

## Role/Behavior Analysis *Report*

ตำแหน่ง : Production Manager

หน่วยงาน : Production

องค์กร : ABC

คุณ ตัวอย่าง

จันทร์ 27 กรกฎาคม 2558

## เกี่ยวกับ DISC

ร่วมร้อยปีที่นักจิตวิทยาได้ทำการศึกษาค้นคว้าวิจัยเรื่องความแตกต่าง ทางพฤติกรรมของมนุษย์ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้า สิ่งแวดล้อมภายนอก และได้จำแนกคุณลักษณะพฤติกรรมมนุษย์นี้ออกเป็น 4 มิติหลักๆ ซึ่งเป็นที่รู้จักกันในคำว่า "DISC" ปัจจุบันได้มีการนำเอาหลักการนี้มาพัฒนาเป็นเครื่องมือในการประเมินคุณลักษณะและรูปแบบพฤติกรรมตนเอง (DISC Behavioral Assessment) ใช้กันอย่างกว้างขวางในวงการ ทำงาน การจัดสรรทรัพยากรบุคคล การพัฒนาตนเอง การศึกษา การเลือกอาชีพ

DISC มาจากอักษรย่อของ 4 คุณลักษณะ คือ Dominance (D), Influence (I), Steadiness (S) และ Conscientious (C) ซึ่งเป็นคุณลักษณะพฤติกรรมที่มีความเฉพาะตัวแตกต่างกัน ดังนี้

Dominance ตรงไปตรงมา มั่นใจ เด็ดขาด แน่วแน่ กล้าเผชิญหน้า ตัดสินใจเร็ว ทำงานเร็ว คล่องแคล่ว เน้นผลลัพธ์ ชอบความท้าทาย ผจญภัย แข่งขัน ต้องการอำนาจ ชอบจัดการกับปัญหา มองภาพใหญ่

Influence ช่างพูด ช่างเจรจา เปิดเผย ชอบสังสรรค์ เข้าสังคมพบปะผู้คน กระตือรือร้น สนุกสนานกับกลุ่มคน อารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี เป็นมิตร ประารถที่จะช่วยผู้อื่นอย่างมีส่วนร่วม โนมน้าวใจเก่ง

Steadiness ใจเย็น อ่อนโยน เป็นผู้ฟังที่ดี เห็นอกเห็นใจผู้อื่น สุภาพ อ่อนน้อม ทำงานตามแบบแผน ให้ความสำคัญกับกลุ่ม ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและความมั่นคง สม่ำเสมอ รอบคอบ ค่อยเป็นค่อยไป เรื่อยๆ สบายๆ

Conscientious เจ้าระเบียบ พิธีรีตรอง อิงกฎและมาตรฐาน มีวินัย ให้ความสำคัญกับรายละเอียด และข้อเท็จจริง ต้องการความถูกต้องและแม่นยำ เน้นเหตุ และผล สุขุม รอบคอบ ครุ่นคิด เก็บความรู้สึก

คุณลักษณะพฤติกรรมทั้ง 4 นี้ ไม่ได้เป็นการนำมาเปรียบเทียบว่าคุณลักษณะใดดีกว่ากัน แต่ละคุณลักษณะมีทั้งจุดแข็งและข้อจำกัดในตัวเอง แต่ละบุคคลจะมีคุณลักษณะทั้ง 4 ปนกันอยู่บ้าง บ้างน้อย บ้าง และโดยทั่วไปจะมีคุณลักษณะโดดเด่นปรากฏออกมา 1-2 คุณลักษณะ

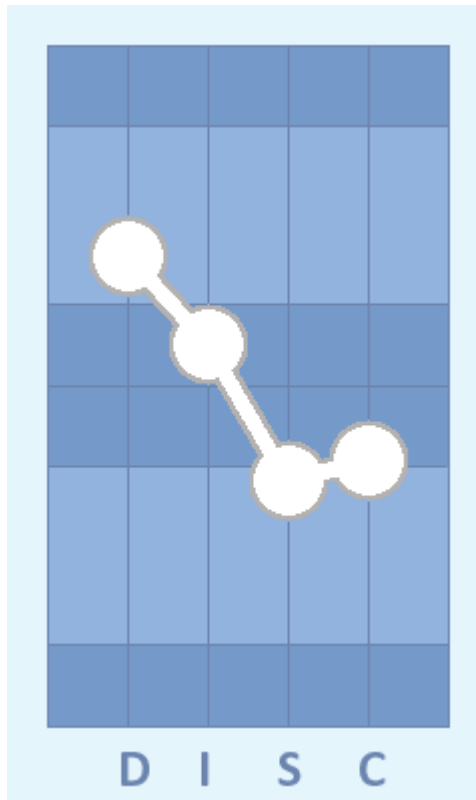
DISC ช่วยให้เรา “อ่าน” ตัวเองออก ว่าเป็นคนแบบไหน ถนัดการแสดงพฤติกรรมอย่างไร มีจุดแข็งจุดอ่อนที่ไหน เรื่องอะไรหรือสิ่งไหนกระทบความรู้สึกเรา ตระหนักถึงพฤติกรรมของตัวเองช่วยให้เราค้นหาแนวทางที่เหมาะสม รู้ขีดขั้นความเหมาะสมที่จะปรับพฤติกรรมตน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับตัวเอง

DISC ยังช่วยให้เราเข้าใจพฤติกรรมของผู้อื่นได้ดีขึ้น เข้าใจว่าทำไมเขาถึงทำอย่างนั้นแสดงกิริยาแบบนั้น ได้ตอบแบบนั้น ชอบพูดด้วยน้ำเสียง ท่าทางเช่นนั้น DISC ช่วยให้เราเพิ่มการรับรู้ในความต่างของบุคลิกภาพ ทำให้เรามองผู้อื่นอย่างเข้าใจในธรรมชาติของเขาเหล่านั้น หันไปมองต่างมุมจากมุมที่เราคุ้นเคย ทำความรู้จักผู้อื่นอย่างที่เขาเป็น ทำให้เราสามารถกำหนดแนวทาง “ปฏิสัมพันธ์” (interaction) กับแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม สามารถปรับทัศนคติที่มีต่อผู้อื่นได้ดีขึ้น ยอมรับและเคารพในความแตกต่างของแต่ละบุคคลจากพื้นฐานความเข้าใจเหล่านี้ ช่วยให้เราสามารถนำเอาคุณลักษณะที่ดีทั้งของตัวเองและของแต่ละบุคคลออกมาใช้ ทำการประสานความต่างให้เกิดความสมดุล เกิดรูปแบบการทำงานร่วมกันที่มีความ “ยืดหยุ่น” และมี “ประสิทธิภาพ” ลดความขัดแย้ง ลดปัญหาเรื่องคน มีความสุขในการอยู่และทำงานร่วมกัน

DISC สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทุกกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับบุคคล ทั้งในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว เช่น การพัฒนาตนเอง การพัฒนาทีมงาน พัฒนาประสิทธิภาพ การสื่อสารในองค์กร การจัดการความขัดแย้งจากความเข้าใจที่แตกต่างกัน การคัดเลือกคนเข้าทำงาน การเลือกอาชีพลักษณะงานที่เหมาะสม การสื่อสารและบริการลูกค้า การขาย การเจรจาต่อรอง การบริหารความสัมพันธ์กับคู่ค้า เป็นต้น

## ส่วนที่ 1 Personality Profile

คุณ ตัวอย่าง



### ลักษณะโดยรวมของผู้ที่มีกราฟรูปแบบนี้ (Summary Profile)

|               |            |                  |                  |
|---------------|------------|------------------|------------------|
| รักษาสีที่    | ใจกว้าง    | วิจารณ์ หาจุดผิด | พึ่งพาตนเอง      |
| ริเริ่ม       | มีส่วนร่วม | ชอบความหลากหลาย  | ยืนกราน          |
| ชอบการแข่งขัน | มีเสน่ห์   | ตอบสนองเร็ว      | ไม่เน้นพิธีรีตอง |
| กล้าตัดสินใจ  | ชอบสังคม   | ไม่อยู่นิ่ง      | ทำตามใจ          |
| เชื่อในตัวเอง |            | ใจเร็ว           | พอใจในตนเอง      |

k6i3c2e1

บุคคลที่มีกราฟรูปแบบนี้ จัดได้ว่ามีความเป็นตัวของตัวเองสูงมาก มั่นใจในตัวเอง มีวิสัยทัศน์ หัวก้าวหน้าและทำงานหนักในการที่จะให้บรรลุเป้าหมาย อาจดูดุดันและตรงไปตรงมา มีความสนใจหลากหลาย ในบางครั้งอาจดูเย็นชาและขวนขวายมาก ตั้งมาตรฐานให้ตัวเองและคนรอบข้างไว้สูง คาดหวังให้งานสำเร็จ อาจวิพากษ์วิจารณ์ ถ้าสิ่งที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ต้องการผลลัพธ์โดยเร็ว ให้ความสำคัญกับเรื่องเวลาและประสิทธิภาพเป็นอย่างมาก จนบางครั้งอาจถูกผู้อื่นมองว่าใจร้อน รวดเร็ว เอาแต่ใจตัวเอง เป็นคนที่ชอบลงมือทำกิจกรรมตลอดเวลา ไม่ชอบหยุดนิ่ง กระฉับกระเฉง คล่องแคล่ว ดังนั้นอาจหงุดหงิด เมื่อพบว่าไม่มีเป้าหมายที่จะให้พิชิต

สามารถจับจุดแรงจูงใจของผู้อื่นได้เก่ง และใช้แรงจูงใจนั้นนำไปสู่แนวทางที่ตนเองได้กะเกณฑ์เอาไว้ มีความชัดเจนในผลลัพธ์ที่ตนต้องการ ชอบงานที่ท้าทาย มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในงาน แข่งขันชิงชัยและชอบอยู่ในฐานะตำแหน่งที่มีความสำคัญ ยินดีเข้าไปรับงานและรับผิดชอบงานนั้นเป็นสิ่งที่ท้าทายตรงตามเป้าหมายของตน และแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในตัวเองทันทีเมื่องานนั้นเสร็จสิ้น เนื่องจากต้องการที่จะควบคุมสภาพแวดล้อมรอบตัว จึงเข้าไปสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น โดยพยายามที่จะไปเปลี่ยนแปลงความคิดและการกระทำของผู้อื่น และกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย จึงมักไปกระทบความรู้สึกผู้อื่นได้ง่าย มีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงข้อจำกัดต่างๆ เช่น การถูกควบคุมใกล้ชิด งานที่ต้องใช้เวลา ลงรายละเอียดและงานที่ซ้ำซาก อีกทั้งให้ความสำคัญกับอิสระส่วนตนสูง อาจรู้สึกหงุดหงิดได้ง่ายเมื่อต้องทำงานเป็นกลุ่มหรือร่วมกิจกรรมกลุ่ม

เป็นคนที่มิสเน่หเมื่อมีปฏิสัมพันธ์ มีทักษะการเจรจาสื่อสาร ใช้วาจาโน้มน้าวเกลี้ยกล่อมให้ผู้อื่นมาช่วยเหลือตน แม้ว่าในบางครั้งวิธีการของตนจะก่อความหวาดกลัวและเข้าไปบงการการตัดสินใจของผู้อื่น แต่โดยทั่วไปก็เป็นที่ชื่นชอบในหมู่เพื่อนร่วมงาน เนื่องจากเป็นคนที่หัวไว คิดเร็ว สร้างผลงานออกมา บุคคลรูปแบบนี้อาจหมดความอดทนหรือติติงผู้ที่ไม่เป็นเหมือนตนได้ง่าย มีความมุ่งมั่นสูงแม้อยู่ในสภาวะของความขัดแย้ง เมื่อคราวจำเป็นก็สามารถออกคำสั่งบังคับบัญชาการโดยที่อาจไม่ได้อยู่ในตำแหน่งที่ได้รับอำนาจหน้าที่ให้ทำเช่นนั้น มีแนวโน้มที่จะอารมณ์ร้อน โมโหง่ายโดยเฉพาะเมื่อรู้สึกว่ากำลังล้มเหลวหรือถูกเอาเปรียบ ประารถความสำเร็จด้านผลงานและการได้รับการยอมรับยกย่องชื่นชมผลสำเร็จที่ตนสร้างไว้

### จุดเด่นและคุณค่าต่อองค์กร

- จิตใจเด็ดเดี่ยว นักสู้ ชอบความท้าทาย เป็นตัวของตัวเอง
- ตรงไปตรงมา มีความมั่นใจ กล้าแสดงความคิดเห็น
- มีวิสัยทัศน์ มองไปข้างหน้า มองภาพใหญ่
- มุ่งมั่นเป้าหมายและผลงาน เน้นประสิทธิภาพ
- ตัดสินใจ กล้าลงมือทำ กล้าเปลี่ยนแปลง ริเริ่มแนวคิดใหม่ๆ
- คล่องแคล่ว ฉับไว มีความสามารถในการปรับตัวสูง
- สร้างความรู้สึกร่วม กระตุ้นบันดาลใจหมู่คนได้

### สิ่งที่ผู้อื่นอาจมองเชิงลบ

- อาจมั่นใจในตัวเองสูงเกินไป ประเมินความสามารถของตัวเองและผู้อื่นไว้สูงเกินไป
- ทำหาย โต้เถียงเมื่อถูกกดดันมาก
- คิดเร็ว ทำเร็วเกินไป อาจมองข้ามข้อมูลบางอย่าง กล้าเสี่ยง ใจถึงมากเกินไป
- อาจละเลยกฎระเบียบที่กีดขวางการไปถึงเป้าหมายของตนใช้อำนาจเกินตัว
- ในกรณีคับขัน อาจออกคำสั่งซึ่งกระทบความรู้สึกผู้อื่น
- เบื่อง่าย ใจร้อน มักหงุดหงิดผู้ที่ก้าวตามตัวเองไม่ทัน
- ไม่ชอบลงรายละเอียด อาจทำให้พลาดข้อมูลบางจุดที่สำคัญ
- หุนหันพลันแล่น โต้ตอบเร็ว ไม่ชอบผู้ที่พูดหรือทำอะไรอ้อมค้อม

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

- ให้ความสำคัญสนใจต่อปฏิกิริยาและความรู้สึกของผู้อื่นที่สะท้อนออกมา
- รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างตั้งใจ
- อธิบายเหตุผล แนวความคิดของตนเกี่ยวกับเป้าหมายและการจัดการปัญหา
- ผ่อนตัวเอง ปรับจังหวะให้ช้าลงบ้าง เพื่อลดทอนความเครียดในตัวเองและผู้คนรอบข้าง
- พยายามเลือกคำพูดที่ไม่รุนแรง ทอดน้ำเสียง แสดงกิริยาให้นุ่มนวลขึ้น
- คิดให้ถี่ถ้วน รอบคอบ ใช้เวลาไตร่ตรองให้มากขึ้น
- โต้ตอบให้ช้าลง ช่วยให้ใจเย็นขึ้น มองเรื่องราวได้ละเอียดขึ้น
- อดทนอดกลั้น ควบคุมอารมณ์ตัวเอง
- เพิ่มการใส่ใจในรายละเอียด ให้ความสำคัญด้านคุณภาพมากขึ้น
- ร่วมมือกับทีม และให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระยะยาว

## สภาพการทำงานที่พึงพอใจ

- การทำงานที่เป็นอิสระและปราศจากการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด
- สามารถใช้อำนาจหน้าที่ของตนได้อย่างเต็มที่
- สามารถแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่
- ชอบงานที่มีกิจกรรมหลากหลาย ท้าทายความสามารถ ไม่จำเจ และไม่ลงรายละเอียดมากนัก
- การทำงานที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่สร้างสรรค์ แข่งขัน กระตือรือร้น
- งานที่มีโอกาสได้ควบคุมกิจกรรมและผลงานด้วยตนเอง

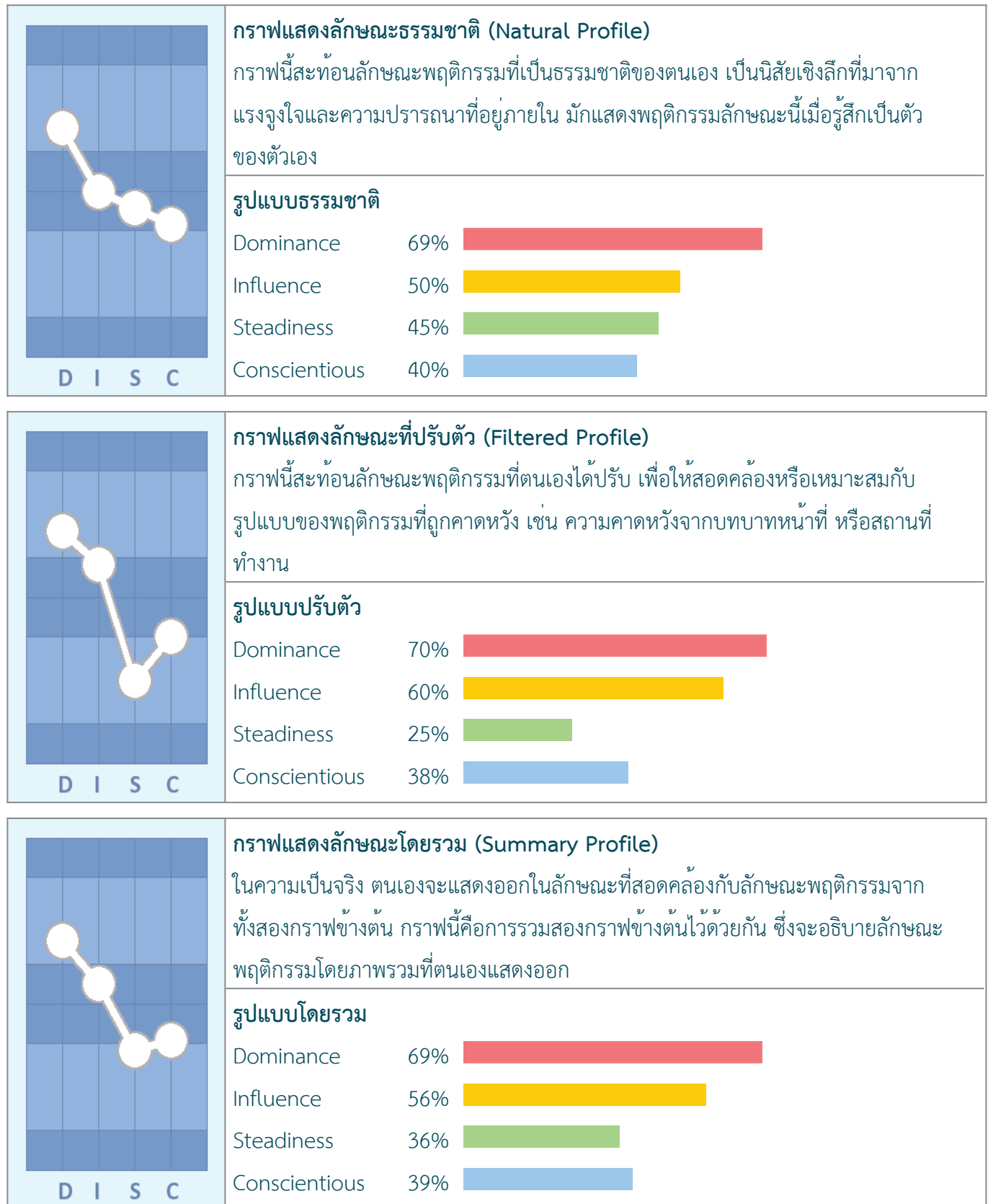
## สิ่งที่สร้างแรงจูงใจ

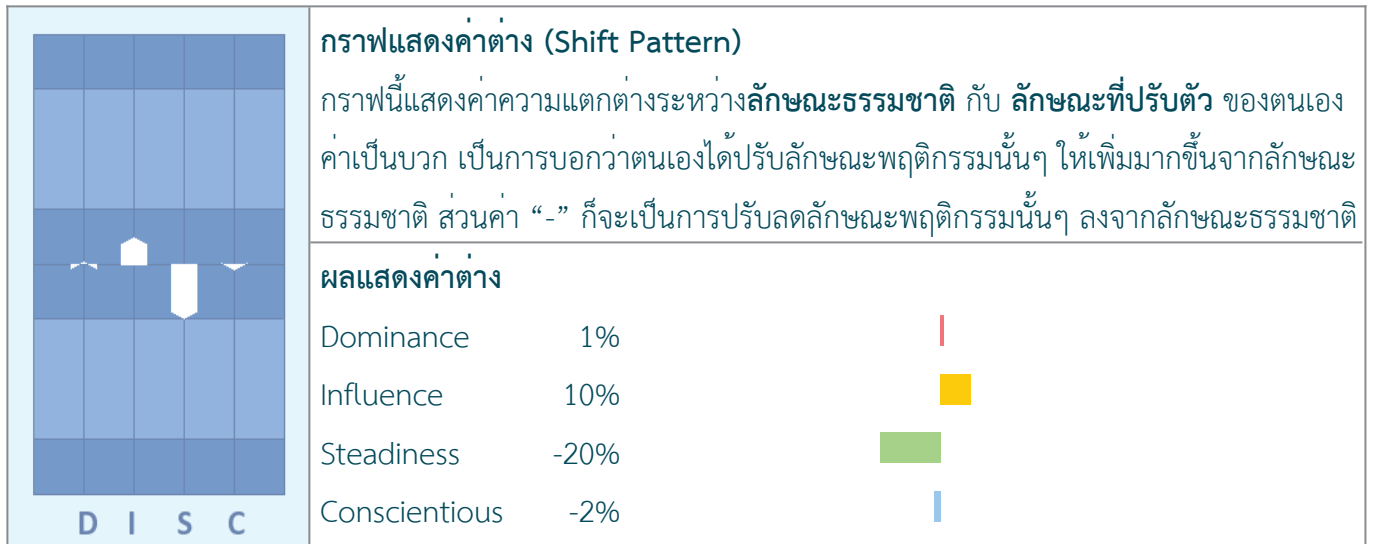
- โอกาสใหม่ๆ สร้างสรรค์ ท้าทาย
- การได้ควบคุมสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วยตนเอง
- โอกาสในการก้าวหน้า โดดเด่น
- โอกาสในการทำงานอย่างอิสระ
- ความคิดเห็นของตัวเองได้รับการตอบรับหรือเป็นที่สนใจ
- สร้างการแข่งขันและโอกาสที่จะได้รับชัยชนะ และบรรลุเป้าหมาย
- รางวัลในชัยชนะและความสำเร็จ ได้รับความชื่นชมยกย่อง

## สิ่งที่ลดทอนแรงจูงใจ

- กำหนดกรอบกติกาและถูกควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด
- การไม่ได้รับการยกย่องในความสามารถและผลงานที่ตนทำ
- สิ่งที่ยับยั้งพัฒนาการของตนเองต่อภายนอก
- งานรูปแบบซ้ำๆ หรืองานที่ต้องลงรายละเอียดซับซ้อน น่าเบื่อ ไม่สนุก
- การถูกทำให้เสียหน้า การถูกลดค่าหรือเห็นว่าตนไม่มีความสำคัญ
- ถูกจำกัดความรับผิดชอบ การถูกตรวจสอบและก้าวก่ายอำนาจ
- การถูกจำกัดการใช้ทรัพยากร ไม่ได้รับการสนับสนุนทรัพยากร
- ถูกบังคับให้ทำในสิ่งที่ตนไม่เห็นด้วย หรือถูกบังคับให้ทำตาม

## กราฟแสดงคุณลักษณะ





## บทวิเคราะห์ลักษณะพฤติกรรม (Personality Analysis)

### ลักษณะที่เด่นชัด (Prominent Traits)

เป็นลักษณะพฤติกรรมที่เป็นธรรมชาติของตนเอง และตนก็เห็นว่าตรงกับลักษณะที่ถูกคาดหวังให้แสดงออกตามบทบาทหน้าที่การทำงานหรือเหมาะสมกับสภาพการทำงานปัจจุบัน เป็นลักษณะส่วนตนที่สังเกตเห็นได้ค่อนข้างชัดเจน

จากกราฟแสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ของลักษณะที่เด่นชัดดังต่อไปนี้

- มั่นใจ เชื่อมั่นในตนเอง
- รักษาสิทธิของตนเอง
- ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ไม่อยู่นิ่ง

### ลักษณะไม่ถาวร (Transient Traits)

เป็นลักษณะพฤติกรรมที่อาจไม่ได้เป็นธรรมชาติของตนเอง แต่ตนเห็นควรที่จะปรับให้เหมาะสมตามบทบาทหน้าที่และสภาพการทำงานในปัจจุบัน ลักษณะดังกล่าวสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมที่อาจจะเปลี่ยนไป

จากกราฟแสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ของลักษณะไม่ถาวรดังต่อไปนี้

- มองเรื่องต่างๆ ในแง่ดี
- เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย
- เปิดเผย เป็นกันเอง

## ลักษณะแฝง (Potential Traits)

เป็นลักษณะพฤติกรรมที่เป็นธรรมชาติของตนเอง แต่ตนอาจเห็นว่าไม่ควรที่จะแสดงออกในสภาพแวดล้อม หรือสภาพการทำงานในปัจจุบัน ลักษณะดังกล่าวนี้อาจปรากฏออกมาบ้างในบางเวลาเช่น ภายใต้สภาวะที่ตนรู้สึกกดดัน

จากกราฟแสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ของลักษณะแฝงดังต่อไปนี้

ไม่ปรากฏลักษณะดังกล่าว

## ลักษณะที่ไม่แสดง (Inactive Traits)

เป็นลักษณะพฤติกรรมที่ไม่เป็นธรรมชาติของตนเอง และตนก็ไม่ได้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องแสดงลักษณะเหล่านี้ออกมาในสภาพแวดล้อมหรือสภาพการทำงานในปัจจุบัน

จากกราฟแสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ของลักษณะที่ไม่แสดงดังต่อไปนี้

- เข้าใจความรู้สึกผู้อื่น
- มีหลักการ มุ่งเน้นคุณภาพ
- ผูกพัน เน้นความเป็นทีม
- คิดวิเคราะห์ หาเหตุผล
- สม่่าเสมอ คงเส้นคงวา
- อ่อนไหว ใส่ใจรับรู้กับสิ่งที่เกิดขึ้น

## ความตึงและความยืดหยุ่นของผู้มีกราฟรูปแบบนี้

ความตึง (Tension) เกิดจากการใส่ความพยายามของตน เนื่องจากจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การแสดงออก ที่ต่างไปจากลักษณะพฤติกรรมที่เป็นธรรมชาติ ระดับความตึงที่สูงอาจส่งผลให้เกิดความกดดัน และความเครียด ส่วนความยืดหยุ่น (Adaptability) ถ้ามีค่าสูงจะเป็นตัวช่วยเสริมให้สามารถรับแรงกดดันจากการที่ต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ดีขึ้น เกณฑ์ความตึงที่เริ่มจัดว่าสูง จะมีค่าตั้งแต่ 20% ขึ้นไป

|    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |              |     |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|--------------|-----|
|    |    |    |    |    |    |    |    |    |     | ความตึง      | 20% |
| 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | ความยืดหยุ่น | 60% |

สาเหตุที่อาจเป็นไปได้ที่ทำให้เกิดความตึง: ถูกคาดหวังให้แสดงออกโดย ให้เพิ่มความยืดหยุ่น ให้เพิ่ม ความรวดเร็ว ในการตอบสนอง แสดงความกระตือรือร้น คล่องแคล่ว ให้ตื่นตัว เปิดรับการเปลี่ยนแปลง เตรียมพร้อมเสมอ

## แนวโน้มรูปแบบการบริหารคนและงาน

### การสื่อสาร (Communicating)

- ถนัดการสื่อสารเชิงชี้แนะ เน้นที่ข้อเท็จจริง ตรงไปตรงมา ชัดเจน เปิดเผย
- มักจะเลือกฟังหรือจำ เฉพาะเรื่องที่ตนสนใจ ไม่ชอบถูกขัดจังหวะแต่อาจเป็นผู้ขัดจังหวะผู้อื่น
- แสดงความคิดเห็นและความรู้สึกอย่างเปิดเผย มั่นใจในสิ่งที่ตนกำลังสื่อสาร
- เปลี่ยนเรื่องคุยจากหัวข้อหนึ่งไปอีกหัวข้อหนึ่งได้อย่างรวดเร็ว
- ในสถานการณ์ผ่อนคลาย มักสื่อสารโดยใช้รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ให้ความเป็นกันเอง เมื่อจำเป็นก็สามารถปรับลักษณะการสื่อสารมาเป็นแบบจริงจัง กระชับ สั่งการ เพื่อจะเข้าควบคุมสถานการณ์และสภาพแวดล้อม
- นำเสนองานเป็นภาพใหญ่ เน้นให้เห็นวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ
- สนใจบทสรุปและกิจกรรม มากกว่ารายละเอียดปลีกย่อย

### การมอบหมายและสั่งงาน (Delegating and Directing)

- โดยปกติมักสั่งงานอย่างตรงไปตรงมา ใช้การพูดจูงใจให้รับมอบหมายงาน
- บอกเป้าหมายหรือความต้องการของตนเองออกไปอย่างชัดเจน แต่ไม่ลงรายละเอียดและไม่ค่อยระบุขั้นตอนกระบวนการ
- มอบหมายงานโดยเน้นที่ประสิทธิภาพและความรวดเร็ว ซึ่งอาจทำให้บกพร่องเรื่องคุณภาพงานได้
- มีแนวโน้มไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นถามกลับ และมักคิดว่าตนจะได้รับความร่วมมือเสมอ
- ไม่ค่อยได้สอบถามความคิดเห็นหรือความเห็นชอบจากผู้ที่ได้รับมอบงานก่อน
- มักมอบหมายให้ผู้อื่นเป็นผู้เก็บรายละเอียดงานให้
- มักหงุดหงิดผู้ที่ตามความคิดและการสั่งงานของตัวเองไม่ทัน
- อาจลืมการติดตามความคืบหน้าของงานที่มอบหมายออกไป

## การพัฒนาทีมงาน (Developing People and Team)

- วางเป้าหมายพัฒนาสูง คาดหวังสูง
- สร้างความรู้สึกร่วม กระตุ้นบันดาลใจทีมงานให้เกิดความมุ่งมั่น
- เน้นประสิทธิภาพและความฉับไวของทีมงาน เน้นทีมงานให้ตอบรับสิ่งแปลกใหม่และการเปลี่ยนแปลงได้เร็ว
- กล้าที่จะใช้แนวทางที่แตกต่างจากเดิมในการพัฒนาบุคลากร
- พุดคุยบ่อยและแสดงความรู้สึกชื่นชมอย่างเปิดเผยในสิ่งที่ทำได้ดี โดยเน้นที่ผลงาน
- มองผู้ที่คิดช้า ไม่ว่องไว หรือผู้ที่ก้าวตามตนไม่ทัน เป็นผู้ที่ไม่สร้างประสิทธิภาพ
- ประเมินผู้อื่นจากความสามารถในการสร้างผลสำเร็จ

## การแก้ปัญหา (Problem Solving)

- มักต้องการแก้ปัญหาให้เสร็จโดยเร็ว โดยอาจมองหาวิธีรวบรัด เพื่อที่จะได้ไปทำเรื่องอื่นต่อ
- มั่นใจในความสามารถของตนในการหาทางแก้ปัญหา มั่นใจในฝีมือตนเอง
- มองปัญหาและอุปสรรคเป็นความท้าทายอย่างหนึ่ง ที่ต้องการจะเอาชนะ มุ่งมั่นแก้ไขปัญหา
- กล้าที่จะลองใช้แนวทางใหม่ๆ แนวทางสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา ไม่ยึดติดวิธีการเดิมที่เคยปฏิบัติมา
- อาจละเลยกฎระเบียบที่กีดขวางการไปถึงเป้าหมายของตน ใช้อำนาจเกินตัว
- สามารถรับมือกับปัญหาเร่งด่วนและสถานการณ์ฉุกเฉินได้รวดเร็ว
- อาจประเมินปัญหาง่ายเกินไป หรือประเมินความรุนแรงของปัญหาลดเกินไป
- คิดเร็ว ทำเร็วเกินไป ไม่เน้นการลงรายละเอียด อาจมองข้ามข้อมูลบางจุดที่สำคัญ
- อาจทิ้งปัญหา ถ้ามองแล้วว่าปัญหานั้นเล็กน้อย ไม่น่าสนใจ ไม่คุ้ม หรือไม่ท้าทายความสามารถของตน

## การตัดสินใจ (Decision Making)

- มีความรับผิดชอบในตัวเองสูง จึงให้ความสำคัญและจริงจังกับการตัดสินใจอย่างมาก
- มีแนวโน้มเข้าไปบงการการตัดสินใจของผู้อื่น โดยพยายามที่จะไปเปลี่ยนแปลงความคิดผู้อื่นให้คล้ายตามความคิดของตน
- มองการตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งของการได้เข้าไป 'ควบคุม' สถานการณ์ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ถนัด
- รับความเสี่ยงได้สูง กล้าเปลี่ยนแปลง โดยยอมรับว่าการตัดสินใจในทุกๆ เรื่องไม่จำเป็นว่าจะต้องถูกต้องหรือสมบูรณ์แบบเสมอไป
- รู้จักใช้อำนาจในหน้าที่ของตนและเครือข่ายสัมพันธ์ เอื้อประโยชน์การตัดสินใจของตนอย่างเต็มที่
- มักสรุปเรื่อง ตัดสินใจเร็ว โดยไม่ได้พิจารณาข้อเท็จจริงให้ถี่ถ้วน ประเมินข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกอย่างคร่าวๆ อาจทำให้คุณภาพของการตัดสินใจไม่ดีนัก
- ขอความคิดเห็นจากผู้อื่น แต่เพียงเพื่อยืนยันข้อสรุป การตัดสินใจที่ตนเองมีอยู่แล้ว
- ตัดสินใจโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ของงาน จึงอาจไม่เป็นที่ชื่นชอบ ทำให้ผู้อื่นเกิดความอึดอัดใจ

## การวางแผนและบริหารเวลา (Planning and Managing Time)

- ต้องการเป็นผู้ควบคุมแนวทาง และวางแผนงานด้วยตนเอง เนื่องจากมั่นใจในความสามารถของตน และให้แน่ใจว่างานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย
- มองภาพใหญ่ ชอบวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ แต่มักไม่เน้นการลงรายละเอียดในแผน
- อาจมองข้ามข้อจำกัดต่างๆ ที่มีอยู่ จึงไม่นำมาประกอบในการวางแผน
- วางแผน โดยเน้นประสิทธิภาพ ผลิตผล และความสำเร็จ
- เร่งรีบ ใจร้อน จนทำให้ผู้อื่นที่ทำงานด้วยรู้สึกเหน็ดเหนื่อย ลำบาก
- สามารถริเริ่มภารกิจหรือโครงการใหม่ๆ ได้ด้วยตัวเอง
- ไม่ชอบถูกรบกวนขัดจังหวะ ขัดขวาง มองว่าเป็นการทำให้ตนเองเสียเวลา
- อาจประเมินความยุ่งยากซับซ้อนของแผนปฏิบัติต่ำเกินไปจริง

## การโน้มน้าวและจูงใจผู้อื่น (Influencing and Motivating Others)

- ถ่ายทอดความเข้มแข็ง และความมั่นใจเพื่อชักนำผู้อื่นให้คล้อยตาม
- มักโน้มน้าว กระตุ้นผู้อื่นโดยใช้ความสำเร็จ ชัยชนะ หรือผลงาน
- สามารถปรับเปลี่ยนบุคลิก การแสดงออกหรือภาพลักษณ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ รู้จุดยืนของตนเองว่าทำอะไรไปเพื่อตอบสนองเรื่องอะไร
- เปิดเผยตัวเอง สร้างความน่าเชื่อถือต่อผู้อื่น ทำให้ง่ายต่อการชักชวน
- จับจุดแรงจูงใจของผู้อื่นได้เก่ง และใช้แรงจูงใจนั้นนำไปสู่แนวทางที่ตนเองได้กะเกณฑ์เอาไว้
- พยายามที่จะไปเปลี่ยนแปลงความคิดและการกระทำของผู้อื่น และกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย จึงมักไปกระทบความรู้สึกผู้อื่นได้ง่าย
- พยายามใช้การพูดจาหวานล่อม แต่มักไม่ใช้เวลาในการโน้มนำนาน ไม่ค่อยอดทนกับผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ที่เฉื่อยชา อ้อมค้อม
- แนวโน้มแสดงความไม่พอใจหรือหงุดหงิด ถ้าผู้อื่นไม่เห็นด้วยกับสิ่งที่ตนเสนอออกไป
- ในสถานการณ์ที่ตนคิดว่าคับขัน อาจใช้อำนาจเชิงบังคับให้ผู้อื่นทำตามแนวทางของตน

## การตอบสนองต่อภาวะกดดัน (Response when pressure)

- รับการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว แต่เป็นไปในทางที่พยายามจะเอาชนะ จึงสามารถรับแรงกดดันได้มาก
- มักไม่ยอมให้แรงกดดันภายนอกมาเป็นตัวสร้างความเครียดให้ตน ไม่ยอมอ่อนข้อให้ใครง่ายๆ
- เข้าต่อสู้ฝ่ายตรงข้ามเมื่อรู้สึกว่าตนเองถูกคุกคามหรือดูถูก และไม่เลือกจังหวะเวลา
- ไม่สามารถควบคุมการแสดงอารมณ์ได้ดีเท่าที่ควร ไม่ค่อยสงวนท่าที อาจแสดงออกถึงความไม่พอใจทางสีหน้าท่าทางโดยทันที
- อารมณ์ร้อน โมโหง่ายโดยเฉพาะเมื่อรู้สึกว่ากำลังล้มเหลวหรือถูกเอารัดเอาเปรียบ
- น้ำเสียงดุดันมากขึ้น แสดงอำนาจในตัวเองมากขึ้น
- ตั้งป้อม ป้องกันตัวอย่างเปิดเผย ยืนยันในจุดยืนของตนเองอย่างเด็ดเดี่ยว เมื่อถูกกดดัน
- อาจทำทนายคนรอบข้าง จนถึงได้เถียงรุนแรงในความเห็นที่ไม่ตรงกัน

## ข้อแนะนำในการลดความกังวล จัดการกับความเครียด (Guidelines for Stress Handling)

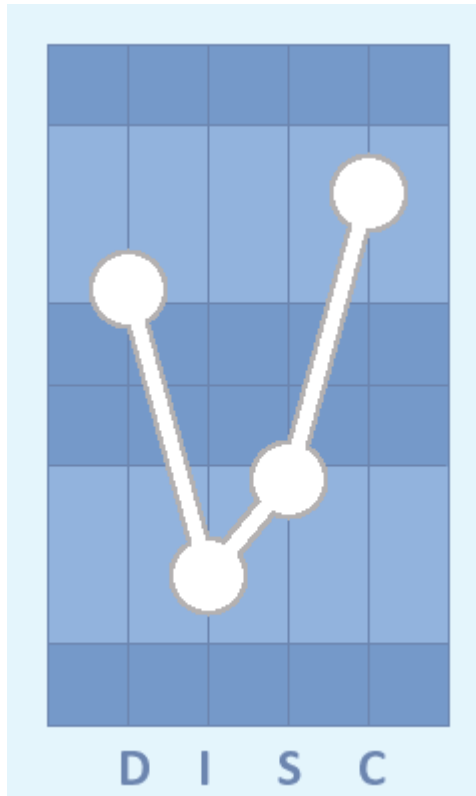
- เปิดรับความรู้สึกผู้อื่น ทำความเข้าใจความจำเป็นและข้อจำกัดของผู้อื่น
- ฝึกอดทนอดกลั้น ควบคุมอารมณ์ตัวเอง หมั่นสังเกตความรู้สึกที่รุนแรงของตน และผลกระทบของความรุนแรงที่มีต่อผู้อื่น
- มีสมาธิ ใช้เวลาพิจารณาเหตุการณ์หรือเรื่องราวที่ก่อให้เกิดความกังวล
- ฝึกที่จะรอคอยและตั้งใจฟังผู้อื่นก่อนตอบโต้ใดๆ การโต้ตอบที่ช้าลงจะช่วยลดการหุนหันพลันแล่นได้
- ผ่อนตัวเอง ปรับจังหวะให้ช้าลงบ้าง เพื่อลดทอนความเครียดในตัวเองและผู้คนรอบข้าง
- ยืดหยุ่นตัวเอง ปล่อยวาง ลดทอนการเข้าควบคุม เรียนรู้ที่จะประนีประนอม
- จัดเวลาว่างไปพักผ่อน เปลี่ยนบรรยากาศ คลายเครียด

## ส่วนที่ 2

### Expected Behaviors and Personality Profile Comparison

#### Expected Behaviors

|               |   |                    |
|---------------|---|--------------------|
| ตำแหน่ง/บทบาท | : | Production Manager |
| หน่วยงาน      | : | Production         |
| องค์กร/บริษัท | : | ABC                |



o2wi

#### กราฟแสดงลักษณะที่คาดหวังในบทบาท Production Manager

ได้จัดแบ่งออกเป็น 4 ระดับคาดหวัง ได้แก่ ระดับสูง ระดับค่อนข้างสูง ระดับปานกลาง และ ระดับค่อนข้างต่ำ โดยเป็นการบอกถึงระดับที่ผู้บริหารให้ความสำคัญหรือความคาดหวัง ว่าผู้ที่ทำหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าวจะปฏิบัติหรือแสดงบทบาทนั้นๆ ออกมา

(ลักษณะที่คาดหวัง จะเป็นไปตามบทบาทที่ถูกกำหนดในตำแหน่งงานนั้นๆ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลหนึ่งบุคคลใด)

### ลักษณะที่คาดหวังในระดับ: สูง

- บริหารจัดการเชิงคุณภาพ วัดผลตามมาตรฐาน
- มีวินัย รักษากฎระเบียบและความถูกต้อง
- วิเคราะห์ ประเมินการทำงาน เน้นคุณภาพ มีหลักมาตรฐาน
- ยึดบทบาทหน้าที่ สุขุม ระมัดระวังการแสดงความคิดเห็น
- รับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน กระบวนการ
- วิเคราะห์ปัญหาหลายแง่มุม รวบรวมข้อมูลอย่างละเอียด พิจารณารอบคอบ
- ตัดสินใจจากข้อมูลข้อเท็จจริง ประเมินข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือก
- มอบหมายงานอย่างเป็นการเป็นงาน อธิบายขั้นตอนอย่างละเอียด
- ใช้กฎและระบบขั้นตอนการทำงานเป็นเครื่องมือให้ทำงานสำเร็จ
- สงวนท่าที คอยสังเกตการณ์กรณีขัดแย้ง ใช้เวลาในการพิจารณา ทางเลือกต่างๆ
- ใช้เวลาในการวางแผน เตรียมการล่วงหน้า
- สามารถใช้ความเชี่ยวชาญ ตรรกะ เอื้อประโยชน์ในงาน

### ลักษณะที่คาดหวังในระดับ: ค่อนข้างสูง

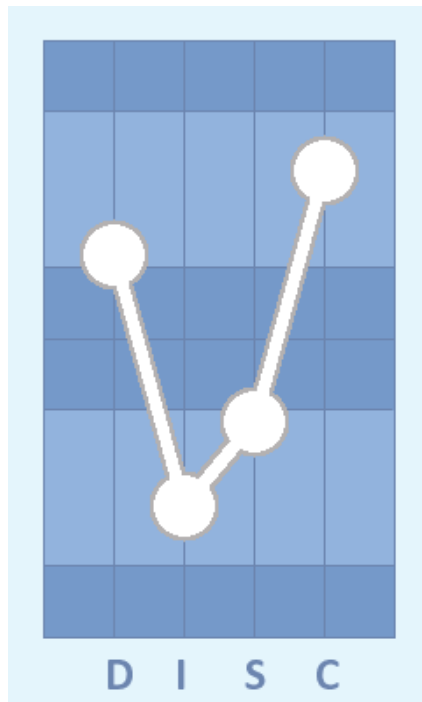
- บริหารจัดการเชิงมุ่งเป้าหมายและผลสำเร็จ
- มั่นใจ ริเริ่มโครงการใหม่ๆ ได้ด้วยตนเอง
- เน้นเป้าหมาย ประสิทธิภาพและความฉับไว
- แสดงออกถึงจุดยืน มุ่งมั่นจริงจัง ตรงประเด็น
- รับมือกับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว หาทางก้าวข้ามอุปสรรค
- กล้าลองใช้แนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา ไม่ยึดติดวิธีการเดิม
- ตัดสินใจแน่วแน่ โดยมุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพและผลสุดท้าย
- มอบหมายงานอย่างกระชับ ชัดเจน เน้นความรวดเร็ว
- กระตุ้นจูงใจผู้อื่นโดยใช้ความสำเร็จ ชัยชนะ หรือผลงาน
- จัดการกับความขัดแย้งอย่างตรงไปตรงมา เด็ดขาด
- ใช้เวลาในการจัดลำดับความสำคัญ สร้างประสิทธิภาพสูงสุด
- สามารถใช้บทบาทหน้าที่ เอื้อประโยชน์ในงาน



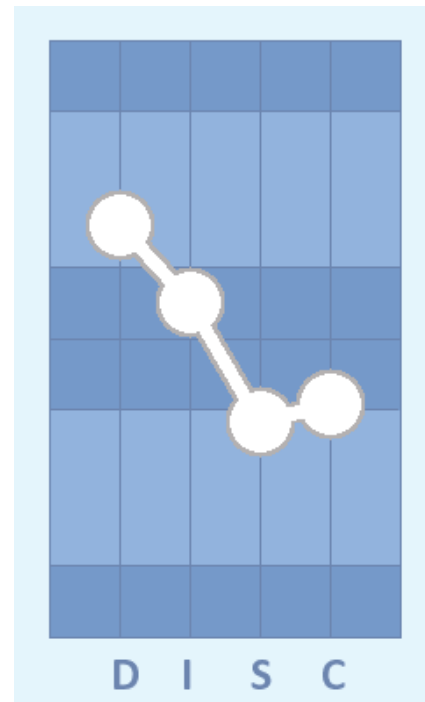
Expected Behaviors and  
Personality Profile  
Comparison

|               |   |                    |
|---------------|---|--------------------|
| ตำแหน่ง/บทบาท | : | Production Manager |
| หน่วยงาน      | : | Production         |
| องค์กร/บริษัท | : | ABC                |

ลักษณะที่คาดหวัง



ลักษณะบุคคล



### กราฟแสดงการเปรียบเทียบระหว่าง

ลักษณะที่คาดหวังในบทบาท **Production Manager** กับลักษณะบุคคล

การวิเคราะห์แนวโน้มความสอดคล้องระหว่างลักษณะที่คาดหวังในบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งงานนั้นๆ กับลักษณะเฉพาะของบุคคล แบ่งเป็น 3 ระดับเปรียบเทียบ คือ

- ลักษณะที่คาดหวัง มีความใกล้เคียงหรือเทียบเท่า กับลักษณะบุคคล (Good Fit)
- ลักษณะที่คาดหวัง มีแนวโน้มสูงกว่า ลักษณะที่บุคคลนั้นมี (Stretch)
- ลักษณะที่คาดหวัง มีแนวโน้มต่ำกว่า ลักษณะที่บุคคลนั้นมี (Redirect)

ลักษณะที่คาดหวัง มีความใกล้เคียงหรือเทียบเท่า กับลักษณะบุคคล (Good Fit):

- [illegible]



## Expected Behaviors and Personality Profile Comparison Grid

◆ Production Manager

○ ตัวอย่าง

|                                                            | ค่อนข้างต่ำ | ปานกลาง | ค่อนข้างสูง | สูง |
|------------------------------------------------------------|-------------|---------|-------------|-----|
| พฤติกรรมในการเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ตึงเครียด             |             |         | ◆ ○         |     |
| พฤติกรรมในการมีสมาธิกับงานที่ได้รับมอบหมาย                 | ◆           |         | ○           |     |
| พฤติกรรมในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในทีม                  |             | ○       |             |     |
| พฤติกรรมในการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |             | ○       |             | ◆   |
| มีวินัย รับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย                |             |         | ◆ ○         |     |
| สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ         | ◆           |         | ○           |     |
| ไม่ไว้วางใจในความสามารถของตนเองหรือทีมงาน                  |             | ○       |             |     |
| มีวินัย รับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย                |             | ○       |             | ◆   |
| สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ         |             |         | ◆ ○         |     |
| สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ         | ◆           |         | ○           |     |
| ไม่ไว้วางใจในความสามารถของตนเองหรือทีมงาน                  |             | ○       |             |     |
| ไม่ไว้วางใจในความสามารถของตนเองหรือทีมงาน                  |             | ○       |             | ◆   |
| สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ         |             |         | ◆ ○         |     |
| สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ         | ◆           |         | ○           |     |
| ไม่ไว้วางใจในความสามารถของตนเองหรือทีมงาน                  |             | ○       |             |     |
| ไม่ไว้วางใจในความสามารถของตนเองหรือทีมงาน                  |             | ○       |             | ◆   |

## Expected Behaviors and Personality Profile Comparison Grid

◆ Production Manager

○ ตัวอย่าง

|                                                                             | ค่อนข้างต่ำ | ปานกลาง | ค่อนข้างสูง | สูง |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|-------------|-----|
| มีแนวโน้มการเป็นแบบเป็นกลางมาก: ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์                      |             |         | ◆ ○         |     |
| เป็นผู้นำโดยมีแนวโน้มการเป็นแบบเป็นกลางมาก: ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์          | ◆           |         | ○           |     |
| มีมุมมองแบบเป็นกลาง: มีมุมมองแบบเป็นกลางแบบเป็นกลาง: ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ |             | ○       |             |     |
| มีแนวโน้มการเป็นแบบเป็นกลางแบบเป็นกลาง: ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์              |             | ○       |             | ◆   |
| ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์: ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์: ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์      |             |         | ◆ ○         |     |
| ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์: ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์: ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์      | ◆           |         | ○           |     |
| ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์: ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์: ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์      |             | ○       |             |     |
| ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์: ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์: ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์      |             | ○       |             | ◆   |
| มีแนวโน้มการเป็นแบบเป็นกลาง: ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์                         |             |         | ◆ ○         |     |
| มีความสนใจในการเป็นแบบเป็นกลาง: ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์                      | ◆           |         | ○           |     |
| มีความสนใจในการเป็นแบบเป็นกลาง: ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์                      |             | ○       |             |     |
| มีความสนใจในการเป็นแบบเป็นกลาง: ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์                      |             | ○       |             | ◆   |
| มีความสนใจในการเป็นแบบเป็นกลาง: ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์                      |             |         | ◆ ○         |     |
| มีความสนใจในการเป็นแบบเป็นกลาง: ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์                      | ◆           |         | ○           |     |
| มีความสนใจในการเป็นแบบเป็นกลาง: ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์                      |             | ○       |             |     |
| มีความสนใจในการเป็นแบบเป็นกลาง: ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์                      |             | ○       |             | ◆   |

## Expected Behaviors and Personality Profile Comparison Grid

◆ Production Manager

○ ตัวอย่าง

|                                                                 | ค่อนข้างต่ำ | ปานกลาง | ค่อนข้างสูง | สูง |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|---------|-------------|-----|
| การตั้งกฎเกณฑ์ในเชิงการทำงานให้เป็น ระบบ ระเบียบงาน             |             |         | ◆ ○         |     |
| การทำงานเป็นระบบ ควบคุมการทำงานให้เป็นไป โดยการทำงานตาม         | ◆           |         | ○           |     |
| การทำงานเป็นกฎเกณฑ์มาก เป็น ไม่เป็นการทำงานที่เป็นไปโดยการทำงาน |             | ○       |             |     |
| การทำงานตามแบบแผนการทำงานที่เป็นไปโดยการทำงาน                   |             | ○       |             | ◆   |
| การทำงานเป็นระบบที่ชัดเจนการทำงานเป็นระบบ ระเบียบ               |             |         | ◆ ○         |     |
| เวลาในการทำงานเป็นระเบียบ เป็นการทำงานเป็นระบบ                  | ◆           |         | ○           |     |
| การเป็นระเบียบในการทำงาน เป็นการทำงานเป็นระเบียบในการทำงาน      |             | ○       |             |     |
| การทำงานที่ ควบคุมการทำงานเป็นระเบียบ ทำงานเป็นระเบียบ          |             | ○       |             | ◆   |
| การทำงานเป็นระเบียบในการทำงาน การเป็นระเบียบในการทำงาน          |             |         | ◆ ○         |     |
| การทำงานเป็นกฎเกณฑ์ เป็นการทำงาน ควบคุม                         | ◆           |         | ○           |     |
| การทำงานตามแบบแผนการทำงานเป็นการทำงาน ควบคุม                    |             | ○       |             |     |
| การทำงานเป็นระบบ ระเบียบการทำงาน                                |             | ○       |             | ◆   |
| การทำงานเป็นระบบที่ชัดเจน เป็นการทำงาน                          |             |         | ◆ ○         |     |
| การทำงานเป็นระบบที่ชัดเจน เป็นการทำงาน                          | ◆           |         | ○           |     |
| การทำงานเป็นระเบียบ เป็นการทำงานเป็นระเบียบ เป็นการทำงาน        |             | ○       |             |     |
| การทำงานเป็นระเบียบการทำงาน ควบคุม เป็นการทำงาน                 |             | ○       |             | ◆   |

## Development Plan: แผนพัฒนา

|       |                                                               |
|-------|---------------------------------------------------------------|
| START | ไม่เคยทำหรือไม่ค่อยได้ทำ เห็นว่าเป็นประโยชน์ ดังนั้นจะเริ่มทำ |
|       |                                                               |

|      |                                                      |
|------|------------------------------------------------------|
| STOP | เคยทำหรือกำลังทำอยู่ เห็นว่ามีผลเสีย ดังนั้นจะเลิกทำ |
|      |                                                      |

|          |                                                           |
|----------|-----------------------------------------------------------|
| CONTINUE | เคยทำหรือกำลังทำอยู่ เห็นว่าเป็นประโยชน์ ดังนั้นจะทำต่อไป |
|          |                                                           |