

สุภัค วงศ์ดี (Supak Wongdee)¹
ดร. มณฑล สรไกรกิติกุล (Monthon Sorakraikitikul, Ph.D.)²

บทความวิชาการ

การใช้บุคลิกภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บทคัดย่อ

บุคลากรจัดเป็นทรัพยากรหลักในการขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจขององค์กร ในการทำงานของบุคลากรต้องอาศัยทักษะผู้นำซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการทำงานในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องเผชิญกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ องค์กรจึงควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรที่อยู่บนพื้นฐานในการเข้าใจถึงศักยภาพและจุดแข็งที่อยู่ภายในของผู้นำแต่ละคนที่มีความหลากหลาย จึงจะสามารถส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ จนเป็นผู้นำในองค์กรได้อย่างเหมาะสม นพลักษณ์ (Enneagram) เป็นแนวคิดที่ช่วยให้เกิดความเข้าใจถึงทักษะผู้นำที่เป็นจุดแข็งที่อยู่ภายในของแต่ละคนที่มีความแตกต่างกัน และยังสามารถนำมาประยุกต์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การจัดฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรค้นหาและเข้าใจตนเอง การวางแผนการพัฒนาตนเองและสายอาชีพ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานในการพัฒนาจากความสามารถที่หลากหลายในแต่ละคน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างความเข้าใจกันในหมู่ของพนักงานได้มากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ : นพลักษณ์ ทักษะผู้นำ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

¹มหาบัณฑิตโครงการปริญญาโททางบริหารธุรกิจ เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Master of Business Administration - Human Resource and Organization Management,
Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University

²อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารองค์การ การประกอบการ และทรัพยากรมนุษย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
Lecturer, Department of Organization, Entrepreneurship and Human Resource Management, Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University

Application of the Enneagram in the Human Resource Development

Abstract

The human resource is a key driving for business performance in an organization. Leadership skill is an essential skill that required for an organization in the 21st century, which standing in a high competitive environment. The organization should focus on human resource development that based on utilizing the diversity of the internal strengths of each individual leader. This idea would provide the suitable leaders for an organization. The Enneagram is a model that helps to understand different leadership skills, which are located as internal skills or strengths of each individual worker. Thus, the Enneagram is consider as a new framework for human resource development processes in organization. It would develop a worker based on assessing and understanding of a diversity of internal strengths. Then, the unique training activities, individual development plans and career development plans would create to serve verities of leadership strengths in the organization. These would enhance the organization productivity level and create more understanding among people in the organization.

Keywords : Enneagram, Leadership skills, Human resource development

บทนำ

ปัจจุบันองค์กรต่างๆ กำลังประสบกับปัญหาการขาดทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน จากรายงานการประชุมวิชาการอภิวัดการเรียนรู้ สู่จุดเปลี่ยนประเทศไทยที่จัดทำขึ้นโดยสำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน (2557) พบว่าองค์กรต่างๆ ในประเทศไทยกว่าร้อยละ 23.4 ประสบกับปัญหามูลค่าการภายในองค์กรขาดทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งหนึ่งในทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานนั้นได้ครอบคลุมถึงทักษะผู้นำ ผลการวิจัยจากธนาคารโลกในหัวข้อ Leading with Ideas : Skills for Growth and Equity in Thailand ได้แสดงให้เห็นถึงสถานการณ์ในด้านทักษะผู้นำที่ลดลงในตลาดแรงงานไทย โดยพบว่าในปี พ.ศ. 2550 ทักษะผู้นำในตลาดแรงงานไทยลดลงจากปี พ.ศ. 2547 (The World Bank, 2012)

ปัญหาการขาดทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานนี้ จึงเป็นปัญหาที่องค์กรต่างๆ ควรให้ความสำคัญเพิ่มมากขึ้น ควรมุ่งเน้นในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานแก่บุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะผู้นำ ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการทำงานในศตวรรษที่ 21 (Jones, 2015) การที่บุคลากรมีทักษะผู้นำที่ดีนั้น จะสามารถทำความเข้าใจในทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานของตนเอง ช่วยให้องค์กรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจได้ดียิ่งขึ้น (Encombe, 2008)

องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 1 ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ที่มีจุดประสงค์เพื่อมุ่งเน้นการเสริมสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ แกไขสภาวะการขาดแคลนแรงงาน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน พร้อมทั้งเพิ่มศักยภาพการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) การมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพนั้นยังมีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันในเศรษฐกิจแบบโลกาภิวัตน์ รองรับ

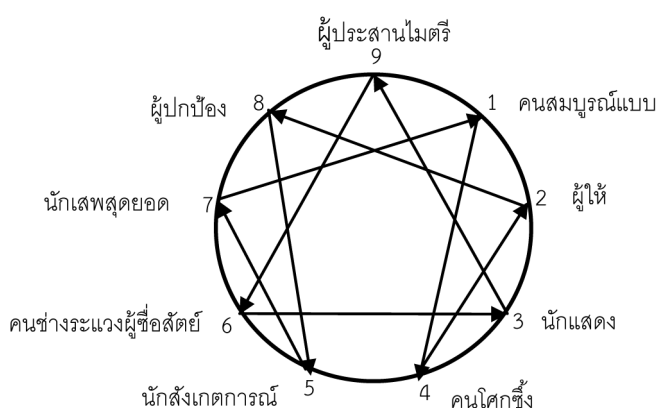
การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น พร้อมทั้งจัดช่องว่างทางทักษะของบุคลากรได้ (ไตรรัตน์, 2557) อีกทั้งการพัฒนาบุคลากรยังเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยเสริมสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจขององค์กรอีกด้วย (ทายาท, 2556)

หนึ่งในแนวคิดที่สามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้นั้นคือ นพลักษณ์หรือ Enneagram ซึ่งเป็นแนวคิดที่ช่วยในการพัฒนาบุคลากรและสร้างทีม โดยมีพื้นฐานจากการให้แต่ละบุคคลนั้นรู้จักตนเองมากยิ่งขึ้น มองเห็นจุดแข็งและจุดอ่อน จนสร้างการยอมรับซึ่งกันและกัน สามารถป้องกันข้อเสียหรือจุดอ่อนของแต่ละคนเมื่อต้องอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ นอกจากนี้ ยังช่วยในการทำความเข้าใจถึงแรงจูงใจของแต่ละบุคคล สร้างความผูกพันและความร่วมมือร่วมใจกัน อันจะส่งผลต่อการสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กรอีกด้วย (จันทร์เพ็ญ, 2556) นพลักษณ์จำแนกบุคลิกภาพเกี่ยวกับทักษะผู้นำของบุคคลที่มีความแตกต่างกันโดยแสดงการเปรียบเทียบให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของทักษะผู้นำในแต่ละลักษณะ (สมาคมพลักษณ์ไทย, 2556) ซึ่งการจำแนกบุคลิกภาพด้านทักษะผู้นำในแต่ละลักษณะนี้ ช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้ดียิ่งขึ้น (Goldberg, 2000) พร้อมกันนั้นพลักษณ์ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้หัวหน้างานและฝ่ายที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมบุคลากร ได้ตระหนักถึงความแตกต่าง หลากหลายของแต่ละคน และนำมาเป็นกรอบหรือแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาจุดแข็งที่แต่ละคนมี ซึ่งจุดแข็งเหล่านั้นก็มีความแตกต่างกัน (Sutton et al., 2013) แนวทางการพัฒนาที่มีความหลากหลายจะไปช่วยเสริมจุดแข็งของบุคลากรที่มีได้อย่างตรงจุด และสามารถเป็นแนวทางที่นำมาทดแทนการพัฒนาในรูปแบบปัจจุบันที่เน้นการพัฒนาในลักษณะเดียวกันทั้งองค์กรได้

นพลักษณ์

นพลักษณ์ หรือ Enneagram เป็นคำศัพท์ที่มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกโดย Ennea (เอ็นเนีย) แปลว่า เก้า และ grammos (แกรม) แปลว่า จุด เมื่อนำทั้งสองคำมารวมกัน Enneagram จึงหมายถึงรูปดาวที่มี 9 จุด (พาล์มเมอร์, 2546) นพลักษณ์เป็นระบบบุคลิกภาพที่ใช้ในการอธิบายแบบแผนบุคลิกภาพทางความคิด ความรู้สึก และการกระทำที่โดดเด่น แตกต่างกันไปเป็นพื้นฐานใน 9 ลักษณะ นพลักษณ์สามารถทำให้บุคคลได้รู้จักตัวตน เรียนรู้ที่จะนำการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์มาสู่ตนเอง และเข้าใจในวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นมากขึ้น (แดเนียลส์และไพรซ์, 2545) นพลักษณ์จัดเป็นศาสตร์ความรู้โบราณที่มาจากทวีปเอเชียกลางเมื่อหลายพันปีก่อน เป็นคำสอนของกลุ่มซูฟีหรือนักภววิทยาในศาสนาอิสลามที่ได้ศึกษานบุคลิกภาพแก่นแท้ของมนุษย์ และพัฒนากลายเป็นคำสอนให้บุคคลอื่น ได้รู้จักและเฝ้าสังเกตความรู้สึกนึกคิดภายใน เป็นคำสอนที่ทำให้รู้จักตนเองทั้งด้านบวกและด้านลบ เพื่อนำไปสู่การยกระดับจิตวิญญาณของตนเอง (สันติกโรภิกขุ, 2542)

สำหรับโครงสร้างของนพลักษณ์นั้นสามารถแสดงเป็นแผนภาพโดยประกอบไปด้วยเส้นรอบวงที่มีตำแหน่งของจุดทั้ง 9 จุดบนเส้นรอบวง มีการระบุตัวเลขของแต่ละลักษณะซึ่งแทนความหมายของทั้ง 9 ลักษณะ ดังนี้



ภาพที่ 1 แผนภาพนพลักษณ์

ที่มา : แดเนียลส์และไพรซ์ (2545)

นอกจากนี้ นพลักษณ์ยังมีองค์ประกอบอื่น ได้แก่ ปีกและลูกศร ปีกหรือบุคลิกภาพประกอบในลักษณะประจำตัว คือลักษณะที่ประกอบทางด้านซ้ายและด้านขวาของลักษณะประจำตัว อิทธิพลของปีกอาจส่งผลให้บุคคลมีความรู้สึกที่ตนเองนั้นมีบุคลิกภาพหลายลักษณะในตนเอง บุคคลสามารถได้รับอิทธิพลจากปีกเพียงลักษณะใดลักษณะหนึ่งทางด้านซ้ายหรือด้านขวา หรืออาจได้รับอิทธิพลจากทั้งสองด้าน หรือไม่ได้รับอิทธิพลจากปีกเลย สำหรับลูกศรจากภาพที่แสดงให้เห็นนั้น ภายในรูปวงกลมจะมีเส้นลูกศรที่หันหัวลูกศรวิ่งเข้าและวิ่งออกในแต่ละลักษณะ ซึ่งลูกศรเหล่านี้หมายถึงบุคลิกภาพภายใต้ภาวะเครียดและภาวะมั่นคงของบุคคล ทิศทางของลูกศรคือการเปลี่ยนแปลงของบุคลิกภาพชั่วคราวที่แตกต่างจากบุคลิกภาพพื้นฐาน หรือลักษณะประจำตัวในช่วงเวลาที่เกิดภาวะพิเศษ เมื่อบุคคลเกิดภาวะความเครียด บุคลิกภาพจะเกิดการเปลี่ยนแปลงไปยังลักษณะที่ลูกศรวิ่งออกจากลักษณะประจำตัว แต่หากเกิดภาวะตรงกันข้ามคือเกิดภาวะมั่นคงหรือภาวะที่ปราศจากความเครียด อยู่ในสภาวะสงบ บุคคลจะเกิดการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพไปยังลักษณะที่มีทิศทางทวนลูกศร

ทักษะผู้นำตามการจำแนกของนพลักษณ์

ทักษะผู้นำเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการทำงานในศตวรรษที่ 21 (Jones, 2015) ผู้นำที่ดีต้องทำความเข้าใจในทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจได้ (Encombe, 2008) และสามารถชี้แนะให้คนในองค์กรก้าวไปพร้อมๆ กับตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ในส่วนของฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั้นควรตระหนักถึงความสำคัญของทักษะผู้นำ ซึ่งเป็นทักษะที่สามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรได้ (Nolan, 2007)

จากความสำคัญของทักษะผู้นำที่มีความจำเป็นต่อการทำงานในปัจจุบัน นพลักษณ์เป็นแนวคิดหนึ่งที่สามารถจำแนกบุคลิกภาพด้านผู้นำในแต่ละลักษณะได้ แสดงจุดแข็งของผู้นำที่แตกต่างกันในแต่ละลักษณะ (สมาคมนพลักษณ์ไทย, 2556) สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นได้ (Goldberg, 2000) นอกจากนี้ ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้หัวหน้างานและฝ่ายฝึกอบรมบุคลากรและพัฒนาบุคลากรทำงานได้อย่างตรงจุดมากยิ่งขึ้น (Sutton et al., 2013) ซึ่งองค์ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญทางด้านนพลักษณ์ ตลอดจนงานวิจัยที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับนพลักษณ์ทั้งในและต่างประเทศ สามารถสังเคราะห์ทักษะผู้นำ รวมถึงพฤติกรรมบ่งชี้ที่แสดงออกมาของบุคคลในแต่ละลักษณะได้ตามรายละเอียดตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ทักษะผู้นำตามการจำแนกของนพลักษณ์

ลักษณะ	ลักษณะโดยทั่วไป	มิติในด้าน ทักษะผู้นำ	พฤติกรรมบ่งชี้
ลักษณะ 1 คนสมบูรณ์ แบบ	เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง มุ่งมั่นและจริงจัง มีมาตรฐานสูง มุ่งมั่นให้เกิดความสมบูรณ์แบบ สูงสุด มีระเบียบแบบแผนในการ ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน แต่มัก อ่อนไหวต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ของ ผู้อื่น อาจตัดสินผู้อื่นในการกระทำ ที่ไม่ถูกต้องหรือเป็นสิ่งที่ไม่ สมบูรณ์พร้อมตามที่ตนเอง ต้องการ ชอบควบคุมผู้อื่นหรือมี อารมณ์ที่โกรธง่าย	ความรับผิดชอบ ในงาน	มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับ มอบหมายในระดับที่สูง มุ่งมั่นและ จริงจังในการปฏิบัติงาน
		มาตรฐานใน การทำงานและ ความสมบูรณ์ แบบ	ยึดถือมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่มี คุณภาพ ทุ่มเทอุทิศตนในการทำงาน เพื่อให้งานมีมาตรฐานสูง เกิด ศักยภาพหรือความสมบูรณ์แบบ สูงสุด
		การวางแผนงาน อย่างเป็นระบบ	มีการจัดลำดับระเบียบแบบแผนใน การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆ เป็น ระบบ
ลักษณะ 2 ผู้ให้	ให้ความสำคัญเรื่องความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล คำนึงถึงความรู้สึก ของผู้อื่นอยู่เสมอ มุ่งเน้นการ ช่วยเหลือและทำตามความ ต้องการของผู้อื่น โดยไม่คาดหวัง สิ่งตอบแทนให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึก ที่พิเศษ แต่เมื่อช่วยเหลือผู้อื่นมาก จนเกินไป จะกลายเป็นการก้าวก่าย ผู้อื่น เมื่อไม่ได้รับการยอมรับ หรือถูกปฏิเสธการให้ความ ช่วยเหลือจะแสดงพฤติกรรมที่มี อารมณ์โกรธออกมา หรือบีบบังคับ ผู้อื่นเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง	ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล	ให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล คำนึงถึงความรู้สึกของ ผู้อื่นอยู่เสมอ เอาใจใส่ความรู้สึกของ ผู้อื่น ให้ความรู้สึกอบอุ่นและมีความ เข้าอกเข้าใจผู้อื่น
		การช่วยเหลือ ผู้อื่น	มุ่งเน้นการช่วยเหลือ และทำตาม ความต้องการของผู้อื่นอย่าง สม่ำเสมอ และเป็นการให้ความ ช่วยเหลืออย่างเต็มใจ ไม่คาดหวังสิ่ง ตอบแทน โดยมุ่งหวังให้ผู้อื่นเกิด ความรู้สึกที่พิเศษ
		อหยาศัยในการ ทำงาน	เป็นผู้ที่มีความสุภาพ อ่อนโยน มี จิตใจที่อบอุ่นและใจกว้าง ไม่เห็นแก่ ตนเอง ทำให้บุคคลรอบข้างรับรู้ถึง ความรู้สึกที่เป็นมิตร

ตารางที่ 1 ทักษะผู้นำตามการจำแนกของนพลักษณ์ (ต่อ)

ลักษณะ	ลักษณะโดยทั่วไป	มิติในด้านทักษะผู้นำ	พฤติกรรมบ่งชี้
ลักษณะ 3 นักแสดง	ปรับเปลี่ยนตนเองได้ตามสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี ต้องการบรรลุเป้าหมายและคงไว้ซึ่งประสิทธิภาพอยู่เสมอมีความมั่นใจในตนเอง รับรู้และคำนึงถึงภาพลักษณ์ที่มีการแสดงออกมาเพื่อให้ตนเองนั้นมีภาพลักษณ์ที่ดี แต่ อาจกลายเป็นผู้ที่ถูกผู้อื่นเนื่องจากยึดติดการเอาแต่ใจ ต้องการบรรลุเป้าหมายมากเกินไปในบางครั้งอาจเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ของตนเองมากเกินไปเพื่อให้เหมาะกับแต่ละสภาพสังคม	การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง	มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตนเองได้ตามสถานการณ์ต่างๆ เพื่อคงไว้ซึ่งความมุ่งหวังให้การปฏิบัติงานนั้นสามารถบรรลุเป้าหมายได้
		การบรรลุเป้าหมาย	มีพื้นฐานความเชื่อที่ต้องการบรรลุเป้าหมายต่างๆ ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และมุ่งเน้นให้การบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นสามารถทำได้ อย่างมีประสิทธิภาพ
		ภาพลักษณ์	มีความมั่นใจในตนเอง รับรู้และคำนึงถึงภาพลักษณ์ที่มีการแสดงออกมา โดยมุ่งหวังให้ตนเองนั้นมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้อื่น
ลักษณะ 4 คนโศกซึ้ง	มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตนเองและผู้อื่น มีความสามารถในการโน้มน้าวผู้อื่นได้ดี กล่าวที่จะทำสิ่งต่างๆ ตามวิถีทางของตนเอง มีการแสดงออกที่มีรูปแบบเฉพาะตัว มีความคิดสร้างสรรค์ และแสดงออกถึงความมีเอกลักษณ์เฉพาะบุคคล แต่อาจเป็นผู้ที่มีความแปรปรวนทางอารมณ์ แสดงความโศกเศร้าหรือความอ่อนไหวทางอารมณ์ หรือหมกมุ่นแต่เรื่องของตนเองมากเกินไป	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตนเองและผู้อื่น มีความสามารถในการโน้มน้าวผู้อื่นได้ดี
		แนวทางที่แตกต่าง	มีมุมมองว่าตนเองนั้นแตกต่างจากผู้อื่น ต้องการทำสิ่งต่างๆ กล่าวที่จะทำสิ่งต่างๆ ตามวิถีทางของตนเอง มีการแสดงออกที่มีรูปแบบเฉพาะตัว
		ความคิดสร้างสรรค์	มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างดีและเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงความมีเอกลักษณ์เฉพาะบุคคล

ตารางที่ 1 ทักษะผู้นำตามการจำแนกของนพลักษณ์ (ต่อ)

ลักษณะ	ลักษณะโดยทั่วไป	มิติในด้านทักษะผู้นำ	พฤติกรรมบ่งชี้
ลักษณะ 5 นักสังเกตการณ์	มีทักษะการวิเคราะห์และการสังเกต เข้าใจความซับซ้อนในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี มีมุมมองวิสัยทัศน์รวมถึงชอบ ค้นคว้าข้อมูลต่างๆ และมีการสร้างแผนงานได้อย่างเป็นระบบ แต่อาจเป็นผู้ที่มีระยะห่างในเรื่องความสัมพันธ์ เก็บตัวอยู่ในโลกของตนเอง มักใช้ความรู้ความสามารถของตนทำงานโดยลำพัง หวาดระแวง ไม่ไว้วางใจใครหรืออาจเป็นผู้ที่มีการวางตัวแบบอวดตนในเรื่องของการคิดวิเคราะห์ต่างๆ	การแก้ไขปัญหา	เมื่อเกิดปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ เกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถประยุกต์ใช้ทักษะการวิเคราะห์และการสังเกตเพื่อแก้ไขสิ่งเหล่านั้นได้ดี มีสติในการวิเคราะห์หาทางแก้ไขปัญหาอยู่เสมอ
		การคิดวิเคราะห์	มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ เข้าใจความซับซ้อนในการปฏิบัติงาน มีมุมมองวิสัยทัศน์ที่ดี รวมถึงมีความสามารถในการประมวลผลและทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ได้เป็นอย่างดี
		การวางแผนงานอย่างเป็นระบบ	มีทักษะในการค้นคว้าข้อมูลต่างๆ และนำมาสร้างแผนงานได้อย่างเป็นระบบ ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้
ลักษณะ 6 นักปลุกใจ	เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานสูง มุ่งเน้นในอุดมการณ์ของตนเอง เชื่อว่าทุกสิ่งควรมีความปลอดภัย จึงเตรียมความพร้อมอยู่เสมอ สามารถคาดการณ์หรือมีมุมมองถึงปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ดี แต่อาจเป็นผู้ที่วางตัวยากต่อการเข้าถึงแสดง ความหวาดระแวงและไม่เชื่อใจผู้อื่น เก็บตัวและไม่ยืดหยุ่นในการสร้างความสัมพันธ์	ความรับผิดชอบในงาน	มุ่งมั่นและให้ความสำคัญกับเรื่องความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก อุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานและอุดมการณ์ของตนเอง
		การเตรียมความพร้อม	มีความเชื่อว่าทุกๆ สิ่งควรอยู่บนพื้นฐานของความปลอดภัย จึงเตรียมสิ่งต่างๆ ให้มีความพร้อมอยู่เสมอ มักตั้งคำถามอย่างชาญฉลาดในการเตรียมพร้อมอย่างเหมาะสม
		การคาดการณ์ปัญหา	สามารถคาดการณ์หรือมีมุมมองถึงปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ โดยยึดถือพื้นฐานความระมัดระวังเป็นหลัก

ตารางที่ 1 ทักษะผู้นำตามการจำแนกของนพลักษณ์ (ต่อ)

ลักษณะ	ลักษณะโดยทั่วไป	มิติในด้าน ทักษะผู้นำ	พฤติกรรมบ่งชี้
ลักษณะ 7 นักเสพสุข	เป็นผู้ที่ ชอบการคิดพลิกแพลง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อค้นหา ประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ มี ทัศนคติในด้านบวก สร้างแรง บันดาลใจด้วยการคาดหวังให้เกิด สิ่งดีๆ ขึ้น แต่อาจถือความคิดของ ตนเองเป็นใหญ่ มีความเบื่อหน่าย ง่าย มุ่งแสวงหาแต่สิ่งที่ตนเอง โปรดปรานและชื่นชอบโดยไม่มี จุดหมายในชีวิตที่ชัดเจน	ความคิด สร้างสรรค์	ชอบการคิดพลิกแพลง สร้างสรรค์สิ่ง ใหม่ๆ อยู่เสมอ มีจินตนาการในการ ทำสิ่งต่างๆ รอบตัวอยู่เสมอ
		การปรับตัวให้ เข้ากับการ เปลี่ยนแปลง	มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อค้นหา ประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการ ปฏิบัติงานหรือทดลองใช้แนวคิด ใหม่ๆ ชอบให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา
		การมองโลกใน แง่ดี	มีทัศนคติในด้านบวกต่อสิ่งต่างๆ สร้างแรงบันดาลใจกับตนเองด้วย การคาดหวังให้เกิดสิ่งดีๆ ขึ้น เมื่อ เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน จะมี ความรู้สึกสนุกกับการแก้ปัญหา เหล่านั้น
ลักษณะ 8 เจ้านาย	เป็นผู้ที่ มีความสามารถในการ จัดการกับปัญหาหรือสถานการณ์ ความวุ่นวายได้เป็นอย่างดี มุ่งมั่น ในเรื่องความยุติธรรม และการไม่ เอาเปรียบผู้อื่น ต้องการปกป้องผู้ที่ อ่อนแอกว่าตนเอง แต่อาจเป็นผู้ที่ ชอบสวมบทบาทสั่งการ ผู้อื่น จน ขาดการรับฟังผู้อื่น หรือไม่คำนึงถึง ความรู้สึกของบุคคลเหล่านั้น หรือ มีความแปรปรวนในการแสดง อารมณ์ ไม่เชื่อมั่นในสิ่งใด ดำเนิน ชีวิตด้วยการวางตนเหนือผู้อื่น	การแก้ไขปัญหา	มีความสามารถในการควบคุม จัดการกับปัญหาหรือสถานการณ์ ความวุ่นวายได้เป็นอย่างดี รู้สึกสนุก กับการจัดการความวุ่นวายเหล่านั้น
		ความยุติธรรม	ตระหนักในเรื่องความยุติธรรมอย่าง หนักแน่น ยึดมั่นในความคิดที่ว่า ความไม่ยุติธรรมนั้นเป็นการเอา เปรียบผู้อื่น มีวิธีการปฏิบัติงานที่ยึด มั่นในความยุติธรรมอย่างสม่ำเสมอ
		การปกป้องผู้อื่น	มีความคิดที่ต้องการปกป้องผู้ที่ อ่อนแอกว่าตนเอง ปกป้องผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องในการปฏิบัติอย่าง เหมาะสม และมีวิธีการที่ชัดเจน ตรงไปตรงมา

ตารางที่ 1 ทักษะผู้นำตามการจำแนกของนพลักษณ์ (ต่อ)

ลักษณะ	ลักษณะโดยทั่วไป	มิติในด้านทักษะผู้นำ	พฤติกรรมบ่งชี้
ลักษณะ 9 ผู้สมาน ไมตรี	เป็นผู้ที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าด้วยความ เป็นหนึ่งเดียวกัน ต้องการให้ เกิดความสามัคคีและความสงบ สุข รับฟังความคิดเห็นหรือ แนวทางปฏิบัติที่แตกต่างของผู้อื่น ชอบที่จะสนับสนุนให้ผู้อื่นมีความ กล้าที่จะแสดงความคิดและมีส่วน ร่วม แต่อาจเป็นผู้ที่ ไม่จัด ลำดับ ความ สำคัญ ไม่ ชอบการถูก ควบคุมหลีกเลี่ยงด้วยการไม่ทำ ตาม ไม่หนักแน่นในการตัดสินใจ หรืออาจแสดงพฤติกรรมที่ก้าวร้าว เมื่อไม่ได้ในสิ่งที่ต้องการ	ความสามัคคี	มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าด้วยความ เป็นหนึ่งเดียวกัน ต้องการให้เกิด ความสามัคคี ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใน การทำงานอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข และสงบสุข
		การรับฟังความ คิดเห็น	เปิดใจกว้างในการรับฟังความ คิดเห็นหรือแนวทางต่างๆ ในการ ปฏิบัติที่แตกต่างของผู้อื่น สามารถ ประสานเชื่อมโยงความแตกต่าง เหล่านั้นได้เป็นอย่างดี
		การสนับสนุน ผู้อื่น	มุ่งเน้นและสนับสนุนให้ผู้อื่นมีความ กล้าที่จะแสดงความคิด พร้อมทั้ง ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วน ร่วมในการทำงานอย่างเต็มที่

ที่มา : สมาคมนพลักษณ์ไทย (2556ข), บ็อกดา (2552ก, 2552ข), Colina (1998), Kale and Shrivastava (2003), Karakas (2010), Goldberg (2000), Mcmillan (2016), Nahm (2015), Tome and Mladkova (2015) และWright and Adams (2007)

การนำนพลักษณ์ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

บุคคลย่อมมีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนที่แตกต่างกันไป นพลักษณ์สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ด้วยการค้นหาจุดแข็งในตัวบุคลากรและนำไปสู่การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งแต่ละบุคคลนั้นมีทักษะผู้นำที่แตกต่างกัน องค์กรจึงควรกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่มีความหลากหลายตรงตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล สำหรับแนวทางในการนำนพลักษณ์ไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรสามารถดำเนินการได้ดังนี้

(1) วางแผนการฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training)

องค์กรสามารถนำนพลักษณ์มาเป็นส่วนหนึ่งในหลักสูตรการฝึกอบรมภายในขององค์กร (In-house Training) โดยสามารถเป็นผู้ดำเนินการด้วยการเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านนพลักษณ์มาเป็นวิทยากรในการฝึกอบรม ซึ่งการฝึกอบรมด้านนพลักษณ์จะประกอบไปด้วยการเรียนรู้แนวคิดในภาคทฤษฎีและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในภาคปฏิบัติ หลักสูตรการฝึกอบรมในระดับเบื้องต้นควรจัดให้ครอบคลุมระยะเวลาอย่างน้อย 2 วัน โดยวันแรกของการฝึกอบรมจะเป็นการเรียนรู้พื้นฐานนพลักษณ์ในภาคทฤษฎี เพื่อ

ให้บุคลากรได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดในเบื้องต้น และในวันที่สองจะเป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในภาคปฏิบัติ ซึ่งประกอบไปด้วย การเข้ากลุ่มการเรียนรู้ความเป็นลักษณะของแต่ละบุคคล เปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลได้เล่าเรื่องราวต่างๆ ในชีวิตเพื่อสร้างการรับรู้และสร้างความเข้าใจในความเป็นลักษณะของตนเองพร้อมกับเรียนรู้ความแตกต่างของบุคคลในลักษณะอื่นๆ ด้วย ซึ่งนพลักษณ์นั้นสามารถช่วยในการพัฒนาความเป็นผู้นำได้ โดยช่วยให้บุคคลรู้จักตนเองและช่วยให้บุคลากรภายในทีมนั้นทำความเข้าใจซึ่งกันและกันได้มากยิ่งขึ้น (จันทร์เพ็ญ, 2556) พร้อมกันนั้นยังมีส่วนช่วยในการวิเคราะห์ศักยภาพทางด้านทักษะผู้นำที่อยู่ภายในของแต่ละบุคคลได้ (สมาคมพลักษณ์ไทย, 2556ข) ผลของการอบรมจะทำให้บุคลากรสามารถรับรู้ความเป็นลักษณะของตนเอง สร้างความเข้าใจในตนเองและผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้น และสามารถเพิ่มขีดความสามารถส่วนบุคคลและขีดความสามารถทางสังคมในการประสานงาน และทำงานร่วมกันได้อีกด้วย (วาจาสิทธิ์, 2552)

การวางแผนการฝึกอบรมภายในองค์กรนั้น แต่ละองค์กรควรพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร (โชติขวัล, 2556) ทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้พื้นฐานพลักษณ์ในเบื้องต้น เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและเป็นการเรียนรู้ความเป็นลักษณะของตนเองจากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนพลักษณ์ เพื่อให้สามารถสร้างความเข้าใจในตนเอง รวมถึงสามารถเข้าใจในตัวผู้อื่นที่ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ดียิ่งขึ้น การกำหนดตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นควรให้บุคลากรในทุกภาคส่วนขององค์กรได้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างทั่วถึง และจัดให้มีระยะเวลาในการฝึกอบรมอย่างน้อย 2 วัน เพื่อให้เกิดความครอบคลุมในการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ควรจัดหาสถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรมที่มีพื้นที่กว้างพอสมควรเพื่อให้สะดวกต่อรูปแบบกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นที่ไม่ใช่เพียงการนั่งฟังบรรยาย แต่เป็นกิจกรรมการพูดคุย และทำความเข้าใจร่วมกันในกลุ่มเล็กๆ ของผู้เข้าร่วมอีกด้วย โดยงบประมาณที่จะใช้นั้นสามารถดำเนินการได้ตามความเหมาะสม

ของแต่ละองค์กร ทั้งนี้ สามารถสรรหาวิทยากรผู้เชี่ยวชาญและมีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับ โดยอาจพิจารณาหาข้อมูลเพิ่มเติมได้จากสมาคมพลักษณ์ไทยได้

องค์กรควรส่งเสริมให้เกิดการฝึกอบรมขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความยั่งยืนของการพัฒนาทักษะผู้นำในตัวพนักงาน ซึ่งเป็นไปในรูปแบบที่มีใช่เพียงการเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาอบรมภายในองค์กรอย่างต่อเนื่องเท่านั้น แต่องค์กรสามารถดำเนินการผลักดันให้เกิดความต่อเนื่องได้ด้วยตนเอง เช่น ส่งเสริมให้เกิดการจัดเป็นกิจกรรมประชุมกลุ่มในเรื่องนี้ ในช่วงเวลาของการประชุมต่างๆ ซึ่งเปรียบเสมือนการเปิดโอกาสหรือสร้างพื้นที่ เวทีรับฟังบุคลากรในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน หลังจากที่ผ่านมาการอบรมนพลักษณ์มาแล้ว และควรส่งเสริมให้เกิดการจัดกิจกรรมขึ้นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอภายในองค์กร

(2) การวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan)

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลนั้นเป็นกรอบหรือแนวทางในการพัฒนาตนเองของบุคลากร เป็นการพัฒนาในจุดอ่อนและส่งเสริมในจุดแข็งของบุคลากร ช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น (อาภรณ์, 2552) ความสำเร็จของการสร้างแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกๆ ฝ่ายในองค์กรทั้งผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนตัวบุคลากรเอง การที่องค์กรจะสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดคุณประโยชน์สูงสุดนั้น จะต้องส่งเสริมทั้งการเรียนรู้และการปรับปรุงการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ซึ่งแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลนี้มีส่วนช่วยในการวางแผนงาน และส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพปัจจุบัน และเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับงานในอนาคตของบุคลากร (สุนेत्रา และคณะ, 2558)

นอกจากการจำแนกทักษะผู้นำของบุคคลที่แตกต่างกันในแต่ละลักษณะแล้ว นพลักษณ์ยังช่วยบอกถึงประเด็นสำคัญในการพัฒนาแต่ละบุคคลที่มีความแตกต่างกันได้ หลังจากการฝึกอบรมนพลักษณ์ให้แก่บุคลากรและแน่ใจว่ามีความรู้

ความเข้าใจในความเป็นลักษณะของตนเอง ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตน องค์กรสามารถนำแนวทางในการพัฒนาบุคคลที่มีความแตกต่างกันตามการจำแนกของนพลักษณ์นี้ ไปประยุกต์ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อให้เกิดความเหมาะสม มีการพัฒนาโดยพิจารณาจากฐานที่เป็นจุดแข็งของแต่ละบุคคลได้อย่างตรงจุด อันจะส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มสูงขึ้น และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเข้าใจ ซึ่งกันและกันได้อีกด้วย ซึ่งแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละลักษณะนั้นสามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 2 แนวทางพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานจุดแข็งของแต่ละลักษณะ

ลักษณะ	แนวทางในการพัฒนา
ลักษณะ 1 คนสมบูรณ์ แบบ	สังเกตการแสดงออกของตนเอง ฝึกการมองภาพรวม เพิ่มความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งตระหนักถึงเพื่อนร่วมงานให้มากยิ่งขึ้น (บ๊อคดา, 2552ก, 2552ข) สร้างความเข้าใจว่าความผิดพลาดเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการทำงาน เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น อาจขอความช่วยเหลือ เพื่อลดความกังวลของตนเอง (Colina, 1998) นอกจากนี้ควรฝึกฝนในเรื่องการควบคุมตนเองและการจัดลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมายรวมถึงฝึกทำในสิ่งที่จะช่วยให้ตนเองรู้สึกผ่อนคลาย (เว็บบ์, 2543)
ลักษณะ 2 ผู้ให้	ทำความเข้าใจลักษณะงานของตนเองอย่างชัดเจน ไม่ประเมินความสามารถของตนเองมากเกินไปหรือต่ำเกินไป (Colina, 1998) มุ่งเน้นที่วัตถุประสงค์ของเนื้องานมากกว่าเรื่องของบุคคล สนับสนุนผู้อื่นให้ปฏิบัติงานด้วยตัวของพวกเขาเอง เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ควรกล้าที่จะขอคำแนะนำหรือขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น (บ๊อคดา, 2552ก, 2552ข) นอกจากนี้ควรมุ่งเน้นในกิจกรรมที่มีความหมายต่อตนเองให้มากขึ้น (เว็บบ์, 2543)
ลักษณะ 3 นักแสดง	อธิบายรายละเอียดของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานให้ผู้อื่นเข้าใจอย่างชัดเจน (Colina, 1998) ฝึกความคิดของตนเองไม่ให้ยึดติดกับงานที่ได้รับมอบหมายมากเกินไป พึงเสียงสะท้อนกลับจากเพื่อนร่วมงานให้มากขึ้นและฝึกตนเองให้มีความรู้สึกสนุกไปกับงานให้มากขึ้น ลดชี้นำผู้อื่นในการปฏิบัติงานและหมั่นสร้างแรงจูงใจแก่เพื่อนร่วมงาน (บ๊อคดา, 2552ก, 2552ข) นอกจากนี้ควร ลดความกังวลในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งเรียนรู้ที่จะยอมรับกับความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นได้ (เว็บบ์, 2543)

ตารางที่ 2 แนวทางพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานจุดแข็งของแต่ละลักษณะ(ต่อ)

ลักษณะ	แนวทางในการพัฒนา
ลักษณะ 4 คนใค้ซึ่ง	ยึดมั่นในงานให้มากยิ่งขึ้น สร้างการรับรู้ว่าตนเองนั้นสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานได้ (Colina, 1998) พัฒนามุมมองได้ ด้านของการมองโลกในแง่บวกให้เพิ่มมากขึ้น สร้างแผนงานให้มีความละเอียด ฝึกการสื่อสารอย่างชัดเจน และ หลีกเลี่ยงการใช้ความรู้สึกหรือความคิดของตนเองเป็นสำคัญ (บ๊อคดา , 2552ก, 2552ข) หมั่นให้กำลังใจกับตนเอง ปรับเปลี่ยนมุมมองงานบางลักษณะที่อาจจะทำให้รู้สึกน่าเบื่อให้กลายเป็นสิ่งที่สามารถมีรู้สึกสนุกไปกับกับสิ่งเหล่านั้นได้ (เว็บป์, 2543)
ลักษณะ 5 นักสังเกตการณ์	ฝึกฝนตนเองในด้านการสื่อสารหรือสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ให้ไปในทิศทางที่ดียิ่งขึ้น เพิ่มความรวดเร็วในการปฏิบัติงานต่างๆ ไม่ทิ้งเวลาไปกับการคิดวิเคราะห์ที่อาจมาจนเกินไป (บ๊อคดา , 2552ก, 2552ข) ฝึกปฏิบัติงานแบบเข้าไปมีส่วนร่วมในขั้นตอนต่างๆ ให้มากขึ้น ปรับตนเองให้มากกว่าการสังเกตการณ์ เพิ่มความกล้าที่จะนำเสนอแนวคิดต่างๆ ของตนเอง (Colina, 1998) นอกจากนี้ควร ฝึกฝนในการสังเกตตนเองว่ากำลังครอบงำผู้อื่นมากเกินไปหรือไม่ (เว็บป์, 2543)
ลักษณะ 6 นักปฎิชา	ลดความวิตกกังวลที่อาจเกิดขึ้นด้วยการขอคำชี้แนะหรือคำอธิบายจากผู้อื่นเพื่อให้เกิดความเข้าใจในงานมากขึ้น (Colina, 1998) ฝึกฝนตนเองด้วยการมองสถานการณ์ต่างๆ ในด้านบวก วางแผนในการปฏิบัติงานโดยมองภาพรวมจากสถานการณ์ที่ดี ไม่ประเมินความสามารถของตนเองต่ำจนเกินไป ทดลองการปฏิบัติงานหรือทำโปรเจคต่างๆ ที่ช่วยพัฒนาความสามารถได้หลากหลาย พร้อมทั้ง สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ให้มากขึ้น (บ๊อคดา, 2552ก, 2552ข) และควรฝึกการชื่นชมความสำเร็จของตนเอง ด้วย (เว็บป์, 2543)
ลักษณะ 7 นักเสพสุข	มุ่งมั่นและจดจ่อกับงานที่ได้รับมอบหมายให้มากยิ่งขึ้น ฝึกการสร้างแผนในการปฏิบัติงานอย่างละเอียด หมั่นติดตามตรวจสอบความคืบหน้าในการปฏิบัติงาน พร้อมจัดลำดับความสำคัญของงาน (บ๊อคดา, 2552ก, 2552ข) สร้างการรับรู้ความรู้สึกผูกพันในงานที่ได้รับมอบหมายให้มากขึ้น พุ่มเทใส่ใจในงานของตนเอง (Colina, 1998) เมื่อประสบกับปัญหาความรู้สึกเบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน ควรมองหาสาเหตุที่แท้จริงและจัดวางตนเองให้ออกห่างจากความรู้สึกเบื่อนั้น (เว็บป์, 2543)
ลักษณะ 8 เจ้านาย	เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานได้ลงมือหรือมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น ควรฝึกฝนตนเอง ในการยอมรับในตัวผู้อื่น ฝึกการควบคุมอารมณ์ของตน เองพร้อมทั้งเพิ่มความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานเพื่อไม่ให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกกดดัน หลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำหรือการปฏิบัติที่ออกคำสั่งมากจนเกินไป (บ๊อคดา , 2552ก, 2552ข) ลดการวางตนที่ดูแข็งเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้น (Colina, 1998) และควรฝึกตนเองให้สามารถยอมรับความเสี่ยงในสิ่งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน (เว็บป์, 2543)

ตารางที่ 2 แนวทางพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานจุดแข็งของแต่ละลักษณะ (ต่อ)

ลักษณะ	แนวทางในการพัฒนา
ลักษณะ 9 ผู้สมาน ไมตรี	ควรจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงานให้เป็นระบบ ฝึกการมองภาพรวม แสดง จุดยืนของตนเองในการปฏิบัติงาน เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรคควรฝึกตนเอง ให้กล้าที่จะขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น (บ็อกดา, 2552ก, 2552ข) ควรฝึกตนเองในการ สร้างการรับรู้ว่าการเกิดความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานร่วมกันนั้น เป็นส่วน หนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นได้ (Colina, 1998) พร้อมทั้ง ฝึกการ ตัดสินใจ ให้เฉียบขาด หรือกล้าที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น (เว็บป์ , 2543)

ที่มา : สรุปโดยผู้เขียน

(3) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)

เมื่อองค์กรพัฒนาจุดแข็งของบุคลากรแต่ละบุคคลได้อย่างตรงจุด จะส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าหมายได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นในการวางแผนพัฒนาสายอาชีพของบุคลากรให้เกิดความเหมาะสม ตามความแตกต่างที่เป็นจุดแข็งของแต่ละบุคคลและในการปฏิบัติงานทักษะผู้นำเป็นสมรรถนะที่องค์กรต้องการให้มีอยู่ในแต่ละตำแหน่งงาน (ศักดิ์ไทย, 2557) ซึ่งองค์กรสามารถส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทักษะผู้นำที่เป็นจุดแข็งที่อยู่ภายในตามแนวคิดนพลักษณ์ โดยจัดทำเป็นการพัฒนาสายอาชีพให้แก่บุคลากรได้ (วรรณภา, 2558) ซึ่งเป็นการส่งเสริมและเปิดโอกาสหรือสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการแสดงศักยภาพ ทักษะรวมถึงความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่อีกด้วย องค์กรยังสามารถให้คำแนะนำหรือให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อเป็นแนวทางให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองในสายอาชีพที่เหมาะสมของแต่ละคน (ประสารโชค, 2559) ทั้งนี้เมื่อองค์กรทราบถึงจุดแข็งของแต่ละคนแล้ว องค์กรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาในสายอาชีพของตนเอง อาจเริ่มจากการสอนงาน การมอบหมายโครงการ หรือการพัฒนาเพื่อทดแทนตำแหน่ง รวมถึงการโอนย้ายสายงานของบุคลากร องค์กรยังสามารถจัดทำเป็นคู่มือหรือแนวทางการพัฒนาอาชีพ โดยกำหนดเส้นทางสายอาชีพ ระบุโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงานรวมถึงกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของตำแหน่งงานในแต่ละขั้นอย่างชัดเจน ภายในคู่มือควรระบุถึงแนวทางในการสรรหาผู้สืบทอดในแต่ละตำแหน่งตามความเหมาะสม พร้อมกับวิธีการพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางให้กับบุคลากรในการพัฒนาตนเอง เมื่อองค์กรมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาอาชีพที่ชัดเจนจะมีส่วนช่วยในการรักษาและจูงใจบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรในระยะยาวได้อีกด้วย (ศิริพรและคณะ, 2559) ทั้งนี้แผนพัฒนาสายอาชีพที่อาศัยองค์ความรู้เรื่องนพลักษณ์ นั้นจะให้ความสำคัญที่การตระหนักรู้ในศักยภาพและความสามารถภายในตนเอง และแนวทางที่จะพัฒนาศักยภาพเหล่านั้นให้เป็นประโยชน์ต่องานต่างๆ ที่อาจจะปรับเปลี่ยนหรือต้องเผชิญความท้าทายหรือเงื่อนไขทางการบริหารที่เปลี่ยนไปขององค์กร ร่วมกับตำแหน่งหรือความก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้นในองค์กรให้พนักงานทราบและพัฒนาตนเองต่อไปได้

ข้อควรระวังในการนำนพลักษณ์ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

การนำนพลักษณ์ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนานุคลากรในองค์กรนั้น ต้องตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในนพลักษณ์และอยู่บนพื้นฐานของข้อแนะนำและข้อพึงระวังต่างๆ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการนำไปประยุกต์ใช้นั้น ขัดต่อหลักนพลักษณ์จนอาจส่งผลเสียต่อบุคลากรได้ โดยการประยุกต์ใช้ควรมีข้อพึงระวังในประเด็นต่างๆ ดังนี้

(1) **ต้องพึงระมัดระวังในการตัดสินผู้อื่น** ผู้ที่นำไปประยุกต์ใช้ ไม่ว่าจะเป็นองค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือฝ่ายที่มีหน้าที่รับผิดชอบในส่วนของการพัฒนานุคลากรในองค์กร จะต้องพึงระมัดระวังในเรื่องของการตัดสินผู้อื่นหรือการตัดสินบุคลากรจากสิ่งที่ได้จากการนำแนวคิดนี้เข้ามาใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการตัดสินผู้อื่นแบบการเหมารวมลักษณะของบุคคลจากการรอบความคิดที่มีอคติ ดังนั้น ไม่ควรตัดสินผู้อื่นจากสิ่งที่ได้จากการสัมภาษณ์พูดคุย การประเมินพฤติกรรมหรือทักษะผู้นำต่างๆ การพึงระมัดระวังในการตัดสินผู้อื่นนี้ ยังสอดคล้องกับคำกล่าวจากสมาคมพลักษณ์ไทย (2556ก) ที่มีสาระสำคัญว่า ประเด็นเรื่องการตัดสินผู้อื่นนั้นถือเป็นสิ่งที่อันตรายเป็นอย่างยิ่ง การตัดสินผู้อื่นหรือการนำนพลักษณ์นี้ไปจัดการกับผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นการคิดหรือตัดสินไปว่าบุคคลผู้นั้นเป็นลักษณะนั้น บุคคลผู้นี้เป็นลักษณะนี้ ถือเป็นสิ่งที่ไม่สร้างสรรค์ และการนำนพลักษณ์มาประยุกต์ใช้นั้น สิ่งสำคัญคือต้องคำนึงถึงความแตกต่าง และให้ความเคารพในความแตกต่างนั้นของบุคคลอีกด้วย (วิโซ, 2552)

(2) **ผู้ที่นำไปประยุกต์ใช้ควรมีความรู้ความเข้าใจในนพลักษณ์ก่อน** ผู้ที่จะนำนพลักษณ์ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น ต้องมีความรู้ความเข้าใจในนพลักษณ์เบื้องต้นก่อน ควรมีความเข้าใจว่านพลักษณ์นั้นเป็นศาสตร์ความรู้ที่ศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพแก่นแท้ของมนุษย์ สอนให้บุคคลอื่นได้รู้จักและเฝ้าสังเกตความรู้สึกนึกคิดภายใน มุ่งเน้นให้เกิดการรู้จักตนเองทั้งด้านบวกและด้านลบเพื่อนำไปสู่การยกระดับจิตวิญญาณของตน (สันติกโรภิกขุ, 2542) นอกจากนพลักษณ์นั้น เป็น

รูปแบบของระบบบุคลิกภาพที่ใช้ในการอธิบายแบบแผนบุคลิกภาพทางความคิด ความรู้สึก และการกระทำที่โดดเด่นแตกต่างกันโดยพื้นฐาน 9 ลักษณะ ซึ่งบุคลิกภาพแบบนี้สามารถทำให้บุคคลได้รู้จักตัวตน เรียนรู้ที่จะนำการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์มาสู่ตนเอง และเข้าใจในวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นมากขึ้น (แดเนียลส์และไพรซ์, 2545)

(3) **บุคลากรควรมีทักษะของการสังเกตตนเองที่ดี** บุคลากรควรมีทักษะในการสังเกตตนเองที่ดี ทั้งนี้ ก็เพื่อช่วยให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายที่รับผิดชอบการฝึกอบรมบุคลากรที่นำนพลักษณ์ไปประยุกต์ใช้นั้น ทั้งการประยุกต์ใช้ร่วมกับการฝึกอบรมนพลักษณ์หรือการสัมภาษณ์เพื่อประเมินทักษะผู้นำของบุคลากร สามารถทำความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคลากรได้อย่างถูกต้องมากยิ่งขึ้น ดังคำกล่าวของสันติกโรภิกขุ (2556) ที่กล่าวว่า การสังเกตตนเองนั้นเป็นทักษะหนึ่งในการปฏิบัติเพื่อนำนพลักษณ์ไปใช้ในชีวิตร ซึ่งการสังเกตนั้นเป็นการมองเข้าไปภายในอย่างมีสติ สังเกตจากทั้งตนเองและบุคคลรอบข้างทั้งที่อยู่ในลักษณะเดียวกันหรือต่างลักษณะ ซึ่งสามารถพัฒนาตนเองโดยฝึกเรื่องของการสังเกต เพิ่มเรื่องของการใส่ใจ การรับรู้อย่างมีสติ จะช่วยส่งผลให้บุคคลนั้นสามารถเรียนรู้ เข้าใจ และยอมรับสิ่งต่างๆ รอบตัวได้อย่างดียิ่งขึ้น

(4) **การปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล** ผู้ที่จะนำนพลักษณ์ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้นควรตระหนักในเรื่องของการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล และการเคารพสิทธิส่วนบุคคลของบุคลากร โดยสร้างความเชื่อมั่นว่าข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการเรียนรู้พฤติกรรมหรือทักษะผู้นำที่ถูกถ่ายทอดจากเรื่องราวส่วนบุคคลนั้น จะได้รับการปกป้องและไม่เปิดเผยต่อผู้อื่น ซึ่งการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลนี้ตรงตามหลักการพื้นฐานในด้านหลักจริยธรรม เป็นการเก็บรักษาความลับของข้อมูล ไม่เปิดเผยข้อมูลต่อกายนอก (สำนักงานคณะกรรมการการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ม.ป.ป.) อีกด้วย

บทสรุป

นพลักษณ์จัดเป็นแนวคิดใหม่ในการนำมาประยุกต์ใช้ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับนพลักษณ์นี้ยังคงพบได้เป็นจำนวนน้อย แต่แนวคิดนี้จัดเป็นแนวคิดหนึ่งที่สามารถช่วยในการทำ ความเข้าใจในตัวคน พฤติกรรม พร้อมด้วยทักษะความสามารถต่างๆ ของบุคคลได้อย่างชัดเจนตามความแตกต่างของบุคคลทั้ง 9 ลักษณะ จึงเป็นที่น่าสนใจว่าองค์กรสามารถสร้างมุมมองใหม่ในการนำนพลักษณ์มาประยุกต์ใช้เพื่อมองหาทักษะหรือจุดแข็งในบุคลากรแต่ละบุคคลเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกันมากขึ้น สามารถหาแนวทางในการส่งเสริมทักษะต่างๆ เหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม ทุกๆ ฝ่ายในองค์กรมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้ตรงตามทักษะที่ตนเองมีอยู่ เมื่อบุคลากรมีความเข้าใจในตนเองและผู้อื่นมากยิ่งขึ้นแล้ว ย่อมส่งผลต่อความสัมพันธ์ของบุคลากรโดยมีแนวโน้มไปในทางที่ดีขึ้นอีกด้วย ทั้งนี้ การนำนพลักษณ์ไปประยุกต์ใช้ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ควรตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจต่อหลักแนวคิดและข้อพึงระวังต่างๆ ทั้งนี้ ก็เพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์สูงสุดในการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร **A**

รายการอ้างอิง

- จันทร์เพ็ญ ชูประภาวรรณ. (2556). *บทความจากคุณหมोजันทรเพ็ญ*. สืบค้นเมื่อ 1 มกราคม 2560, จากสมาคมพลักษณ์ไทย <http://enneagramthailand.org/บทความ-showdetail-22655-45536-บทความจากคุณหมोजันทรเพ็ญ.html>
- โชติวัล พุทธิกาญจน์. (2556). การฝึกอบรม : แนวทางการนำไปใช้. *วารสารนักบริหาร*, 33 (1), 38-44.
- แดเนียลส์, เดวิด และ ไพร์ส, เวอร์จิเนีย. (2545). *แก่นนพลักษณ์ คู่มือค้นหาและพัฒนาตนเอง*. กรุงเทพฯ : มูลนิธิโกลคิมทอง.
- ไตรรัตน์ โภคผลากรณ์. (2557). Human Resource in Asia ทำไมต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. *วารสาร HR Intelligence*, 9 (2), 9-10.
- ทายาท ศรีปลั่ง. (2556). อนาคตงานทรัพยากรบุคคลกับการสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจ. *วารสาร HR Intelligence*, 8 (1), 68-73.
- ประสารโชค ฐะนุติ. (2559). การศึกษาเปรียบเทียบเชิงเหตุผลในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นแบบธรรมเนียมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการพัฒนาอาชีพของภาครัฐและเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 10 (2), 215-233.
- บ็อกดา, แอล จินเจอร์. (2552ก). *พิชิต 7 Leadership Competencies ด้วยเอ็นเนียแกรมเล่มที่ 1*. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นต์ติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.
- บ็อกดา, แอล จินเจอร์. (2552ข). *พิชิต 7 Leadership Competencies ด้วยเอ็นเนียแกรม เล่มที่ 2*. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นต์ติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.
- พาล์มเมอร์, เฮเลน. (2546). *เอ็นเนียแกรม ศาสตร์เพื่อความเข้าใจตนเองและผู้อื่น*. กรุงเทพฯ : มูลนิธิโกลคิมทอง.
- วิโซ, ริชาร์ด ดอน. (2552). *เอ็นเนียแกรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงตนเอง*. กรุงเทพฯ : มูลนิธิโกลคิมทอง.
- วรรณภา ลือกิตินันท์. (2558). การประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา บริษัทผลิตยางรถยนต์ชั้นนำระดับโลกแห่งหนึ่ง. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 32(1), 19-36.
- วาจาสิทธิ์ ลอเสวีวานิช. (2552). *ผลการใช้โปรแกรมการฝึกอบรมหลักสูตรเอ็นเนียแกรมเพื่อเปรียบเทียบระดับเชาว์อารมณ์ : กรณีศึกษาพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*.
- เว็บบ์, คาร์เรน. (2543). *นพลักษณ์ แผนที่เข้าถึงตน เข้าถึงคน*. กรุงเทพฯ : มูลนิธิโกลคิมทอง.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2557). *สมรรถนะสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ*. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 6(12), 165-184.
- ศิริพร กาฬกาญจน์ และคณะ. (2559). รูปแบบการพัฒนาอาชีพผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. *วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 26(3), 507-516.
- สมาคมพลักษณ์ไทย. (2556ก). *การศึกษานพลักษณ์กับการฝึกจิต*. สืบค้นเมื่อ 1 มกราคม 2560, จากสมาคมพลักษณ์ไทย <http://enneagramthailand.org/บทความ-showdetail-22656-45304-การศึกษานพลักษณ์กับการฝึกจิต.html>
- สมาคมพลักษณ์ไทย. (2556ข). *ความเป็นผู้นำของคน 9 ลักษณะ*. สืบค้นเมื่อ 1 มกราคม 2560, จากสมาคมพลักษณ์ไทย http://enneagramthailand.org/บทความ-showdetail-22655-45544-ความเป็นผู้นำของคน_9_ลักษณะ.html
- สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12*. สืบค้นเมื่อ 1 มกราคม 2560 สืบค้นจากสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422

- สันติกโรภิกขุ. (2542). *นพลักษณ์เล่มเล็ก คู่มือเข้าถึงตน*. กรุงเทพฯ : มูลนิธิโกลดคิมทอง.
- สันติกโรภิกขุ. (2556). บทความจากท่านสันติกโร. สืบค้นเมื่อ 1 มกราคม 2560, จาก สมาคมพลักษณ์ไทย <http://enneagramthailand.org/บทความ-showdetail-22655-45444-บทความจากท่านสันติกโร.html>
- สำนักงานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (ม.ป.ป.). *เรียนรู้จริยธรรมการวิจัย หลักการพื้นฐานของจริยธรรมการวิจัย*. สืบค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2560, จาก จริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ <http://nurse.tu.ac.th/ecscus3/knowlageread.php?kld=002>
- สุนตรา แสงรัตนกุล และคณะ. (2558). การพัฒนาคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน. *วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์*, 10(29), 51-66.
- สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน. (2557). *อภิวัดการเรียนรู้ สู่จุดเปลี่ยนประเทศไทย*. สืบค้นเมื่อ 1 มกราคม 2560, จากสำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน <http://www.qlf.or.th/Home/Contents/906>
- อาภรณ์ ภูวพิณพันธุ์. (2552). *การจัดทำแผนพัฒนานุเคราะห์รายบุคคล Individual Development Plan IDP*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีการพิมพ์.
- Colina, T. (1998). Nine ways of looking at work. *The Journal for Quality and Participation*, 21 (5), 56-59.
- Encombe, J. (2008). Equipping leaders for the 21st century. *Strategic HR Review*, 7 (5), 23-27.
- Goldberg, M. J. (2000). The 9 Ways of Working: How to Use the Enneagram to Discover Your Natural Strengths and Work More Effectively. *Personnel Psychology*, 53 (2), 512-514.
- Jones, J. (2015). Effective Leadership in the 21st Century. *Radiology Management*, 37 (6), 16-19.
- Kale, S. H. & Shrivastava, S. (2003). The enneagram system for enhancing workplace spirituality. *Journal of Management Development*, 22(4), 308-328. DOI: 10.1108/02621710310467596
- Karakas, F. (2010). Exploring Value Compasses of Leaders in Organizations: Introducing Nine Spiritual Anchors. *Journal of Business Ethics*, 93 (1), 73-92.
- Mcmillan, C. B. (2016). The Enneagram understand your worldview with this tool describing nine types of patterns. *Smart Business Akron/Canton*, 25 (11), 13.
- Nahm, S. (2015). 9 styles to develop as a leader. *Executive Leadership*, 30 (8), 3.
- Nolan, S. (2007). Leadership in the 21st century. *Strategic HR Review*, 6 (5), 2.
- Sutton, A., Allinson, C. & Williams, H. (2013). Personality type and work-related outcomes: An exploratory application of the Enneagram model. *European Management Journal*, 31, 234-249.
- The World Bank. (2012). *Leading with Ideas: Skills for Growth and Equity in Thailand*. Retrieved on January 1, 2018, from World Bank <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2732>

Tome, E. & Mladkova, L. (2015). *Managing Experts in the Knowledge Economy by Enneagram*. Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital, 324-333. Retrieved on January 1, 2018, from <http://eds.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=958e9fe5-fdf0-46a3-9503-3bdda81e7893%40sessionmgr106&vid=20&hid=117>

Wright, S. & Adams, J. S. (2007). Who do you think you are?. *Nursing Standard*, 21 (32), 20-23.