วารสารเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ 6 (11) : 1 – 23
สงวนลิขสิทธิ์ © 2553 สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ มศว
ISSN 1906 – 8522

การประเมินช่องว่างสมรรถนะ กรณีศึกษา องค์กรทางด้านเกษตรอุตสาหกรรมอาหาร

Competency Gap in Agro-industry Company

จงรักษ์ หงษ์งาม[1]

บทคัดย่อ

สมรรถนะ หรือที่ทางสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้บัญญัติไว้ว่าหมายถึง “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆในองค์กร”(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2548) สมรรถนะของพนักงานกับผลงานเป็นสิ่งที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร โดยทั่วไปองค์กรมักมีความคาดหวังสมรรถนะในความสามารถนี้ในพนักงานโดยนายจ้างหรือองค์กรในขณะที่สมรรถนะที่เป็นจริงของพนักงานอาจตรงตามความคาดหวัง หรืออาจแตกต่างจากความคาดหวังของนายจ้าง ความแตกต่างนี้เรียกว่าเกิด ช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) งานวิจัยนี้ได้วิเคราะห์เพื่อค้นหาช่องว่างสมรรถนะดังกล่าว กลุ่มตัวอย่างในกรณีศึกษานี้คือกลุ่มบุคลากรขององค์กรที่ประกอบธุรกิจทาง เกษตรอุตสาหกรรมอาหาร โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจากจำนวนบุคลากรทั้งหมดขององค์กร จำนวน 221 คน แบ่งออกเป็น 5 ประเภทงานคือ 1) ผู้จัดการ 2) พนักงานฝ่ายขาย/ตลาด 3) พนักงานในโรงงาน 4) เสมียนสำนักงาน และ 5) พนักงานวิชาชีพ/วิชาการ โดยค้นหาระดับที่นายจ้างคาดหวังจากการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย (Focus Group) ในขณะที่สมรรถนะที่เป็นจริง วัดจากกลุ่มตัวอย่างด้วยแบบวัดทางจิตวิทยา DISC (จอมยุทธ์:Dominance, ดารา: Influence, ศิราณี : Steadiness,ฤาษี: Compliance) ผลการศึกษาพบว่าตำแหน่ง ผู้บริหาร ไม่เกิดช่องว่างสมรรถนะ ตำแหน่ง ขาย/ตลาด เกิดช่องว่างสมรรถนะคือ ยังขาดบุคลิกจอมยุทธ์(บุคลิคที่กล้าตัดสินใจ เน้นประสิทธิภาพงาน) ตำแหน่งพนักงานโรงงาน ขาดบุคลิกจอมยุทธ์ ตำแหน่งเสมียนสำนักงาน ขาดบุคลิกฤาษี (ทำงานรอบคอบ ละเอียดปราณีต) ตำแหน่งวิชาชีพ/วิชาการ ไม่เกิดช่องว่างสมรรถนะ โดยสรุป องค์กรควรเพิ่มการอบรม (On the Job Training) มุ่งเน้นด้านภาวะผู้นำ (จอมยุทธ์) และมุ่งเน้นความรอบคอบ คิดวิเคราะห์ (ฤาษี) ในกลุ่มงานที่ขาดตามลำดับ

คำสำคัญ: ทักษะทางบุคลิกลักษณะ บุคลิก (ลักษณะ) สมรรถนะ

---

[1] ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สังกัด กลุ่มวิชาเศรษฐศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Abstract

Competency, as defined by the Office of the Civil Service Commission, refers to personal characteristics that enable a person to outperform his colleagues. This study aims to identify competency gap in 5 different job positions in a company namely Manager, Sales and Marketing Personnel, Production Staff, Administrative Staff and Professional. Each of these job positions requires different skill sets. The competency gap was the difference between characteristics that supervisor thinks their staff should possess and the characteristics reported by their staff. A focus group was conducted with 10 managers to draw expected characteristics of each job and questionnaires were distributed to company staff to explain their personality. The personality test employed in this study was DISC (*DISC* focuses on *four dimensions* of human *personality*: Dominance, Influence, Steadiness, and Compliance). The findings revealed that competency gap was found in 3 job positions: Sales and Marketing Personnel, Production Staff and Administrative Staff.

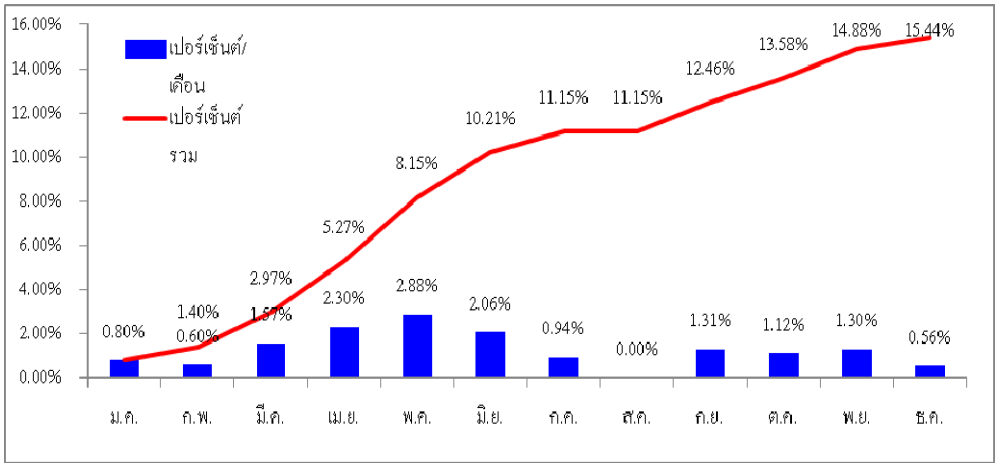
Keywords : Non-cognitive skills personality traits competency

1.บทนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการบริหารจัดการการผลิต การตลาด เนื่องจาก บุคลากรถือเป็นหัวใจของการทำงาน ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มตั้งแต่ การคัดเลือกพนักงาน ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของความเสี่ยงที่จะได้คนที่เหมาะสมกับงานจริงๆ หรือไม่ กระบวนการสอบข้อเขียน หรือสัมภาษณ์ เป็นมาตรฐานโดยทั่วไปที่ทุกองค์กรใช้ คำถามที่ตามมาคือ กระบวนการวัดความสามารถที่ใช้นั้น ทางองค์กรยังมิได้ใช้ผลการประเมินคุณลักษณะ (แบบวัดจิตวิทยา) เพื่อการวางแผนจัดคนให้เหมาะกับงาน หรือแม้แต่การติดตามประเมินพฤติกรรมของพนักงานว่า ปัจจุบันได้ทำงานที่เหมาะสมกับอุปนิสัย ของตนหรือไม่ งานของ Heckman, Stixrud et al. (2006) กล่าวว่า ทักษะที่จำเป็นอีกทักษะหนึ่งนอกจากทักษะทางสติปัญญาแล้ว (Cognitive Skills) การทำงานในแต่ละงานยังจำเป็นต้นมีทักษะที่เรียกว่าทักษะเชิงพฤติกรรม (Non-cognitive Skills) หากการจัดคนไม่เหมาะกับงาน นอกจากองค์กรต้องแบกรับภาระเรื่องความไม่มีประสิทธิภาพในงานแล้วก็อาจเป็นสาเหตุของอัตราการลาออกเพิ่มมากขึ้น

2.ความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย

ปัจจุบันองค์กรเกษตรอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในประเทศไทยที่ผู้วิจัยใช้เป็นกรณีศึกษานั้น ประสบปัญหาอัตราการลาออกที่ค่อนข้างสูงขึ้น ข้อมูลในปี พ.ศ.2013 มีจำนวนพนักงานลาออกทั้งสิ้น 80 คน



ภาพที่ 1 อัตราการลาออกของพนักงาน ปี พ.ศ.2013
ที่มา : แผนกบุคคลและธุรการขององค์กร

ในงานวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาบุคลิกลักษณะ(Personality traits) ของพนักงานทุกตำแหน่ง ตั้งแต่วันคัดเลือกเข้าทำงาน ทักษะเชิงพฤติกรรม (Non-cognitive Skills: NC) ใดที่จำเป็นต้องมีเพื่อสร้างความสำเร็จแก่องค์กร โดยผลที่คาดว่าจะได้รับคือเมื่อทราบถึงบุคลิกลักษณะที่เหมาะสมของในแต่ละคนแล้ว องค์กรก็จะสามารถวางแผนการวางคนให้เหมาะกับงานได้ดีขึ้น

3.วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.เพื่อศึกษาช่องว่างสมรรถนะระหว่างสมรรถนะที่คาดหวังและสมรรถนะที่เป็นจริงในงานตำแหน่งต่างๆ

2.เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร

4.กรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรอบแนวคิด

วิธีการวัดช่องว่างสมรรถนะนั้น ผู้วิจัยใช้หลักการหาความเหมือนหรือแตกต่างกันระหว่างสมรรถนะที่คาดหวัง กับสมรรถนะที่เป็นจริง

สมรรถนะที่คาดหวังจากองค์กร = สมรรถนะที่เป็นจริง ⇨ ไม่เกิดช่องว่างสมรรถนะ

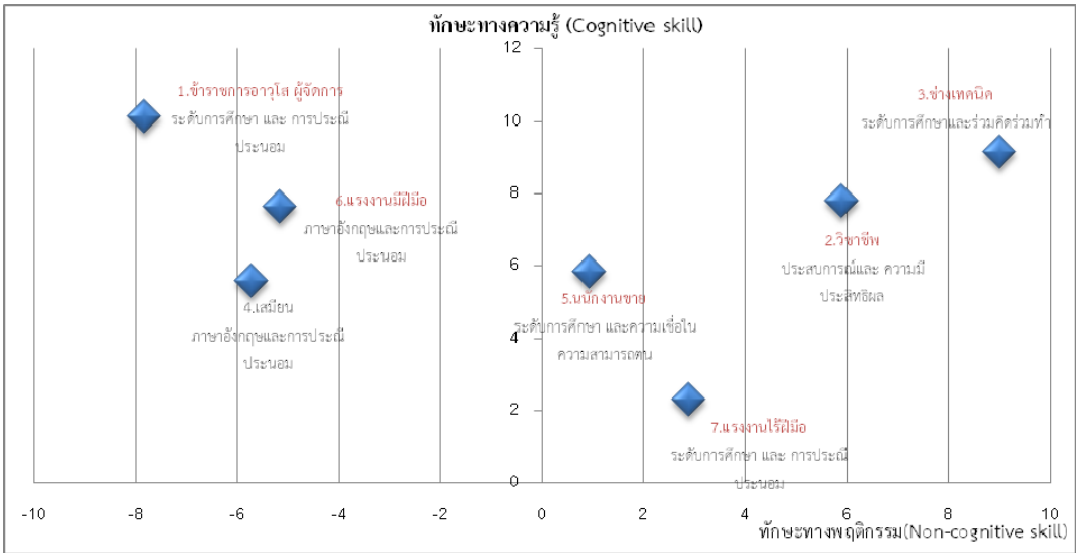
สมรรถนะที่คาดหวังจากองค์กร > หรือ < สมรรถนะที่เป็นจริง ⇨ เกิดช่องว่างสมรรถนะ

จากทฤษฎีการผลิต ทางเศรษฐศาสตร์ กล่าวไว้ว่า ผลผลิต จะมีปริมาณ และคุณภาพอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับ ปัจจัยการผลิตสองชนิดหลักๆคือ ปัจจัยทุน (Capital) และปัจจัยแรงงาน (Labor) ดังสมการ$Y = f(K,L)$

ต่อมาเมื่อเราพิจารณาด้าน ปัจจัยแรงงาน ก็พบว่าสิ่งที่สะท้อนความสามารถของแรงงานเราสามารถวัดผ่าน ระดับการศึกษา จำนวนชม.ที่ผ่านการอบรม หรือจำนวนปีประสบการณ์ที่ได้รับ (Becker 1993) ในเวลาต่อมานักเศรษฐศาสตร์ได้ให้ความสำคัญกับสิ่งที่แอบแฝงอยู่ในตัวแรงงานที่ส่งผลต่อ คุณภาพของงาน และได้มีการพิสูจน์จากแบบทดสอบที่ใช้เพื่อค้นหาส่งที่แอบแฝงนั้น ว่าส่งผลต่อผลงานอย่างไรบ้าง Heckman เรียกสิ่งที่แอบแฝงนี้ว่าทักษะเชิงพฤติกรรม (Non-cognitive Skills : NC) ซึ่งต่อมามีนักเศรษฐศาสตร์หลายคนได้ศึกษาต่อยอดว่า NC ใดเหมาะสมกับอาชีพใด (Hong-ngam 2010) และต่อไปนี้จะขอใช้ NC แทนคำว่า สมรรถนะในงานวิจัยนี้

Jongrak Hong-ngam (2010) ได้ศึกษาถึง ทักษะทางบุคลิกลักษณะของบุคคลอันส่งผลต่อผลิตภาพแรงงาน และท้ายที่สุดคือส่งผลต่อรายได้ในอนาคต โดยได้ทำการเลือกวิธีการวัดพฤติกรรมทั้งสิ้น 4 รูปแบบได้แก่ (1) Mini-marker (2) Conflict management (3) Locus of Control (4) Self-esteem โดยศึกษาในรายอาชีพว่า ทักษะทางความรู้ (Cognitive Skills) และ ทักษะเชิงพฤติกรรม Non-cognitive Skills) ใด เหมาะสมกับอาชีพใด

ผลการศึกษาแสดงดังภาพที่



ภาพที่ 2 ผลของทักษะเชิงความรู้ และ ทักษะทางบุคลิกลักษณะต่อรายได้ในรายอาชีพ
ที่มา : Jongrak Hong-ngam (2010)

จากภาพที่ 2 แสดงถึงปัจจัยทั้งด้านความรู้ ประสบการณ์ และปัจจัยด้านพฤติกรรมที่ส่งผลแตกต่างกันในต่างอาชีพ ซึ่งในงานวิจัยนี้มุ่งเน้นอาชีพที่เป็นผู้จัดการ หรือผู้นำ จัดอยู่ในประเภทที่ 1 ในภาพที่ 3 ซึ่งผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า ผู้นำควรต้องมีระดับการศึกษาสูง และมีภาวะผู้นำในลักษณะไม่ประณีประนอม (จากภาพการประณีประนอมส่งผลด้านลบต่อรายได้)

เมื่อพิจารณาในอาชีพที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ คืออาชีพในอุตสาหกรรมโรงแรม โดยพิจารณาตำแหน่งของผู้บริหารสูงสุด หรือผู้จัดการ ซึ่งงานของ Day (1971) เปรียบเทียบสไตล์การทำงานของผู้ดูแลงานโรงแรม (Supervisor)สองบุคลิกลักษณะ ระหว่าง 1)การลงโทษ เมื่อทำผิด กับ 2)การให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ ขณะทำงาน ประกอบกับ 3)การให้อิสระ และ 4)การดูแลอย่างใกล้ชิด โดยในงานดังกล่าวมีการวัดผลตามความน่าจะเป็นที่จะได้เกิดส่วนผสมของทั้ง 4 ปัจจัยที่กล่าวมาว่าส่งผลต่อความเครียดของลูกน้อง และผลิตภาพแรงงานอย่างไร ผลการศึกษาพบว่าส่วนผสมที่น่าจะดีที่สุดจากข้อมูลชุดนี้คือ การดูแลอย่างใกล้ชิดกลับทำให้ผลิตลดลง ในขณะที่ถ้ากรณีที่มีการลงโทษกลับทำให้ผลิตเพิ่มขึ้นเล็กน้อย

นอกจากนั้นในตลาดแรงงานเอง Borhans และคณะ (2008) ได้กล่าวไว้ว่า นอกจากความรู้ความสามารถจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อรายได้แล้ว ปัจจัยด้านบุคลิกลักษณะ อุปนิสัย พฤติกรรม ของแรงงานแต่ละคน ถ้าสอดคล้องกับประเภทงานที่ได้รับ จะส่งผลต่อรายได้ของพวกเขาที่แตกต่างกัน (Borghans, Angela et al. 2008) ในกรณีศึกษาในประเทศไทยการศึกษาวิจัย ธาริณี อภัยโรจน์ (2554) ศึกษาช่องวางสมรรถนะบุคลากรในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล โดยใช้สมรรถนะหลักที่คาดหวัง และสมรรถนะหลักที่เกิดขึ้นจริง ผลการศึกษาพบว่าเกิดช่องว่างสมรรถนะสูงในด้านการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ รองลงมาคือ ด้านความยึดมั่นในคุณธรรม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านความรับผิดชอบในงาน ความแตกต่างของงานวิจัยนี้กับงานของมหิดลคือ และอีกงานของ สมใจ เพียรประสิทธ์, ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และคณะ (2555) ได้ศึกษาความต้องการของสมรรถนะที่ควรจะเติมเต็มด้วยหลักสูตรฝึกอบรม ด้านงานช่างโดยใช้การวัดจากกระบวนการ และผลงานก่อนและหลังการอบรม เพื่อสะท้อนว่าหลักสูตรที่ออกแบบใหม่นี้สามารถเติมเต็มช่องว่างของทักษะในงานช่างได้มากน้อยระดับใด จากที่กล่าวมาพบว่า ช่องว่างสมรรถนะในงานวิจัยก่อนหน้านั้นมักมองในเรื่องความรู้ สติปัญญา และทักษะ แต่ในงานวิจัยของข้าพเจ้านี้มีมุมมองที่แตกต่างกันออกไป กล่าวคือ ปัจจัยด้านบุคลิกลักษณะนั้นก็ส่งผลต่อการคุณภาพและประสิทธิภาพของงานเช่นกัน โดยเราสามารถใช้เครื่องมือด้านจิตวิทยาวัดบุคลิกลักษณะ ออกมาแล้วเปรียบเทียบความเหมือนหรือต่างกันกับความคาดหวังโดยบุคลิกลักษณะที่จำเป็นต่อการทำงานนี้ โดยให้ความสนใจเกี่ยวกับ NC ที่สอดคล้องตรงกับประเภทของงานที่ได้รับในองค์กรเกษตรอุตสาหกรรม ภายใต้สมมติฐาน ความเป็นชายหญิง และประเภทของงาน ที่มีความสอดคล้องกับ NC ของพนักงานหรือไม่ อย่างไร

5.สมมติฐานงานวิจัย

ก่อนจะตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความแตกต่างกันของค่ามัฐยฐานในกลุ่มเพศ และตำแหน่งงานภายใต้ข้อสมมติฐาน ดังนี้

1) ทดสอบสมมติฐานหลัก (H_0)

1.1.1 ระหว่างเพศชาย หญิง มีบุคลิก(NC) ที่ไม่แตกต่างกัน

1.1.2 แต่ละตำแหน่งงาน มีบุคลิก(NC) ที่ไม่แตกต่างกัน

6.วิธีการวิจัย

1.ประชากรและตัวอย่าง

จากจำนวนแรงงานในอุตสาหกรรมประเภทอาหาร (เป็นตัวแทนของประชากรในกลุ่มธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรม) จากสถิติของกระทรวงอุตสาหกรรม ในปี พ.ศ.2557 มีจำนวนแรงงานทั้งสิ้น 471,012 (สำนักงานสถิติแห่งชาติ 2558) และจากการคำนวณจำนวนตัวอย่างโดยใช้สูตรของเครซี่และมอร์แกน (1970)

$$n = \frac{\chi^2 Np(1-p)}{e^2\ (N-1) + \chi^2 p(1-p)}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้ (e= 0.06)

χ^2= ค่าไคสแควร์ที่ df เท่ากับ 1 และระดับความเชื่อมั่น 95% (χ^2=3.841)

p = สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร (กำหนด p = 0.5)

$$n = \frac{3.841(471{,}012)(0.5)(0.5)}{0.06^2\ (471{,}011)+3.841(0.5)(0.5)}$$ = 266 คน

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยศึกษาในกลุ่มพนักงาน กรณีศึกษา องค์กรทางการเกษตรอุตสาหกรรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือชั้นนำ คือ พนักงานในองค์กรที่เลือกมาจำนวน 1 องค์กร ที่มีสาขาครอบคลุมจังหวัดอีสานตอนบน จำนวน 221 คน ซึ่งมีค่าใกล้เคียงกับค่าที่คำนวณได้ข้างต้น

2.ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรตาม คือ บุคลิกลักษณะ 4 ประเภทตามหลักการ DISC และ ตัวแปร 5 ประเภทตามหลักการบริหารความขัดแย้ง

ตัวแปรอิสระ คือ เพศ ตำแหน่งงาน

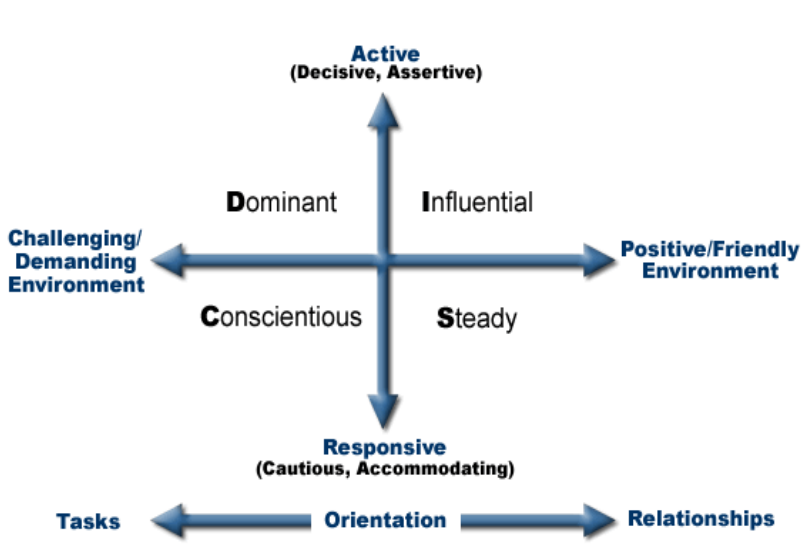
3.ระเบียบวิธีวิจัย และเครื่องมือวิจัย

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้รูปแบบระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Method) กล่าวคือ ผสมผสานระหว่างการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการระดมสมอง ในกลุ่มผู้บริหารถึงระดับความคาดหวังของ NC ในแต่ละตำแหน่งงาน ด้วยการเก็บข้อมูลแบบปฐมภูมิ โดยใช้แบบสอบถามชุดยืนกราน ตอบสนอง (ดูภาคผนวก) กับพนักงานองค์กรไปพร้อมๆกับการให้ความรู้เรื่องสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงาน จากนั้นแบ่งกลุ่มระดมสมองหลังจากได้รับความรู้แล้วว่าแต่ละบุคลิกลักษณะ NC ทั้ง 4 ประเภท (ศิราณี ดารา ฤาษี จอมยุทธ์) ที่เหมาะสมกับงานแต่ละด้าน เช่นฝ่ายขาย ฝ่ายผลิต ฝ่ายธุรการ เป็นต้น จากนั้นนำมาเปรียบเทียบกับ NC ที่เป็นจริง โดยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ จากแบบทดสอบจิตวิทยา ต่อไปนี้

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) แบบทดสอบจิตวิทยา DISC คิดค้นจากหลักการของ Dr. William Moulton Marston (1928) ที่แบ่งประเภทของคนไว้ 4 ประเภทคือ Dominant (D) Influential (I) Steady (S) และ Conscientious(C)



ภาพที่ 3 รูปแบบ DISC

ที่มา : http://www.pdiprofile.com/pdi/DISCBackground.asp?res=15 เข้าเมื่อ 2 ก.พ. 2014

ซึ่งต่อมานักจิตวิทยาไทย ได้ปรับปรุงคำถามเป็นภาษาไทย จำนวน 20 ข้อ แต่ละข้อมี 4 ตัวเลือก ภายหลังการคำนวณในแต่ละด้านแล้ว จะทราบว่าบุคลิกของตนเองค่อนไปทางพฤติกรรมใด โดยมีการกำหนดชื่อบุคลิกลักษณะเพื่อสื่อถึงพฤติกรรมมากขึ้นดังนี้

1) Dominant(D)	จอมยุทธ์	คือ เน้นงาน ชอบควบคุม
2) Influential (I)	ดารา	คือ เน้นการจูงใจ กล้าแสดงออก
3) Steady(S)	ศิราณี	คือ เน้นการให้การสนับสนุน อยู่เบื้องหลัง
4) Conscientious(C)	ฤาษี	คือ เน้นการหาข้อเท็จจริง ละเอียดปราณีต ระมัดระวัง

บุคลิกลักษณะ หรืออุปนิสัยของเรานั้นส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน หรือเป็นปัจจัยหนึ่งในการกำหนดรายได้ในอนาคต (Heckman, Stixrud et al. 2006) แต่ละอาชีพมีความคาดหวังในแต่ละบุคลิกที่แตกต่างกัน เช่น อาชีพพนักงานขาย ก็ควรต้องมีบุคลิกของ “ดารา” มากกว่าบุคลิกอื่น หรืออาชีพแพทย์ ต้องมีทั้ง สี่บุคลิกที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละกาละเทศะ เป็นต้น งานของข้าพเจ้าเองที่ได้ทำวิจัยในกลุ่มอาชีพต่างๆ และใช้แบบวัดทางจิตวิทยาอื่น เช่น แบบวัด Locus of Control , Mini-Marker, Self-Esteem, Conflict Management ก็ยืนยันเช่นกันว่า บุคลิกลักษณะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อรายได้ในอนาคต (Jongrak Hong-ngam 2012)

2)แบบทดสอบ บุคลิกด้านการบริหารความขัดแย้ง จากการศึกษาของ Feltner and Goodseell (1972) ได้แบ่งบุคลิกของการบริหารความขัดแย้งออกเป็น 5 ประเภท โดยต่อมามีการใช้สัตว์ทั้ง 5 ประเภทเป็นตัวแทนเพื่อความเข้าใจที่ง่ายขึ้นได้แก่

1) บุคลิกแบบถอนตัว (Withdrawing) ใช้เต่า เป็นตัวแทนพฤติกรรมที่เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งแล้วมักถอนตัวออกจากปัญหา หนีปัญหา คล้ายเต่าที่มักหดศีรษะเข้าไปในกระดอง (เสียงาน/เสียเพื่อน)

2) บุคลิกแบบใช้อำนาจ (Forcing) ใช้ ฉลาม เป็นตัวแทนพฤติกรรม ที่มักใช้กำลังอำนาจแก้ปัญหาความขัดแย้ง (ได้งาน/เสียเพื่อน)

3) บุคลิกแบบนุ่มนวล (Smoothing) ใช้ ตุ๊กตาหมี เป็นตัวแทนพฤติกรรมที่มักจะโอนอ่อนผ่อนตาม ไม่ขัดขืน จึงมักกลายเป็นคนน่ารักในองค์กร (เสียงาน/ได้เพื่อน)

4) บุคลิกแบบประณีประนอม (Compromising) ใช้สุนัขจิ้งจอก เป็นตัวแทนพฤติกรรม ที่มักมีการเจรจาต่อรอง พบกันครึ่งทาง หรือที่เราเคยได้ยิน “ยอมถอยคนละก้าว” (50/50)

5) บุคลิกแบบหันหน้าหาทางออกร่วมกัน หรือระดมสมอง (Confronting) ใช้นกฮูกเป็นตัวแทนพฤติกรรม ที่มักจะใช้สติปัญญา หันหน้าคุยกันและหาทางออกร่วมกัน (Feltner and Goodsell 1972)

แบบทดสอบจิตวิทยาตามหลักการบริหารความขัดแย้ง มีระดับการวัด 5 ระดับ (ดูภาคผนวก)

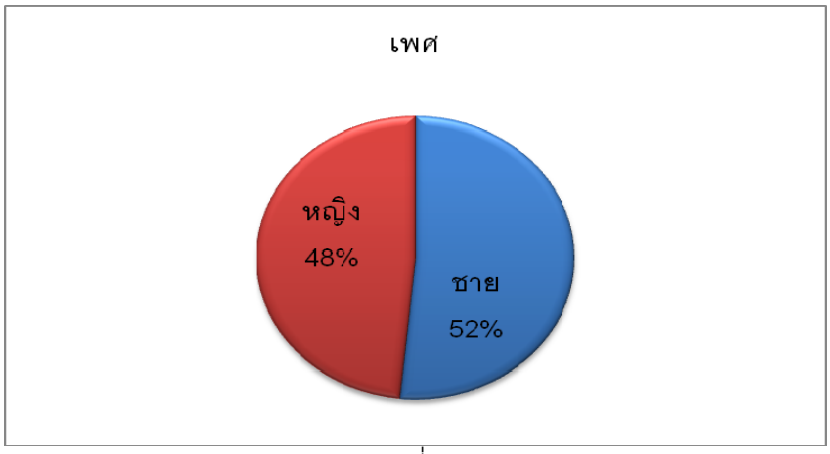
4.สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

เนื่องจากข้อมูลมีการกระจายแบบไม่ปกติ จึงใช้สถิติแบบไม่อิงพารามิเตอร์ (Nonparametric) การหาความแตกต่างของความแปรปรวน รายคู่ทั้ง ชาย หญิง และ รายอาชีพ เป็นคู่ ด้วยสถิติทดสอบ Wilcoxon Rank Sum Test (Mann-Whitney Test)และ ภาพรวม ด้วยสถิติทดสอบ Kruskal-Wallis ANOVA

7.ผลการศึกษา

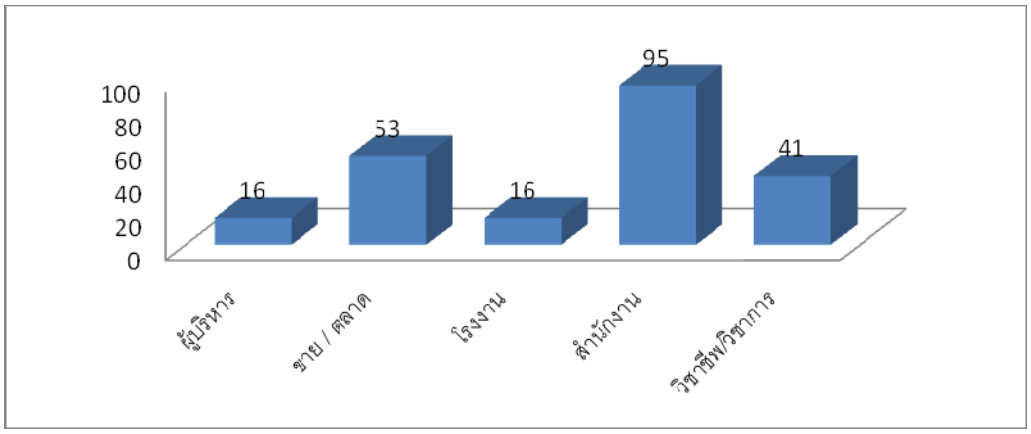
1) **เพศ**

เพศ	จำนวน	Percent
ชาย	114	51.58
หญิง	107	48.42
Total	221	100



ภาพที่ 4 เพศ

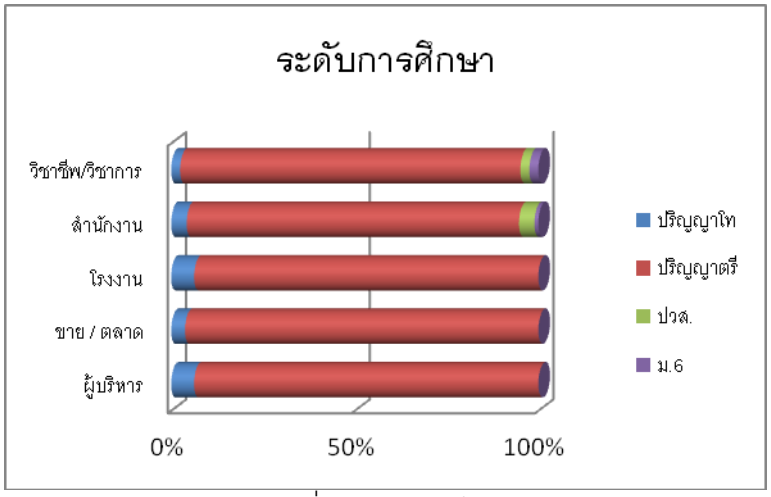
2) **ตำแหน่งงาน**



ภาพที่ 5 จำนวนบุคลากรตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงานมาจากทั้งสิ้น 8 ตำแหน่งงานแต่เมื่อต้องวิเคราะห์ข้อมูลจึงจำเป็นต้องยุบรวมบางตำแหน่งเข้าด้วยกัน เหลือ 5 ตำแหน่งงาน ได้แก่ ผู้บริหาร ขาย/ตลาด โรงงาน สำนักงาน และวิชาชีพ/วิชาการ แสดงจำนวนดังภาพที่ 5

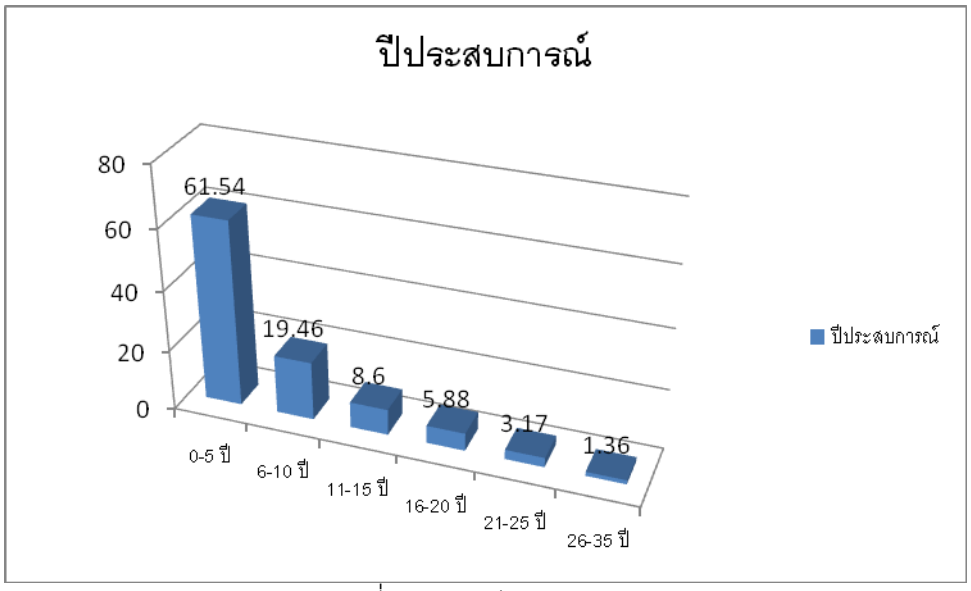
3) **ระดับการศึกษา**



ภาพที่ 6 ระดับการศึกษา

ระดับการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่นั้นพนักงานจบระดับปริญญาตรี มากที่สุด รองลงมาคือระดับปริญญาโท ปวส ม. 6 ตามลำดับ ดังภาพที่ 6

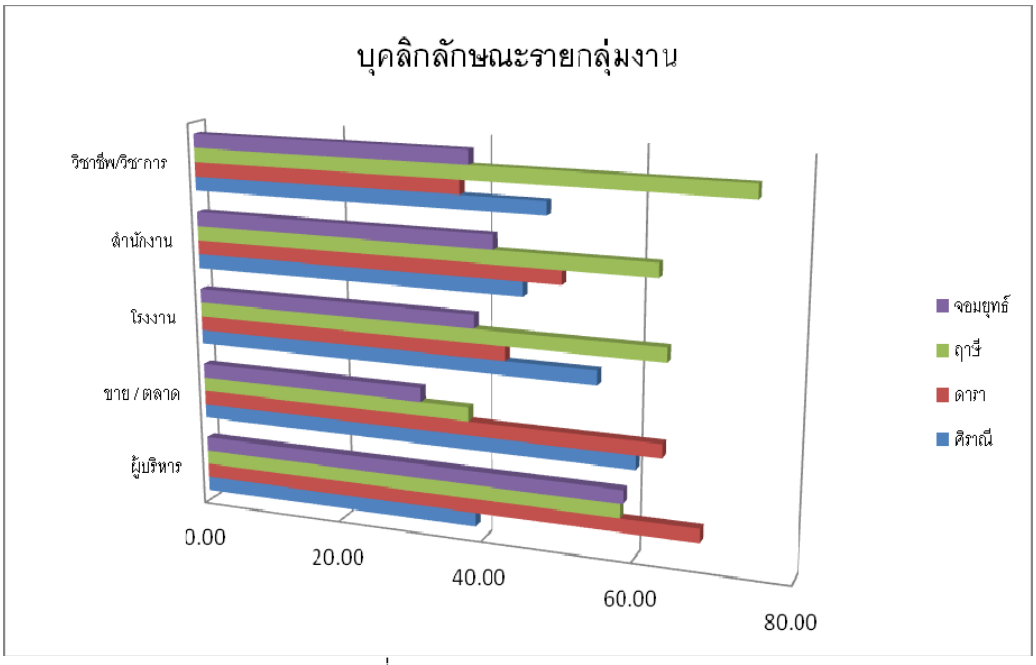
4) **จำนวนปีประสบการณ์**



ภาพที่ 7 จำนวนปีประสบการณ์

จากจำนวนปีประสบการณ์ดังภาพที่ 7 พบว่า ส่วนใหญ่ ร้อยละ 62 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี รองลงมาร้อยละ 19 เป็นผู้ที่มีอายุงาน 6-10 ปี ถือว่าเป็นองค์กรที่มีบุคลากรวัยทำงานที่เพิ่งจบการศึกษาเป็นจำนวนมาก

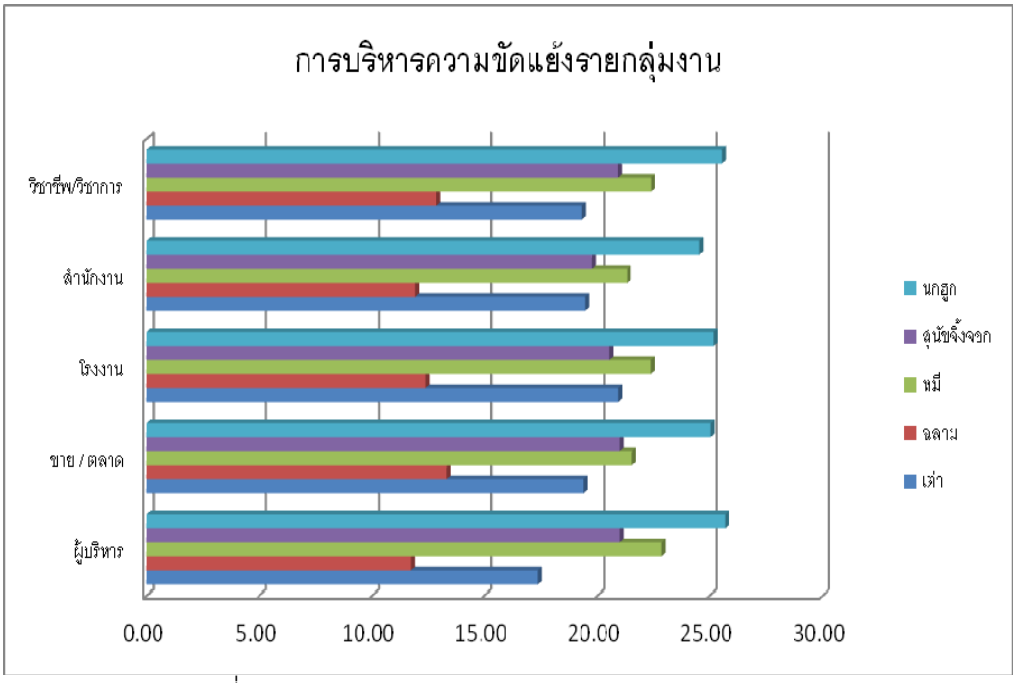
5) **บุคลิกลักษณะรายกลุ่มงาน**



ภาพที่ 8 บุคลิกลักษณะรายตำแหน่งงาน

ตามแนวคิดของ DISC (Marston 1928) ได้กล่าวไว้ว่า บุคลิกลักษณะ ของคนเรา มักจะมีบุคลิกเด่น และบุคลิกรอง จากภาพที่ 8 แสดงถึงค่าคะแนนสะท้อน บุคลิกลักษณะ ที่ผู้วิจัยขอแปลตามภาษาไทยที่มองเห็นภาพของบุคลิกลักษณะ 4 แบบคือ จอมยุทธ์ ฤาษี ดารา ศิราณี โดยเราสามารถวัดได้จากค่าคะแนนตามแบบทดสอบจิตวิทยาของ DISC เมื่อวิเคราะห์รายตำแหน่งงานแล้วพบว่า ผู้บริหาร ส่วนมากมีบุคลิก ดารา และรองลงมาคือจอมยุทธ์ (บุคลิกฤาษีมีใกล้เคียงกัน) ตำแหน่งขาย/ตลาด ส่วนมากมีบุคลิก ดาราและรองลงมาคือ ศิราณี ตำแหน่งพนักงานในโรงงาน ส่วนมากมีบุคลิก ฤาษี รองลงมาคือศิราณี ตำแหน่งพนักงานในสำนักงาน (ซึ่งประกอบไปด้วยพนักงานฝ่ายธุรการ บัญชี เป็นต้น) ส่วนมากบุคลิกฤาษี (ในส่วนที่เป็นฝ่ายบัญชี) ในขณะฝ่ายธุรการแสดงคะแนนรองลงมาคือ ดารา ตำแหน่งวิชาชีพ/วิชาการ ส่วนมากมีบุคลิกฤาษี รองลงมาคือ ศิรา

6) **การบริหารความขัดแย้ง**



ภาพที่ 9 บุคลิกด้านการบริหารความขัดแย้งรายตำแหน่งงาน

แม้ว่าแต่ละตำแหน่งจะมีบุคลิกที่คล้าย หรือแตกต่างกันบ้างดังแสดงในตารางที่ 8 แต่เมื่อพิจารณาถึงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นบ้างในการทำงาน บุคลากรเหล่านี้จะเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งอย่างไร ผู้วิจัยได้ใช้แบบทดสอบจิตวิทยาผลการทดสอบพบว่า ทุกตำแหน่งงานมีบุคลิกที่แสดงออกขณะเผชิญความขัดแย้ง คือ “นกฮูก” นั่นคือ มักหันหน้าเข้าหากัน ระดมสมองร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งผู้บริหาร (ผู้จัดการขึ้นไป) และตำแหน่งวิชาชีพ/วิชาการ ซึ่งแสดงออกมากที่สุด ในขณะที่บุคลิก”ฉลาม” มีน้อยที่สุดในทุกตำแหน่งงาน จึงสรุปได้ว่า พนักงานในองค์กรนี้ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ค่อยข้างประณีประนอม มากกว่าใช้อำนาจ ดังแสดงในภาพที่ 9

การวิเคราะห์ความแตกต่างกันของบุคลิกลักษณะรายตำแหน่งงาน

ตารางที่ 2 ความแตกต่างกันของบุคลิกลักษณะรายตำแหน่งงาน

พฤติกรรม	ค่า Probability	มีความแตกต่างกันของพฤติกรรมในกลุ่มตำแหน่งงานหรือไม่
ศิราณี	0.2226	ไม่แตกต่าง
ดารา	0.0223	แตกต่าง
ฤาษี	0.0103	แตกต่าง
จอมยุทธ์	0.1067	ไม่แตกต่าง

จากตารางที่ 2 พบว่า ในบรรดาตำแหน่งงานทั้งหมด บุคลิกที่มีความแตกต่างกัน คือ ความเป็นดารา และฤาษี ที่บุคลากรมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน แสดงว่า ความเป็นดารา และฤาษี มีความเข้มข้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วน ความเป็นศิราณี และจอมยุทธ์นั้นไม่แตกต่างกัน เพื่อติดตามต่อว่าตำแหน่งคู่ใดบ้างที่มีบุคลิก ดารา และฤาษีที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 3

การวิเคราะห์ความแตกต่างกันในบุคลิก “ดารา” รายคู่ (ตำแหน่งงาน)

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ความแตกต่างกันในบุคลิก “ดารา” รายคู่

ตำแหน่งงาน	ผู้บริหาร	ขาย / ตลาด	โรงงาน	สำนักงาน	วิชาชีพ/วิชาการ
ผู้บริหาร		0.295394 (NS)	0.043510 (NS)	0.058302 (NS)	0.005697 (NS)
ขาย/ตลาด			0.056664 (NS)	0.057199 (NS)	0.002194 (S)
โรงงาน				0.251496 (NS)	0.316402 (NS)
สำนักงาน					0.042504 (NS)

คู่ใดที่มีความเป็นดาราที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ลงมา

จากตารางที่ 3 ทำให้ทราบต่อว่า ความเป็นดาราในตำแหน่ง ขาย/ตลาด มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนกับ ตำแหน่งวิชาชีพ/วิชาการ ซึ่งเมื่อดูจากภาพที่ 8 จะพบว่า ขาย/ตลาดมีความเป็นดาราสูงกว่า วิชาชีพ/วิชาการ ซึ่งโดยบุคลิกในงานก็ถือว่าไม่เกิดช่องว่างใดๆ ทั้งสองตำแหน่งต่างมีบุคลิกในด้านที่ตรงกับบุคลิกในงานบางส่วน ซึ่งจะได้วิเคราะห์ช่องว่างดังกล่าวต่อไป

การวิเคราะห์ความแตกต่างกันในบุคลิก "ฤาษี" รายคู่ (ตำแหน่งงาน)

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ความแตกต่างกันในบุคลิก "ฤาษี" รายคู่

ตำแหน่งงาน	ผู้บริหาร	ขาย / ตลาด	โรงงาน	สำนักงาน	วิชาชีพ/วิชาการ
ผู้บริหาร		0.168174 (NS)	0.293952 (NS)	0.268405 (NS)	0.062803 (NS)
ขาย/ตลาด			0.051231 (NS)	0.005040 (NS)	0.000242 (S)
โรงงาน				0.463626 (NS)	0.188962 (NS)
สำนักงาน					

คู่ไหนที่มีความเป็นดาราที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ลงมา

เช่นเดียวกันกับบุคลิกฤาษีที่ ขาย/ตลาด มีความแตกต่างกับ วิชาชีพ/วิชาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อดูจากตารางที่ 4 และภาพที่ 8 พบว่า ตำแหน่งวิชาชีพ/วิชาการมีความเป็นฤาษีมากกว่า ขาย/ตลาดอย่างมาก ผลการวิเคราะห์ทำให้ทราบว่า บุคลากรในงานทั้งสองมีบุคลิกที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ซึ่งหากสองกลุ่มงานนี้ทำงานด้วยกันก็อาจสร้างความขัดแย้งได้ แต่พบว่าการบริหารความขัดแย้ง ในภาพที่ 9 ทั้งสองกลุ่มต่างบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการหันหน้าเข้าหากัน หาทางออกร่วมกัน (นกฮูก แสดงถึง สุขุม สายตากว้างไกล) ซึ่งได้กล่าวมาก่อนหน้านี้ในภาพที่ 9

การวิเคราะห์ความแตกต่างกันของบุคลิกลักษณะในความแตกต่างของพนักงานชาย และหญิง

ตารางที่ 5 มีความแตกต่างกันในความเป็นศิราณีในต่างเพศ

Ho: **ศิราณี**(sex==1) = **ศิราณี**(sex==2)
z = 1.844
Prob > z = 0.0652

เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยความเป็นชาย หญิง กับบุคลิกลักษณะ DISC จากตารางที่ 5 แสดงว่า เมื่อวิเคราะห์บุคลิกลักษณะ แล้วพบว่า ไม่ว่าจะชายหรือหญิง พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันยกเว้น บุคลิกศิราณี ที่พนักงานชาย หญิงมีความแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.1

ตารางที่ 6 ใครมีความเป็นศิราณีมากกว่า

ค่าคะแนนความเป็นศิราณี ใน ชายและหญิง					
Variable	จำนวน	Mean	Std. Dev.	Min	Max
ชาย	114	54.23684	38.15416	0	196
หญิง	107	44.63551	30.44866	0	143

จากตารางที่ 6 พบว่า องค์กรนี้เพศชายและหญิงมีความแตกต่างกันของบุคลิกศิราณี กล่าวคือ เพศหญิงมีความเป็นศิราณีน้อยกว่าเพศชาย หรืออาจกล่าวได้ว่า พนักงานผู้ชายส่วนใหญ่มีความประณีประนอมสูง อบอุ่น และเป็นผู้ตามที่ดี ในขณะที่พนักงานผู้หญิงส่วนมาก มีภาวะผู้นำสูงกว่า

1) **ความคาดหวัง NC ขององค์กร**

ตารางที่ 7 DISC กับการจัดคนให้เหมาะกับงาน

NC	**ลักษณะงาน**	**หมายเหตุ**
จอมยุทธ์	ผู้นำทีม งานขาย งานที่ต้องอาศัยการตัดสินใจที่แม่นยำ งานท้าทาย งานใหม่ๆที่ยาก	เน้นงานมีประสิทธิภาพ
ฤาษี	ทำงานเชิงระบบ ฐานข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล วิจัย งานวางแผน	เน้นงานที่ละเอียดปราณีต
ดารา	งานการตลาด ประชาสัมพันธ์ สร้างเครือข่าย งานคิดนอกกรอบ คิดริเริ่ม	เน้นความสัมพันธ์กับผู้คน
ศิราณี	งานเบื้องหลัง ทำงานตามคำสั่ง หรือกฎที่วางไว้แล้ว งานธุรการ งานให้คำปรึกษา	เน้นสนับสนุน เน้นคน

จากตารางที่ 7 ได้มาจากประสบการณ์ที่ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามนี้เพื่อการคัดเลือกคนในตำแหน่งงานต่างๆนับตั้งแต่ปีพ.ศ. 2544 เป็นต้นมา ผนวกกับการระดมสมองจากกลุ่มตัวอย่าง คนส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าหากองค์กรสามารถคัดเลือกพนักงานที่มี NC ที่ตรงกับงาน จะลดปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน

ตารางที่ 8 ค่าคะแนนบุคลิกลักษณะรายกลุ่ม

ตำแหน่งงาน/ พฤติกรรม	**ผู้บริหาร**	**ขาย / ตลาด**	**โรงงาน**	**สำนักงาน**	**วิชาชีพ/วิชาการ**
ศิราณี	38.88	60.06	54.94	45.21	48.29
ดารา	68.31	63.30	42.94	50.25	36.98
ฤาษี	58.06	37.96	63.75	62.39	74.10
จอมยุทธ์	58.56	31.42	38.75	41.36	38.15
จำนวนคน	16	53	16	95	41

จากตารางที่ 8 แสดงให้เห็นว่า เมื่อแยกตามตำแหน่งงานแล้ว พบว่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริหารมักมีคะแนนสูงสุดที่สองบุคลิกคือ ดารา และจอมยุทธ์ กลุ่มพนักงานขาย/ตลาด คะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือบุคลิก ศิราณี ดารา กลุ่มพนักงานโรงงาน คะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือบุคลิก ศิราณี ฤาษี กลุ่มสำนักงานมีค่าเฉลี่ยของคะแนนบุคลิกสูงสุดคือ ดารา และฤาษี กลุ่มสุดท้ายคือพนักงานสายวิชาชีพ(สัตวแพทย์) /วิชาการ (ฝ่ายคุมคุณภาพ) มีคะแนนเฉลี่ยในบุคลิก ศิราณี ฤาษี สูงที่สุด เมื่อค้นหาและวิเคราะห์บุคลิกที่เป็นจริง ในรายกลุ่มงานออกมาแล้ว ต่อไปจะเป็นการเปรียบเทียบ ความคาดหวัง (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์) แสดงดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ช่องว่างสมรรถนะ

ตำแหน่งงาน/ พฤติกรรม	ผู้บริหาร	ขาย / ตลาด	โรงงาน	สำนักงาน	วิชาชีพ/ วิชาการ
ศิราณี		X	X	✓	✓ X
ดารา	✓ X	✓ X		X	
ฤาษี			✓ X	✓ X	✓ X
จอมยุทธ์	✓ X	✓	✓		
จำนวนคน					

หมายเหตุ : √คือค่าความคาดหวังที่ควรมีในแต่ละงาน และ X คือค่าความเป็นจริงที่เกิด

เพื่อตอบโจทย์ตามวัตถุประสงค์ข้อแรก ผลการศึกษา NC ตามความคาดหวังรายตำแหน่ง กับ NC ที่เกิดขึ้นจริง เครื่องหมายใน ตารางที่ 9 เครื่องหมาย √ เป็นบุคลิกที่ตามความคาดหวังในแต่ละตำแหน่ง (ข้อมูลจากการระดมสมอง) ส่วนเครื่องหมาย X แสดงถึงค่าที่เป็นจริงที่ได้มาจากตารางที่ 8 ดังนั้นหากตำแหน่งใดมีเครื่องหมายทั้งสองอยู่คู่กัน √ X แปลว่าไม่เกิดช่องว่างสมรรถนะ ซึ่งสามารถอธิบายเป็นรายตำแหน่งได้ดังนี้

1) ผู้จัดการ มีบุคลิกที่เป็นจริงคือ ดารา จอมยุทธ์ คะแนนสูงกว่าประเภทอื่น ในขณะที่ ดารา จอมยุทธ์ก็เป็นบุคลิก ที่คาดหวังในตำแหน่งนี้ กล่าวได้ว่า **ตำแหน่งผู้บริหารไม่เกิดช่องว่างสมรรถนะ**

2) พนักงานฝ่ายขาย/ตลาด มีบุคลิกที่เป็นจริงคือ ศิราณี ดารา คะแนนสูงกว่าประเภทอื่น ในขณะที่ บุคลิก ดารา จอมยุทธ์ เป็นบุคลิกที่คาดหวังในตำแหน่งนี้ คือสามารถปิดการขายได้ สามารถตัดสินใจภายใต้ทางเลือกต่างๆด้วยความมั่นใจ กล่าวได้ว่า บุคลิกที่เป็นช่องว่างอยู่คือ จอมยุทธ์ ซึ่งในหลักการของ DISC จอมยุทธ์กับศิราณี คือพฤติกรรมที่ตรงข้ามกันอย่างสิ้นเชิง กล่าวคือ หากต้องพัฒนาบุคลากร ขาย/ตลาด ควรต้องเร่งพัฒนาในหลักสูตรเสริมสร้าง “**ภาวะผู้นำ**” อันได้แก่ ลดความเป็นคนชอบเกรงใจ ลดความชอบกังวลใจ ลดความชอบน้อยใจ ซึ่งสามอุปนิสัยนี้สามารถลดได้ด้วยหลักสูตรที่ทำให้พนักงานขาย/ตลาด **มีความมั่นใจในตัวเอง กล้าตัดสินใจ** และประกอบกับส่วนมากอายุงานอยู่ในช่วงไม่เกิน 5 ปี จึงเป็นปกติที่ทำให้แสดงบุคลิกจอมยุทธ์ไม่ชัดเจนเนื่องจากความรู้ในงาน ประสบการณ์ยังน้อย อย่างไรก็ตามในกลุ่มขาย/ตลาด ก็ยังมีบุคลิก ดารา ซึ่งถือเป็นจุดแข็งใจตนเองในการส่งเสริมยอดขายด้วยบุคลิกที่มีมนุษย์สัมพันธ์สูง ได้เป็นอย่างดี

3) พนักงานในโรงงาน (ฝ่ายผลิต) พบว่า บุคลิกที่แสดงออกนั้นคือ ศิราณี ฤาษี แต่ว่าความคาดหวังของฝ่ายนี้ ควรมีบุคลิก ฤาษี จอมยุทธ์ คือเน้นการทำงานเป็นระบบ รอบคอบ เน้นประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าเน้นความสัมพันธ์ (มุ่งงานมากกว่ามุ่งคน) ดังนั้น**หลักสูตรที่ต้องเสริมให้กับกลุ่มนี้จึงเหมือนกันกับฝ่ายขาย/ตลาด แต่การอบรมควรอบรมเฉพาะทางของแต่ละงาน เพื่อสร้างความมั่นใจในศาสตร์ของตน**

4) เสมียนสำนักงาน พบว่า เมื่อพิจารณาสิ่งที่เป็นจริงพบว่า มีบุคลิก ดารา ฤาษี ซึ่งเป็นบุคลิกที่ต่างกันโดยสิ้นเชิง จากการวิเคราะห์พบว่าในกลุ่มสำนักงาน มีบุคคลกลุ่มหนึ่งที่มีบุคลิกดารา และมีอีกกลุ่มหนึ่งมีบุคลิกฤาษี อย่างไรก็ตาม ในขณะที่ความคาดหวังในการทำงานสำนักงานควรมี บุคลิก ศิราณี ฤาษี บุคลิกที่ขาดหายไปคือ ฤาษี ในกลุ่มดารา ได้แก่ ความละเอียด ปราณีต ในการทำงาน ไม่สับเพร่า ใจเย็น แต่กลับมีบุคลิกดาราแทนคือ ใจร้อน สับเพร่า ชอบแสดงออก มีมนุษยสัมพันธ์ อย่างไรก็ตาม ข้อดีของดาราถือเป็นจุดแข็งในงานที่ต้องประสานงานกับฝ่ายต่างๆ แต่จุดอ่อน

ของดารา ที่จำเป็นต้องลด และเพิ่มความละเอียดในงานมากขึ้นเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถกำกับได้ผ่านกฎระเบียบที่เข้มงวดขึ้น การให้รางวัล และทำโทษอย่างจริงจัง

กลุ่มสำนักงานเมื่อพิจารณาจากบุคลิกการบริหารความขัดแย้งแล้ว พบว่ามีการแก้ปัญหาแบบหันหน้าคุยกัน (นกฮูก) น้อยกว่ากลุ่มอื่น **จึงควรเพิ่มการอบรมที่สามารถละลายความขัดแย้งที่สะสมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง**

5) พนักงานวิชาชีพ/วิชาการ เมื่อพิจารณาพบว่า ทั้งบุคลิกที่คาดหวัง และบุคลิกที่เป็นจริง ตรงกัน ไม่เกิดช่องว่างสมรรถนะใดๆ อย่างไรก็ตามองค์กรควรมี**กลไกการรักษาคนดี คนมีความสามารถร่วมด้วย**

สรุปแล้ว จากทั้ง 5 ประเภทงานในองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 221 คน ในจำนวนนี้ มีประเภท เสมียนสำนักงานมากที่สุด รองลงมาคือ งานขาย/ตลาด ซึ่ง**ทั้งสองประเภทดังกล่าวเป็น ประเภทที่เกิดช่องว่าสมรรถนะ** องค์กรจึงต้องมีการลงทุนในมนุษย์กับพนักงานส่วนใหญ่ (สองประเภทรวมกันราว 67%) เพื่อพัฒนาองค์กรให้เกิดการเติบโตด้านทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (ทุนมนุษย์) ส่วน พนักงานในโรงงาน (ราว 7%) แม้ว่าเป็นส่วนน้อยแต่พนักงานกลุ่มนี้ยังจำเป็นต้องลดช่องว่างสมรรถนะตามที่กล่าวข้างต้น และในอุตสาหกรรมอาหารแล้ว มาตรฐานและคุณภาพของการทำงานในฝ่ายผลิตถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรเช่นกัน

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

นอกจากองค์กรจะมีการจัดฝึกอบรม หรือการจัดกิจกรรมพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) เพื่อเติมความเป็นผู้นำ การเน้นประสิทธิภาพในการทำงานแล้ว หากองค์กรเข้าใจในหลักการใช้แบบสอบถามวัดบุคลิกลักษณะเพื่อการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะกับลักษณะของงานในขั้นตอนแรกของ

เอกสารอ้างอิง

Becker, G. S. (1993). Human Capital. London, The University of Chicago Press.

Borghans, L., D. L. Angela, et al. (2008). "The Economics and Psychology of Personality Traits." Journal of Human Resources 43(4): 972-1059.

Day, R. C. (1971). "Some Effects of Combining Close, Punitive, and Supportive Styles of Supervision." Sociometry 34(3): 303-327.

Feltner, B. D. and D. R. Goodsell (1972). "The Academic Dean and Conflict Management." the Journal of Higher Education 43(9): 692-701.

Heckman, J. J., J. Stixrud, et al. (2006). "The Effects of Cognitive and Noncognitive Abilities on Labor Market Outcomes and Social Behavior." NBER working paper series. Retrieved February 2, 2006, from http://www.nber.org/papers/w12006.

Hong-ngam, J. (2010). The Effects of Cognitive and Non-Cognitive Skills on Earnings: The Case of Mueang District,

Khon Kaen Province of Thailand. Development Economics. Bangkok, National Institute of Development Administration Ph.D.: 205.

Jongrak Hong-ngam (2012). "Effects of Cognitive and Non-cognitive Skills on Earnings Outcomes: A Case Study of Khonkaen Province of Thailand." NIDA Economics Review 6(2): 22.

Marston, W. M. (1928). "Personal DISCCernment Inventory." Retrieved 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2557, from http://www.pdiprofile.com/pdi/DISCBackground.asp?res=15.

ธาริณี อภัยโรจน์ (2554). "การศึกษาสมรรถนะหลักเพื่อการพัฒนาบุคลากร : กรณีศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา." วารสารวิทยบริการ 22(1 มกราคม-เมษายน): 59-72.

สมใจ เพียรประสิทธ์, ธีรวุฒิ บุญยโสภณ, et al. (2555). "การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อสร้างหลักสุตรฝึกอบรมเติมเต็มช่องว่างสมรรถนะหลักสุตรรายวิชาชีพช่างยนต์." วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 22(1 ม.ค. - เม.ย.): 8.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548). คู่มือสมรรถนะข้าราชการไทย. กรุงเทพ, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2558). "รายงานสถิติโรงงานอุตสาหกรรมที่จดทะเบียนไว้กับกระทรวงอุตสาหกรรมและได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการ(ตามพระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ. 2535) จำแนกตามหมวดอุตสาหกรรมที่สำคัญ ณ สิ้นปี 2557." Retrieved 16 กันยายน 2558,from.http://service.nso.go.th.