

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

จากสภาพการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันจะเห็นได้ว่า องค์กรต่างๆมีการพยายามปรับตนเองให้สามารถเผชิญกับสภาวะหรือปัญหาของการแข่งขันกันทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้น จึงทำให้องค์กรต่างๆเริ่มที่จะมีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานและมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย โดยมีความต้องการที่จะให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเอาชนะคู่แข่งกันได้ แต่มีหลายต่อหลายองค์กรกลับไม่ประสบผลสำเร็จจากความพยายามในการนำระบบงานใหม่ๆมาใช้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าองค์กรมุ่งเน้นแต่เพียงการพัฒนาและ ปรับปรุงระบบการทำงานเพียงอย่างเดียว โดยละเลยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่าที่ควร หรืออาจเป็นเพราะองค์กรยังขาดความรู้และความเข้าใจถึงแนวคิด หลักการ และขั้นตอนการนำระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มาใช้ปฏิบัติให้เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องและถูกวิธี ( อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2547 น. 4) ในบางองค์กรมีการพัฒนาแต่เป็นไปตามแนวโน้มหรือกระแสของการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะในการฝึกอบรมบุคลากรที่องค์กรให้การฝึกอบรมโดยไม่ได้คำนึงถึงความต้องการการฝึกอบรมของพนักงานอย่างแท้จริง หรือไม่ได้มีการรักษาระบบการฝึกอบรมไว้อย่างต่อเนื่อง ทำให้การพัฒนาบุคลากรขององค์กรต่างๆมีประสิทธิภาพไม่ดีเท่าที่ควร

ดังนั้นในหลายๆองค์กรจึงมีความต้องการคิดค้นหาวิธีการต่างๆที่จะพัฒนาบุคลากรของตนให้มีประสิทธิผล ช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร เนื่องจากองค์กรเริ่มตระหนักและเห็นคุณค่าในทรัพยากรบุคคล (People) ซึ่งเป็นปัจจัยหรือทรัพยากรหลักที่มีคุณค่าซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่ก่อให้เกิดกระบวนการผลิต (Process) ที่มีประสิทธิภาพเป็นผลให้เกิดผลิตภัณฑ์ (Product) ที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้าและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางการค้าได้ จึงทำให้องค์กรต่างๆในปัจจุบันมีความมุ่งมั่นที่จะกำหนดนโยบายและจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรของตนเองให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น โดยมีการพัฒนาทั้งในด้านของจิตใจและสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ในด้านของจิตใจนั้นองค์กรมีความพยายามที่จะส่งเสริมในด้านของแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร มีความอดทนต่ออุปสรรคต่างๆในการทำงาน ความกดดันจาก

สภาวะแวดล้อมในการทำงานซึ่งในบางครั้งอาจจะไม่เอื้อต่อการทำงาน เช่น มีแสงสว่าง เสียงดัง สภาพอากาศที่ร้อนหรือหนาวเกินไป ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มักพบในโรงงานอุตสาหกรรมทั่วไป ถ้าหากบุคคลไม่สามารถจะเอาชนะอุปสรรคต่างๆเหล่านี้ได้อาจจะส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมให้บุคคลหรือพนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพไม่ดีเท่าที่ควร นอกจากนี้ในด้านของสภาพจิตใจแล้วองค์การยังต้องสนับสนุนบุคลากรในด้านของสิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องจักร เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน รวมทั้งค่าตอบแทน รางวัล โบนัสในการทำงานเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับพนักงานและรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าต่อองค์การเอาไว้ เพื่อที่เขาเหล่านั้นจะได้อุทิศกำลังกายและกำลังใจของตนทำงาน เพื่อให้ภารกิจขององค์การดำเนินไปสู่เป้าหมายของตามวิสัยทัศน์ขององค์การ

การที่องค์การจะบรรลุเป้าหมายนั้น จะเกิดขึ้นได้ก็ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายๆหน่วยงานในองค์การทำงานร่วมกัน ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็เนื่องมาจากบุคลากรหรือพนักงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งบุคลากรเหล่านี้ถือว่าเป็นหน่วยระดับพื้นฐานที่สำคัญต่อการประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายขององค์การ พนักงานในระดับหัวหน้างานนับเป็นองค์ประกอบหนึ่งของแต่ละหน่วยงานมีหน้าที่หลักในการนำภารกิจ กิจกรรมหรือนโยบายต่างๆที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายการจัดการหรือฝ่ายบริหาร หรือผู้บังคับบัญชามาดำเนินการปฏิบัติหรือสื่อสารให้กับพนักงานในระดับปฏิบัติการหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบ เพราะฉะนั้นในการดำเนินการใดๆของหัวหน้างาน จึงมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพของสมรรถนะในการทำงานซึ่งส่งผลต่อเนื่องถึงความเจริญเติบโตขององค์การ และในขณะเดียวกันหัวหน้างานที่มีสมรรถนะในการทำงานไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอก็อาจทำให้การบรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นไปได้ยากหรือ ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้นสมรรถนะในการทำงานของหัวหน้างานจึงอาจจะเป็นตัวแปรพื้นฐานขององค์การในการที่นำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

หัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นผู้นำที่ดี มีความสนใจทั้งในเรื่องของงานและสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล เป็นนักเปลี่ยนแปลงและพัฒนา เป็นนักจัดการที่ดีเยี่ยม มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของการทำงาน แสดงบทบาทและเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกไว้วางใจ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้เห็นถึงคุณค่าของความสำเร็จในการทำงานและวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ หัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพจะมีการทบทวนวิเคราะห์บทบาทพื้นฐาน ตลอดจนสมรรถนะของตนเอง เพื่อที่จะสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้ สมรรถนะนี้แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะและคุณสมบัติของหัวหน้างาน รวมทั้งความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่แสดงออกมา ซึ่งทำให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป พร้อมกันนั้นหัวหน้างานต้องมีความสามารถในการเผชิญและ

พนักงานอุปราศรัยที่สูงด้วยเพราะหัวหน้าจะต้องมีการตัดสินใจเบื้องต้นในเวลาที่เกิดปัญหาต่างๆ ต้องมีเป้าหมายในการทำงาน มีความพากเพียรที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จในเวลาที่กำหนด การทำงานในสภาวะที่กดดันทางด้านจิตใจและอารมณ์ การสอนงานและการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้และทักษะ ที่ถูกต้อง มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน

จะเห็นได้ว่า พนักงานระดับหัวหน้างานที่มีสมรรถนะในการทำงานที่มีประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่สร้างความไว้วางใจเป็นต้นแบบที่ดี มีการสร้างและกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความพยายามที่จะเพิ่มประสิทธิผล และพัฒนาการทำงานของตนเองให้มากขึ้นเรื่อยๆ นอกจากนี้พนักงานระดับหัวหน้างานจะต้องมีสมรรถนะในการจัดการและสร้างสัมพันธภาพ เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงานที่เน้นคุณภาพที่สูงขึ้น ประกอบกับมีความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค การแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยจิตใจที่เข้มแข็ง มีสติ รอบคอบ ไคร่ครวญถึงผลดีผลเสียในการตัดสินใจในการทำงาน ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ของความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคและสมรรถนะของพนักงานในระดับหัวหน้างานและหัวหน้าแผนก เพราะพนักงานระดับดังกล่าวเป็นตำแหน่งที่ต้องคอยควบคุมดูแลกระตุ้น จูงใจพนักงานระดับปฏิบัติการให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์การที่มีหัวหน้างานที่มีประสิทธิผลจะส่งผลให้องค์การเป็นองค์การที่มีประสิทธิผลด้วยเช่นกัน เพื่อสนองต่อความต้องการสูงสุดของลูกค้า และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางการค้าได้ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีขึ้นเพื่อนำผลที่ได้เป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เช่น การพัฒนาสายงานอาชีพ การฝึกอบรม การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง และการพัฒนาหัวหน้างานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคและสมรรถนะในการทำงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อสมรรถนะในการทำงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม
3. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคในการทำงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

### ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ศึกษาคือพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดนครปฐมจำนวน 111 คน ซึ่งเป็นพนักงานในระดับหัวหน้างานและ หัวหน้าแผนก โดยผู้วิจัยจะทำการศึกษาวิจัยจากประชากรทั้งหมด

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค และสมรรถนะของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม
2. เพื่อให้ทราบถึงระดับประสิทธิผลของสมรรถนะของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม
3. เพื่อให้ทราบถึงระดับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม
4. สามารถนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์การเพื่อให้พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมมีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคและสมรรถนะในระดับที่สูงขึ้น

### สมมติฐานการวิจัย

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค และสมรรถนะ ผู้วิจัยได้นำแนวความคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกำหนดสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 1 หัวหน้างานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 หัวหน้างานที่มีเพศแตกต่างกันมีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 หัวหน้างานที่มีอายุแตกต่างกันมีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 หัวหน้างานที่มีสถานภาพสมรส แตกต่างกันมีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.4 หัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงาน แตกต่างกันมีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.5 หัวหน้างานที่มีระดับการศึกษา แตกต่างกันมีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.6 หัวหน้างานที่มีลักษณะหน่วยงานแตกต่างกันมีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 หัวหน้างานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีสมรรถนะในการทำงานทั้ง 5 ด้านแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.1 หัวหน้างานที่มีเพศแตกต่างกันมีสมรรถนะในการทำงานทั้ง 5 ด้านแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.2 หัวหน้างานที่มีอายุแตกต่างกันมีสมรรถนะในการทำงานทั้ง 5 ด้านแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.3 หัวหน้างานที่มีสถานภาพสมรส แตกต่างกันมีสมรรถนะในการทำงานทั้ง 5 ด้านแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.4 หัวหน้างานที่มีประสบการณ์ทำงาน แตกต่างกันมีสมรรถนะในการทำงานทั้ง 5 ด้านแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.5 หัวหน้างานที่มีระดับการศึกษา แตกต่างกันมีสมรรถนะในการทำงานทั้ง 5 ด้านแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.6 หัวหน้างานที่มีลักษณะหน่วยงานแตกต่างกันมีสมรรถนะในการทำงานทั้ง 5 ด้านแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะในการทำงานทั้ง 5 ด้าน

สมมติฐานที่ 3.1 ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคด้านการควบคุมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะในการทำงานทั้ง 5 ด้าน

สมมติฐานที่ 3.2 ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคด้านต้นเหตุและความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับของสมรรถนะในการทำงานทั้ง 5 ด้าน

สมมติฐานที่ 3.3 ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคด้านผลกระทบที่จะมาถึงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะในการทำงานทั้ง 5 ด้าน

สมมติฐานที่ 3.4 ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคด้านความอดทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะในการทำงานทั้ง 5 ด้าน

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค ( Adversity Quotient หรือ AQ) หมายถึง ความอดทน ความพากเพียร และความสามารถในการผ่านพ้นความยากลำบากโดยไม่ล้มเลิก ซึ่งสามารถวัดและประเมินผลได้จากรูปแบบการตอบสนองต่ออุปสรรคและปัญหาที่ประสบ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ตามแนวคิดของ สตอลทซ์ (1997) ดังนี้

1.1 การควบคุม(Control) หมายถึง ระดับการรับรู้ถึงความสามารถในการควบคุมตนเองของบุคคลให้สามารถผ่านพ้นเหตุการณ์ที่ยากลำบากหรืออุปสรรค

1.2 ต้นเหตุและความรับผิดชอบ ( Origin and Ownership) หมายถึง การวิเคราะห์ค้นหาถึงสาเหตุของปัญหา โดยการพิจารณาจากตัวเองก่อนเพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากสิ่งที่เคยผิดพลาดในอดีตและนำมาปรับปรุงแก้ไข

1.3 ผลกระทบที่จะมาถึง ( Reach ) หมายถึง การวัดผลกระทบของปัญหา ความยุ่งยากที่มีต่อการดำเนินชีวิตของแต่ละคนว่ามีมากน้อยเพียงใด พร้อมระวังและมีสติอีกนานเท่าไรหรือปัญหาหรืออุปสรรคกำลังจะเข้ามาในชีวิต

1.4 ความอดทน ( Endurance ) หมายถึง การรับรู้ถึงความคงทนของอุปสรรคและการรับมือกับความยืดหยุ่นของปัญหา และพยายามขจัดให้หมดไปอย่างถูกวิธี

2. สมรรถนะ หรือ ศักยภาพ หรือ ความสามารถ หรือ ซีดความสามารถ หมายถึง คุณลักษณะของหัวหน้างานอันได้แก่ ความรู้ ทักษะ วิธีการปฏิบัติและลักษณะส่วนบุคคลที่นำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองเพื่อทำให้เกิดคุณภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ในการศึกษาครั้งนี้ใช้แนวคิดขององค์ประกอบสมรรถนะของ Zwell ( 2000, p. 26-53 ) ได้แบ่งและจัดกลุ่มองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการไฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน ( Task Achivement Competencies) มีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1.1 การมุ่งในผลลัพธ์ (Result Orientation) หมายถึง ความสามารถในการตั้งเป้าหมายที่สามารถประสบความสำเร็จได้ มุ่งมั่นที่จะไปถึงเป้าหมาย และพัฒนามาตรฐานที่สามารถวัดได้จากพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน

1.2 การจัดการผลการปฏิบัติงาน ( Managing Performance) หมายถึง ความสามารถในการให้ความสนใจทั้งคุณภาพและปริมาณของผลการปฏิบัติงาน มีการตั้งผลลัพธ์

การทำงานที่ต้องการอย่างชัดเจน และนิยามไว้อย่างดี สำหรับการทำงานและความก้าวหน้าของงาน มีการค้นหาข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานจากผู้อื่น

1.3 อิทธิพล (Influence) หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาและเสนอกระบวนการให้เหตุผลที่น่าจูงใจเพื่อที่จะตัดสินใจจัดการในสิ่งที่เกี่ยวข้อง สิ่งที่ต้องการและความต้องการของผู้อื่น การรับข้อมูลและตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพต่อเหตุผลที่คัดค้าน

1.4 ความคิดริเริ่ม ( Initiative) หมายถึง ความสามารถในการลงมือกระทำโดยปราศจากการถูกถามหรือถูกต้องการให้ทำงาน ริเริ่มโครงการของบุคคลหรือกลุ่มและให้ความรับผิดชอบโดยสมบูรณ์ในการทำงานให้สำเร็จ

1.5 ประสิทธิภาพในการผลิต (Production Efficiency) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำแนกโครงการออกเป็นหน้างานแต่ละองค์ประกอบ มอบหมายงานและใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพถึงแม้ว่าจะอยู่ในภาวะขาดแคลน

1.6 ความยืดหยุ่น ( Flexibility) หมายถึง ความสามารถเปลี่ยนกลยุทธ์หรือวิธีการได้อย่างรวดเร็วถ้ากลยุทธ์ปัจจุบันไม่สามารถทำงานได้ ปฏิบัติงานได้อย่างดีในสถานการณ์ที่ผลลัพธ์ของการตัดสินใจและการกระทำคลุมเครือ

1.7 นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง ความสามารถในการสนับสนุนและนำวิธีการและกระบวนการใหม่มาใช้ มีการค้นหาเชิงรุกเพื่อจะทดสอบ หาความแม่นยำ ปรับเปลี่ยนและปรับปรุงแนวคิดใหม่ ๆ หรือวิธีการเพื่อทำให้มีประสิทธิภาพเท่าที่จะเป็นไปได้

1.8 ความสนใจในคุณภาพ ( Concern for ) หมายถึง ความสามารถในการเตรียมวัสดุ วิธีการและทรัพยากรอย่างระมัดระวัง ควบคุมความถูกต้องและคุณภาพของคนอื่นๆและเข้าไปแก้ไขความผิดพลาดให้ถูกต้อง

1.9 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ระบบ กระบวนการและแนวโน้มการปฏิบัติงานเพื่อระบุถึงโอกาสสำหรับการปรับปรุง จัดหาเครื่องมือและวิธีการแก่ผู้อื่นให้แก้ไขปัญหาและปรับปรุงกระบวนการทำงานแก่ผู้อื่น

1.10 ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค (Technical Expertise) หมายถึง มีและใช้ความรู้ทางเทคนิคพื้นฐานและแนวคิด มีการพัฒนาวิธีที่มีอยู่ให้ปรับเปลี่ยนตามต้องการเพื่อใช้แก้ปัญหาทางเทคนิค และบางครั้งมีการสร้างวิธีและเทคนิคใหม่ๆ

2. สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ ( Relationship Competencies) มีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

2.1 การทำงานเป็นทีม ( Teamwork ) หมายถึง ความสามารถในการเติมเต็มความผูกพันให้แก่สมาชิกในทีมคนอื่นๆ ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้อื่นเพื่อช่วยเหลือสมาชิกของทีมที่ดีขึ้น

2.2 การมุ่งในบริการ ( Service Orientation) หมายถึง ความสามารถในการตอบสนองต่อลูกค้าอย่างตรงตามเวลาและคุณภาพ พยายามดึงข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้าเพื่อจะสังเกตความพึงพอใจ

2.3 ตระหนักรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล ( Interpersonal Awareness) หมายถึง ความสามารถในการรับฟังความคิดและเรื่องต่างๆ ของคนอื่นอย่างตั้งใจจัดการกับปัญหาที่ละเอียดอ่อนที่มีกับคนอื่นๆ ในทางที่ไม่คุกคาม

2.4 ความเข้าใจในความเป็นไปขององค์กร ( Organization Savvy) หมายถึง ความสามารถในการเก็บข้อเท็จจริง ความคิดเห็นในช่องทางการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ พัฒนากลยุทธ์ที่ได้มาซึ่งความผูกพันต่อโครงการและกลยุทธ์ที่มีพื้นฐานบนความรู้จากวัฒนธรรมขององค์กร

2.5 การสร้างสัมพันธภาพ ( Relationship Building) หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาสัมพันธภาพได้ง่ายกับผู้คนหลากหลาย ปรับเปลี่ยนรูปแบบการติดต่อสื่อสารเพื่อให้สอดคล้องกับบุคลิกภาพและวัฒนธรรมของผู้อื่น

2.6 การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ( Conflict Resolution ) หมายถึง ความสามารถในการแสดงความไม่เห็นด้วยในทางที่ไม่โจมตีหรือดูหมิ่นผู้อื่น รู้เวลาที่จะประนีประนอมและเวลาที่ยืนหยัด

2.7 ความตั้งใจในการติดต่อสื่อสาร ( Attention to Communication ) หมายถึง ความสามารถในการรวบรวมและการแสดงความคิดได้อย่างชัดเจน ระบุและใช้วิธีและช่องทางการสื่อสารได้อย่างมีความคิดสร้างสรรค์

2.8 ความรู้สึกไวต่อวัฒนธรรม ( Cross-Cultural Sensitivity) หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาความรู้และความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมและภูมิหลัง ปรับเปลี่ยนการติดต่อสื่อสาร และพฤติกรรมที่มีพื้นฐานมาจากความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม

3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ( Personal Attribute Competencies) มีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

3.1 ความซื่อสัตย์และความจริง ( Integrity and Truth) หมายถึง ความสามารถในการทำงานให้เสร็จสิ้นบนพื้นฐานของความผูกพันและข้อตกลงร่วมกัน ยอมรับความผิดพลาดแม้ว่าจะเป็นไปได้ที่จะเกิดผลลัพธ์ในทางลบ

3.2 การพัฒนาตนเอง ( Self-Development ) หมายถึง ความสามารถในการระบุขอบเขตของทักษะของตนเองที่จะต้องการได้รับการพัฒนาและการค้นหาข้อมูลย้อนกลับทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง

3.3 ความสามารถในการตัดสินใจ ( Decisiveness) หมายถึง ความสามารถในการทำการตัดสินใจรวดเร็วเมื่อทางเลือกและผลลัพธ์ชัดเจน สามารถดึงเอาความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มได้เมื่อต้องการความช่วยเหลือด้านการลงมือทำหรือการตัดสินใจ

3.4 คุณภาพในการตัดสินใจ ( Decision Quality) หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้การวิเคราะห์ผลกระทบระยะสั้น หรือผลกระทบอื่น ๆ ที่จะเกิดขึ้น เช่น ปรากฏิกริยาของผู้คนและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นตามมา รวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการระบุช่องว่างและการเบี่ยงเบนที่จะเกิดขึ้นก่อนการตัดสินใจ มองถึงผลกระทบในระยะยาว

3.5 การจัดการความเครียด ( Stress Management) หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกอย่างสุขุมได้แม้อยู่ในสถานการณ์ที่กดดัน และแสดงอารมณ์ในทางที่จะลดความเครียดโดยปราศจากการทำลายมิตรภาพหรือผลผลิต

3.6 การคิดวิเคราะห์ ( Analytical Thinking) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์แนวคิด ข้อถกเถียง ปัญหาออกเป็นแต่ละส่วนองค์ประกอบ วิเคราะห์ต้นทุน ผลประโยชน์ ความเสี่ยงและโอกาสในการประสบความสำเร็จในการตัดสินใจ

3.7 การคิดรวบยอด ( Conceptual Thinking) หมายถึง ความสามารถในการระบุปัญหาหลัก และปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์หนึ่งๆได้ สร้างหรือใช้แนวทางอื่นๆที่เหมือนกันเพื่อให้ผู้อื่นสามารถเข้าใจแนวคิดของตนเองได้

4. สมรรถนะด้านการจัดการ ( Managerial Competencies) มีลักษณะที่สำคัญดังนี้

4.1 การสร้างทีมงาน ( Building Teamwork) หมายถึง ความสามารถในการสร้างทิศทางของโครงการและมอบหมายทิศทางนั้นให้กับสมาชิกในทีม ช่วยจัดสิ่งขวางกั้นขององค์การและระบุทรัพยากรที่จะนำมาช่วยเหลือทีมได้

4.2 การจูงใจผู้อื่น ( Motivating Others) หมายถึง ความสามารถในการเตรียมพร้อมที่จะยอมรับและจัดการกับปัญหาด้านขวัญกำลังใจ และใช้วิธีการที่หลากหลายในการเพิ่มพลังงานและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น

4.3 การสร้างพลังใจแก่ผู้อื่น ( Empowering Others) หมายถึง ความสามารถในการยอมให้ผู้อื่นทำงานที่ผิดพลาดและเผชิญกับความเสี่ยงเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา มอบหมาย ความรับผิดชอบแก่ผู้อื่นโดยดูพื้นฐานของความสามารถและศักยภาพ

4.4 การพัฒนาผู้อื่น ( Developing Others) หมายถึง ความสามารถในการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ถูกต้องแก่ผู้อื่นทั้งจุดอ่อนและจุดแข็ง ช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจถึงอุปสรรคขวางกั้นการเจริญเติบโตของเขา

5. สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ ( Leadership Competencies) มีลักษณะที่สำคัญดังนี้

5.1 ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ( Visionary Leadership) หมายถึง ความสามารถในการอธิบายวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์การต่อคนอื่นๆทั้งภายในและภายนอกองค์การ ทำให้แน่ใจว่าแผนกลยุทธ์ขององค์การและการปฏิบัติงานสอดคล้องกันกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลัก

5.2 การคิดเชิงกลยุทธ์ ( Strategic Thinking) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็งขององค์การตนเอง ใช้ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มของอุตสาหกรรมและตลาดเพื่อพัฒนาและบริหารกลยุทธ์ระยะยาว

5.3 การให้ความสำคัญในการประกอบการ ( Entrepreneurial Orientation) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ด้านการตลาด ผลิตภัณฑ์ และอุตสาหกรรมเพื่อระบุโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ วิเคราะห์และประเมินอย่างถูกต้องในข้อดี ข้อเสีย และความเสี่ยงของภารกิจที่เกี่ยวข้องกับความคิดริเริ่มในธุรกิจใหม่นั้น

5.4 การจัดการการเปลี่ยนแปลง ( Change Management) หมายถึง ความสามารถระบุและประเมินได้อย่างถูกต้องในสถานการณ์อันประกอบด้วย การสนับสนุนขององค์ประกอบด้านวัฒนธรรม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และจัดหาทรัพยากร ขจัดอุปสรรค และลงมือปฏิบัติเสมือนเป็นผู้สนับสนุนการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง

5.5 การสร้างความผูกพันต่อองค์การ ( Building Organization Commitment ) หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกและสร้างสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความสุขสบายในองค์การ เข้าไปรับผิดชอบในการสร้างความซื่อสัตย์และความผูกพันภายในองค์การ

5.6 การสร้างจุดรวม ( Establishing Focus) หมายถึง ความสามารถในการช่วยให้พนักงานคนอื่นๆเข้าใจว่างานของเขามีความเกี่ยวเนื่องกับความสำเร็จขององค์การ ทำให้เขาแน่ใจว่า เวลา ทรัพยากรและความตั้งใจ ได้ถูกจัดสรรในสัดส่วนที่เหมาะสมต่อลำดับก่อนหลังหรือลำดับความสำคัญของธุรกิจ

5.7 วัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยม ( Purpose, Principle, and Value) หมายถึง ความสามารถในการสนับสนุนพนักงานคนอื่นๆให้ทำการตัดสินใจและปฏิบัติงานบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยมขององค์การ และใช้วัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยมในการอธิบายแรงจูงใจส่วนบุคคล และการตัดสินใจต่อผู้อื่น

3. พนักงาน หมายถึง พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมซึ่งมีทั้งพนักงานในระดับ  
หัวหน้างาน และหัวหน้าแผนก