได้รับความยอมรับจากทุกๆฝ่าย ทั้งนี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ต้องใช้ Style การทำงานที่ทั้งที่เน้นงาน และ เน้นคน ควบคู่ไปพร้อมๆกัน ซึ่งผลที่ออกมาอยู่ในเกณฑ์ ที่เหมาะสม คือ ให้ ความสำคัญทั้ง คน และ งานพอๆ กัน

#### 4.1.8 Selling & Influencing Styles



รูปที่ 4.10 รายงานสรุปลักษณะที่แสดงออกถึงการโน้มน้าวผู้อื่น (Selling & Influencing Styles)

##### Dynamic (95%)

เป็นคนที่ มี Style ในการนำเสนอหรือโน้มน้าวได้ดีมาก โดยเน้นความตื่นตัวเร้าใจ สร้างความน่าสนใจจากการนำเสนอได้อยู่ตลอดเวลา

##### Analytical (79%)

เป็นคนที่ มี Style ในการนำเสนอหรือโน้มน้าวด้วยข้อมูล ผ่านการวิเคราะห์ เชงตรรกะ และสังเคราะห์ ได้ดีพอสมควร แต่น้อยกว่าแบบ Dynamic และแบบ Interpersonal ซึ่งสูงถึง 95% และ 96% ตามลำดับ

Interpersonal (96%)

เป็นคนที่ มี Style ในการนำเสนอหรือโน้มน้าวด้วยความสัมพันธ์ส่วนตัว ระหว่างบุคคล หรือใช้ความเป็นเพื่อน อย่างไม่เป็นทางการในการโน้มน้าว ได้ดีมาก และสูงที่สุดใน รูปแบบการโน้มน้าวใน 3 รูปแบบ

#### 4.1.9 Behavioral Growth Potential

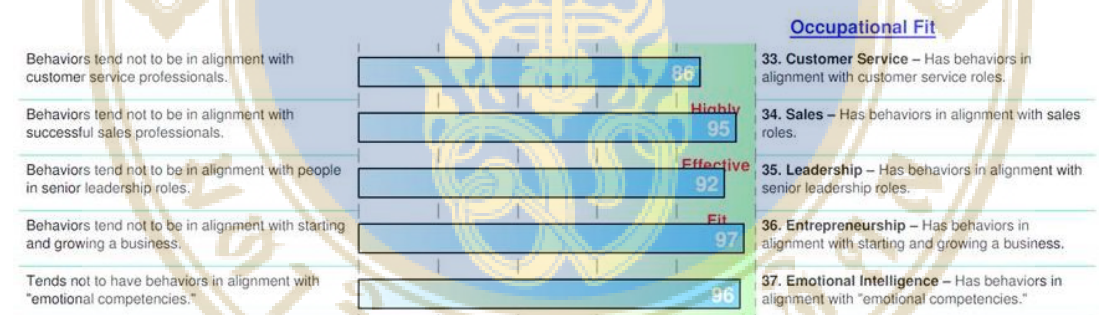


รูปที่ 4.11 รายงานลักษณะพฤติกรรมที่ศักยภาพในการเติบโต (Behavioral Growth Potential)

Potential (93%)

ผลที่ได้ คือ เป็นคนที่มีแนวโน้มที่จะพัฒนาตัวเองให้สูงขึ้นไปได้อีก อยู่ในระดับที่สูงขึ้น หรืออยู่ในองค์กรใหญ่ขึ้นได้

#### 4.1.10 Occupational Fit



รูปที่ 4.12 รายงานสิ่งชี้้นำความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

Customer Service (86%)

เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะกับสายอาชีพที่เน้นงานบริการ เป็นอย่างดี โดยสามารถเน้นการให้บริการอย่างเต็มที่ และมีการทำงานที่มี Service Mind เป็นอย่างดี

Sales (95%)

เป็นผู้ที่มี คุณสมบัติเหมาะกับสายอาชีพที่เน้นงานขาย มีทักษะใน โน้มน้าวใจผู้อื่น และวิธีการนำเสนอได้เป็นอย่างดี และทำได้คล่อง โดยถือเป็นคะแนนที่สูง

#### Leadership (92%)

เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับสายอาชีพที่เน้นงานต้องบริหารทีมงาน หรือ การจัดการทีมได้เป็นอย่างดี สามารถแสดงความเป็นผู้นำได้อย่างเป็นธรรมชาติและโดดเด่น เนื่องด้วยคะแนนที่ได้มาสูงมาก

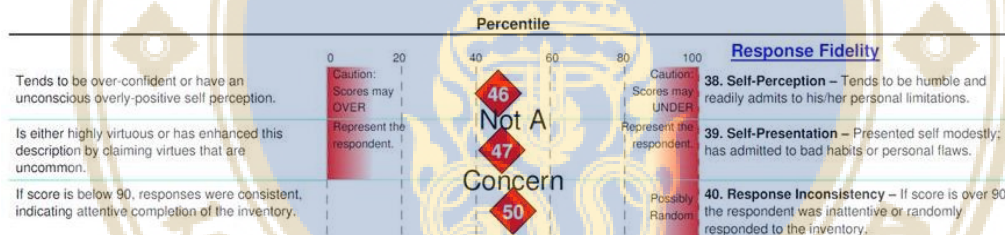
#### Entrepreneurship (97%)

เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับสายอาชีพที่ต้องดูแลกิจการของตนเอง ที่ต้องใช้ความรับผิดชอบสูง อยู่ภายใต้ความกดดัน กิตรีเริ่มสิ่งต่างๆ และต้องคอยให้กำลังใจผู้อื่นอยู่ตลอด และเป็นคะแนนที่สูงที่สุด

#### Emotional Intelligence (96%)

เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับสายอาชีพที่เน้นงานดูแลจิตใจผู้อื่น เพราะด้วยเป็นผู้ที่ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และยังสามารถรับรู้อารมณ์คนรอบข้างได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถจูงใจผู้อื่นให้ทำตามได้อีกด้วย

#### 4.1.11 Response Fidelity



#### รูปที่ 4.13 รายงานความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)

#### Self-Perception (46%)

ผลคะแนนที่ออกมา นั้น ผู้ทำแบบทดสอบประเมินตนเองต่ำ ที่ควรเป็น โดยไม่สูงเกินไป หรือประเมินศักยภาพตนเองต่ำเกินไป ดังนั้นผู้ทำแบบทดสอบรู้จักสภาพของตนเองในระดับที่เป็นไปตามความเป็นจริง จึงน่าเชื่อถือได้

#### Self-Presentation (47%)

ผลคะแนนที่ออกมา นั้น ผู้ทำแบบทดสอบนำเสนอตนเอง ในเกณฑ์ที่เป็นตัวของตัวเองไม่มากหรือน้อยเกินไป ดังนั้นผู้ทำแบบทดสอบนำเสนอตนเองในระดับปกติที่น่าเชื่อถือได้ โดยนำเสนอออกมาเท่าๆ กับศักยภาพที่ตนเองมี

Response Inconsistency (50%)

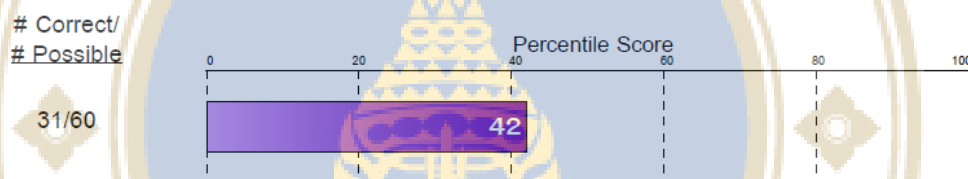
ผลคะแนนที่ออกมานั้น ผู้ทำแบบทดสอบนำเสนอตนเอง ในเกณฑ์ที่ปกติ ดังนั้นการทำแบบทดสอบครั้งนี้มีไขเดาสุ่ม เป็นการทำให้ตั้งใจ ของผู้ทำแบบทดสอบ จึงทำให้ผลที่ออกมาเป็นที่น่าเชื่อถือได้

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

รายงานนี้เป็นผล สรุปการประเมิน ผ่านแบบทดสอบ Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) ซึ่งสามารถสรุปรายงานและประเด็นได้ดังนี้

##### 4.2.1 ผลคะแนนรวม Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP)

###### คะแนนโดยรวม



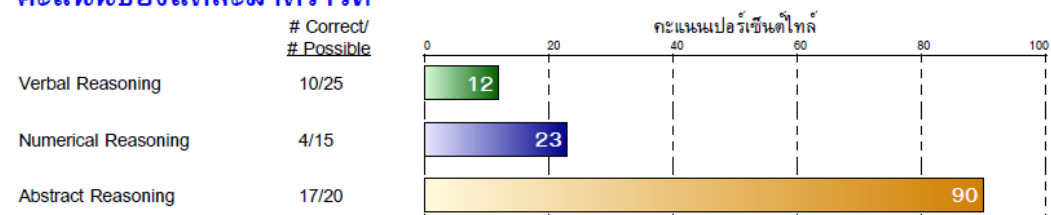
รูปที่ 4.14 รายงานผลคะแนนรวม Applied Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) ของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ

คะแนนรวม 42%

ผู้ทำแบบทดสอบได้คะแนนเฉลี่ยปานกลางเมื่อเทียบกับบรรทัดฐานที่เป็นมืออาชีพในกลุ่มอุตสาหกรรมต่างๆ และจากคะแนนอาจสรุปได้ว่า มีแนวโน้มที่จะทำงานได้แล้วเสร็จตามที่ได้รับมอบหมาย และดำเนินโครงการต่างๆ ได้เสร็จสมบูรณ์ตามกำหนดเหมือนกับผู้บริหารส่วนใหญ่ รวมทั้งการมีข้อสรุปคล้ายคลึงกับการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

##### 4.2.2 ผลคะแนนแยกรายหัวข้อ

###### คะแนนของแต่ละมาตรวัด



รูปที่ 4.15 รายงานผลแยกรายหัวข้อของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ

#### Verbal Reasoning 12%

หากเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยส่วนใหญ่แล้ว ได้เพียง 12% ซึ่งจะได้คะแนนค่อนข้างน้อยมาก ทำให้ไม่สามารถแสดงแนวคิดหรือชี้แจงความแตกต่างที่ผู้บริหารส่วนใหญ่บอกได้ และรวมไปถึงการวิเคราะห์ข้อมูล หรือการประเมินความหมายผิดพลาดได้

#### Numerical Reasoning 23%

หากเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยแล้ว ได้เพียง 23% ซึ่งน้อยกว่าค่าเฉลี่ยโดยทั่วไป ทำให้การค้นหาข้อมูลที่ต้องการเกี่ยวกับตัวเลขนั้นเป็นที่ลึกลับยาก หากเปรียบเทียบกับผู้บริหารส่วนใหญ่ และรวมถึงการระบุความสัมพันธ์เชิงตัวเลขที่ผิดพลาดได้มากกว่าผู้บริหารส่วนใหญ่

#### Abstract Reasoning 90%

หากเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยแล้วได้ 90% ซึ่งถือเป็นค่าที่สูงมาก หากเปรียบเทียบกับผู้บริหาร สามารถวิเคราะห์ ประเมินข้อมูลได้สูงมาก สามารถจัดสรร โครงสร้างและรูปแบบในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาเชิงนามธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 4.3 การประมวลผลและความคิดเห็นจากผู้เข้ารับการวิจัย

#### 4.3.1 การประมวลผล

ผลที่ได้จากการทำแบบทดสอบ Work Behavioral Inventory (WBI) และ Reasoning Test Managerial/Professional (ART-MP) ของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ของธุรกิจสื่อโฆษณานั้น ทำให้เห็นว่าผู้บริหารท่านนี้มีศักยภาพสูงในหลายๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมย่อยใน Big 5 Factors (อยู่ใน 21 หัวข้อแรกของรายงาน ) คือ ด้าน Energy ได้ถึง 99%, ด้าน Cooperation ได้ถึง 96%, ด้าน Diplomacy ได้ถึง 97%, ด้าน Innovation ได้คะแนน 97%, ด้าน Analytical Thinking ได้ถึง 96%, ด้าน Independence สูงถึง 97%, ด้าน Achievement สูงถึง 93% และด้าน Persistence ได้ถึง 92% ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นหัวข้อต่างๆที่ครอบคลุมใน Big 5 Factors ทำให้ผู้บริหารท่านนี้โดยพื้นฐานของคะแนนที่ได้ ไม่น่าจะมีปัญหา และสามารถมีแนวโน้มในการพัฒนาศักยภาพต่อขึ้นไประดับที่สูงขึ้น หรือสามารถบริหารงานในองค์กรที่ใหญ่มากขึ้นได้อีกด้วย

แต่ก็ยังมีศักยภาพที่ยังต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กรที่ใหญ่ขึ้น อีกด้วย อันได้แก่ ด้าน Attention to Detail ที่ได้คะแนนเพียง

46%, ด้าน Dependability ที่ได้คะแนน 52%, ด้าน Dependability ได้คะแนน 52% และสุดท้ายคือ ด้าน Self-Control ที่ได้คะแนนอยู่ที่ 18% ทำให้ผู้บริหารท่านนี้อาจจะมีเรื่องที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมในเรื่องของการควบคุมตนเอง, การลงรายละเอียดในการทำงาน และการอยู่ในระเบียบแบบแผน เพราะหากต้องทำงานในองค์กรใหญ่ที่มีระเบียบการทำงานที่ชัดเจน ผู้บริหารท่านนี้อาจปรับตัวให้เข้ากับองค์กรได้อย่างยากลำบากก็เป็นได้

#### 4.3.2 ความคิดเห็นจากผู้เข้ารับการวิจัย

จากการประมวลผลที่ได้จากข้อ 4.3.1 นั้น ผู้วิจัยจึงปรึกษาและหารือกับผู้เข้ารับการวิจัยถึงหัวข้อการพัฒนาตนเองของผู้เข้ารับการวิจัย โดยได้มีการซักถามถึงความต้องการที่อยากจะพัฒนาศักยภาพ ซึ่งได้มีการซักถามประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ได้คะแนนน้อย รวมทั้งสอบถามเชิงลึกถึงพฤติกรรมนั้น ว่าผลที่ได้เป็นไปตามพฤติกรรมของผู้บริหารท่านนั้นจริงหรือไม่ หลังจากได้สอบถามอย่างละเอียดแล้ว พบว่า รายงานที่ได้มีความน่าเชื่อถือ

ทั้งนี้หลังจากพูดคุยกับผู้บริหารแล้ว ผู้บริหารได้หยิบ ยกเรื่อง การควบคุมตนเอง (Self-Control) และ การปฏิบัติตามระเบียบ (Rule Following) มาเป็นสิ่งที่ต้องการพัฒนาสองอันดับต้นๆ เพราะได้คะแนนน้อยมากอย่างเห็นได้ชัดทั้ง 2 หัวข้อ แต่เนื่องด้วยผู้บริหารท่านนี้เห็นว่า การควบคุมอารมณ์ตนเองนั้นเป็นพื้นฐานที่จะส่งผลต่อ ด้านอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออก การคิดวิเคราะห์ การตัดสินใจ การพูดเจรจาต่างๆ ดังนั้นจึงได้มีการตัดสินใจโดยหารือร่วมกัน และผู้ที่ต้องการพัฒนาตัดสินใจเองโดยเลือกหัวข้อขึ้นมา คือ การควบคุมตนเอง (Self-Control) โดยจะใช้เวลาประมาณ 6 เดือน ผ่านโปรแกรมการพัฒนา Development Action Plan (DAP)

## บทที่ 5

### ผลเพื่อนำไปใช้งาน

ในบทที่ 5 นี้จะกล่าวถึง การนำหัวข้อ ที่ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ผ่าน การ ทำแบบทดสอบ Work Behavior Inventory (WBI) และ Applied Reasoning Test (ART) แล้ว และเลือก ว่าต้องการปรับปรุงหรือพัฒนาหัวข้อใดด้วยตนเอง โดยหยิบยกขึ้นมากเป็นหัวข้อหลักในการพัฒนา ตลอดระยะเวลา 6 เดือน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำ โปรแกรมการพัฒนาตนเอง คือ Development Action Plan (DAP) มาช่วยให้ผู้บริหารท่านนี้ใช้พัฒนาตนเอง โดยเนื้อหาในบท ที่ 5 นี้ แบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ ดังนี้ คือ

- 5.1 รายละเอียดและโครงสร้างของ Development Action Plan (DAP)
- 5.2 ความคาดหวังของผู้เข้ารับการวิจัย
- 5.3 กิจกรรมและผลลัพธ์ที่ได้จากแผนพัฒนาตนเอง Development Action Plan (DAP)
- 5.4 สรุปผลพัฒนาตนเองจาก โปรแกรม Development Action Plan (DAP)

#### 5.1 รายละเอียดและโครงสร้างของ Development Action Plan (DAP)

Development Action Plan (DAP) เป็นเครื่องมืออีกเครื่องมือหนึ่งที่ต่อเนื่องมาจากการ ทำ Work Behavioral Inventory (WBI) หลังจากที่ทำแบบทดสอบ เหมือนเป็นกระจกสะท้อน สักยภาพตนเองในแง่มุมต่างๆ ออกมา นอกเหนือจากข้อมูลที่ได้แล้ว ยังบอกถึงศักยภาพของผู้ นำว่ามี ข้อเด่น และข้อด้อย ในด้านใดบ้าง เมื่อทราบถึงข้อเด่นข้อด้อยดังกล่าวแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง พัฒนาข้อด้อยของตนเอง ตรงข้ามกับ บทหลักการ “การค้นหาและพัฒนาจุดเด่น ” (Strengths finder) Tom Rath ซึ่งหลักการเน้นการพัฒนาจุดเด่นที่มีอยู่จะพัฒนา โดยมีความเชื่อว่า จุดเด่น หรือความ ถนัดของคนเรานั้น สามารถพัฒนาไปได้ไกลกว่า การพัฒนาจุดด้อย หรือสิ่งที่ไม่ถนัด แต่มีได้ หมายความว่าทั้ง 2 รูปแบบนั้นจะขัดกัน แต่เป็นเพียงกรอบความคิดเรื่องการพัฒนาศักยภาพ ที่มอง คนละด้านเท่านั้น แต่ผลลัพธ์ที่ได้ถือเป็นการพัฒนาศักยภาพทั้งสิ้น Development Action Plan (DAP) มักเน้นยกหัวข้อที่ผู้นำจะต้องเพิ่มศักยภาพ และพัฒนาข้อนั้นให้เพิ่มสูงขึ้นมาให้ได้ ทั้งนี้เป็นที่รู้กันว่า ศักยภาพที่ได้มาจาก Work Behavioral Inventory (WBI) นั้น เป็นพื้นฐานของคนนั้น และมี



แนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงได้ยาก หมายความว่า การพัฒนาในหัวข้อที่เป็นข้อด้อยให้สูงขึ้น แม้จะพัฒนาให้สูงขึ้นก็มีแนวโน้มจะกลับมาสู่สภาพเดิมก่อนการพัฒนา ทำให้การทำ Development Action Plan (DAP) เป็นควบคุม พฤติกรรมอย่างเป้าหมาย และสร้างความต่อเนื่องในระยะยาว เพื่อให้ผู้นั้นเกิดความเคยชินในที่สุด แม้บางครั้งพฤติกรรมจะถอยกลับมาแต่ก็มีแนวโน้มที่ผู้นั้นจะรู้ตัวและพยายามควบคุมให้กลับมาอยู่ในระดับที่สูงกว่าระดับตั้งต้นได้ โดยมีโครงสร้างตามรูปที่ 5.1

Development Action Plan (DAP)												
Name												
Position												
Direct Supervisor												
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 :							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)
Who is involved:			Resources/ Support:			Time Frame:						
Potential obstacles which can prevent development:												

รูปที่ 5.1 รูปโครงสร้างแผนพัฒนารายบุคคล : Development Action Plan (DAP)

ความหมายและรายละเอียดแต่ละหัวข้อมีดังต่อไปนี้

“Name” คือ ชื่อผู้รับการพัฒนา

“Position” คือ ระดับตำแหน่งของผู้ที่รับการพัฒนา

“Direct Supervisor” คือ ชื่อผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้รับการพัฒนา ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงรับทราบว่า ผู้รับการพัฒนากำลังดำเนินกิจกรรมพัฒนาตนเองอยู่และคอยให้ความสนับสนุนตามแต่กิจกรรม

“Competency” คือ Competency ที่ผู้รับการพัฒนาเลือกเป็นหลักในการดำเนินกิจกรรมพัฒนา Competency นั้นๆ

“Development Objective” คือ พฤติกรรมหลักๆที่ผู้รับการพัฒนา Competency ต้องการที่จะเปลี่ยนหรือแสดงพฤติกรรมใหม่อย่างไร

“Expected benefit to me” คือ ประโยชน์ที่ผู้เข้ารับการพัฒนาพฤติกรรมจะได้รับจากพฤติกรรมของตนเองที่เปลี่ยนไป

“Expected benefit to my organization” คือ ประโยชน์ที่องค์กรที่ผู้รับการพัฒนา พฤติกรรมจะได้รับ ซึ่งถือเป็นผลดีกับองค์กรทางอ้อมที่พนักงานภายในองค์กรจะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น

“Action to Take: (Specific activities, stretch assignments, books, or courses.)” คือ กิจกรรมที่ผู้รับการพัฒนาเป็นผู้เลือกกิจกรรมเอง เพื่อเปลี่ยนแปลง Competency หรือทำให้ พฤติกรรมเป็นไปตาม Competency ที่ผู้รับการพัฒนาต้องการ ทั้งนี้กิจกรรมจะต้องระบุอย่างละเอียด และเฉพาะเจาะจง บรรยายเชิงพฤติกรรม ไม่ใช่บอกเพียงกว้างๆ รวมทั้งต้องระบุ ตัววัดผล ผู้ที่เกี่ยวข้อง กำหนดระยะเวลา และระบุกิจกรรมที่จะทำ และวางแผนการตรวจสอบตนเองเป็นระยะๆ

“Involved person” คือ ผู้ที่จะต้องเกี่ยวข้องในกิจกรรมนั้นๆ อาจรวมถึงตัวผู้รับการ พัฒนาด้วยเช่นกันแล้วแต่กิจกรรม

Measurement คือ การวัดผลที่ได้จากการพัฒนากิจกรรมนั้นๆ โดย อาจเป็นเชิงปริมาณ หรือเชิงคุณภาพก็ได้

“Time Frame” คือ การระบุระยะเวลาการวางแผนพัฒนาตนเองของผู้เข้ารับการ พัฒนา ทั้งนี้จำเป็นต้องมีการสรุปผลที่ได้จากการพัฒนาเป็นระยะ อาจกำหนดทุกๆ 2-3 เดือนก็ได้

“Actual activity” คือ กิจกรรมที่ผู้รับการพัฒนาได้ปฏิบัติจริง

“From – To” คือ ช่วงระยะเวลา โดยมีช่วงระยะเวลาประมาณ 2-3 เดือน

“Result” คือ ผลที่เกิดขึ้น หรือได้รับจากการดำเนินกิจกรรมที่ได้กำหนดนั้นๆ ไว้

“What do you plan to do next?” คือ การกำหนดแผนดำเนินการถัดไป เพื่อเป็นการ ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นให้ตรง หรือยังคงอยู่ในเป้าหมายที่ผู้รับการ พัฒนาได้ กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น

“Score before (1-10)” คือ ระดับคะแนนที่ผู้รับการพัฒนาเป็นผู้ประเมินด้วยตนเอง ก่อนเริ่มกิจกรรมนั้นๆ

“Score now (1-10)” คือ ระดับคะแนนที่ผู้รับการพัฒนาเป็นผู้ประเมินด้วยตนเอง หลังจากที่ได้กำหนดการเริ่มกิจกรรมนั้นๆ มาแล้วตามระยะเวลาที่ได้ตกลงไว้

รูปแบบโครงสร้างของ Development Action Plan (DAP) จะประกอบไปด้วย หัวข้อ หลักของสิ่งที่ปรับปรุง โดยเริ่มจาก Competency หลัก จากนั้นจึงกำหนดผลลัพธ์สุดท้าย (Development Objective) จากการพัฒนา Competency นั้นๆ เพื่อเป็นตัววัดความสำเร็จ เมื่อได้ Development Objective แล้ว ให้ค้นหาประโยชน์ที่ตนเองได้รับจากการพัฒนา Competency นั้นๆ รวมถึงองค์กรด้วยว่าหากเราพัฒนา Competency นั้นแล้ว องค์กรจะได้รับประโยชน์อะไรจากตัวเรา เมื่อได้ หัวข้อ Competency , Development Objective , Benefit แล้ว ให้เริ่มค้นหา “กิจกรรม” ที่จะให้

บรรลุลวัตถุประสงค์นั้น ทั้งนี้ “กิจกรรม” จะเป็นสิ่งที่ ผลักดัน กระตุ้น บังคับ เปลี่ยนแปลง ทั้งในเชิงพฤติกรรม และความคิด เพื่อให้เราเปลี่ยน พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ได้ โดยต้องมีความเฉพาะเจาะจงลงในรายละเอียดเพื่อให้เกิดความชัดเจนเชิงปฏิบัติอีกด้วย นอกจากนี้แล้วนั้นยังต้องประกอบด้วย กรอบระยะที่ดำเนินการ อาจแบ่งเป็นระยะๆ โดยตรวจสอบทุกๆ 2-3 เดือน และระยะเวลาสิ้นสุดในจัดโปรแกรมการพัฒนา (ทั้งนี้เพื่อให้มองเห็นถึงพัฒนาการที่เกิดขึ้น แต่ควรพัฒนาต่อไปเรื่อยๆ) , ผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน คนในครอบครัว แล้วหัวข้อของกิจกรรมนั้นๆ , ตัวชี้วัด อาจจะเป็นเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพก็ได้ เช่น จำนวนครั้ง หรือ ความรู้สึกดี ก็ได้ , ทรัพยากรที่จะช่วยสนับสนุนให้ Action Plan ลุล่วงไปได้

## 5.2 ความคาดหวังของผู้เข้ารับการวิจัย

Development Objective จากตาราง ผู้บริหารท่านนี้ ต้องการพัฒนา Competency ในเรื่อง Self-Control ที่คะแนนจากผลของ Work Behavioral Inventory (WBI) มีอยู่ต่ำ คือ 18 คะแนน สาเหตุที่ผู้บริหารท่านนี้เลือก Competency เรื่อง Self-Control มาเป็นหัวข้อในการพัฒนาผ่าน Development Action Plan (DAP) เพราะ ท่านเห็นว่า การควบคุมอารมณ์นั้นเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง และจะนำไปสู่การแสดงผลพฤติกรรมต่างๆ ต่อไป โดยสิ่งที่ต้องการพัฒนา คือ

- สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้มากกว่าเดิม
- ไม่แสดงอาการไม่พอใจออกมาง่าย ๆ และบ่อยๆ

ตารางที่ 5.1 ตารางหัวข้อ Development Objective, Expected benefit to me และ Expected benefit to organization ที่ผู้เข้ารับการวิจัยเลือกขึ้นมาเอง

Development Objective	Expected benefit to me	Expected benefit to organization
1. สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้มากกว่าเดิม	ให้เป็นคนใจเย็นขึ้น สามารถควบคุมหน้าตาท่าทางของตนเองได้ ไม่ทำให้คนรอบข้างอึดอัด ไม่แสดงอาการก้าวร้าว ไม่แสดงอาการไม่พอใจ เป็นคนที่ใจเย็นขึ้น คิดรอบด้านมากขึ้น	1. ทีมงานทำงานราบรื่นเพราะไม่แสดงอาการไม่พอใจหรือก้าวร้าวทำให้รู้สึกอยากร่วมงานด้วย
2. ไม่แสดงอาการไม่พอใจออกมาง่าย ๆ และบ่อยๆ		2. งานไม่สะดุด และมีความรู้สึกอยากช่วยงานกัน เพราะความเข้าใจกันและการแสดงออกที่ดีต่อกัน 3. มีการอยากช่วยงานกัน มีการทำงานที่เป็นทีมมากขึ้นเพราะการแสดงออกที่ดีต่อกัน

ทั้งนี้เนื่องตารางที่ได้มีการออกแบบให้ผู้เข้ารับกรวิจัยใช้นั้นมาความยาวมาก ทำให้ตัวอักษรนั้นเล็กยากต่อการอ่าน ทางผู้ทำการวิจัยจึงขอทำสรุปในรูปตารางประกอบเพิ่มเติมตามตารางที่ 5.1

### 5.2.1 Expected benefit to me

จากตาราง สิ่งที่ผู้บริหารท่านนี้คาดหวังถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนาในครั้งนี้คือ ทำให้เป็นคนใจเย็นขึ้น , สามารถควบคุมหน้าตา และท่าทางของตนเองได้ , ไม่ทำให้คนรอบข้างอึดอัดเนื่องจากอาการไม่พอใจที่แสดงออกมา , ไม่แสดงอาการก้าวร้าว หรือไม่แสดงอาการไม่พอใจออกมา อีกทั้งเป็นคนใจเย็นขึ้น และ คิดรอบด้านมากยิ่งขึ้น ทั้งหมดนี้มาจากการพัฒนาการควบคุมตนเอง ไม่ให้โมโหง่าย หรือหงุดหงิดง่าย เหมือนที่อดีตผ่านมา

### 5.2.2. Expected benefit to my organization

จากตาราง สิ่งที่ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการท่านนี้ ท่านคาดหวังอยากให้เกิดขึ้นในองค์กร คือ

- ทีมงานทำงานราบรื่นเพราะไม่ มีการแสดงอาการไม่พอใจหรือก้าวร้าวจากผู้บริหารที่แสดงออกมา แม้จะไม่ผู้บริหารนั้นจะไม่พอใจก็ตาม ทำให้ทีมงานรู้สึกอยากร่วมงานด้วย
- งานไม่สะดุด แม้จะมีความขัดแย้งอยู่ก็ตาม เพราะผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ของตนได้ และประคองบรรยากาศนั้นให้ผ่านไปได้ด้วยดี รวมทั้งผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงาน มีความรู้สึกอยากช่วยงานกัน เพราะความเข้าใจกันและการแสดงออกที่ดีต่อกัน
- มีบรรยากาศภายในทีมงานที่อยากจะช่วยงานกัน พร้อมทั้งช่วยกันผลักดันให้งานสำเร็จไปได้ด้วยดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่มีความยากลำบากที่จะผลักดันให้ลุล่วงไปได้ ทีมก็จะจัดการกับเหตุการณ์นั้นได้ โดยมีผู้บริหารเป็นตัวอย่างในการควบคุมอารมณ์ไม่ให้หงุดหงิด และมีสติในการแก้ไขปัญหาไปได้ด้วยดี

### 5.2.3 Action to take

เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารได้เลือกมาเพื่อพัฒนา Competency ตนเองมีด้วยกัน 8 กิจกรรมได้แก่

- พยายามรับฟังข้อมูล- เหตุผลจากผู้อื่นให้จบทุกครั้ง แม้จะนานแค่ไหนก็รับฟังไม่ขัดจังหวะ เพื่อให้ผู้พูดรู้สึกได้รับความเคารพและให้เกียรติผู้พูด
- หากโกรธ- ไม่พอใจ ให้ บอกถึงสิ่งที่ไม่พอใจอย่างมีเหตุผลให้ผู้รู้โดย พยายามไม่แสดงสีหน้าที่ไม่พอใจ และรับฟัง- สอบถามความเห็นแง่มุมอื่นจากจากคนที่คุยด้วย
- เมื่อรู้ตัวว่ามีการแสดงอาการหงุดหงิดหรือไม่พอใจอย่างแรงให้ "กล่าวขอโทษ" ทุกๆครั้งที่มีเหตุการณ์เกิดขึ้น
- เมื่อมีเหตุการณ์ที่หาข้อยุติไม่ได้แล้วรู้สึกโมโหให้ขอเวลาพัก แล้วค่อยกลับมาคุยกันต่อเมื่อรู้สึกว่าการมันดีขึ้น
- สวดมนต์ หรือ นั่งสมาธิ ให้ได้อย่างน้อยวันละ 15 นาที เพื่อให้จิตใจสงบและเยือกเย็นมากยิ่งขึ้น และสามารถควบคุมจิตใจตนเองได้ดียิ่งขึ้น
- หาซื้อหนังสือธรรมะมาอ่าน 2-3 เล่ม เพื่อให้จิตใจสงบ หาแง่คิดดีๆ ในมุมมองที่ได้จากหนังสือที่อ่าน
- หายใจลึกๆ เวลาเครียด เพื่อให้รู้สึกผ่อนคลาย
- หาเวลาบวชถือศีล 8 ให้ได้ 3-5 วัน เพื่อฝึกสมาธิ และฝึกจิตใจให้สุขุมเยือกเย็นมากขึ้น

### 5.3 กิจกรรมและผลลัพธ์ที่ได้จากแผนพัฒนาตนเอง Development Action Plan (DAP)

จากกิจกรรมที่ได้จากข้อ 5.2.3 Action to take ผู้บริหารท่านนั้นสามารถกำหนดรายละเอียดอื่น โดยทุกกิจกรรมมีรายละเอียด บุคคลที่เกี่ยวข้อง วิธีการวัดผล กำหนดระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม ในตารางการดำเนินกิจกรรมและมีพัฒนาการที่ได้รับดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.2 ตารางหัวข้อ Action to Take, Involved person, Measurement และ Time Frame ที่ผู้เข้ารับกรวิจัยเป็นผู้กำหนด

Action to Take:	Involved person	Measurement	Time Frame
พยายามรับฟังข้อมูล- เหตุผลจากผู้อื่นให้จบทุกครั้ง แม้จะนานแค่ไหนก็รับฟังไม่ขัดจังหวะ เพื่อให้ผู้พูดรู้สึกได้รับความเคารพและให้เกียรติผู้พูด	คนที่คุยด้วย	จำนวนครั้งที่ฟังผู้อื่นพูดไม่จบ ลดลง	31 ก.ค. 2557
หายใจลึกๆ เวลาเครียด เพื่อให้รู้สึกผ่อนคลาย	คน หรือ สิ่งที่ทำให้เครียด	ความรู้สึกเครียด ลดลง	31 ก.ค. 2557

ตารางที่ 5.2 ตารางหัวข้อ Action to Take, Involved person, Measurement และ Time Frame ที่ผู้เข้ารับการวิจัยเป็นผู้กำหนด (ต่อ)

Action to Take:	Involved person	Measurement	Time Frame
หากโกรธ-ไม่พอใจ ให้บอกถึงสิ่งที่ไม่พอใจอย่างมีเหตุผลให้รู้โดยพยายามไม่แสดงสีหน้าที่ไม่พอใจ และรับฟัง- สอบถามความเห็นแย้งม่อื่นจากจากคนที่คุยด้วย	คนที่คุยด้วย	จำนวนการโต้เถียงอย่างไม่มีเหตุผลลดลง	31 ก.ค. 2557
เมื่อมีเหตุการณ์ที่หาข้อยุติไม่ได้แล้วรู้สึกโมโห ให้ขอเวลาพักครึ่งแล้วค่อยกลับมาคุยกันต่อเมื่อรู้สึกว่าร่าารมณ์ดีขึ้น	คนที่คุยด้วย	เวลาคุยต้องไม่ทะเลาะกัน,เถียงกัน	31 ก.ค. 2557
หายใจลึกๆ เวลาเครียด เพื่อให้รู้สึกผ่อนคลาย	คน หรือ สิ่งที่ทำให้เครียด	ความรู้สึกเครียดลดลง	31 ก.ค. 2557
จะหาเวลาไปบวชถือศีล 8 ให้ได้ 3-5 วัน เพื่อฝึกสมาธิ และฝึกจิตใจให้สุขุมเยือกเย็นมากขึ้น	ตนเอง	ได้ไปบวชจริง	31 ก.ค. 2557

ซึ่งข้อมูลต่อไปนี้จะระบุวิธีการดำเนินการแต่ละกิจกรรมตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.3 ตารางสรุปผลกิจกรรมที่ 1

ข้อมูลเหตุผล ฟังไม่ ขัดจังหวะผู้ พูด	Timing	Actual activity	Result	Score before (1-10)	Score now (1-10)
	เม.ย. ถึง พ.ค. 2557	ฟังผู้พูดจนจบ และมี ข้อสงสัยจึงสอบถาม ตั้งใจฟัง และแสดง ความใส่ใจเวลาฟัง	ตนเองรู้สึก ตระหนักขึ้นถึง ความใจร้อน และ พยายามไม่ใจร้อน รับถามคำถาม ขณะสนทนา	0	5
ผู้ พูด	Timing	Actual activity	Result	Score before (1-10)	Score now (1-10)
	มิ.ย. ถึง ส.ค. 2557	ฟังผู้พูดจนจบ และมี ข้อสงสัยจึงสอบถาม ตั้งใจฟัง และแสดง ความใส่ใจเวลาฟัง	ตนเองรู้สึกใจเย็น ขึ้นและไม่แสดง อาการต่างๆ่าย เหมือนเมื่อก่อน	5	7

5.3.1 พยายามรับฟังข้อมูล-เหตุผลจากผู้อื่นให้จบทุกครั้ง แม้จะนานแค่ไหนก็รับฟังไม่ขัดจังหวะ เพื่อให้ผู้พูดรู้สึกได้รับความเคารพและให้เกียรติผู้พูด โดยบุคคลที่เกี่ยวข้องที่ผู้บริหารเลือกนั้นก็คือ “ทุกคนที่คุยด้วย” ส่วนตัววัดผลนั่นคือ “จำนวนครั้งที่ฟังผู้อื่นพูดไม่จบลดลง” ด้วยกิจกรรมนี้ที่พยายามฝึกให้ฟังผู้อื่นก่อนโดยไม่พูดแทรก เป็นการฝึกการควบคุมจิตใจไม่ให้ใจร้อน

ตัดบทสนทนาผู้อื่น สำหรับผู้ที่ใจร้อนแล้วถือเป็นเรื่องที่ฝึกยาก เพราะคนใจร้อนมักจะตัดบทสนทนาจะฟังในสิ่งที่ตนเองต้องการจะฟังเท่านั้น โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้พูด และที่สำคัญไปกว่านั้นอาจมีข้อมูลสำคัญที่ผู้พูดอยากแจ้งให้ทราบ แต่ผู้บริหารตัดบทสนทนาทำให้อาจขาดข้อมูลที่สำคัญ ไปได้เช่นกัน ซึ่งถือเป็นผลเสียอย่างยิ่งกับทุกฝ่าย วิธีการฝึกในข้อนี้ไม่จำเป็นต้องใช้อุปกรณ์ใดๆ ไม่ต้องอบรมใดๆ เพียงแต่ผู้บริหารนั้นต้องระลึกอยู่เสมอว่าจะต้องใจเย็นฟังผู้อื่นให้จบเสียก่อนเท่านั้น หากจะให้มีการเก็บสถิติ จำเป็นต้องจดบันทึกจำนวนครั้งว่ามีการขัดจังหวะกี่ครั้งต่อวัน เมื่อเก็บข้อมูลเรื่อยๆ ก็จะทำให้เริ่มตระหนักได้ว่าตนเองใจร้อนมากเพียงใด และทุกครั้งที่จะพูดแทรกก็จะนึกถึงกระดาษที่จดบันทึกนั้น ซึ่งถือเป็นการควบคุมจิตใจได้ดีวิธีหนึ่ง

พัฒนาการที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามวิธีนี้ คือ ช่วงแรกเริ่มจากมี การมีกระดาษบันทึกเล็กๆ สำหรับจดว่ามีการพูดแทรกผู้อื่นกี่ครั้ง ในเดือนแรก พบว่าจำนวนการพูดแทรกสูงถึงวันละ 10 – 20 ครั้ง หรือเกือบทุกครั้งที่มีการสนทนา และหลายๆครั้งก็ลืมที่จะบันทึกเพราะลืมตัวอยู่บ่อยครั้งเช่นกัน ทำให้เริ่มตระหนักว่าเป็นคนที่ใจร้อนมากๆหลังจาก นั้นเริ่มตระหนักและระวังเรื่องการพูดแทรกมากขึ้นเรื่อยๆ หลายครั้งที่คิดว่าจะพูดแทรกจะคิดถึงกระดาษสำหรับจด ถือเป็นตัวช่วยให้ระวังตัวมากขึ้น ช่วงแรกรู้สึกอึดอัดมากพอสมควรที่ต้องเปลี่ยนพฤติกรรมที่เคยปฏิบัติอยู่เป็นนิสัย เดือนถัดๆ มาเริ่มระวังและสังเกตตัวเองมากยิ่งขึ้นขณะที่สนทนากับบุคคลอื่น ความรู้สึกอึดอัดเริ่มลดลงจากช่วงเดือนแรก แต่จำนวนการพูดแทรกก็ยังคงมีอยู่เหลือประมาณ 8 – 15 ครั้ง แต่บางช่วงเวลาก็มีข้อจำกัดด้วยเวลาที่สั้นๆ อาจต้องมีความจำเป็นตัดบทสนทนาของคู่สนทนาอยู่บ้างตามความจำเป็น เทคนิคที่ช่วยให้ไม่แทรกหรือตัดบทสนทนาจะใช้วิธีการจดสั้นๆ ด้วย ไว้ช่วยบันทึกความคิดหรือคำถามที่มีขณะสนทนาและรวบรวมและถามในครั้งเดียว

ตารางที่ 5.4 ตารางสรุปผลกิจกรรมที่ 2

	Timing	Actual activity	Result	Score before (1-10)	Score now (1-10)
หากโกรธหรือ ไม่พอใจให้บอกถึงสิ่งที่ไม่พอใจ	เม.ย. ถึง พ.ค. 2557	หากสงสัยในข้อสงสัยก็จะถามหลังสนทนาเสร็จ	เริ่มถามหลังสนทนาเสร็จ แต่รู้สึกไม่กล้าที่จะถาม	0	5
	Timing	Actual activity	Result	Score before (1-10)	Score now (1-10)
อย่างมีเหตุผลให้รู้	มิ.ย. ถึง ส.ค. 2557	หากสงสัยจะถามหลังสนทนาเสร็จ โดยจดประเด็นคำถามไว้ก่อน	เริ่มสบายใจที่จะถามในข้อสงสัยมากขึ้น ไม่รู้สึกอึดอัด	5	6

5.3.2 หากโกรธ-ไม่พอใจ ให้บอกถึงสิ่งที่ไม่พอใจอย่างมีเหตุผลให้รู้โดยพยายามไม่แสดงสีหน้าที่ไม่พอใจ และรับฟัง- สอบถามความเห็นแง่มุมอื่นจากจากคนที่คุยด้วย โดยบุคคลที่เกี่ยวข้องที่ผู้บริหารเลือกนั้นก็คือ “ทุกคนที่คุยด้วย” ส่วนตัววัดผลนั้นคือ “จำนวนการโต้เถียงอย่างไม่มีเหตุผลลดลง” ด้วยกิจกรรมนี้ที่พยายามฝึกควบคุมอารมณ์ตนเองและไม่โต้เถียงอย่างไม่มีเหตุผลเป็นอีกพฤติกรรมหนึ่งที่ผู้บริหารแสดงออกบ่อย โดยเฉพาะแสดงออกทางอารมณ์ผ่านใบหน้า เพราะไม่สามารถเก็บอารมณ์ของตนเองได้ แม้จะไม่พูดแต่ก็แสดงออกทางใบหน้าอย่างเห็นได้ชัด ไม่ว่าจะเป็น คิ้ว หรือ ปาก ก็ตาม และเมื่อพยายามเก็บอารมณ์ไว้ในใจมากขึ้นเรื่อย ยิ่งสนทนนานเท่าใดก็ยิ่งต้องเก็บอารมณ์มากยิ่งขึ้นเท่านั้น จนในบางครั้งอาจ มีการโต้เถียงออกมาและที่สำคัญกลายเป็นการโต้เถียงโดยไม่มีเหตุผลอีกด้วย

พัฒนาการที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามวิธีนี้ คือ ช่วงแรกเริ่มจากมีการมีกระดากจดบันทึกเช่นเดียวกับแรก แต่แยกกระดากในการจดบันทึก แม้โดยปกติเหตุการณ์ดังไม่เกิดขึ้นไม่บ่อยมากนัก แต่หากเกิดขึ้นแล้วอาจสร้างความเสียหายให้กับสัมพันธ์ภาพระหว่างคู่สนทนาได้ ช่วงแรกที่มีการเริ่มบันทึกสังเกตได้ว่าแม้จะไม่ค่อยมีการโต้เถียงอย่างรุนแรงชัดเจน แต่จะมีการโต้ตอบเชิงเหตุโดยพยายามใส่ความตั้งใจมากๆ ทำให้ดูเป็นการคุกคาม หรือเป็นการบังคับ มากกว่าจะเป็นการให้เหตุผลเชิงโน้มน้าว และเมื่อรู้สึกว่าคุณไม่พอใจจะพยายามไม่เก็บอารมณ์เพราะเมื่อเก็บอารมณ์แล้วจะแสดงออกทางใบหน้า จึงใช้วิธีแสดงด้วยการพูดโดยเลือกใช้คำพูดที่ไม่ก้าวร้าว โดยบอกความรู้ออกมาเลย ทำให้คู่สนทนาเริ่มรับรู้ถึงความรู้สึกของผู้บริหารมากขึ้น เข้าใจในสิ่งที่ต้อง การมากขึ้นด้วย ทั้งนี้ทุกครั้งที่บอกถึงความไม่พอใจจะบอกเหตุผลด้วยว่าเหตุใดจึงไม่พอใจ รวมถึงหากมีข้อสงสัยใดก็จะซักถามอย่างละเอียดเพื่อลดข้อสงสัย และเมื่อทราบข้อมูลมากขึ้นก็ทำให้ไม่มีความรู้สึกสงสัยแสดงออกบนใบหน้า ช่วงเดือนแรกรู้สึกอึดอัดมากเพราะไม่กล้าที่จะบอกความรู้ของตนออกมา เพราะกลัวว่าผู้สนทนาด้วยจะไม่เข้าใจ มากไปกว่านั้นฝึกใจให้กล้าที่จะพูดมากกว่าเป็นความรู้สึกมากเกินไปจนทำให้เกิดความไม่พอใจอย่างรุนแรงได้ แม้จะพยายามฝึกให้บอกถึงความรู้สึกของตนเองออกมาแต่ผู้บริหารท่านนี้ก็ยังไม่กล้าที่จะพูดบอกความรู้สึกของตนเอง อีกทั้งเหตุการณ์ที่จะเกิดโอกาสที่จะทำให้ไม่พอใจมากๆ มักไม่ค่อยเกิดขึ้นทำให้มีโอกาสฝึกกิจกรรมนี้มากกว่ากิจกรรมอื่น แต่สิ่งที่ได้อย่างเห็นได้ชัด คือ การฝึกการซักถาม ที่ได้มากขึ้นและทำงานเริ่มเป็นปกติทุกครั้งที่มีข้อสงสัย



ตารางที่ 5.5 ตารางสรุปผลกิจกรรมที่ 3

	Timing	Actual activity	Result	Score before (1-10)	Score now (1-10)
เมื่อแสดง อาการ หงุดหงิด ให้ "กล่าวขอ โทษ"	เม.ย. ถึง พ.ค. 2557	ยังไม่มี case ที่ถึงกับ ต้องแสดงอาการไม่ พอใจอย่างรุนแรง	ไม่มีการเปลี่ยน แปลงเพราะ เหตุการณ์ที่ต้อง ควบคุมพฤติกรรม นั้นไม่เกิดขึ้น	0	0
	Timing	Actual activity	Result	Score before (1-10)	Score now (1-10)
	มิ.ย. ถึง ส.ค. 2557	ยังไม่มี case ที่ถึงกับ ต้องแสดงอาการไม่ พอใจอย่างรุนแรง	ไม่มีการเปลี่ยน แปลงเช่นเดียวกับ ช่วงแรก	0	0

5.3.3 เมื่อรู้ตัวว่ามีการแสดงอาการหงุดหงิดหรือไม่พอใจอย่างแรงให้ "กล่าวขอโทษ" ทุกๆครั้งที่มีเหตุการณ์เกิดขึ้น โดยบุคคลที่เกี่ยวข้องที่ผู้บริหารเลือกนั้นก็คือ "คนที่ผู้บริหารแสดงอาการไม่เหมาะสม" ส่วนตัววัดผลนั้นคือ "คนที่คุยด้วยรู้สึกดี" ด้วยกิจกรรมนี้ที่พยายามฝึกให้รู้จักขอโทษ เพราะปกติแล้วผู้บริหารท่านนี้กระทำผิดมักจะ ไม่แสดงความเสียใจหรือกล่าวคำขอโทษ เมื่อแสดงอาการหงุดหงิดกับผู้อื่น เพราะรู้สึกเสียหน้าหากต้องแสดงความเสียใจ หรือกล่าวคำขอโทษ โดยปกติบุคคลทั่วไปมักจะมีบ้างที่จะทำสิ่งผิดพลาด ขึ้นบ้าง แต่อาจเป็นเพราะสถานะทางสังคมที่มีตำแหน่งในระดับผู้บริหาร การแสดงการขอโทษอาจเป็นสิ่งที่ทำได้ยากกว่าผู้ที่อยู่ในระดับพนักงานทั่วไป ซึ่งเป็นความเชื่อที่ผิด ผู้บริหารท่านนี้จึงหยิบกิจกรรมการ "กล่าวขอโทษ" มาเป็นตัวช่วยพัฒนาพฤติกรรมตนเอง

พัฒนาการที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามวิธีนี้ไม่มีความก้าวหน้า เป็นกิจกรรมที่กำหนดแล้วไม่ได้มีการฝึกการพัฒนาเหมือนกิจกรรมอื่นๆ สาเหตุเนื่องมาจากผู้บริหารท่านนี้ไม่ค่อยจะพูดรุนแรงกับผู้อื่นแม้จะไม่พอใจก็ตาม

ตารางที่ 5.6 ตารางสรุปผลกิจกรรมที่ 4

	Timing	Actual activity	Result	Score before (1-10)	Score now (1-10)
เมื่อมีเหตุการณ์ที่หาข้อยุติไม่ได้ให้ขอเวลาพักครึ่ง แล้วค่อยกลับมาคุยกันต่อ	เม.ย. ถึง พ.ค. 2557	ยังไม่มี case ที่ถึงกับต้องแสดงอาการไม่พอใจอย่างรุนแรง	ไม่มีการเปลี่ยนแปลงเพราะเหตุการณ์ที่ต้องควบคุมพฤติกรรมนั้นไม่เกิดขึ้น	0	0
	Timing	Actual activity	Result	Score before (1-10)	Score now (1-10)
	มิ.ย. ถึง ส.ค. 2557	ยังไม่มี case ที่ถึงกับต้องแสดงอาการไม่พอใจอย่างรุนแรง	ไม่มีการเปลี่ยนแปลงเพราะเหตุการณ์ที่ต้องควบคุมพฤติกรรมนั้นไม่เกิดขึ้น	0	0

5.3.4 เมื่อมีเหตุการณ์ที่หาข้อยุติไม่ได้แล้วรู้สึกโมโหให้ขอเวลาพัก แล้วค่อยกลับมาคุยกันต่อเมื่อรู้สึกว่าร่าเริงดีขึ้น โดยบุคคลที่เกี่ยวข้องที่ผู้บริหารเลือกนั้นก็คือ “คนที่คุยด้วย” ส่วนตัววัดผลนั้นคือ “เวลาคุยต้องไม่ทะเลาะกัน หรือเถียงกันอย่างรุนแรง” ด้วยกิจกรรมนี้ที่พยายามฝึกการควบคุมอารมณ์ตนเองไม่ให้มีความโกรธ แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งและหาข้อยุติไม่ได้ อยู่ก็ตาม ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่ถือว่าอยู่ในระดับรุนแรง แม้จะเกิดขึ้นไม่บ่อย แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วคนส่วนใหญ่มักจะไม่ใช่วิธีการพักการคุยเพื่อลดอารมณ์ซึ่งกันและกัน แต่จะพยายามต่อสู้ด้วยเหตุผลและอารมณ์พร้อมๆกันเพื่อให้ได้ข้อยุติในครั้งเดียว ซึ่งได้สร้างความเสียหายทางสัมพันธภาพขณะสนทนาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทำให้ผู้บริหารท่านนี้ยกกิจกรรมนี้ขึ้นมาเป็นกิจกรรมที่จะพัฒนาตนเอง พัฒนาการที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามวิธีนี้ไม่มีความก้าวหน้าเช่นเดียวกับ ข้อที่ 3. เพราะตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ยังไม่มีเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้น จึงถือว่ากิจกรรมนี้ยังไม่ได้มีการพัฒนาตามที่ได้ตั้งเป้าไว้

ตารางที่ 5.7 ตารางสรุปผลกิจกรรมที่ 5

	Timing	Actual activity	Result	Score before (1-10)	Score now (1-10)
สวดมนต์ หรือนั่งสมาธิ ให้ได้อย่างน้อยวันละ 15 นาที	เม.ย. ถึง พ.ค. 2557	พยายามสวดมนต์หรือนั่งสมาธิให้ได้ สัปดาห์ละ 2-4 วัน หรือมากที่สุดที่เป็นได้	รู้สึกใจเย็นขึ้น และมีสมาธิมากขึ้น รวมทั้งสามารถพยายามจับอารมณ์ตนเองได้มากขึ้น	0	6
	Timing	Actual activity	Result	Score before (1-10)	Score now (1-10)
	มิ.ย. ถึง ส.ค. 2557	พยายามสวดมนต์หรือนั่งสมาธิให้ได้ สัปดาห์ละ 2-4 วัน หากมีเวลาน้อย ก็จะสวดมนต์หรือนั่งสมาธิเพียงอย่างเดียว	รู้สึกใจเย็นขึ้น มากกว่าช่วงแรกๆ และมีสมาธิและจับอารมณ์ตนเองได้มากขึ้น และใจเย็นขึ้น	6	8

5.3.5 จะสวดมนต์ หรือนั่งสมาธิ ให้ได้อย่างน้อยวันละ 15 นาที เพื่อให้จิตใจสงบและเยือกเย็นมากยิ่งขึ้น และสามารถควบคุมจิตใจตนเองได้ดียิ่งขึ้น โดยบุคคลที่เกี่ยวข้องที่ผู้บริหารเลือก นั่นก็คือ “ตัวผู้บริหารเอง” ส่วนตัววัดผลนั้นคือ “รู้สึกสบายใจ และไม่เครียด” ด้วยกิจกรรมนี้ที่พยายามฝึกจิตใจให้สงบและลดความเครียด เพราะด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบมากตามตำแหน่งงาน อีกทั้งพื้นฐานคะแนน เรื่อง Self-Control ที่มีเพียง 18 เท่านั้น ทำให้ท่านผู้บริหารยกเรื่องการสวดมนต์และนั่งสมาธิ มาช่วยฝึกการควบคุมตนเองอีกกิจกรรมหนึ่ง มากไปกว่านั้นท่านยังเห็นว่า สมาธิ เป็นจุดตั้งต้นของการทำกิจกรรมต่างๆ ในทุกๆ วัน จึงยกเรื่องนี้มา

พัฒนาการที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามวิธีนี้ คือ กำหนดให้ทุกวันจะต้องนั่งสมาธิและสวดมนต์ อย่างน้อยวันละ 15 นาที ในช่วงสัปดาห์แรกสามารถปฏิบัติได้ทุกวัน แต่เมื่อเวลาผ่านไป บางวันมีงานที่ต้องทำมากขึ้นกลับคิด เข้าวันรุ่งขึ้นจึงตื่นสายและไม่ได้สวดมนต์และนั่งสมาธิตามที่ได้ตั้งใจไว้ว่าจะต้องทำทุกๆ วัน จากนั้นจึงได้ปรับเป็น นั่งสมาธิ และสวดมนต์ วันเว้นวันเป็นอย่างน้อย หรือทุกวันเท่าที่เป็นไปได้ และบางวันมีเวลาน้อยก็อาจจะสวดมนต์ หรือนั่งสมาธิเพียงอย่างเดียว เนื่องผู้บริหารท่านนี้มีพื้นฐานได้เคยสวดมนต์มาบ้าง ทำให้การสวดมนต์ไม่ใช่อุปสรรคหรือเป็นสิ่งใหม่ของผู้บริหาร แต่เป็นสิ่งที่ไม่ได้ทำเป็นประจำเท่านั้น แต่จากการมีกิจกรรมที่พัฒนา Competency ด้าน Self-Control จึงทำให้ต้องปฏิบัติบ่อยขึ้น จากช่วงสัปดาห์แรกที่ทำเป็นประจำ จนมาสู่การปรับตามความเหมาะสมโดยไม่ละทิ้งที่จะปฏิบัติเมื่อมีโอกาส ทำให้ผู้บริหารรู้สึกใจเย็นมาก

ขึ้น และมีสติในการควบคุมอารมณ์มากขึ้นกว่าเดิม หงุดหงิดลดลง ความใจร้อนลดลง ลดความเร่งรีบลงในบางโอกาส อาจเป็นเพราะเริ่มเข้าใจความแตกต่างของคนมากยิ่งขึ้น ทำให้ปล่อยวางอารมณ์ตนเอง และไม่ยึดติดกับความคิดของตนเองมากเกินไป ในช่วงทำผู้บริหารใจเย็นมากขึ้นกว่าก่อน และควบคุมอารมณ์เมื่อมีเหตุการณ์ต่างๆ มากระทบได้ดียิ่งมากขึ้น

ตารางที่ 5.8 ตารางสรุปผลกิจกรรมที่ 6

	Timing	Actual activity	Result	Score before (1-10)	Score now (1-10)
อ่านหนังสือ ธรรมะ 2-3 เล่ม	เม.ย. ถึง พ.ค. 2557	ยังเลือกหนังสือที่ ถูกใจไม่ได้	ยังไม่คืบหน้า เพราะยังไม่มี หนังสือที่ต้องการ สำหรับอ่าน	0	0
	Timing	Actual activity	Result	Score before (1-10)	Score now (1-10)
	มิ.ย. ถึง ส.ค. 2557	ซื้อหนังสือมาบ้าง แล้ว แต่ยังไม่ถูกใจ และเริ่มอ่านบ้าง และ ยังค้นหาซื้อหนังสือ ต่อไป	เริ่มอ่านหนังสือที่ มีได้แง่คิดดีๆ แต่ หาหนังสืออื่น เพิ่มเติม	0	4

5.3.6 หาซื้อหนังสือธรรมะมาอ่าน 2-3 เล่ม เพื่อให้จิตใจสงบ หาแง่คิดดีๆ ในมุมต่างที่  
ได้จากหนังสือที่อ่าน โดยบุคคลที่เกี่ยวข้องที่ผู้บริหารเลือกนั้นก็คือ “ตัวผู้บริหารเอง” ส่วนตัววัดผล  
นั้นคือ “รู้สึกมีสติ” อุปกรณ์ที่ใช้คือ “หนังสือธรรมะ 2-3 เล่ม” ด้วยกิจกรรมนี้ที่พยายามฝึกหัดทักษะ  
การอ่านและฝึกการค้นหาแง่คิดดีๆ จากสิ่งต่างๆ ที่พบ โดยอาศัย หนังสือธรรมะเป็นเครื่องมือ ทั้งนี้  
ต้องเลือกหนังสือที่สนใจที่จะอ่านให้ได้

พัฒนาการที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามวิธีนี้ คือ ในครั้งแรกพยายามคิดถึงหัวข้อ  
เรื่องที่จะอ่านไม่ได้ เลือกอยู่หลายวันแต่ยังเลือกหนังสือที่ถูกใจไม่ได้ เมื่อถึงการประเมินในครั้งแรก  
จึงไม่มีความก้าวหน้า เพราะไม่มีหนังสือสำหรับอ่าน หลังจากนั้นจึงได้พยายามหาหนังสืออ่าน แม้  
จะยังหาหนังสือที่ชอบไม่ได้ จึงได้นำหนังสือที่มีอยู่ภายในบ้านมาอ่านไปพลางก่อน แม้จะยังไม่ใช่  
หัวข้อที่ต้องการ แต่หนังสือที่อ่านก็ให้แง่คิดได้บ้างเช่นเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็น การปฏิบัติตนอย่าง  
เคร่งครัดของพระอริยะสงฆ์ , ธรรมะง่ายๆ ที่ใช้ในชีวิตประจำวันได้ , ประโยชน์ที่เกิดจากการสวด  
มนต์ หรือการนั่งสมาธิ เป็นต้น

ตารางที่ 5.9 ตารางสรุปผลกิจกรรมที่ 7

	Timing	Actual activity	Result	Score before (1-10)	Score now (1-10)
หายใจลึกๆ เวลาเครียด เพื่อให้รู้สึก ผ่อนคลาย	เม.ย. ถึง พ.ค. 2557	เวลาเครียดจะหายใจ ลึกๆ และหายใจออก ยาวๆ เริ่มคิด และตั้ง สติซ้ำๆ ค่อยๆ ตรีภ ตรง	ความเครียดลดลง เรื่อยๆ มีสมาธิ ไม่ แสดงพฤติกรรม ที่ยังไม่ทันคิด ออกมาบ้างใน บางครั้ง	0	6
	มิ.ย. ถึง ส.ค. 2557	เวลาเครียดจะหายใจ ลึกๆ และหายใจออก ยาวๆ เริ่มคิด และตั้ง สติซ้ำๆ ค่อยๆ ตรีภ ตรง	ความเครียดลดลง เร็วขึ้น มีสมาธิ มากขึ้น ไม่แสดง พฤติกรรม ที่ยังไม่ ทันคิดออกมาบ่อย มากขึ้น	6	8

5.3.7 หายใจลึกๆ เวลาเครียด เพื่อให้รู้สึกผ่อนคลาย โดยบุคคลที่เกี่ยวข้องที่ผู้บริหาร  
เลือกนั้นก็คือ “คนหรือสิ่งที่ทำให้เครียด” ส่วนตัววัดผลนั้นคือ “ความรู้สึกเครียดลดลง” ด้วยกิจกรรม  
นี้ที่พยายามฝึกการควบคุมจิตใจและอารมณ์จากสิ่งที่เข้ามากระทบจิตใจ และให้ปล่อยวาง  
ความรู้สึกต่างๆ เพื่อให้ เกิดการใช้สติและปัญญาในการคิดแก้ไขปัญหา และเพื่อลดความเสี่ยงจาก  
โรคต่างๆ ที่เกิดจากความเครียดได้

พัฒนาการที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามวิธีนี้ คือ ในช่วงแรกหากเริ่มรู้สึกเครียด และ  
คิดอะไรไม่ได้ก็จะนั่งพักและหายใจเข้า - ออก ยาวๆ พร้อมตั้งสมาธิใหม่ โดยช่วงแรกจะ ใช้เวลานาน  
กว่าจะพร้อมเพื่อทำหรือหรือคุยงานต่อโดยไม่เครียด และหลายๆ ครั้งสังเกตตนเองว่ามักจะลืมและคุย  
ต่อไปเรื่อยๆ แม้จะคิดไม่ออกก็ตาม แต่เมื่อเวลาผ่านไปประมาณ 2-3 สัปดาห์ จะรู้สึกตนเองมากขึ้น  
และรีบหายใจลึกๆ ทันทีที่มีความเครียด หรือมีความตั้งใจมากเกินไป และผ่านไปมากกว่า 4 เดือน  
ตนเองจะหยุดพักความคิด และหายใจ เข้า - ออก ซ้ำๆ เป็นระยะๆ โดยรู้ตัว ทำให้รู้สึกว่าความเครียด  
ลดลง มีสมาธิ สติ ความตั้งใจที่มากขึ้น โดยรู้สึกว่าไม่เครียด แต่คิดว่ายังสามารถทำได้ดีกว่านี้ได้อีก

ตารางที่ 5.10 ตารางสรุปผลกิจกรรมที่ 8

	Timing	Actual activity	Result	Score before (1-10)	Score now (1-10)
	เม.ย. ถึง พ.ค. 2557	ยังไม่ได้หาวัด และยังไม่ ได้จัดตารางว่างที่จะ ไปถือศีล 8	ยังไม่มี ความ คืบหน้าเกิดขึ้น	0	0
	Timing	Actual activity	Result	Score before (1-10)	Score now (1-10)
ไปบวชถือศีล 8 ให้ได้ 3-5 วัน	มิ.ย. ถึง ส.ค. 2557	ได้ไปถือศีล 8 มา 2 วัน ที่วัดป่าทรัพย์คำ กอง จ.เพชรบูรณ์ สวดมนต์ ทำวัตรเช้า เย็น อ่านหนังสือ ธรรมะ นั่งสมาธิ ทาน รับประทานอาหาร เพียงมือเดียว	ระหว่างที่อยู่ ที่วัด รู้สึก ว่าจิตใจสงบ เยือกเย็นมากขึ้น ไม่เร่งรีบ คิดถึง กิจกรรมที่ ทำผ่าน มาว่าอะไร ไม่ ถูกต้องบ้าง ตระหนักถึง อารมณ์ ตนเองมาก ขึ้นว่าเป็น คน อารมณ์ร้อน เร่ง รีบโดยไม่จำเป็น	0	7

5.3.8 หาเวลาบวชถือศีล 8 ให้ได้ 3-5 วัน เพื่อฝึกสมาธิ และฝึกจิตใจให้สุขุมเยือกเย็นมากขึ้น โดยบุคคลที่เกี่ยวข้องที่ผู้บริหารเลือกนั้นก็คือ “ตนเอง” ส่วนตัววัดผลนั้นคือ “การได้ไปบวช” ด้วยกิจกรรมนี้ที่พยายามฝึกให้ตนเองมีสติอยู่กับตนเองให้ได้มากที่สุด โดยมีสถานการณ์ที่บังคับตนเองให้อยู่กับตนเองด้วยการบวช ซึ่งถือว่าไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะหาเวลาบวชได้ 3-5 วัน เพราะต้องหาเวลา หาสถานที่ หาชุดสำหรับใส่ช่วงบวช และต้องมีการเตรียมตัวอื่นๆ อีกมาก จึงถือเป็นกิจกรรมพัฒนาตนเองที่ต้องใช้ความตั้งใจมากกว่ากิจกรรมอื่น และมีโอกาสทำน้อย

พัฒนาการที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามวิธีนี้ คือ ในช่วงแรกจะรู้สึกหนักใจเพราะการเตรียมตัวหลายอย่าง ใช้เวลาศึกษา หา วัด และ สำนักสงฆ์ ที่เหมาะกับตนเอง และระยะทางไม่ไกลมาก รู้สึกกังวลว่าจะอยู่ได้หรือไม่ จะนอนอย่างไร ทานอาหารเพียง 1 มือ จะหิวหรือเปล่า และกลัวสิ่งที่ไม่เห็น หลังจากได้หาข้อมูลเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดความมั่นใจมากยิ่งขึ้นว่า จะทำได้ เมื่อถึงเวลาที่ไปใช้ชีวิตจริงแล้ว รู้สึกตื่นเต้น แต่ด้วยความตั้งใจที่จะฝึกตนเอง เตรียมบทสวดมนต์ และหนังสือไว้อ่านในช่วงเวลาว่างระหว่างที่บวช ด้วยเวลาที่มีอยู่จึงได้บวชเป็นเวลา 3 วัน 2 คืน โดย

กิจกรรมที่ทำเริ่มจาก ถือศีล 8 ทำวัตรเช้า ทานอาหารเช้า จากนั้นพักผ่อนในที่พัก โดยการอ่านหนังสือธรรมะ จากนั้นทำความสะอาดบริเวณที่พัก อาบน้ำ เดินจงกรม นั่งสมาธิ พักผ่อน อาบน้ำ ทำวัตรเย็น ดื่มน้ำปานะ อ่านหนังสือธรรมะ นั่งสมาธิ หลับพักผ่อน ซึ่งเป็นกิจกรรมทั้ง 2 วัน ระหว่างที่ถือน้ำศีล 8 ทำให้อยู่กับตัวเองมากขึ้น ไม่ต้องคิดเรื่องอื่น ถามตนเองถึงความใจร้อนว่าเหตุเกิดจากอะไร และพบว่าต้องการทำอย่างอื่นต่อ เพราะมีสิ่งที่จะต้องทำเยอะมาก จึงกลับมาถามตนเองว่าทำไมต้องทำอะไรเยอะ หลายครั้งแสดงพฤติกรรมอย่างใจร้อนโดยไม่คำนึงถึงผู้อื่น และระหว่างที่บวชรู้สึกว่ามีเวลาเยอะกว่าปกติทั้งที่มีเวลา 24 ชั่วโมงเหมือนทุกวัน ทำให้รู้ว่าตนเองถูกลังเลดล่อมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม แทนที่ตนเองจะเป็นคนกำหนดพฤติกรรม เมื่อรู้สึกดีขึ้นก็ทำให้ลดความใจร้อนลงได้มากขึ้น หรือหากกำลังจะรู้สึกหงุดหงิดจะถามตนเองว่า จะหงุดหงิดไปเพื่ออะไร คิดถึงจิตใจผู้อื่นบ้างหรือไม่

#### 5.4 สรุปผลพัฒนาตนเองจากโปรแกรม Development Action Plan (DAP)

ผลที่ผู้เข้ารับการพัฒนาผ่าน Development Action Plan (DAP) หลังจากผู้รับการฝึกได้ฝึกพัฒนาตนเองเป็นระยะเวลา 6 เดือน ตามกิจกรรมที่ตั้งเป้าหมายไว้ 8 หัวข้อ ทำให้ผู้รับการพัฒนารู้สึกว่าตนเอง มีความใจเย็นขึ้น และยังสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้มากกว่าก่อนทำกิจกรรม แต่ทั้งนี้พฤติกรรมที่พัฒนามิได้มีความคงที่มากนัก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม จึงเป็นเรื่องยากที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมได้อย่างถาวรภายในระยะเวลา 6 เดือน บางกิจกรรมที่ตั้งไว้ก็ไม่สามารถทำได้ เพราะไม่มีเหตุการณ์ที่ต้องการนั้นเกิดขึ้น บางกิจกรรมสามารถพัฒนาได้มาก บางกิจกรรมมีพัฒนาการน้อย แล้วแต่กิจกรรม

การพัฒนาในรูปแบบ Development Action Plan (DAP) เป็นการพัฒนาเชิงพฤติกรรม ไม่จำเป็นต้องใช้อุปกรณ์ เหมือนพัฒนาตนเองในรูปแบบอื่น และผลลัพธ์ที่ได้ผู้ปฏิบัติได้ประโยชน์อย่างแท้จริง เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงทัศนคติ จึงนำไปสู่การเปลี่ยนพฤติกรรม เป็นการพัฒนาที่การเรียนแบบห้องเรียนไม่สามารถให้ได้

อีกทั้งผลการประเมินที่ผู้เข้ารับการพัฒนาผ่าน Development Action Plan (DAP) ได้ประเมินตัวเองได้ประเมินมาเป็นที่น่าพอใจเกือบทุกข้อกิจกรรม ตามตาราง

ตารางที่ 5.11 ตารางสรุปผลกิจกรรมทั้ง 8 กิจกรรมที่ได้พัฒนา

Action to Take:	ประเมินก่อน กิจกรรม	ประเมิน กิจกรรม ช่วงแรก	ประเมิน กิจกรรม ครั้งที่ 2
พยายามรับฟังข้อมูล-เหตุผลจากผู้อื่นให้จบทุกครั้ง แม้จะนานแค่ไหนก็รับฟัง ไม่ขัดจังหวะ เพื่อให้ผู้พูดรู้สึก ได้รับความเคารพและให้เกียรติผู้พูด	0	5	7
หากโกรธ- ไม่พอใจ ให้บอกถึงสิ่งที่ไม่พอใจอย่างมีเหตุผลโดยพยายามไม่ แสดงสีหน้าที่ไม่พอใจ และรับฟัง- สอบถามความเห็นแง่มุมอื่นจากจากคนที่ คุยด้วย	0	5	6
เมื่อรู้ว่ามีการแสดงอาการหงุดหงิดหรือไม่พอใจอย่างแรง ให้ "กล่าวขอ โทษ" ทุกๆ ครั้ง	0	0	0
เมื่อมีเหตุการณ์ที่หาข้อยุติไม่ได้แล้วรู้สึกโมโห ให้ขอเวลาพักครึ่ง แล้วค่อย กลับมาคุยกันต่อเมื่อรู้สึกว่ารามณ์ดีขึ้น	0	0	0
สวดมนต์ หรือ นั่งสมาธิ ให้ได้อย่างน้อย วันละ 15 นาที เพื่อให้จิตใจสงบและ เยือกเย็นมากยิ่งขึ้น และสามารถควบคุมจิตใจตนเองได้ดีขึ้น	0	6	8
จะหาซื้อหนังสือธรรมะ มาอ่าน 2-3 เล่ม เพื่อให้จิตใจสงบ หาแง่คิดดีๆ ที่ได้ จากหนังสือที่อ่าน	0	0	4
หายใจลึกๆ เวลาเครียด เพื่อให้รู้สึกผ่อนคลาย	0	6	8
หาเวลาไปบวชถือศีล 8 ให้ได้ 3-5 วัน เพื่อฝึกสมาธิ และฝึกจิตใจให้สงบ เยือกเย็นมากขึ้น	0	0	7

ผู้รับการพัฒนาที่มีความพอใจอย่างมากกับวิธีพัฒนาแบบ Development Action Plan (DAP) เนื่องจากผลที่ได้ตรงกับพฤติกรรมที่ผู้รับการพัฒนาต้องการพัฒนาจริง และยังเป็น การปรับปรุงอย่างตรงจุด แม้จะใช้เวลาพอสมควร แต่ด้วยเรื่องที่ต้องการปรับปรุงนั้นเป็นการปรับปรุงเชิงพฤติกรรมซึ่งเป็นเรื่องยาก และไม่มีหลักสูตรอบรมใดจะตอบ โจทย์นี้ได้ การพัฒนาตนเองโดย มีกรอบการพัฒนาแบบ Development Action Plan (DAP) จึงเป็นสิ่งที่ช่วยได้เป็นอย่างมาก และผลลัพธ์ที่ได้ก็นำพอใจอย่างยิ่ง ผู้รับการพัฒนาประเมินจากเดิมที่ไม่ค่อยสามารถควบคุมตนเองในบางสถานการณ์ได้ เช่น แสดงสีหน้าไม่พอใจอย่างเห็นได้ชัดโดยไม่รู้ตัว , ใจร้อนไม่ฟังข้อมูลที่ ผู้ฟังตั้งใจจะเล่าให้จบเสียก่อนก็จะถามขึ้นทันทีในข้อที่ตนสงสัย หรือ มักมีความเครียดในการทำงานอยู่ตลอด ขณะที่ ได้ฝึกมาเป็นระยะเวลา 6 เดือน ปัญหาเหล่านั้นได้ลดลงมาก ผู้รับการพัฒนา มีสติรู้ตัว และสามารถควบคุมตนเองได้มากยิ่งขึ้น บรรยากาศในการทำงานโดยรวมก็ดีขึ้น ขึ้น ปัญหาเรื่องการสื่อสารก็ลง น้อยลง ที่สำคัญ ผู้รับการพัฒนาสามารถนำแนวทางพัฒนาแบบ Development Action Plan (DAP) ไปพัฒนาตนเองต่อได้อีก ในหัวข้ออื่นได้อีกด้วย และมากไปกว่านั้นจะนำวิธีการนี้ไปพัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเสนอต่อผู้บริหารเพื่อใช้ภายในองค์กรต่อไป



## บรรณานุกรม

- พรรณราย ทวีพะประภา. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์. 2529.
- นงลักษณ์สุทธิวัฒนพันธ์.คู่มือพัฒนาบุคลิกภาพและกลยุทธ์การบริหาร. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์สนุก  
อ่าน. 2549.
- นัยพินิจชกักดี. (2543). พัฒนาบุคลิกภาพเสริมสร้างเขาวนปัญญา. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์  
มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. (2554). **THE PEOPLE CHAMPION** แนวคิดและหลักการบริหารคนเพื่อ  
ผลงาน. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ.เจ.พรินคิง  
รัตติกรณ์ จงวิศาล .2551.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (**Transformational Leadership Theory**).  
สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยหอการค้า.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ศรีเรือน แก้วกังวาน. **ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ**.กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน. 2539
- สมคิด บางโม.(2557).องค์การและการจัดการ.กรุงเทพมหานคร.วิทย์พัฒน์จำกัด.
- Allport, G.W. **Pattern and growth in personality**. New York: Holt, Rinehart, & Winston. 1961.
- Bass, B. (2008). **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**. New York: Free Press.
- Blake, R. and J. S. Mouton. (1981). **The New Managerial Grid**, 4th ed. Houston:Gulf Publishing Company.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Harper & Row
- Costa, P.T., & McCrae, R.R., **NEO personality inventory and NEO fivefactorinventory professional manual(Revised)**. Odessa, FL: Psychological assessmentresources, Inc. 1992.
- DuBrin, A. J. (2013). **Leadership: Research Findings, Practice, and Skills**. (7th ed.) South-Western:Cengage Learning
- Goldberg, L. R..**Possible Instructions for Administering IPIP Items**. [Online]. Available: <http://www.ipip.ori.org/ipip/newIPIPinstructions.htm>. 1999.
- Howard, P.J., and Howard, J.M. **The Big Five Quickstart** : An Introduction to theFive- Factor

## บรรณานุกรม (ต่อ)

Model of Personality for Human Resource Professionals(Revised), Charlotte, North Carolina :  
Centacs. 2004.

Jerry W. Gilley, Steven A. Egglend, Ann Maycunich Gilley. **Principles of human resource  
development**. Cambridge Mass: Perseus. 2002

Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2004). **Leadership: Theory, Application, Skill Development**.  
2nd Ed. United States of America : South-Western, part of the Thomson  
Corporation.

McCrae, R. R., and Costa, P. T. **The Five - Factor Model of Personality**: Theoretical  
perspectives. New York : Guilford, 1996.

McFarland, D. E. (1979). **Management: Foundation & Practices**. 5thEd. New York: Macmillan  
Publishing Inc.

Murphy, K. R. & Davidishofer, C. O. **Psychological testing**: Principles and applications.  
Englewood Cliffs: Prentice Hall. 1994.

Noel, M. T. & Cohen, E. (1997) **The Leadership Engine: How Winning Companies Build  
Leaders at Entry Level**. New York: HarperCollins.

Richard L. Daft. **The Leadership Experience**. USA : Mike Roche, 2002.

Schultz, D.P. **Psychology and Industry Today**. New York : Macmillan Publishing Co., Inc. 1982.

Sternberg, R. J., **The triarchic theory of intelligence**. In Dawn P. Flannagan, Judy, L. Genshaft,  
& Patti L. Harrison (Eds.). *Contemporary Intellectual Assessment: Theories, tests,  
and issues*. New York: Guilford Press. 1997.

Stogdill, R. M. (1974). **Handbook of Leadership**. New York: Free Press.

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.



## ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับ Work Behavioral Inventory (WBI)

คุณลักษณะเด่นที่สำคัญของ Work Behavioral Inventory (WBI) โดยมีผลที่ได้จากการศึกษา และทำการวิจัยจากหลากหลายองค์กร ซึ่งมีทั้งในประเทศ และต่างประเทศ พบว่า Work Behavioral Inventory (WBI) มีลักษณะเด่นดังนี้:

- ความสัมพันธ์กับทฤษฎี Big Five – Work Behavioral Inventory (WBI) นั้นได้จัดพฤติกรรมออกเป็นกลุ่มๆ ตามหลักฐานที่มีเหตุผล โดยอ้างอิงจากการศึกษาวิจัยในเรื่องของปัจจัยทางบุคลิกภาพ ทฤษฎี Big Five ทำให้แบบทดสอบบุคลิกภาพของ Work Behavioral Inventory (WBI) นั้นมีประสิทธิภาพพอที่จะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของ Big Five นี้ มีฉะนั้นแล้ว จะทำให้แบบทดสอบนั้นไม่สามารถที่จะประเมินผล หรือทำนายบุคลิกภาพของบุคคลคนนั้น ได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์
- นิยามของพฤติกรรมความสามารถโดยนักวิจัย – เครื่องวัดของ Work Behavioral Inventory (WBI) ซึ่งได้ทำการประเมินผลตามความสามารถที่ได้จำกัดความไว้ในหนังสือ Competence at Work ของ Spencer & Spencer, 1993 และหนังสือ Working with Emotional Intelligence ของ Goleman, 1998
- สถิติปัญญาทางอารมณ์ ในรายงานบรรยายสรุปของ Work Behavioral Inventory (WBI) จะมีเครื่องวัดคะแนนรวมในเรื่องของสติปัญญาทางอารมณ์ “Emotional Intelligence” ซึ่งหนังสือของ Daniel Goleman (1998) ได้ระบุไว้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานหรืออาชีพ
- Reliable - Work Behavioral Inventory (WBI) นั้นมีคะแนนของความน่าเชื่อถือที่สูงกว่าแบบทดสอบบุคลิกภาพอื่น ๆ ใ้ใช้ที่อยู่ทั่วไป Work Behavioral Inventory (WBI) ค่าความน่าเชื่อถือ 0.85 ในขณะที่แบบทดสอบอื่นค่าความน่าเชื่อถืออยู่ที่ 0.75)
- Valid - Work Behavioral Inventory (WBI) มีเหตุผลที่ดี เป็นมาตรวัด ที่สามารถประเมินผลถึงบุคลิกภาพของบุคคลทั่วไปในการทำงานเป็นไปตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างแม่นยำ และคาดการณ์ถึงพฤติกรรมที่บุคคลคนนั้นจะแสดงออกล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำ

ข้อมูลที่เป็นทดสอบ Work Behavioral Inventory (WBI) นั้นสามารถบอกได้ ได้แก่

- ระบุถึงลักษณะของตนเองที่มีความรู้ความสามารถในด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงาน แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม หรือทีมงานภายในองค์กรซึ่งก็เป็นได้ รวมถึงยัง ระบุลักษณะส่วนตัวที่จะสามารถปรับเปลี่ยนจากบทบาทการเป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือยังไม่เคยมีผู้ได้บังคับบัญชา ไปสู่บทบาทในการเป็นผู้จัดการ หรือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพได้หรือไม่
- ระบุถึงพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพหรือ พฤติกรรมที่เหมาะสมที่จะเติบโตเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่ๆ ได้
- ระบุว่าบุคคลใดที่จะมีประสิทธิภาพที่เน้นในด้านความคิดวิเคราะห์ หรือเน้นด้านการขายสินค้า
- แสดงให้เห็นถึง “ศักยภาพที่ควรพัฒนาเพิ่มเติม” เพราะอาจเป็นอุปสรรคต่อการไปให้ถึงจุดสูงสุดในสายอาชีพนั้นๆ โดยมุ่งเน้นถึงความสนใจในการพัฒนาเจาะจงในสายอาชีพ รวมถึงพยายามที่จะให้คำแนะนำปรึกษาต่อพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวในสายอาชีพอีกด้วย

หัวข้อตัวชี้วัด ที่มีจำนวน 40 หัวข้อสำคัญ ของ Work Behavioral Inventory (WBI) ที่สามารถใช้วัดหรือเป็นมาตราวัดที่มีหลากหลายมิติ และมี scales เป็นเปอร์เซ็นต์ไทล์ ตั้งแต่ 0 – 100 ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์การทำงานดังนี้:

#### การแสดงออกเชิงพฤติกรรม (Extraversion)

1. การชอบสมาคม (Sociability) หมายถึง การแสดงออกถึงการเข้าสังคมรวมถึงความสามารถในการพูดคุยกับบุคคลที่ไม่เคยเจอมาก่อนโดยไม่รู้สึกริเคินอาย หรือทำได้โดยเป็นปกติมากน้อยเพียงใด
2. การเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง การแสดงออกที่จะเป็นผู้นำกลุ่ม หรือทีมได้ โดยไม่รู้สึกริเคินอายมากน้อยเพียงใด
3. การจูงใจ (Influence) หมายถึง ศักยภาพที่โน้มน้าวใจผู้อื่น โดยไม่รู้สึกริเคินถึงความยากลำบากในการโน้มน้าวนั้นๆมีมากน้อยเพียงใด
4. พลังใจในการทำงาน (Energy) หมายถึง ความรวดเร็วในการทำงาน อีกทั้งยังมีศักยภาพทำกิจกรรมได้นานกว่าปกติได้มากน้อยเพียงใด

### การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness)

5. ความร่วมมือ (Cooperation) หมายถึง ความเป็นผู้พร้อมให้ความร่วมมือกับผู้อื่นได้โดยง่ายหรือไม่
6. ความห่วงใยผู้อื่น (Concern for Others) หมายถึง ความกังวล ถึงความรู้สึกของผู้อื่น หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วยมากน้อยเพียงใด
7. ความชำนาญการทูต (Diplomacy) หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารที่ส่งสารไปยังผู้ฟังอย่างสุภาพ และมีการคิดไตร่ตรองและประคองคำพูดในการเจรจาได้มากหรือน้อย

### การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience)

8. การปรับตัว (Adaptability) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวรับกับสถานการณ์ต่างๆ ได้มากน้อยเพียงใด
9. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) หมายถึง ความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ หรือความสามารถในการต่อยอดจากสิ่งที่มีอยู่มากน้อยเพียงใด
10. ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) หมายถึง ศักยภาพในการแยกแยะข้อมูลและรายละเอียดต่างๆ จนถึงการสังเคราะห์ข้อมูลได้มากน้อยเพียงใด
11. ความเป็นอิสระ (Independence) หมายถึง ความที่จะรับผิดชอบตนเองโดยไม่พึ่งพาอาศัยผู้อื่นได้มากน้อยเพียงใด

### การมีสามัญสำนึก (Conscientiousness)

12. การกำหนดเป้าหมาย (Achievement Orientation) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และเน้นที่จะพยายามบรรลุเป้าหมายนั้นมากน้อยเพียงใด
13. การคิดริเริ่ม (Initiative) หมายถึง ความสามารถในการเริ่มทำสิ่งต่างๆ เองโดยไม่ต้องรอให้ผู้อื่นเป็นผู้บอกให้ทำหรือสั่ง ได้ด้วยตนเองมากน้อยเพียงใด
14. การยืนกราน (Persistence) หมายถึง การยืนหยัดในความคิดของตนเองโดยมีเหตุผลได้มากน้อยเพียงใด
15. ความรอบคอบ (Attention to Detail) หมายถึง ความสามารถในการใส่ใจในรายละเอียด เป็นคนสังเกตเห็นสิ่งเล็กๆน้อยๆ ได้มากน้อยเพียงใด
16. ความน่าเชื่อถือ (Dependability) หมายถึง ความรับผิดชอบที่ผลักดันให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายได้มากเพียงใด หรือความรับผิดชอบนั่นเอง

17.การปฏิบัติตามกฎ (Rule Following) หมายถึง สามารถอยู่ในกรอบ กฎระเบียบ ทั้งที่มีเหตุผลหรือไม่ก็ตามได้มากน้อยเพียงใด

### **เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability)**

18.การควบคุมตนเอง (Self Control) หมายถึง ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมของตนเองได้มากน้อยเพียงใด

19.การอดกลั้น (Stress Tolerance) หมายถึง ความสามารถในการรับแรงกดดันจากภายนอก หรือจากสถานการณ์ต่างๆ ได้มากน้อยเพียงใด

20.การมั่นใจในตัวเอง (Self Confidence) หมายถึง เป็นคนที่มีความมั่นใจในตนเองทั้งในแง่ความคิด การกระทำต่างๆ มากน้อยเพียงใด

21.การตระหนักรู้ต่ออารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) หมายถึง ระลึกถึงอารมณ์ต่างๆ ของตนเอง ในแต่ละช่วงเวลาได้มากน้อยเพียงใด ว่าตอนนี้กำลังรู้สึก โกรธ เสียใจ อึดอัด หงุดหงิด สนุกสนาน เป็นต้น

### **คุณสมบัติใหญ่ห้าประการ (Big Five Personality Factors)**

22.การเปิดเผยต่อสังคม (Extraversion) หมายถึง คุณลักษณะที่เกี่ยวกับการแสดงออก หรือปฏิสัมพันธ์ที่มีกับบุคคลภายนอก หรือสังคม

23.การสนับสนุนด้านความคิด (Agreeableness) หมายถึง คุณลักษณะที่เกี่ยวกับสนับสนุนพฤติกรรมที่แสดงออกมาว่ามีลักษณะอย่างไร

24.การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to Experience) หมายถึง คุณลักษณะที่เกี่ยวกับการเปิดรับข้อมูลใหม่ๆ วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลที่ได้มา รวมทั้งความสามารถในการคิด ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด

25.ความมีสามัญสำนึก (Conscientiousness) หมายถึง คุณลักษณะที่มีต่อการกระทำของตนเองว่าเป็นไปในทิศทางใด

26.เสถียรภาพทางอารมณ์ (Emotional Stability) หมายถึง คุณลักษณะที่สามารถเข้าใจอารมณ์ตนเอง รวมทั้งความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเองได้มากน้อยเพียงใด

### ลักษณะของผู้นำ (Leadership Styles)

27. มุ่งเน้นที่ผลงาน (Task orientation) หมายถึง คุณลักษณะที่มีแนวโน้มจะแสดงออกด้วยการบริหารงาน ที่เน้นผลงานมากน้อยเพียงใด
28. มุ่งเน้นที่บุคคล (People orientation) หมายถึง คุณลักษณะที่มีแนวโน้มจะแสดงออกด้วยการบริหารงาน ที่เน้นความสัมพันธ์ และความรู้สึกของบุคคลมากน้อยเพียงใด

### ลักษณะของนักขาย และผู้มีอำนาจชักจูง (Influencing & Selling Styles)

29. คล่องแคล่ว (Dynamic) หมายถึง Style การโน้มน้าวใจผู้อื่น โดยใช้วิธีสร้างความน่าสนใจในสิ่งนั้นๆ โดยมีการแสดงสีหน้า ท่าทางประกอบ ให้ดึงดูดใจและโน้มน้าวได้มากยิ่งขึ้น
30. วิเคราะห์/จำแนก (Analytical) หมายถึง Style การโน้มน้าวใจผู้อื่น โดยใช้วิธีการอธิบายรายละเอียด จำแนกข้อดีข้อเสีย และอาจใช้ตรรกะในการช่วยอธิบาย และโน้มน้าว
31. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) หมายถึง Style การโน้มน้าวใจผู้อื่น โดยใช้วิธีความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเป็นตัวช่วยโน้มน้าวผู้อื่น หรืออาจใช้ตำแหน่งหน้าที่ที่สังคมเข้าช่วยในการ โน้มน้าวร่วมด้วย

### ลักษณะพฤติกรรมที่มีศักยภาพในการเติบโต (Behavioral Growth Potential)

32. พฤติกรรมที่มีศักยภาพในการเติบโต (Behavioral Growth Potential) หมายถึง ศักยภาพโดยรวมที่ได้จากคะแนน ว่ามีแนวโน้มว่าสามารถเติบโตขึ้นมากอยู่ในตำแหน่งในการบริหารองค์กรได้มากน้อยเพียง

### สิ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพ (Occupational Success Indicators)

33. ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า (Customer Service Effectiveness) หมายถึง ศักยภาพที่มีอยู่นั้น สามารถเติบโต ประสบความสำเร็จ และทำได้ดีในงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการต่างๆ
34. ประสิทธิภาพในการขาย (Sales Effectiveness) หมายถึง ศักยภาพที่มีอยู่นั้น สามารถเติบโต ประสบความสำเร็จ และทำได้ดีในงานที่เกี่ยวข้องกับการนำเสนอต่างๆ รวมถึงการขายสินค้าและบริการ



- 35.ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ (Leadership Effectiveness) หมายถึง ศักยภาพที่มีอยู่นั้น สามารถเติบโต ประสบความสำเร็จ และทำได้ดีในงานที่เกี่ยวข้องกับการขึ้นเป็นผู้นำหน่วยงาน ผู้บริหารองค์กร
- 36.ประสิทธิภาพในการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Effectiveness) หมายถึง ศักยภาพที่มีอยู่นั้น สามารถเติบโต ประสบความสำเร็จ และทำได้ดีในงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการของตนเอง ได้
- 37.ประสิทธิภาพความหลักแหลมทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) หมายถึง ศักยภาพที่มีอยู่นั้น สามารถเติบโต ประสบความสำเร็จ และทำได้ดีที่เกี่ยวกับการบริหารอารมณ์ของตนเอง และบุคลลรอบข้างได้เป็นอย่างดี

#### ความเที่ยงตรงในการตอบแบบทดสอบ (Response Fidelity)

- 38.ความเที่ยงตรงในการประเมินตนเอง (Self-Perception) หมายถึง การประเมินตนเองนั้นใกล้เคียงความเป็นตัวตนมากเพียงใด ถ่อมตนมากเกินไป หรือมั่นใจตนเองมากเกินไปหรือไม่ หรือประเมินตนเองได้อย่างพอดีอยู่แล้ว
- 39.ความเที่ยงตรงในการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation) หมายถึง การนำเสนอตนเองมากเกินไป หรือนำเสนอตนเองน้อยเกินไป หรือนำเสนอตนเองด้วยความเป็นตนเองจริงๆ
- 40.ความไม่สอดคล้องกันของการตอบแบบทดสอบ (Response Inconsistency) หมายถึง การทำแบบทดสอบมีความเที่ยงตรงหรือไม่ หรือผู้ทำแบบทดสอบสุ่มทำแบบทดสอบ มีความน่าเชื่อถือและการตอบคำถามมีความสอดคล้องมากเพียงใด