

การพัฒนาขีดความสามารถตามบุคลิกภาพพนักงานจากแบบวัดบุคลิกภาพของไมเยอร์ บริกจ์ (MBTI): กรณีศึกษา บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)

Capability Development According to Employee Personality from Myers-Briggs Type Indicator (MBTI): A Case Study of Thai Rung Union Car Public Company Limited

พรประภา ศรีราพร^{1*}Phornprapa Sriraphorn^{1*}

วันที่รับบทความ : 25/09/2565
 วันที่แก้ไขบทความ : 15/03/2566
 วันที่ตอบรับบทความ : 27/04/2566

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาบุคลิกภาพของพนักงานในบริษัทตามแบบวัดบุคลิกภาพของไมเยอร์ บริกจ์ 2) เพื่อศึกษาบุคลิกภาพของพนักงานที่ตรงกับสายงานของบริษัท และ 3) เพื่อพัฒนาและรักษาขีดความสามารถตามบุคลิกภาพพนักงาน บริษัท ไทยรุ่ง ยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ประชากร คือ พนักงานของบริษัทจำนวน 819 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 260 คน สามารถเก็บข้อมูลได้ 215 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 82.69 ซึ่งมีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบวัดบุคลิกภาพ และแบบสัมภาษณ์ความต้องการบุคลิกภาพที่ตรงกับสายงานของบริษัท วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ และการวิเคราะห์ข้อมูลแบบบรรยาย

ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลิกภาพของพนักงานส่วนใหญ่ชอบที่จะอยู่กับโลกส่วนตัวมากกว่าการอยู่กับโลกภายนอก การอยู่กับข้อมูลที่จับต้องได้ ใช้เหตุผล และมีระเบียบแบบแผน 2) ผลการศึกษาบุคลิกภาพของพนักงานที่ตรงกับสายงานของบริษัท ไทยรุ่ง ยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ฝ่ายงานขายเพื่อผู้ผลิตอุปกรณ์เดิมและการตลาด ฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา ผู้ตอบแบบสอบถามยังไม่มีทักษะที่สอดคล้องกับสายงานของบริษัท ส่วนงานธุรกิจ บัญชีและการเงิน มีจำนวน 22 คน ที่มีบุคลิกภาพที่ตรงกับสายงานของบริษัท ส่วนฝ่ายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีจำนวน 19 คน ที่มีบุคลิกภาพที่ตรงกับสายงานของบริษัท และฝ่ายงานอุตสาหกรรมและวิศวกรรม มีจำนวน 2 คน ที่มีบุคลิกภาพที่ตรงกับสายงานของบริษัท 3) การพัฒนาและรักษาขีดความสามารถตามบุคลิกภาพพนักงาน พบว่า ควรมุ่งไปที่การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะแต่ละบุคคล ส่วนการพัฒนาขีดความสามารถด้านตำแหน่งหน้าที่สามารถพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของบริษัทเช่น มุ่งเน้นการเข้าสังคม การวิเคราะห์ข้อมูลและการวางแผนอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้การประเมินผลคุณภาพของหลักสูตรการฝึกอบรมเป็นการรักษาให้พนักงานยังคงอยู่และเติบโตก้าวหน้าขึ้นในบริษัท

คำสำคัญ: การพัฒนาขีดความสามารถ แบบบุคลิกภาพ ไมเยอร์ บริกจ์

¹ อาจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

Lecturer, Faculty of Business Administration, Bangkokthonburi University

* Corresponding author: E-mail address: pornprapa2326@yahoo.com

Abstract

This research aimed 1) To study the personality of employees in Thai Rung Union Car Public Company Limited according to the Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). 2) To study the personality of the employees that met the needs of each division in the company. 3) To study the capability development and retention regarding to the personality of employees. Thai Rung Union Car's population was 819 employees. The researcher could collect data for 215 people, which was 82.69% closing to the specified sample group that were 260 persons. Research tools was a personality test and the Company's personality needs interviewed. Data were analyzed using descriptive statistics such as frequency values and descriptive data analysis.

The results showed that 1) The company recruited most of their officers who normally solve the problems by using a reason rather than a feeling. Most of them were decisive and punctual. (Myers, Isabel B.; Myers, Peter B., 1995) Therefore, the majority of their officers regarding to Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) were in the Company. 2) When comparing the results of employee personalities studied with the needs of each department in the company, it was found that the OEM Sales and Marketing Department and the Research and Development department respondents did not have personalities in line with each department, business segment. Accounting and Finance, there were 22 people that had personalities matching with their departments. Human Resource management department, there were 19 people with personalities that meet the skills needed. The Industrial and Engineering department, there were 2 people who had skills that meet the needs. 3) The results of the study on the capability development along with the personality type found that most of the employees were good at administrative skills. Thus, trainings and developments should focus on training appropriately to individual skills and to support administrative abilities and career paths in the future. By using personality type tests integrated to career analysis, the company could plan for capability improvements for each of business segments. That was congruent to how to increase capability. (Pisanbudd, 2016) Capability could have inborn or could be improved by trainings. (Indrarakamheng, 2019) In order to improve that efficiently, the company should start since recruiting, training, learning by doing, and to the job motivations. Also congruent to one factor of Herzberg's Two-Factor Theory, in term of positive thinking buildings and true motivations was the company advancement or possibility of growth. (Sereerat, 2007) Visibly, Training Management could support works efficiency and could achieve the objectives of Thai Rung Union Car Public Company Limited

Keywords: Capacity Development, Personality Types, Myers-Briggs

บทนำ

ทุนมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มีความคิด ซึ่งมีศักยภาพในตัวเอง ที่แต่ละคนแตกต่างกันทั้งในด้านความรู้ ด้านทักษะ และเจตคติ ความสามารถในการปฏิบัติงานก็แตกต่างกันด้วย เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน บริษัทต่าง ๆ ต้องคัดสรรบุคลากรเข้าทำงานให้เหมาะสมกับประเภทของงานหรือมอบหมายงานได้ถูกกับบุคคล จึงจะสามารถวางแผนพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับขีดความสามารถ และสอดคล้องกับความต้องการของผู้จ้างงาน (Aonchaviang, 2021)

บุคลิกภาพเป็นลักษณะโดยรวมของบุคคลทั้งรูปลักษณ์ทางกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา และพฤติกรรม ซึ่งทำให้มีลักษณะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล บุคลิกภาพบางอย่างก็ติดตัวมาแต่กำเนิดและบางอย่างก็ได้รับผลจากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสภาพแวดล้อมหรือในสังคมที่ใกล้ชิด ซึ่งแต่ละคนมีการพัฒนาและประสบการณ์ที่ไม่เหมือนกัน บุคลิกภาพจึงมีลักษณะเป็นของเฉพาะตัว และเป็นสิ่งสำคัญที่บริษัทจะพิจารณาเป็นอันดับแรกจากสิ่งที่เห็นในการสมัครงาน การพัฒนาบุคคลต้องพัฒนาตามบุคลิกภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาศักยภาพอย่างถูกต้องเหมาะสมไม่เพียงแต่จะส่งผลดีในระดับบุคคลเท่านั้น แต่จะส่งผลดีต่อองค์กร ภาคสังคม ไปจนถึงการพัฒนาประเทศอีกด้วย

บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่ความมุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง ภายใต้การทำธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์อย่างครบวงจร ตั้งแต่การออกแบบ วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสร้างแม่พิมพ์และอุปกรณ์การผลิต การผลิตชิ้นส่วนโลหะและพลาสติก การรับจ้างประกอบ พ่นสี และตัดแปลงรถยนต์ ด้วยฝีมือและความสามารถของบุคลากรคนไทย ผสานกับการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและมุ่งเน้นด้านคุณภาพและบริการ ทำให้เกิดขยายธุรกิจอย่างก้าวกระโดด และสิ่งที่ทำให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างก้าวกระโดดคือ การพัฒนากำลังคน ที่ต้องคำนึงถึงมิติทางด้านจิตใจ มิติด้านความรู้ มิติด้านทักษะความสามารถ ปัจจุบันบริษัทต้องการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้เติบโตในสายงาน โดยหน้าที่ในการบริหารจัดการบุคคลขององค์กรนั้น ขึ้นกับฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะวางแผนเสริมสร้างและสนับสนุนพนักงานในด้านต่าง ๆ ที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถอย่างถูกต้องทิศทาง หน่วยงานที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องมีคนเก่งและคนดีเป็นพลังในการขับเคลื่อนในการทำงานหลายหน่วยงานเผชิญปัญหาสงครามการแย่งชิงคนเก่ง (The War of Talents) และคนดี จึงเป็นความท้าทายของฝ่ายบริหารและฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะวิเคราะห์บุคลิกภาพของคนในองค์กร และสนับสนุนให้เติบโตในสายงานได้ตามขีดความสามารถ (Kaplan & Norton, 1992)

นอกจากนี้ Holland (1964) นักจิตวิทยาทางด้านอาชีพเน้นความสำคัญของบุคลิกภาพว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงาน กล่าวคือ บุคคลจะมีความสุขและประสบความสำเร็จในการทำงาน ควรได้ทำงานประกอบอาชีพที่สอดคล้องกับบุคลิกภาพ สิ่งที่สามารถวัดบุคลิกภาพของพนักงานที่นอกเหนือจากวัดทักษะทางอาชีพ คือการวัดบุคลิกภาพ ที่จะสามารถแสดงให้เห็นถึงลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งแบบวัดบุคลิกภาพ MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) เป็นแบบวัดที่ใช้ในการจัดประเภทและอธิบายลักษณะบุคลิกภาพของบุคคล สร้างและพัฒนาขึ้นโดย Myers (1896-1980) และ Briggs (1875-1968) เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาบุคลากรตามขีดความสามารถแท้จริง ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุเป้าหมาย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบุคลิกภาพของพนักงานในบริษัท ไทยรุ่ง ยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ตามแบบวัดบุคลิกภาพของไมเยอร์ บริกซ์ (MBTI)
2. เพื่อศึกษาบุคลิกภาพของพนักงานที่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ของบริษัท ไทยรุ่ง ยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อพัฒนาและรักษาขีดความสามารถตามความเหมาะสมกับบุคลิกภาพของพนักงานบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้รับแบบบุคลิกภาพของพนักงานแต่ละคนในบริษัท ไทยรุ่ง ยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ตามทฤษฎีของไมเยอร์ บริกซ์ (MBTI)
2. ได้พบบุคลิกภาพของพนักงานที่ตรงตามแต่ละสายงานของบริษัท ไทยรุ่ง ยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)
3. ได้พัฒนาและรักษาขีดความสามารถตามความเหมาะสมกับบุคลิกภาพของพนักงาน บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ทฤษฎีบุคลิกภาพของคาร์ล จุง (Carl G. Jung Theory, 1939) องค์ประกอบตามโครงสร้างบุคลิกภาพของ Jung อีกประการคือ เจตคติ (Attitudes) หรือการมุ่งความสนใจและการให้ความสำคัญ กล่าวคือ Jung ได้แบ่งองค์ประกอบนี้เป็น 2 ประเภท คือ Extraversion หรือการมุ่งความสนใจไปยังโลกภายนอก (Outer World) และ Introversion หรือการมุ่งความสนใจเข้าสู่โลกภายใน (Inner World) คุณลักษณะทั้ง 2 นี้จะอยู่ในบุคคลทุกคน เพียงแต่ลักษณะไหนจะเด่นกว่า ถ้าส่วนไหนเด่นอีกส่วนก็จะไม่เด่น และส่วนนี้จึงเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้บุคคลมีความแตกต่างกัน (Teerawakin, 1997) (Hutthasak & Athipatanan, 2002)

2. ขีดความสามารถในการทำงาน การพัฒนาขีดความสามารถ (Competency Development) เป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาศักยภาพในองค์กร ซึ่งปัจจุบันไม่ใช่แต่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเท่านั้น ฝ่ายบริหารตั้งแต่หัวหน้างาน จนถึงผู้บริหารระดับสูงจะต้องเข้าใจ เพราะสมรรถนะของแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ซึ่งการพัฒนาขีดความสามารถมีองค์ประกอบสำคัญ คือ กระบวนการเรียนรู้ กระบวนการเสริมสร้างพลัง และการดำเนินการพัฒนาอย่างเป็นระบบ (Panich, 2017) ซึ่งการพัฒนาขีดความสามารถนั้น สามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภทหลักๆ ได้แก่

1. ความสามารถหลัก (Core Competency) การแสดงออกจะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความเชื่อ ซึ่งเป็นขีดความสามารถในด้านความรู้ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความมุ่งมั่นในการทำงาน และการทำงานเป็นทีมเป็นต้น
2. ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการงาน (Managerial Competency) เป็นความสามารถด้านความรับผิดชอบ ได้แก่ การวางแผนงาน การกำหนดเป้าหมาย การบริหารงาน การติดต่อสื่อสาร การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจเป็นต้น

3. ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานด้านหน้าที่ (Technical Competency) หรือบางที่จะเรียกเป็น (Functional Competency) เป็นขีดความสามารถที่สะท้อนความรู้และทักษะทางอาชีพเฉพาะของงานต่าง ๆ

4. ความสามารถจากคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนบุคคล เช่น ความสามารถในการรู้ความเข้าใจ ความสามารถที่จะตกลึกทางความรู้ แรงจูงใจ และบุคลิกภาพ เป็นต้น (McClelland, 1973 Northouse, 2004 และ Phoovitayapan, 2004 อ้างถึงใน Dhammasanay, 2018)

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงาน ของบริษัทไทยรุ่ง ยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) ทั้งหมด 5 ฝ่ายงาน จำนวน 819 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่น 0.95 จำนวนทั้งสิ้น 260 คน ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยจัดตามแต่ละฝ่ายงาน ซึ่งมีลักษณะภายในคล้ายกันเป็นเอกพันธ์ (Homogeneous) และใช้อัตราส่วนตามจำนวนพนักงานของแต่ละฝ่ายงาน เพื่อให้ได้ความเป็นตัวแทนของประชากร แล้วใช้การเลือกอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

Table 1 Sample Group

Departments	Populations	Samples
Businesses and Finance	358	110
Human Resources	167	50
OEM and Marketing	102	32
Research and Development	100	35
Industrial Engineering	92	33
Total	819	260

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1. ตัวแปรต้น ได้แก่

- 1.1 บุคลิกภาพของพนักงาน ตามแบบบุคลิกภาพของไมเยอร์ บริกซ์ ซึ่งประกอบไปด้วย
- 1) อยู่กับโลกส่วนตัว/โลกภายนอก 2) ใช้เหตุผล/ใช้ความรู้สึก 3) ข้อมูลนามธรรม/ข้อมูลที่จับต้องได้
 - 4) มีระเบียบแบบแผน/ยืดหยุ่นได้
- 1.2 บุคลิกภาพของพนักงานที่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ตำแหน่งงาน ธุรกิจ บัญชีและการเงิน 2) งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) งานขายเพื่อผู้ผลิตอุปกรณ์เดิมและการตลาด 4) งานวิจัยและพัฒนา และ 5) งานอุตสาหกรรมและวิศวกรรม

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ แนวทางการส่งเสริมขีดความสามารถของพนักงาน ประกอบไปด้วย

- 1) ขีดความสามารถด้านการบริหาร และ 2) ขีดความสามารถด้านตำแหน่งหน้าที่

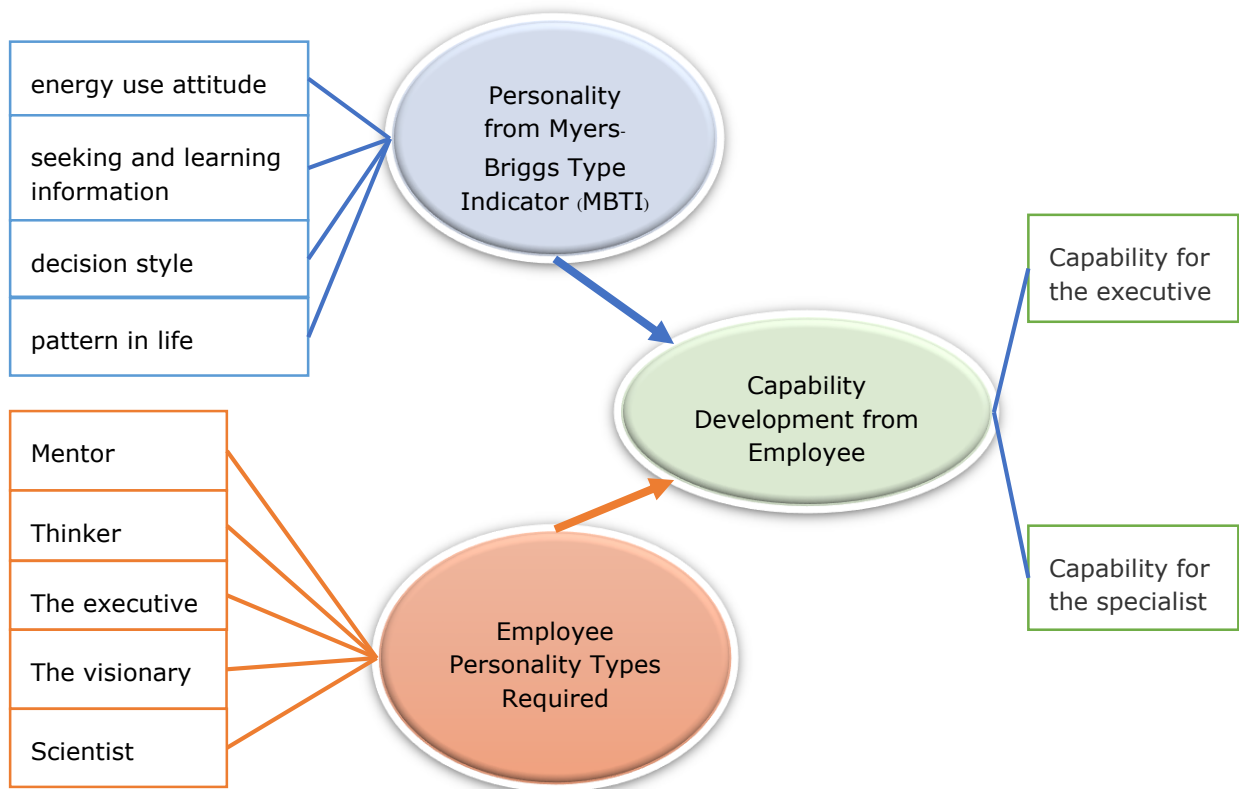


Figure 1 Research Conceptual Framework

วิธีดำเนินการวิจัย

1. การทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จัดทำแบบวัดบุคลิกภาพ และแบบสัมภาษณ์ พร้อมให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ
2. ประสานงานกับบริษัท ไทยรุ่ง ยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) เพื่อขอเข้าเก็บข้อมูลกับพนักงาน
3. ประสานงานกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับบุคลิกภาพของพนักงานและความสอดคล้องกับอาชีพ
4. การวิเคราะห์ผลการเก็บข้อมูล ทั้งเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม และเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว (Face-to-face Interview)
5. สรุปผลการวิจัย และจัดทำรายงานผล

เครื่องมือการวิจัย

1. แบบทดสอบบุคลิกภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบวัดบุคลิกภาพของไมเยอร์ บริกซ์ (MBTI) มี 4 ด้าน ได้แก่ เจตคติในการใช้พลังงาน การแสวงหาและเรียนรู้ข้อมูล ลักษณะการตัดสินใจ และแบบแผนในการดำเนินชีวิต
2. แบบสัมภาษณ์ ตำแหน่งหน้าที่บุคลิกภาพของบริษัท โดยการเลือกลักษณะของที่ต้องการแบ่งตามฝ่ายงาน 5 ฝ่ายงาน นำมาจับคู่กับบุคลิกภาพตามอาชีพทั้งหมด 16 อาชีพได้แก่ นักตรรกะ ผู้บัญชาการ นักโด้ว่าที่ ผู้แนะนำ ผู้ใกล้ชิด ตัวเอก นักรณรงค์ นักคำนวณ ผู้ตั้งรับ ผู้บริหาร ผู้ให้คำปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านศิลปะ นักผจญภัย ผู้ประกอบการ และผู้มอบความบันเทิง ผลการทดสอบดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC) เท่ากับ 1

การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

1. การรวบรวมแบบวัดบุคลิกภาพ ดำเนินการวัดตามทฤษฎีบุคลิกภาพ โดยแบ่งผลการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ชุดดังนี้

ชุดที่ 1 Extrovert-Introvert (EI) เป็นการวัดสิ่งที่บุคคลใช้เป็นพลังงานเพื่อการแสดงตนหรือให้ความสนใจ

Extrovert: มีลักษณะเป็นผู้ที่สนใจในโลกภายนอก ได้รับการกระตุ้นจากภายนอกมีแนวโน้มที่จะสังสรรค์สมาคม ชอบทำกิจกรรม ชอบอยู่กับคนอื่น และสนใจทุกอย่างที่พบเห็น

Introvert: มีลักษณะเป็นผู้ที่สนใจในตัวเอง ได้รับแรงบันดาลใจ/รับพลังจากความคิด อารมณ์ ไม่ชอบยุ่งเกี่ยวกับคนอื่น ชอบคิดอะไรลึกซึ้ง และชอบทำโครงการระยะยาว ชอบเขียนมากกว่าพูด

ชุดที่ 2 Sensing-Intuiting (SN) การวัดการรับรู้หรือแสวงหาข้อมูลของบุคคล

Sensing: มีลักษณะเชื่อถือหรือไว้วางใจการรับรู้ข้อมูลจากประสาทสัมผัสทั้ง 5 มีความอดทนกับรายละเอียด สนใจข้อเท็จจริงเฉพาะหน้า และมีแนวโน้มชี้แจงเหตุผลได้ดี

Intuiting: มีลักษณะที่เชื่อมั่นกับการคาดคิดคาดการณ์ มองการณ์ไกล สนใจภาพรวม ชอบหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน มีความคิดริเริ่ม มีจินตนาการ มีแรงบันดาลใจสูงและมีแนวโน้มใช้การชักจูงได้ดี

ชุดที่ 3 Thinking-Feeling (TF) การวัดการตัดสินใจของบุคคล

Thinking: มีลักษณะตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล แยกแยะตามกฎเกณฑ์อย่างยุติธรรม ไม่ใช้ความรู้สึกส่วนตัวมาตัดสิน ตัดสินใจเด็ดขาด ชัดเจน มีกำหนดระยะเวลาแน่นอน

Feeling: มีลักษณะการตัดสินใจโดยใช้ความรู้สึกทางจิตใจ ชอบใช้การสังเคราะห์ ตัดสินใจจากค่านิยมและคำนึงถึงความรู้สึก ชอบทำงานกับคน ไม่ชอบขัดจำกัดด้านเวลา

ชุดที่ 4 Judgment-Perception (JP) การวัดแบบแผนการดำเนินชีวิตของบุคคล

Judgment: มีลักษณะการดำเนินชีวิตอย่างระเบียบแบบแผน ควบคุมชีวิตของตนเองได้ดี ชอบการวางแผน และทำตามแผนอย่างเคร่งครัด ชอบให้มีการทำตามกฎระเบียบ

Perception: มีลักษณะการดำเนินชีวิตแบบสบาย ๆ ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ และพร้อมรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้

2. การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว (Face-to-Face Interview)

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งเป็นข้อมูลการบันทึกเสียงที่ได้จากการสัมภาษณ์คุณอุษา วัชรศรีสุนทร ผู้จัดการฝ่ายบุคคลบริษัท ไทยรุ่ง ยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) จากนั้นทำการจัดหมวดหมู่ตามประเด็นที่ได้สร้างไว้ ตรวจสอบความถูกต้องข้อมูล และสรุปผลความคิดเห็น

ผลการวิจัย

ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้สามารถเก็บได้จำนวน 215 คน ซึ่งจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้จำนวน 260 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 82.69 ซึ่งมีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ จึงได้ดำเนินการสรุปผลการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาบุคลิกภาพของพนักงานในบริษัท ไทยรุ่ง ยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)

จากการศึกษาบุคลิกภาพของพนักงาน พบว่า บุคลิกภาพของพนักงานส่วนใหญ่ชอบที่จะอยู่กับโลกส่วนตัวมากกว่าการอยู่กับโลกภายนอก การอยู่กับข้อมูลที่จับต้องได้ ใช้เหตุผล และมีระเบียบแบบแผน โดยสัดส่วนตามผลการประเมินบุคลิกภาพดัง Table 2

Table 2 Results of Personality Tests

Personality types	Amount of people	E = Extrovert I = Introvert	S = Tangible Info. N = Intangible Info.	T = Thinking F = Feeling	J = Judger P = Flexible
OEM and Marketing (Total 17 people)					
ENTJ	8	Extrovert	Tangible Info.	Thinking	Judger
INTJ	6	Introvert	Tangible Info.	Thinking	Judger
ISTP	3	Introvert	Intangible Info.	Thinking	Flexible
Business and Finance (Total 81 people)					
ESTJ	26	Extrovert	Intangible Info.	Thinking	Judger
ISTJ	13	Introvert	Intangible Info.	Thinking	Judger
ENTJ	12	Extrovert	Tangible Info.	Thinking	Judger
ENTP	9	Extrovert	Tangible Info.	Thinking	Flexible
ISTP	9	Introvert	Intangible Info.	Thinking	Flexible
ESTP	4	Extrovert	Intangible Info.	Thinking	Flexible
INFP	4	Introvert	Tangible Info.	Feeling	Flexible
INTJ	4	Introvert	Tangible Info.	Thinking	Judger
Human and Resources (Total 46 people)					
ESTJ	19	Extrovert	Intangible Info.	Thinking	Judger
INTJ	9	Introvert	Tangible Info.	Thinking	Judger
INTP	6	Introvert	Tangible Info.	Thinking	Flexible
ISTJ	6	Introvert	Intangible Info.	Thinking	Judger
ENTJ	3	Extrovert	Tangible Info.	Thinking	Judger
ENTP	3	Extrovert	Tangible Info.	Thinking	Flexible
Research and Development (Total 12 people)					
ENTJ	4	Extrovert	Tangible Info.	Thinking	Judger
INTP	4	Introvert	Tangible Info.	Thinking	Flexible
ISTJ	4	Introvert	Intangible Info.	Thinking	Judger
Industrial Engineering (Total 59 people)					
ESTJ	26	Extrovert	Intangible Info.	Thinking	Judger
ESTP	16	Extrovert	Intangible Info.	Thinking	Flexible
ENTJ	11	Extrovert	Tangible Info.	Thinking	Judger
INTJ	2	Introvert	Tangible Info.	Thinking	Judger
ISTJ	2	Introvert	Intangible Info.	Thinking	Judger
ISTP	2	Introvert	Intangible Info.	Thinking	Flexible

2. ผลการศึกษาบุคลิกภาพของพนักงานที่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ในบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)

การศึกษาบุคลิกภาพของพนักงานที่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ในบริษัท ดำเนินงานโดยวิธีการสัมภาษณ์ถึงบุคลิกภาพที่ต้องการโดยยึดจากแบบวัดที่ได้ถูกแปลงเป็นทักษะทางอาชีพ และทำการคัดเลือกทักษะที่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ของบริษัท ผลการศึกษามีดังนี้

2.1 งานขายเพื่อผู้ผลิตอุปกรณ์เดิมและการตลาด ทักษะทางอาชีพที่ต้องการ คือ “ผู้ให้คำปรึกษา” (ESFJ-A / ESFJ-T) เนื่องจากงานขายและการตลาดจะต้องทำงานที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า รวมถึงการที่ต้องพบปะผู้คนตลอดเวลา การเป็นผู้ให้คำปรึกษาย่อมส่งผลต่อการขายหรือการประชาสัมพันธ์สินค้าให้กับลูกค้า รวมไปถึงบุคลิกภาพที่สนับสนุนฝ่ายงานอื่น ๆ ให้ดำเนินการได้อย่างเต็มที่

2.2 งานธุรกิจ บัญชีและการเงิน ทักษะทางอาชีพที่ต้องการ คือ “นักคำนวณ” (ISTJ-A / ISTJ-T) งานธุรการ บัญชีและการเงิน เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับตัวเลข การคำนวณ และความละเอียดถี่ถ้วนในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การที่ฝ่ายงานมีนักคำนวณ จะสอดคล้องกับภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่สุด

2.3 งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทักษะทางอาชีพที่ต้องการ คือ “ผู้บริหาร” (ESTJ-A / ESTJ-T) งานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะถูกแบ่งเป็นสองส่วนคือ ส่วนของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (การคัดเลือกคนเข้าทำงาน) และส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (การพัฒนาบุคลากร) ดังนั้น ทักษะด้านการบริหารจัดการ การวิเคราะห์กำลังคน จึงมีความสำคัญสำหรับการจัดการงาน

2.4 งานวิจัยและพัฒนา ทักษะทางอาชีพที่ต้องการ คือ “ผู้แนะนำ” (INFJ-A / INFJ-T) งานวิจัยและพัฒนานั้นต้องการทักษะด้านการคิดวิเคราะห์งาน และมีความมุ่งมั่น ทั้งนี้ ทักษะการผู้แนะนำจะช่วยให้ทีมงานสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายและสร้างผลกระทบด้านบวกที่คงทนถาวรได้จริง

2.5 งานอุตสาหกรรมและวิศวกรรม ทักษะทางอาชีพที่ต้องการ คือ “นักตรรกะ” (INTP-A / INTP-T) งานอุตสาหกรรมและวิศวกรรมเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตชิ้นส่วนโลหะและพลาสติก และการดัดแปลงรถยนต์ การที่เป็นนักตรรกะจะส่งเสริมให้เกิดความคิดในเชิงสร้างสรรค์งาน เกิดมุมมองใหม่ ๆ ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาบุคลิกภาพของพนักงาน กับตำแหน่งหน้าที่ในของบริษัท พบว่า ฝ่ายงานขายเพื่อผู้ผลิตอุปกรณ์เดิมและการตลาด และฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา ผู้ตอบแบบสอบถามยังไม่มีทักษะที่สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ของบริษัท ส่วนงานธุรกิจ บัญชีและการเงิน มีจำนวน 22 คน ที่มีทักษะที่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ ส่วนฝ่ายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีจำนวน 19 คน ที่มีทักษะที่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ และฝ่ายงานอุตสาหกรรมและวิศวกรรม มีจำนวน 2 คน ที่มีทักษะที่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ รายละเอียดดัง Table 3

Table 3 Comparisons of The Personality Types to Company Requirements

Types	Total	Requirements	Personality	Personality Descriptions
OEM and Marketing (17 People)				
ENTJ	8	“Mentor” (ESFJ-A / ESFJ-T)	The Account Executive	Courageous, imaginative and a decisive leader. Always find a way out or always create a way out.
INTJ	6		Scientist	An innovator with an endless thirst for knowledge.
ISTP	3		The Mechanic	live with reality and is someone who likes to seek out facts does not allow any doubt to remain
Business and Finance (81 People)				
ESTJ	26	“Thinker” (ISTJ-A / ISTJ-T)	The Account Executive	Be a good executive Outstanding in the management of various matters or personnel
ISTJ	13		The Duty Fulfiller	live with reality and is someone who likes to seek out facts does not allow any doubt to remain
ENTJ	12		The Executive	Courageous, imaginative and a decisive leader. Always find a way out or always create a way out.
ENTP	9		The Visionary	Smart and curious thinker who can't resist taking on the brain challenge.
ISTP	9			live with reality and is someone who likes to seek out facts does not allow any doubt to remain
ESTP	4		The Doer	Intelligent, energetic, and understands others well. Happy living life to the extreme
INFP	4		The Idealist	Kind and compassionate to others Enthusiasm for helping to create good things for society
INTJ	4		Scientist	An innovator with an endless thirst for knowledge.

Table 3 (Continue)

Types	Total	Requirements	Personality	Personality Descriptions
Human Resources (46 People)				
ESTJ	19	“The executive” (ESTJ-A / ESTJ-T)	The Account Executive	Be a good executive Outstanding in the management of various matters or personnel
INTJ	9		Scientist	An innovator with an endless thirst for knowledge.
INTP	6		Thinker	An innovator with an endless thirst for knowledge.
ISTJ	6		The Mechanic	live with reality and is someone who likes to seek out facts does not allow any doubt to remain
ENTJ	3		The Executive	Courageous, imaginative and a decisive leader. Always find a way out or always create a way out.
ENTP	3		The Visionary	Smart and curious thinker who can't resist taking on the brain challenge.
Research and Development (12 People)				
ENTJ	4	“The Visionary” (INFJ-A / INFJ-T)	The Executive	Courageous, imaginative and a decisive leader. Always find a way out or always create a way out.
INTP	4		Scientist	An innovator with an endless thirst for knowledge.
ISTJ	4		The Mechanic	live with reality and is someone who likes to seek out facts does not allow any doubt to remain
Industrial Engineering (59 People)				
ESTJ	26	“Scientist” (INTP-A / INTP-T)	The Account Executive	Be a good executive Outstanding in the management of various matters or personnel
ESTP	16		The Doer	Intelligent, energetic, and understands others well. Happy living life to the extreme
ENTJ	11		The Executive	Courageous, imaginative and a decisive leader. Always find a way out or always create a way out.

Table 3 (Continue)

Types	Total	Requirements	Personality	Personality Descriptions
INTJ	2		Scientist	An innovator with an endless thirst for knowledge.
ISTJ	2		The Mechanic	live with reality and is someone who likes to seek out facts does not allow any doubt to remain
ISTP	2		The Mechanic	live with reality and is someone who likes to seek out facts does not allow any doubt to remain

3. ผลศึกษาการพัฒนาขีดความสามารถตามบุคลิกภาพพนักงานตามทฤษฎีของไมเยอร์ บริกจ์ (MBTI): กรณีศึกษา บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)

การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานจากการสัมภาษณ์จากผู้ให้คำตอบโดยตรง (Personal Interview หรือ Face to Face Interview) กับ (Miss Usar Watcharasrisuntree) ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ทำให้ได้ข้อมูลที่ละเอียด โดยผู้สัมภาษณ์สามารถชี้แจงหรืออธิบายให้ผู้ตอบเข้าใจในคำถามได้ ทำให้ได้รับคำตอบตรงตามวัตถุประสงค์ข้อ 3. ที่จะสัมภาษณ์ได้อย่างละเอียดครบถ้วน และบันทึกคำตอบอย่างถูกต้องดังนี้

1. การพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหาร

1.1 ฝ่ายงานขายเพื่อผู้ผลิตอุปกรณ์เดิมและการตลาด และฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา การมุ่งเน้นการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เพื่อให้เห็นภาพการทำงานที่มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

1.2 งานธุรกิจ บัญชีและการเงิน งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ งานอุตสาหกรรมและวิศวกรรม พนักงานส่วนใหญ่มีทักษะด้านการบริหารเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นการพัฒนาควรมุ่งไปที่การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะแต่ละบุคคล

2. การพัฒนาขีดความสามารถด้านตำแหน่งหน้าที่

2.1 การพัฒนาทักษะของพนักงานที่มีอยู่ จากผลการประเมินบุคลิกภาพสามารถพัฒนาทักษะด้านตำแหน่งหน้าที่ตามแบบการประเมินบุคลิกภาพ เช่น ความต้องการพนักงานที่มีทักษะ “ผู้ให้คำปรึกษา” (ESFJ-A / ESFJ-T) สามารถพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการเข้าสังคม การวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ การประเมินผล และการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สอดคล้องกับทักษะที่ต้องการ

2.2 การคัดเลือกพนักงานใหม่ สามารถดำเนินการโดยใช้แบบประเมินบุคลิกภาพพร้อมกับแบบทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่งหน้าที่ เพื่อประเมินก่อนการเข้าปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำได้บุคคลที่มีทักษะที่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่เพิ่มขึ้น

สรุปและอภิปรายผล

จากผลการศึกษาบุคลิกภาพของพนักงานที่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ในบริษัท ไทยรุ่ง ยูเนี่ยน คาร์ จำกัด (มหาชน) ตามแนวคิดของไมเยอร์เบิร์ก (Myers Briggs) พบว่า

1. บริษัทได้คัดเลือกพนักงานที่ใช้เหตุผลเป็นหลักเข้าทำงาน ส่วนบุคลิกภาพทางด้านอื่น ๆ จะมีผสมผสานกันโดยไม่เห็นความแตกต่างที่ชัดเจนมากนัก ตามแนวคิดของไมเยอร์เบิร์ก (Myers, Isabel; Myers, Peter, 1995) คนมีเหตุผลมีลักษณะการแก้ไขปัญหาโดยใช้หลักเหตุและผล แยกแยะตามกฎเกณฑ์อย่างยุติธรรม ไม่ใช้ความรู้สึกส่วนตัวมาตัดสิน แนวแน่เด็ดขาด มีความชัดเจน และมีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน พนักงานที่บริษัทคัดสรรมาทำงานส่วนใหญ่จึงมีลักษณะดังกล่าวด้วย

2. พนักงานส่วนใหญ่มีทักษะด้านผู้บริหารจำนวนถึง 71 คน จากผู้ตอบแบบวัดบุคลิกภาพทั้งหมด 215 คน คิดเป็นร้อยละ 33 ส่วนใหญ่พนักงานมีทักษะที่สอดคล้องกับงานแล้วแต่ละฝ่ายงาน ยกเว้นเพียงฝ่ายงานขายเพื่อผู้ผลิตอุปกรณ์เดิมและการตลาด ที่ยังไม่มีทักษะตรงกับงานเท่าที่ควร ดังนั้นบริษัทจึงควรจัดการฝึกอบรมการขายให้แก่พนักงานในฝ่ายนี้ นอกจากนี้ก็ถือเป็นการรักษาพนักงานเหล่านี้ไว้ด้วยคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรมที่ตรงตามความต้องการของฝ่ายขาย และการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในสายงานด้านการขาย

อีกทั้งพนักงานฝ่ายงานวิจัยและพัฒนาบางส่วนยังไม่มีทักษะที่สอดคล้องกับตำแหน่งการพัฒนากำลังคนในด้านสมรรถนะ (Competency) มีความสำคัญดังที่ Aonchaviang (2021) กล่าว และสามารถทำให้ดียิ่งขึ้นได้โดยผ่านการฝึกฝน คนทั่วไปย่อมประกอบด้วยสมรรถนะหลายด้าน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานเช่นกัน ทั้งนี้การพัฒนากำลังคนสามารถทำได้ด้วยการจัดการเรียนการสอน การหาความรู้ด้วยตนเอง การสร้างเครือข่ายพัฒนากำลังคน (Education Council, 2010 as cited in Aonchaviang, 2021)

3. พนักงานส่วนใหญ่มีทักษะด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร นั้นควรมุ่งเน้นไปที่การจัดฝึกอบรม ซึ่งสามารถใช้ผลการประเมินบุคลิกภาพ ผสมกับการวิเคราะห์อาชีพ เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนในการเพิ่มขีดความสามารถให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับ (Pisanbudd, 2016) ขีดความสามารถขององค์กรขึ้นอยู่กับสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร ซึ่งสมรรถนะของบุคลากรอาจติดตัวมาตั้งแต่เกิด หรือเกิดขึ้นจากการฝึกอบรมก็ได้เช่นกัน (Indrarakamheng, 2019) ซึ่งการพัฒนากำลังคนให้มีประสิทธิภาพเริ่มตั้งแต่ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรม การส่งเสริมประสบการณ์ การเสริมแรงจูงใจในการทำงาน สอดคล้องกับทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฮอร์เบิร์กเรื่องปัจจัยจูงใจที่จะนำไปสู่ทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริงอย่างหนึ่งคือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หรือโอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of Growth) คือ การมีโอกาสดำเนินขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการเลื่อนขั้นเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ การมีโอกาสดำเนินการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือการได้รับการฝึกอบรม การจัดฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งที่ช่วยเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน และช่วยให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีทักษะที่เป็น “ผู้บริหาร” จำนวนมาก ซึ่งทักษะดังกล่าว มีความโดดเด่นเรื่องการบริหารเรื่องต่าง ๆ หรือเป็นจัดเป็นนักบริหารที่ดี ซึ่งบุคลากรนี้สามารถนำไปส่งเสริมขีดความสามารถภายในองค์กร เนื่องจากพนักงานเหล่านี้มีลักษณะเฉพาะในการทำงาน การมอบหมายงานที่เน้นไปที่ผลลัพธ์ โดยให้พนักงานมีทักษะที่เป็น “ผู้บริหาร” ได้มีอำนาจในการตัดสินใจเบื้องต้น จะทำให้เกิดการขับเคลื่อนที่รวดเร็วกว่าอย่างเห็นได้ชัด

2. จากการศึกษาบุคลิกภาพของพนักงานจะเห็นได้ว่า บริษัทได้คัดเลือกพนักงานที่เน้นการใช้เหตุผลเป็นหลัก ส่วนบุคลิกภาพทางด้านอื่น ๆ จะมีผสมผสานกันโดยไม่เห็นความแตกต่างที่ชัดเจนมากนัก ซึ่งการคัดเลือกพนักงานในอนาคต การนำแบบวัดบุคลิกภาพไปใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกพนักงานใหม่ จะทำให้ได้พนักงานที่สอดคล้องกับความต้องการเพิ่มมากขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวัดทักษะในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานจะช่วยให้สามารถวางแผนการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานได้ดีขึ้น ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการวัดทักษะสูงในตำแหน่งหน้าที่ของพนักงาน จึงจะช่วยให้เห็นถึงความต้องการในการฝึกอบรมของแต่ละฝ่ายงาน รวมไปถึงการนำพนักงานทักษะสูงมาเป็นผู้บริหารและมีหน้าที่ช่วยฝึกอบรมได้ทั้งในปัจจุบันหรือแม้หลังวัยเกษียณ

2. ควรมีการวิจัยด้านการฝึกอบรมหรือศึกษาต่อการเลื่อนขั้นของพนักงานทักษะสูงที่มีขีดความสามารถสูง มุ่งสู่ตำแหน่งผู้บริหารเพื่อกำกับดูแลงานเฉพาะทาง ในระดับผู้บริหารระดับกลางหรือระดับสูง เพื่อใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ตามตำแหน่งงานที่ผ่านมา

เอกสารอ้างอิง

- Aonchaviang, D.,(2021). Increasing the Potential of Manpower in the Eastern Special Development Zone. *Academic Journal of the Institute for Manpower Development in the Eastern Special Development Zone*. 1(2), 7-26.
- Hattasak, M., & Itthipatanan, S.,(2002). *A Study of the Personality of Bangkok University Students According to the Myers Briggs Personality Scale (MBTI)*. Retrieved from https://www.bu.ac.th/knowledgecenter/epaper/jan_june2004/manasanan.pdf
- Holland, J. L. (1961). *The Psychology of Vocational Choice, a Theory of Personality Types and Model Environments*. Mass: Blasdell.
- Indarakamheng, A., Tantiwivat S., Chawanovanitch J., Prasitthichoke P., & Jantasiri Y., (2019) Factors for Success and Guidelines for Quality Manpower Development. *Journal of Behavioral Sciences*. 25(2), 152–170.
- Jung, C. G. (1939) *The Integration of The Personality*. N.Y.: Ferrar and Rinehart.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard; Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review.

- McClelland, D.C. (1973). Testing for Competence Rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc
- Myers, I. B., & Myers, P. B. (1995). *Gifts Differing: Understanding Personality Type*. Mountain View. CA: Davies-Black Publishing.
- Northouse, P. (2004). *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pisalputra, P., Khongklai, J., & Kittisaknavin, C., (2016) *Guidelines for Increasing Organizational Competency in Human Resource Competency Development*, 9(1), 1315-1326.
- Stott, K., & Walker, A. (1995). *Teams Teamwork & Teambuilding*. Singapore: Prentice-Hall. Synder.
- Tangen, S. (2003). *Evaluation and Revision of Performance Measurement Systems*. Research Project Description in: Work Packages, Proceed-ings of the Proper Scientific Advisory Group meeting. (December 10-12) Gothenburg, Sweden.
- Tangen, S. (2004). Performance Measurement: from Philosophy to Practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726-737.
- Theerawekin, N., (1997). *Personality Theory and Adaptation*. Bangkok : Thammasat University.
- Thongjuea, T., & Thummek, P. (2017) Human Resource Development Guidelines in the 21st Century in Education Dimension. *Journal of Peace Studies Review MCU* 5(3), 389-403.

