

ช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรประเภทสายสนับสนุน และตำแหน่งงานที่เหมาะสม กรณีศึกษา กระบวนการรับเข้าบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่น

COMPETENCY GAP OF SUPPORTING STAFF :

A CASE STUDY FROM RECRUITMENT PROCESS, KHON KAEN UNIVERSITY

ปริญญา รสร่าง¹

จรงค์ หงษ์งาม²

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบุคลิกลักษณะของบุคลากรใหม่ และเปรียบเทียบกับบุคลิกลักษณะตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงาน เพื่อศึกษาช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรประเภทสายสนับสนุน โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ จากแบบประเมินการยืนยันการและการตอบสนองของมนุษย์ (Corroborative Behavior) จากผู้ที่สอบผ่านข้อเขียนเพื่อคัดเลือกบุคลากร จำนวน 177 คน แล้วนำผลของสมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะที่เป็นจริงมาใช้ในการสัมภาษณ์งานคัดเลือกเป็นบุคลากรใหม่ จำนวน 31 ตำแหน่งงาน โดยได้จำแนกบุคลิกลักษณะออกเป็น 4 ลักษณะตาม Marston's DISC Theory [1] คือ จอมยุทธ์ (D: Dominance) ดารา (I: Influence) ศิราณี (S: Steadiness) และฤๅษี (C: Conscientiousness) พบว่า บุคลิกลักษณะหลักและรองของผู้สอบผ่านข้อเขียน พบว่าส่วนใหญ่ร้อยละ 62.71 มีบุคลิกลักษณะแบบ “ยืนยันการต่ำ” หรือเชื่อมั่นในตนเองต่ำ (C-S/S-C) จากนั้น นำผลของบุคลิกลักษณะที่เป็นจริงแต่ละบุคคลมาใช้ในการสัมภาษณ์งานแล้ว พบว่าผู้ที่ได้รับคัดเลือก จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 37.85 จากประชากรทั้งหมด ด้านในรายละเอียดผู้ผ่านการคัดเลือก พบว่า ส่วนใหญ่มีช่องว่างของสมรรถนะ ร้อยละ 15.82 รองลงมา คือ ไม่มีช่องว่างสมรรถนะ ร้อยละ 11.86 มีช่องว่างสมรรถนะน้อยมาก ร้อยละ 6.78 และมีช่องว่างสมรรถนะน้อย ร้อยละ 5.08 ซึ่งได้จากการเทียบเคียงเพื่อหาช่องว่างสมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะที่เป็นจริงกับลักษณะงานกับตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงานของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.) [2] ซึ่งเป็นบุคลิกลักษณะส่วนที่ซ่อนอยู่ในแต่ละบุคคลตามหลักการภูเขาน้ำแข็งของ McClelland 1973 [3] ซึ่งถือว่าแบบประเมินนี้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการคัดเลือกบุคลากร ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์งานอาจคัดเลือกบุคลากรจาก ความรู้ ประสบการณ์ ก็เป็นไปได้ จากการศึกษาครั้งนี้ข้อสังเกตว่า บุคคลมีบุคลิกลักษณะด้านใดมากหรือน้อยไปอาจจะไม่เหมาะกับงาน ซึ่งต้องศึกษาต่อไปในอนาคต

คำสำคัญ: สมรรถนะ ช่องว่างสมรรถนะ บุคลากรสายสนับสนุน การคัดเลือกบุคลากร

Abstract

The aims of this study were: To study the characteristics of new supporting staff, compare government job description standard of the staff and analyze the competency gap of the staff. This study used Quantitative Method. It collected data by using Corroborative Behavior surveys from recruited 177 people based on the principle Marston's DISC Theory [1] that indicate 4 types of personalities as Dominance, Influence, Steadiness and Conscientiousness. The result of supporting staff personalities, the main and the secondary characteristics were Conscientiousness-Steadiness and Steadiness Conscientiousness (C-S/S-C) as 62.71%. The selected staff after interviewed were 67 people as 37.85% that was found competency gap 15.28%, no competency gap was 11.86%, least and less of competency gap were 6.78% and 5.08%. This data analyzed from the differences between competency of the new supporting staff and the job standard of Thailand's Office [2] of the civil Service Commissioner to find out the competency gap of supporting staff, developed from the principle of the Iceberg Model was the concept of McClelland 1973 [3]. The study will reduce the problem and improve the recruitment process. This study observed that staff should mean average score of personalities that might be suitable for work.

Keywords: Competency, Competency Gap, Supporting Staff Recruitment Process

¹ นักศึกษาปริญญาโท วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โทรศัพท์ 097-318-875-2 E-mail : pariyo@kku.ac.th

² ผู้ดำเนินการหลัก (Corresponding Author) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บทนำ

เนื่องด้วยปัจจุบัน มนุษย์และสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และทุกองค์กรได้ให้ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ทักษะ พร้อมในการทำงาน มหาวิทยาลัยขอนแก่น จึงได้นำระบบการประเมินและควบคุมคุณภาพการศึกษามาใช้โดยได้ปรับเกณฑ์รางวัลคุณภาพระดับชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา คือ The Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA มาปรับมาใช้ในชื่อ “เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX” ซึ่งแบ่งเป็น 7 หมวด โดยในหมวดที่ 5 ว่าด้วยระบบการบริหารจัดการที่เน้นความสำคัญของการปฏิบัติงานในหน้าที่และการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Workforce Environment) ว่า “องค์กรมีวิธีการในการสร้างสภาพแวดล้อม และสนับสนุนการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลัง เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่บรรลุผลสำเร็จโดยเฉพาะบุคลากรใหม่ (New Workforce Members) มีการสรรหาว่าจ้าง บรรจุและรักษาบุคลากรใหม่ไว้อย่างไร” ของสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ [4] นอกจากนั้นภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่นกัน

ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรอันหนึ่ง คือ การบริหารสมรรถนะซึ่ง McClelland (1973) [3] กล่าวไว้ว่าเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นและฝังอยู่ในพฤติกรรมของคน Becker (1994) [5] ได้กล่าวว่าสิ่งที่ฝังอยู่นี้สามารถวัดออกมาเป็นผลผลิตแรงงานที่ใช้คำว่า “ทุนมนุษย์ (Human Capital)” และส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการทำงาน ด้วยเหตุนี้จึงได้มีการวิเคราะห์คุณลักษณะตามแนวคิด DISC ของ Marston (1928) [1] เพื่อหาความสัมพันธ์ของสมรรถนะของบุคลากรผ่านแบบประเมิน “การยืนยันกราน” และแบบประเมิน “การตอบสนอง” ของมนุษย์ (Corroborative Behavior) เพื่อค้นหาอุปนิสัย หรือบุคลิกลักษณะที่เป็นจริงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน โดยเทียบเคียงกับสมรรถนะของบุคลากรตามกำหนดมาตรฐานเฉพาะตำแหน่งงานของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.) [2] และพจนานุกรมสมรรถนะของบุคลากร มหาวิทยาลัยขอนแก่น [6] และเนื่องด้วยมหาวิทยาลัยมีสถิติการเข้า - ออกบุคลากรสายสนับสนุนระหว่างปี 2556-2558 มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา พบว่า มีอัตราการออกจากงาน เฉลี่ย 428.67 คนต่อปี โดยนับรวมอัตราเกษียณ และอัตราการรับเข้าบุคลากรใหม่เข้าทำงาน เฉลี่ย 641.00 คนต่อปี ดังนั้นเพื่อสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้นผู้ทำการวิจัยจึงได้ทำการศึกษา โดยการใช้แบบสอบถามและแบบประเมินการยืนยันกราน และการตอบสนองของมนุษย์ (Corroborative Behavior) เพื่อให้ทราบถึงช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรประเภทสายสนับสนุน และตำแหน่งงานที่เหมาะสม กรณีศึกษากระบวนการรับเข้าบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในการศึกษาในครั้งนี้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาบุคลิกลักษณะของบุคลากรใหม่ในตำแหน่งงานประเภทสายสนับสนุน
2. เพื่อเปรียบเทียบบุคลิกลักษณะของบุคลากรใหม่ในตำแหน่งงานกับบุคลิกลักษณะตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงาน
3. เพื่อศึกษาช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรประเภทสายสนับสนุน

วิธีดำเนินงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามการศึกษาระดับปริญญาตรีเรื่องช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรประเภทสายสนับสนุน และตำแหน่งงานที่เหมาะสม กรณีศึกษากระบวนการรับเข้าบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Method) จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีคำถามทั้งหมดจำนวน 10 ข้อ โดยแบ่งข้อคำถามตามการแปลผลได้ดังนี้

1) ข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) แบ่งเป็น แบบสอบถามปลายปิด (Close - Ended Question) แบบเลือกตอบ (Multiple choice) และ แบบสอบถามปลายเปิด (Open - Ended Response Question) ดังนี้ ได้แก่ เพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่เคยทำงาน ปีประสบการณ์ทำงาน สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา ตำแหน่งงานที่สมัครงานในครั้งนี้

2) ข้อมูลประเภทอัตราส่วน (Ratio Scale) ใช้ระดับการวัดประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ได้แก่ อายุ จำนวนปีประสบการณ์ทำงาน เงินเดือนจากที่ปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับจิตวิทยาที่สามารถวิเคราะห์ลักษณะอุปนิสัยของบุคลากร 4 ประเภทแบบประเมินการยืนยันการและการตอบสนองของมนุษย์ (Corroborative Behavior) จากแนวทางการศึกษาของจอร์จ ฮอร์ซิง (2558) [7] มีคำถามทั้งหมด 20 ข้อ แบ่งเป็น 2 ชุดคำถามชุดละ 10 ข้อ ดังนี้ แบบประเมินการยืนยันการ AB, CD 10 ข้อ และแบบประเมินการตอบสนอง WX, YZ 10 ข้อ โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบ (Multiple choice) ตามสิ่งที่ตรงกับบุคลิกของตนเองมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close - Ended Response Question) แบบปรนัย (Objective test) โดยให้เลือก 1 คำตอบในแต่ละข้อ โดยแบ่งเป็นตัวเลือก ก. ข. ค. และ ง. ทั้งแบบประเมินการยืนยันการ AB, CD และการตอบสนอง WX, YZ และเป็นเพื่อวัดค่าคะแนนรวมของแต่ละด้านและนำไปลงข้อมูลบนกราฟ (แกนแนวนอน X, แนวตั้ง Y) หรือดูค่าคะแนนมากที่สุดอันดับ 1 และ 2 ของบุคลิกลักษณะที่เป็นจริงของบุคลากร โดยแบบประเมินที่ใช้ในการศึกษานี้ ผ่านการทดสอบคุณภาพการใช้เครื่องมือมาแล้วตามแนวทางการศึกษาของจอร์จ ฮอร์ซิง (2558) โดยพัฒนามาจากทฤษฎีความแตกต่างเรื่องบุคลิกภาพของ Marston (1928) [1] และ Merrill & Reid (1991) [8] ต่อมามีการใช้แบบประเมินนี้ในสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ตำบลวัดไร่ขิง อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม ที่ใช้แบบประเมินนี้ในการเรียนการสอนของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.) [5]

คำอธิบายเพิ่มเติม :

ยืนยันการ หมายถึง ความเชื่อมั่นในตนเอง ความมั่นใจในตนเอง หากมีมากเรียกว่า ยืนยันการสูง ในทางตรงข้ามหากมีน้อยเรียกว่า ยืนยันการต่ำ

การตอบสนอง หมายถึง การความอารมณ์ที่อ่อนไหว เช่นหากมีการตอบสนองสูง มักจะมีอารมณ์ที่อ่อนไหวมาก แต่หากมีการตอบสนองต่ำจะความมีอารมณ์มั่นคงสูง

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ทำการเปรียบเทียบแนวคิด DISC ของ Marston (1928) [1] เพื่อให้เข้าใจง่าย สำหรับคนไทยจะใช้ลักษณะของคน 4 ประเภทซึ่งได้สรุปจากแนวคิดที่เกี่ยวข้องได้ความหมายดังนี้ คือ

1. บุคลิกลักษณะแบบ “จอมยุทธ์” มาจาก Dominance ตัวย่อคือ (D) มีการยืนยันการสูงและตอบสนองต่ำ มีความรวดเร็ว ยึดเป้าหมายเป็นหลัก ชอบแสดงออก ข้อเสีย คือ แพ้ไม่เป็น หากมีมากเกินไปอาจจะเป็นเผด็จการ หรือจอมบงการ จุดเด่น มุ่งเน้นผลลัพธ์ของงาน กล่าวสรุปบุคลิกลักษณะที่โดดเด่นคือ เชื่อมั่นในตนเอง

เด็ดขาด มุ่งมั่นเน้นผลลัพธ์ รวดเร็ว ชอบการแข่งขัน

2. บุคลิกลักษณะแบบ “ดารา” มาจาก Influence ตัวย่อคือ (I) มีการยื่นกรานสูงและตอบสนองสูง ชอบคบหาสมาคม ชอบการเปลี่ยนแปลง ชอบแสดงออก ข้อเสีย คือ บางครั้งชอบใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล ชอบทำงานที่ละชั้นจบเป็นงานๆ ไม่ต้องเก็บข้อมูลหรือวิเคราะห์ข้อมูล ไม่เคร่งครัดเรื่องเวลาชอบคิดมากกว่าทำ หากมีมากเกินไปอาจจะทำให้เสียงานเพราะเน้นความสุข หรือมุ่งความสัมพันธ์มากกว่างาน จุดเด่น มีความคิดสร้างสรรค์ กล่าวสรุปบุคลิกลักษณะที่โดดเด่นคือ ชอบความท้าทาย มีความคิดสร้างสรรค์ ชอบคบค้าสมาคม ประสานงาน และทำงานเป็นทีม

3. บุคลิกลักษณะแบบ “ศิราณี” มาจาก Steadiness ตัวย่อคือ (S) มีการยื่นกรานต่ำและตอบสนองสูง มุ่งความสัมพันธ์เป็นหลัก ไม่ชอบแสดงออก ข้อเสียคือ ขี้กังวล ขี้เกรงใจ ขี้น้อยใจ อ่อนไหวง่าย ชอบการตั้งคำถาม หลากหลายชอบงานที่ไม่ต้องใช้ความคิดมาก เชื่องช้า หากมีมากเกินไปจะเป็นคนไม่กล้าตัดสินใจหรือแสดงออก ขี้กังวล ขี้น้อยใจ ขี้บ่น และต้องมีแผนสำรอง ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง จึงเหมาะสำหรับงานที่รับฟังและแก้ไขปัญหา เช่น งานเลขาน งานที่ปรึกษา นักแนะแนว หรือนักวิชาการ หรือการเป็นผู้ตามและนักฟังนั่นเอง จุดเด่น เป็นผู้สื่อสารรับฟังได้ดี

กล่าวสรุปบุคลิกลักษณะที่โดดเด่นคือ การเป็นผู้ตามที่ดี รับฟังเข้าใจผู้อื่น ชอบแก้ไขปัญหา และมีการสื่อสารที่ดี

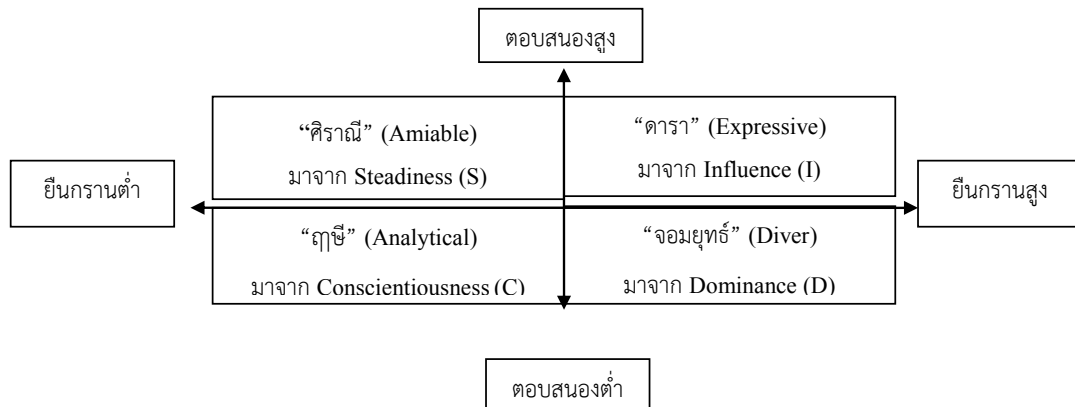
4. บุคลิกลักษณะแบบ “ฤๅษี” มาจาก Conscientiousness ตัวย่อคือ (C) มีการยื่นกรานต่ำและตอบสนองต่ำ เน้นความถูกต้อง รอบคอบ ข้อเสียคือ พุดตรง เคร่งครัดเรื่องเวลา ไม่ค่อยยืดหยุ่นในการทำงานไม่ชอบสังคม หรือความวุ่นวายหรืองานสร้างสรรค์มักติดอยู่กับกรอบแนวคิดเดิมๆ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ไม่รีบร้อนทำงานช้า หากมีมากเกินไปจะคิดว่าตนเองเก่งและรู้มากกว่าผู้อื่น จุดเด่น ละเอียดรอบคอบ กล่าวสรุปบุคลิกลักษณะที่โดดเด่นคือ มีหลักการเหตุผล เน้นความถูกต้องแม่นยำ มีความรอบคอบ คิดวิเคราะห์ได้ดี

ข้อสังเกต :

1. บางตำแหน่งงานอาจจะต้องการบุคลิกได้หลากหลาย ตัวอย่างเช่น ความเป็นจริงนักวิจัยมีความเป็น “ฤๅษี” คือ ละเอียดรอบคอบ แต่หากต้องการนักวิจัยเพื่อนำเสนอผลงานควรมีความเป็น “ดารา” อยู่บ้าง หรือเพื่อเป็นหัวหน้างานจะต้องมีความเป็น “จอมยุทธ์” อยู่บ้าง

2. บางตำแหน่งหากมีบุคลิกนั้นมากเกินไปอาจจะเกิดผลเสียกับงานเช่น หากมีความเป็น “ฤๅษี” มากไปก็จะไม่บริการเต็มที่ เนื่องจากมีโลกส่วนตัวสูง หรือเป็น “ดารา” มากเกินไปมุ่งความสัมพันธ์จนลืมงาน หากเป็น “จอมยุทธ์” มากเกินไปก็จะไม่ฟังใคร หรือ “ศิราณี” มากไปจนไม่กล้าตัดสินใจเรื่องต่างๆ

ทั้งนี้รูปแบบองค์กร และการเรียนรู้ของคอนอาจจะทำให้คนมีบุคลิกที่เปลี่ยนไปได้ตามเวลาการปฏิบัติงานและประสบการณ์ทำงาน ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับความต้องการในแต่ละตำแหน่งงาน สามารถสรุปความสัมพันธ์ของการจำแนกบุคลิกลักษณะของคน 4 ประเภทเทียบกับ DISC ได้ดังรูป



ภาพที่ 1 การจำแนกบุคลิกลักษณะของคน 4 ประเภท เทียบกับ DISC ปรับปรุงจากแนวคิดของ Marston (1928) [1] (อ้างถึงใน สุทธิชัย ปัญญาโรจน์, 2554) [9] Merrill & Reid (1991) [8] และจรงค์ หงษ์งาม (2558) [7]

จากนั้นนำข้อมูลเชิงปริมาณ ส่วนที่ 1- 2 มาเทียบเคียงกับบุคลิกลักษณะที่เป็นจริงกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งเพื่อหาช่องว่างของสมรรถนะของประชากรที่ศึกษาโดยมีการวิเคราะห์และการอ่านผลคะแนนโดยใช้เกณฑ์มาตรฐานเป็นหลักในการวิเคราะห์ และส่วนที่ 3 ไปใช้ประกอบการพิจารณา จากนั้นนำผลการคัดเลือกที่ได้ไปอภิปรายผล

ผลการวิจัย

ผลจากการวิเคราะห์การเปรียบเทียบช่องว่างสมรรถนะรายตำแหน่งและร้อยละผู้ที่ผ่านการคัดเลือกตามแนวทางของ DISC โดยมีบุคลิกลักษณะตามค่าที่ได้จากคู่อันดับคะแนนมากเป็นลำดับ 1 และ 2 โดยให้บุคลิกลักษณะดังกล่าวเป็นลักษณะหลักและรองมาจัดกลุ่ม และเมื่อนำข้อมูลบุคลิกลักษณะตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) 2548 [2] และพจนานุกรมสมรรถนะของมหาวิทยาลัยขอนแก่น 2554 [6] เพื่อเทียบเคียงบุคลิกลักษณะหรืออุปนิสัยที่ตรงตำแหน่งงานในการระบุบุคลิกลักษณะในตำแหน่งต่างๆ เพื่อใช้เทียบเคียงช่องว่างของบุคลิกลักษณะในแต่ละตำแหน่งงานโดยการสัมภาษณ์งานได้มีการนำสำรวจบุคลิกลักษณะและความต้องการขององค์กรมาใช้ประกอบในการสัมภาษณ์งานโดยให้หน่วยงานระบุลักษณะร่วมของและแต่ละคู่ ประกอบด้วย ยืนกรานสูง (I-D/D-I) ตอบสนองต่ำ (C-D/D-C) ตอบสนองสูง (S-I/I-S) และยืนกรานต่ำ (C-S/S-C) ในแต่ละตำแหน่งงานโดยจากผลการคัดเลือก พบว่า ประชากรส่วนใหญ่ ที่ได้รับคัดเลือกมีจำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 37.85 ของประชากรทั้งหมดโดยเมื่อเทียบเคียงช่องว่างบุคลิกลักษณะพบว่าผู้ที่ผ่านการคัดเลือกส่วนใหญ่ มีช่องว่างของบุคลิกลักษณะที่เหมาะสมกับสมรรถนะของตำแหน่งงาน จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 15.82 รองลงมา คือ ไม่มีช่องว่างของบุคลิกลักษณะที่เหมาะสมกับสมรรถนะของตำแหน่งงาน จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 11.86 ส่วนที่มีช่องว่างของบุคลิกลักษณะน้อยมาก จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 6.65 และมีช่องว่างของบุคลิกลักษณะน้อย จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.08 ของประชากรทั้งหมด ตามลำดับ เพื่อให้เข้าใจง่ายผู้ทำการศึกษาจึงได้วิเคราะห์บุคลิกลักษณะ และนำมาเทียบช่องว่างสมรรถนะของตำแหน่งงานจากต้นแบบสมรรถนะข้าราชการไทยของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) 2548 [2] และพจนานุกรมสมรรถนะของมหาวิทยาลัยขอนแก่น 2554 [6] และผู้ที่ได้รับคัดเลือกตามหลักการ DISC ดังผลในตารางที่ 1 ช่องว่างของบุคลิกของผู้ที่ได้รับคัดเลือกตามหลักของ DISC ในภาพรวม ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ช่องว่างของบุคลิกของผู้ที่ได้รับคัดเลือกตามหลักของ DISC ในภาพรวม (N=177)

ผลการวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ	จำนวนร้อยละบุคลิกลักษณะของผู้ที่ได้รับคัดเลือกเข้าทำงานและผลบุคลิกลักษณะที่เป็นจริงจากคะแนนอันดับ 1 และ 2 เทียบกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงาน									ผลการคัดเลือกบุคลากร	
	ยืนกรานสูง I-D/D-I		ตอบสนองต่ำ C-D/D-C		ตอบสนองสูง S-I/I-S		ยืนกรานต่ำ C-S/S-C		สมดุล		n (%)
	D-I	I-D	D-C	C-D	I-S	S-I	C-S	S-C	DISC		
ไม่มีช่องว่างฯ	-	-	-	3 (1.69)	-	1 (0.56)	7 (3.95)	5 (2.82)	5 (2.82)	21*** (11.86)	
มีช่องว่างฯ น้อยมาก	-	-	2 (1.13)	1 (0.56)	-	-	5 (2.82)	2 (2.13)	-	10** (5.65)	
มีช่องว่างฯ น้อย	-	-	-	6 (3.39)	-	2 (1.13)	-	1 (0.56)	-	9* (5.08)	
มีช่องว่างฯ	3 (1.69)	3 (1.69)	8 (4.52)	3 (1.69)	3 (1.69)	7 (3.95)	-	-	-	27 (15.25)	
รวม (ผู้ได้รับคัดเลือก)	3 (1.69)	3 (1.69)	10 (5.65)	13 (7.34)	3 (1.69)	10 (5.65)	12 (6.78)	8 (4.52)	5 (2.82)	67 (37.86)	
รวมทั้งหมด	5 (2.82)	5 (2.82)	15 (8.47)	35 (19.77)	13 (7.34)	16 (9.04)	37 (20.9)	22 (12.43)	29 (16.38)	177 (100.00)	

โดยมีคำอธิบายสัญลักษณ์

- *** แทน ไม่มีช่องว่างของบุคลิกลักษณะกับสมรรถนะ หรือตรงตามตำแหน่งงาน
- ** แทน มีช่องว่างของบุคลิกลักษณะกับสมรรถนะน้อยมาก หรือค่อนข้างตรงตามตำแหน่งงาน
- * แทน มีช่องว่างของบุคลิกลักษณะกับสมรรถนะน้อย หรือค่อนข้างตรงบ้างตามตำแหน่งงาน “ ” หรือไม่มี “* ” แทน มีช่องว่างของบุคลิกลักษณะกับสมรรถนะ หรือมีบุคลิกลักษณะไม่ตรงตามตำแหน่งงาน
- N แทน จำนวนผู้ที่เข้ารับการคัดเลือกทั้งหมด จำนวน 177 คน
- n แทน จำนวนผู้ที่ผ่านการคัดเลือก จำนวน 67 คน

สรุป

จากการศึกษาข้อค้นพบว่า ในกระบวนการคัดเลือกและสัมภาษณ์งานการคัดเลือกจากประสบการณ์ทำงานมากกว่าบุคลิกลักษณะทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับความเข้าใจของผู้สัมภาษณ์ต่อความเข้าใจในด้านบุคลิกลักษณะที่อยู่ภายในเป็นจมอยู่ได้น้ำของแต่ละตำแหน่งงานตามแนวคิด Iceberg Model ของ McClelland (1973) [3] ทั้งนี้ในการสัมภาษณ์งานควรมีคำถามที่ระบุถึงบุคลิกที่เป็นจริง หรือถามถึงประสบการณ์ในอดีตเพื่อตรวจสอบบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงในการคัดเลือกยิ่งขึ้น

การจัดการบริหารมนุษย์ ภาว:ผู้นำ การพัฒนาองค์กร จรรยาบรรณทางธุรกิจ

ข้อเสนอแนะ

จากข้อสังเกตที่ว่า บุคลากรควรมีค่าคะแนนบุคลิกลักษณะเฉลี่ยอยู่ระหว่างค่าเฉลี่ยของบุคคลทั่วไป หากมีมากไปอาจจะไม่เหมาะสมกับงาน และในการสัมภาษณ์งานอาจจะเลือกจากประสบการณ์ทำงานหรือปัจจัยอื่นมากกว่าบุคลิกลักษณะตามแนวคิด Iceberg Model ของ McClelland (1973) [3] ในอนาคตอาจจะมีการศึกษาสมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะเฉพาะตำแหน่งและขยายขอบเขตเชิงปริมาณ และศึกษาเชิงคุณภาพเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงยิ่งขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาระดับนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ดีขอขอบพระคุณความกรุณาจากท่านอาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ให้คำแนะนำ และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ จัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่นที่ได้ให้ความรู้ และประสบการณ์ที่มีคุณค่ายิ่ง ขอขอบคุณผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ คณบดี รองคณบดี คณะกรรมการสัมภาษณ์งาน หัวหน้าหน่วยงาน บุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ และบุคลากร มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ ช่วยเหลือ ทำให้งานวิจัยในครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาทุกคนที่เป็นกำลังใจในการทำวิจัยครั้งนี้ และการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะสำเร็จลงไม่ได้หากขาดความร่วมมือจากผู้เข้ารับการศึกษาคัดเลือกเข้าเป็นบุคลากร มหาวิทยาลัยขอนแก่น ทั้งหมด 177 คน ที่ได้ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามและแบบประเมินเป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านจากใจ และความสำเร็จในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบแก่บิดา มารดาของผู้วิจัย ที่เป็นกำลังใจที่สำคัญที่คอยช่วยเหลือ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ด้วยดี มาโดยตลอด

เอกสารอ้างอิง

- [1] Marston, W. M. (1928). Personal DISC Cernment Inventory. Retrieved 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2559, from <http://www.pdiprofile.com/pdi/DISCBackground.asp?res=15>
- [2] สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ. กรุงเทพฯ.
- [3] McClelland, D.C. (1973). "Testing for Competence rather than for Intelligence," *American Psychologist*. 28 , 1 – 14.
- [4] สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2558). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 2559-2560*. Retrieved 15 กุมภาพันธ์ 2559, from <http://www.qa.psu.ac.th/document/59/TQA57-58.pdf>
- [5] Becker, G. (1994). *Human Capital : A Theoretical and Empirical. Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: The University of Chicago Press.
- [6] มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2554, 21 กรกฎาคม). การกำหนดสมรรถนะ ความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (ประกาศฉบับที่ 4 / 2554). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- [7] จงรักษ์ หงษ์งาม (2558). การประเมินช่องว่างสมรรถนะ กรณีศึกษา บริษัททางด้านเกษตรอุตสาหกรรม. *เศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ*. 6 (11) : 1-23

- [8] Merrill, D.& Reid, R. (1991) Personal Styles and Effective Performance, CRC Press, London
- [9] สุทธิชัย ปัญญาโรจน์. (2555). DISC กับการพัฒนาภาวะผู้นำ. Retrieved 15 กุมภาพันธ์ 2559, from <https://www.gotoknow.org/posts/503319>