

**สรุปความรู้การฝึกอบรม**  
**หลักสูตร การเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์เพื่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ**  
**วันที่ ๙ กันยายน ๒๕๖๔ ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)**  
**สำนักงาน ก.พ.**

**วัตถุประสงค์**

**ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถ**

๑. วิเคราะห์ถึงลักษณะของคนในรูปแบบต่างๆ กัน เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานร่วมกันและสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกัน
๒. ระบุจุดเด่นและจุดด้อยของคนในรูปแบบต่างๆ
๓. ประยุกต์ใช้เทคนิควิธีการในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับคนในรูปแบบต่างๆ

**สรุปรายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตร**

**การเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์เพื่อการบริหารงาน**

การทำงานและการดำเนินชีวิตในสังคมปัจจุบัน มีความจำเป็นต้องพบปะผู้คนมากมาย ซึ่งแต่ละคนก็มีบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน เราไม่สามารถเลือกคบหาเฉพาะคนประเภทใดประเภทหนึ่งได้ ดังนั้น การที่เราสามารถวิเคราะห์ธรรมชาติของมนุษย์ และสามารถจำแนกลักษณะบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลได้ รวมทั้งนำเทคนิคในการปฏิสัมพันธ์กับคนที่มีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันมาใช้อย่างเหมาะสม จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในด้านการทำงานและการดำเนินชีวิตเป็นอย่างมาก

หลักการวิเคราะห์ธรรมชาติของมนุษย์ สมเด็จพระผู้มีพระภาคเจ้าทรงประมวลจริตของคนออกเป็น ๖ ประเภทใหญ่ๆ โดยบุคคลผู้มีความประพฤติอย่างนั้นๆ เรียกว่า “จริต” ประกอบด้วย

๑. รากจริต หมายถึง ผู้มีรากะเป็นความประพฤติปกติ ประพฤติหนักไปทางรักสวรั้งงาม
  ๒. โทสจริต หมายถึง ผู้มีโทสะเป็นความประพฤติปกติ ประพฤติหนักไปทางใจร้อนหงุดหงิด
  ๓. โมหจริต หมายถึง ผู้มีโมหะเป็นความประพฤติปกติ ประพฤติหนักไปทางเขลา เหาง ซึม งามาย
  ๔. วิตกจริต หมายถึง ผู้มีวิตกเป็นความประพฤติปกติ ประพฤติหนักไปทางนึกคิดจับจด ฟุ้งซ่าน
  ๕. สัทธาจริต หมายถึง ผู้มีศรัทธาเป็นความประพฤติปกติ ประพฤติหนักไปทางมีจิต ซาบซึ้ง ซึ้นบาน น้อมใจเลื่อมใสโดยง่าย
  ๖. พุทธิจริต หมายถึง ผู้มีความรู้เป็นความประพฤติปกติ ประพฤติหนักไปทางใช้ความคิดพิจารณา
- ทั้งนี้ จริต คือ จิตท่องเที่ยว สถานที่จิตท่องเที่ยว หรืออารมณ์ที่ชอบท่องเที่ยวของจิต นั่นก็คือ สภาวะจิตของคนตามธรรมชาติ หรือลักษณะอันเป็นพื้นฐานของจิต อุปนิสัย หรือนิสัยอันเป็นพื้นเพของแต่ละคน

นักคิดและนักจิตวิทยาชาวตะวันตกได้วิเคราะห์ธรรมชาติของมนุษย์ และได้เสนอทฤษฎีบุคลิกภาพไว้หลายทฤษฎี คำว่า “บุคลิกภาพ” ในภาษาอังกฤษตรงกับคำว่า “Persona” ซึ่งหมายถึง หน้ากากที่ตัวละครใช้สวมเวลาแสดงตามบทบาทที่ตนเองได้รับ ทฤษฎีบุคลิกภาพจากนักจิตวิทยาชาวตะวันตกมีตัวอย่างดังนี้

- ทฤษฎีบุคลิกภาพของคาร์ล จี จุง (Carl G. Jung) ซึ่งแบ่งบุคลิกภาพของคนออกเป็น ๒ แบบ คือ พวกที่สนใจในตนเอง (Introvert) และพวกที่สนใจภายนอกตนเอง (Extrovert)

- แนวคิดบุคลิกภาพตามแบบมายเออร์-บริกซ์ (Myers-Briggs Type Indicator : MBTI) โดยแบ่งบุคลิกภาพของคนจาก ๔ ปัจจัย ซึ่งแต่ละปัจจัยมี ๒ ประเภท รวมเป็น ๘ บุคลิกภาพ

- โรมอนด์ บี คาเทล (Rymond B. Cattell) ได้นำตัวแปรการควบคุมอีโก้ และตัวแปรการควบคุมซูเปอร์อีโก้ มาใช้ในการแบ่งบุคลิกภาพของคนด้วย ๑๖ องค์ประกอบ (The Sixteen Personality Factors Questionnaire หรือ ๑๖ PF)

ทั้งนี้ ในการอบรมหลักสูตรนี้ จะเป็นการศึกษาถึงแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพของ ศ.ดร.หลุยส์ จาปาเทค ที่ได้เปรียบเทียบกับต้นไม้ว้า คนเรานั้นมีความคล้ายคลึงกับต้นไม้ว้าที่เปลือกของต้นไม้ว้าเปรียบเสมือนเปลือกของคน เมื่อเวลาพบปะสังสรรค์กัน เรียกว่า การเข้าสังคม หรือ Social คนที่ไม่รู้จักกันก็จะระวังตน ไม่ยอมให้ใครมาสนิทสนมด้วย ไม่เปิดเผยเรื่องส่วนตัว ส่วนการพูดจานั้นก็จะไม่ลงลึกและใช้ถ้อยคำที่สุภาพ แต่เมื่อเริ่มสนิทสนมคุ้นเคยกันแล้ว ก็จะเริ่มเปิดเผยตนเองมากขึ้น ซึ่งเหมือนกับการเจาะเปลือกเข้าสู่เนื้อในนั่นเอง เรียกว่า การเข้ากลุ่มเพื่อน หรือ Group ดังนั้น การเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี ในบางครั้งเราควรปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนในระดับเปลือก ส่วนบางคนอาจสามารถปฏิบัติกับเขาในระดับเนื้อในได้ ซึ่งหมายถึง ให้ความเป็นกันเอง สำหรับแก่นนั้นเหมือนกับ ตัวเอง หรือ ตน หรือที่เรียกว่า Self คือลักษณะกลุ่มเพื่อนที่คบกันนานๆ เข้าจนกลายเป็นเพื่อนสนิทที่สามารถแบ่งปันความรู้สึกได้ทุกอย่าง เปิดเผยได้ทุกอย่าง สำหรับผู้บังคับบัญชาจะใช้ ตน (Self) ในการวางตัวและการปรับปรุงบุคลิกภาพให้มีความเหมาะสมน่านับถือ ทั้งนี้ ศ.ดร.หลุยส์ จาปาเทค ได้เสนอทฤษฎี UNO Personality ซึ่งมีการแบ่งบุคลิกภาพออกเป็น ๓ ประเภท คือ

๑) บุคลิกภาพแบบชอบแสดงออก (Over Expression หรือ O Personality) มีลักษณะคือ แสดงออกมากกว่าปกติ เป็นคนช่างพูดช่างคุย เป็นคนเปิดเผยกล้าแสดงออก คบกับคนได้ง่าย ทำอะไรได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว ติดต่อประสานงานกับผู้คนได้อย่างรวดเร็ว มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมักจะแก้ไขสถานการณ์ได้เก่ง และยังเป็นคนที่กระเจ้าเข้าเหย้าเหย่ง มีวิธีพูดที่ทำให้คนฟังอยากติดตาม ไปอยู่ที่ไหนก็สามารถเรียกเสียงหัวเราะให้กับผู้คนรอบข้าง ทำให้คนส่วนใหญ่ต่างก็อยากเป็นเพื่อนกับคนประเภท O คนกลุ่มนี้มีมากในหลายอาชีพ เช่น ดารา นักแสดง ครู นักขาย โฆษก นักประชาสัมพันธ์ ฯลฯ

๒) บุคลิกภาพแบบไม่ชอบแสดงออก (Under Expression หรือ U Personality) มีลักษณะคือ ไม่ชอบแสดงออก เงียบขรึม เรียบร้อย มักจะชอบทำงานที่เจาะลึกมากกว่าพบปะผู้คน เหมาะกับงานที่ลงรายละเอียด คนกลุ่ม U จะเป็นคนรู้สึกแต่อาจจะแคบเมื่อเทียบกับคนกลุ่ม O ซึ่งคุยกับคนได้มากกว่า มีข้อมูลที่กว้างกว่าแต่อาจตื้นกว่า เพราะไม่ชอบเจาะลึกอยู่กับที่ เช่น ผู้เชี่ยวชาญทางวิทยาศาสตร์ นักบัญชี ฯลฯ

๓) บุคลิกภาพแบบทั่วไป (Normal Expression หรือ N Personality) มีลักษณะคือ แสดงออกปานกลาง ไม่พูดมากไป หรือน้อยเกินไป ซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ของสังคม คนกลุ่มนี้แม้จะปกติกว่าเพื่อน แต่ขาดเสน่ห์ที่สำคัญของทั้งคนขรึมและคนช่างพูดช่างคุย เสน่ห์ของคนขรึม คือ การรู้จักถ่อมตัว และเสน่ห์ของคนช่างพูดช่างคุย คือ การกระเจ้าเข้าเหย้าเหย่ง ซึ่งทั้งคนขรึมและคนช่างพูดช่างคุยสามารถทำได้โดยธรรมชาติ

### เทคนิคในการปฏิสัมพันธ์กับคนที่มีบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน

บุคลิกภาพของคนที่ดีที่สุดที่จะเลือกมาทำงานหรือคบเป็นเพื่อน คือ คนที่มี UNO personality หมายความว่า เป็นคนที่มีบุคลิกครบทั้ง ๓ บุคลิก เป็นทั้งคนขรึม คนทั่วไป และคนช่างพูดช่างคุย ขึ้นกับสถานการณ์ในช่วงนั้น ดังนั้น จึงต้องทำความเข้าใจในบุคลิกภาพที่แตกต่างกันของคน และพยายามพัฒนาตนเองให้มีบุคลิกภาพทั้ง ๓ ด้าน เพื่อประสิทธิผลและความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน โดยเทคนิคในการปฏิสัมพันธ์กับคนที่มีบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน มีรายละเอียด ดังนี้

### ๑. เทคนิคในการปฏิสัมพันธ์กับคนบุคลิกภาพแบบ O

$$O = L + C$$

L = Listening การฟัง (ฟังด้วยความสนใจ)

C = Concern ความมีน้ำใจห่วงใย

การเป็นนักฟังที่ดี แล้วจับใจความเป็นช่วงๆ ส่วนคำถามที่ใช้ควรเป็นคำถามแบบปลายเปิด และควรให้เกียรติ ทั้งการแสดงออกด้วยคำพูด และกิริยาท่าทางให้เห็นว่าเค้ามีคุณค่า การฟังอย่างตั้งใจจะช่วยให้เขาได้พูดคุยกุได้เล่าในสิ่งที่ยากจะเล่าอย่างสบายใจ ไม่มีคนมาขัดคอ

### ๒. เทคนิคในการปฏิสัมพันธ์กับคนบุคลิกภาพแบบ U

$$U = P + C$$

P = Persuasion การชักชวน การเข้าไปไต่ถาม

C = Concern ความมีน้ำใจห่วงใย

คนที่มีบุคลิกภาพแบบ U จะเป็นคนขริ้ม และพูดน้อย จึงควรเป็นฝ่ายชักชวนหรือทักทายก่อน ซึ่งควรใช้คำถามแบบปลายปิด คือ คำถามที่ตอบสั้นๆ จากนั้นจะเริ่มใช้คำถามแบบปลายเปิด ก็ต่อเมื่อมีความสนิทสนมด้วยแล้ว

### ๓. เทคนิคในการปฏิสัมพันธ์กับคนบุคลิกภาพแบบ N

$$N = P + L + C$$

P = Persuasion การชักชวน การเข้าไปไต่ถาม

L = Listening การฟัง (ฟังด้วยความสนใจ)

C = Concern ความมีน้ำใจห่วงใย

โดยปกติแล้ว เวลาพบกันในช่วงแรกๆ N จะมีลักษณะไม่ต่างจาก U จะมีท่าที่เจี๊ยบขริ้ม แต่ N จะมีการปรับตัวได้เร็วกว่า แต่ก็จะไม่คล่องแคล่วเหมือน O

เมื่อทราบแล้วว่า คนเรามีบุคลิกภาพแตกต่างกัน โดยแบ่งเป็น ๓ กลุ่มใหญ่ๆ คือ U, N และ O หรือ UNO เราจึงจำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างและพัฒนาทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับคนที่มีบุคลิกภาพแตกต่างกัน จึงขอแนะนำพฤติกรรม ๓ ประการ ที่สามารถประยุกต์ใช้กับคนที่แตกต่างกัน ได้แก่

**การถ่อมตัว** จุดเด่นของบุคลิกภาพแบบ U “การถ่อมตัว” U จะมีเสน่ห์อย่างคนขริ้ม นอกจากฟังเก่งแล้วยังถ่อมตัวเก่ง เราสามารถใช้ ๔ ขั้นตอนในการถ่อมตัวเวลามีคนชม คือ ตอบรับ ลดความเด่น ชมกลับ และเปลี่ยนเรื่องพูด

**การกระเช้าเห่าแหย** จุดเด่นของบุคลิกภาพแบบ O “การกระเช้าเห่าแหย” การกระเช้าเห่าแหย เป็นลักษณะของคนช่างพูดช่างคุย เทคนิคคือ รู้จักการพูดในเชิงลบ แต่ด้วยน้ำเสียงที่เป็นมิตรและสีหน้าที่ยิ้มแย้ม

**การชมเชย** เป็นเทคนิคที่ใช้ในการปฏิสัมพันธ์อีกประการหนึ่ง ซึ่งจะนำไปสู่การผูกมิตรได้อย่างรวดเร็ว ในการที่เราจะพูดชมใครสักคนนั้น การชมอย่างจริงใจหรือการชมเฉพาะเจาะจงในส่วนที่ดี จะช่วยให้ผู้ถูกชมทราบว่าจุดใดเป็นประเด็นที่ควรทำต่อไป นอกจากนี้ ถ้าพูดชมเชยโดยให้มีผู้อื่นรับรู้ด้วย จะได้ผลแรงยิ่งขึ้น โดยสามารถสรุปลักษณะการชมเชยออกเป็น ๖ ประการคือ ชมเพื่อทักทาย ชมเพื่อเป็นการยกย่อง ชมเพื่อเป็นการเสริมแรงให้กำลังใจ ชมเพื่อเป็นการให้เกียรติ ชมผลงานเพื่อเป็นการประเมินผล ชมแบบเนียนๆ

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการอบรม

จากการอบรมประโยชน์ที่ได้รับ คือ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการประสานงานภายในหน่วยงานที่ต้องพบปะกับเจ้าหน้าที่ท่านอื่นๆ และการให้บริการแก่ประชาชน ผู้มาติดต่อขอข้อมูลข่าวสารของราชการ หากมีความเข้าใจในบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน และเทคนิคในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับคนที่มีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันแล้ว จะสามารถทำให้การประสานงานและการให้บริการเกิดความราบรื่น และการทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

---

นางสาวตี รักษาศรี  
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ  
กลุ่มสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง  
กองการเจ้าหน้าที่  
กันยายน ๒๕๖๔