

## บทที่ 2

### แนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยและงานเขียนอื่นๆที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค
2. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค

ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค หรือ Adversity Quotient หรือ AQ เป็นแนวแนวคิดใหม่ที่ได้มีการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลมากกว่า 19 ปี และมีการนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรต่างๆมากกว่า 10 ปี โดยผู้ที่ทำการศึกษาเรื่องนี้และเป็นผู้เผยแพร่ความคิดนี้คือ พอล สตอลซ์ (Stoltz, 1997,p.7)

#### ความหมายของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค

สตอลซ์ (Stoltz,1998,p.58) กล่าวว่า AQ สามารถบอกเราว่า ตัวเราสามารถทนต่อปัญหาได้ดีเพียงใด และความสามารถของเราในการเอาชนะปัญหานั้น และสามารถทำนายว่าใครจะเอาชนะความเครียดที่เกิดจากปัญหาและอุปสรรค ใครจะพ่ายแพ้ต่อปัญหาและอุปสรรคนั้น

วิทยา นาควัชระ (2544,น.91) ให้ความหมายว่า AQ คือความอดทนเมื่อมีอุปสรรคและสามารถฝ่าฟันอุปสรรคได้อย่างคนมีกำลังใจและมีความหวังอยู่เสมอ

สันสนีย์ ฉัตรคุปต์ (2545,น.103) อธิบายว่า AQ คือรูปแบบปฏิกิริยาตอบสนองหรือพฤติกรรมของคนนั้นต่อปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น เป็นรูปแบบพฤติกรรมการตอบสนองต่อปัญหาอุปสรรคในชีวิต ซึ่งเป็นกลไกของสมองที่เกิดจากใยประสาทต่างๆที่ถูกสร้างขึ้น ผักผ่อนขึ้น ปัญหาที่กล่าวถึงนี้อาจจะเป็นปัญหาเล็กน้อย หรืออาจจะเป็นปัญหาปานกลาง หรืออาจจะเป็นปัญหาที่ใหญ่โตมหาศาลมหันตภัยก็เป็นได้ รูปแบบการตอบสนองนี้คือรูปแบบการจัดการกับปัญหา

สามารถอดทนต่อความเหนื่อยยาก ลำบาก ความเจ็บปวด การรอคอย อดทนต่อความเบื่อหน่าย มุ่งมั่น พินิจอุปสรรคและแก้ปัญหาได้

นันทนุช ตั้งเสถียร (2546) ให้คำจำกัดความว่า AQ เป็นแนวคิดที่จะพยายามทำความเข้าใจอุปสรรค ความยากลำบากและรู้ที่มาของความรู้สึกว่าทำไมคนจึงท้อแท้และสิ้นหวังเมื่อประสบกับเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ที่ยากลำบากที่ได้ผ่านเข้ามาเหมือนมรสุมที่จู่โจม AQ จึงเป็นสิ่งที่ถูกเชื่อว่าจะช่วยให้คนอดทนกับความยากลำบากและพินิจอุปสรรคเหล่านั้นไปได้

วรวรรณ หงษ์กิตติยานนท์ (2548) ให้ความหมาย AQ ว่าคือ ความทนต่อปัญหาและอุปสรรค และความสามารถในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค

กล่าวโดยสรุป AQ หรือ ความสามารถในการเผชิญและพินิจอุปสรรค คือ การที่บุคคลใช้พลังกำลังทางด้านร่างกาย จิตใจ และความคิดประกอบกัน ในการเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆในทุกด้านที่ชีวิตต้องเผชิญหรือรับรู้เพื่อให้บุคคลสามารถผ่านพ้นปัญหาหรืออุปสรรคเหล่านั้นไปได้ด้วยดี

### แนวคิดพื้นฐานของความสามารถในการเผชิญและพินิจอุปสรรค

สตอลทซ์ (Stoltz, 1997, pp.6-7 & 83) ได้กล่าวถึงแนวความคิดพื้นฐานของ AQ ว่ามีพื้นฐานมาจากหลักการทางวิทยาศาสตร์ 3 ศาสตร์ ได้แก่

#### 1. จิตวิทยาว่าด้วยการรู้คิด (Cognitive Psychology)

อุปสรรคต่างๆเกิดมาจากภายในจิตใจของตนเอง ทำให้เกิดความท้อแท้ หดหวังไม่รู้ว่า จะจัดการกับอุปสรรคเหล่านั้นอย่างไร คนเราจะพ่ายแพ้และจมอยู่กับความทุกข์ที่เกิดมาจากอุปสรรค การที่บุคคลเกิดความคิด เช่นนี้ไปเรื่อยๆจะหล่อหลอมให้เกิดการรับรู้เช่นนี้ตลอดชีวิตเมื่อต้องเผชิญอุปสรรค ในทางตรงกันข้าม ถ้าคนเรามีการรับรู้ที่อุปสรรคเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเพียงชั่วคราว เป็นสิ่งที่ต้องเผชิญและพินิจ คนเราก็จะมีความหวัง มีกำลังใจ ไม่ท้อแท้ และหาหนทางที่จะหาทางพินิจอุปสรรคเหล่านี้ไป และถ้าต้องเผชิญกับอุปสรรคต่างๆในอนาคตก็จะมี การรับรู้ต่ออุปสรรคในทางบวก

#### 2. อิมมูโนวิทยาของจิตประสาท (Psychoneuroimmunology)

AQ เกี่ยวข้องกับสุขภาพกายและสุขภาพจิตของตนเอง ความเข้มแข็งทางจิตใจและการควบคุมตนเองจะส่งผลต่อภูมิคุ้มกันโรคภัยไข้เจ็บ หรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น

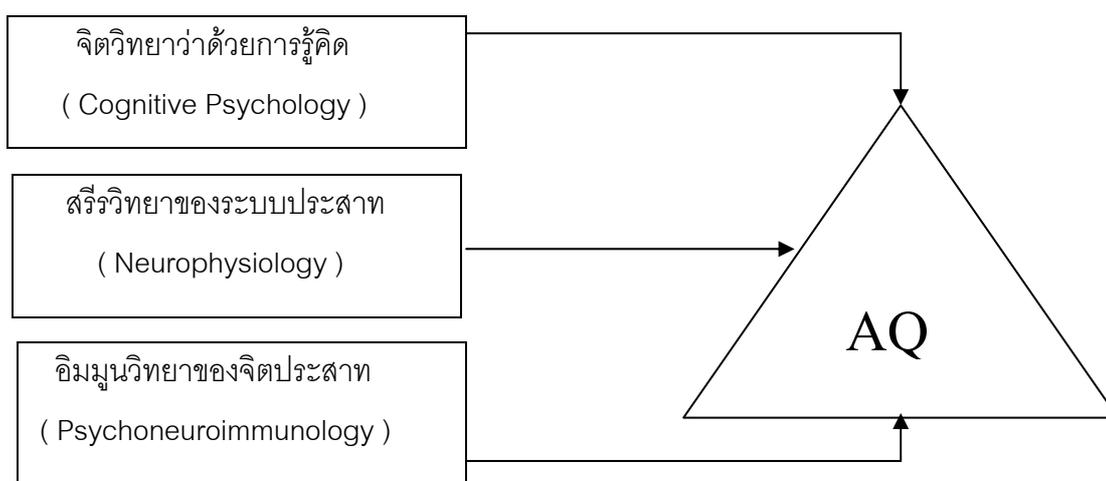
### 3. สรีรวิทยาของระบบประสาท (Neurophysiology)

สมองของคนเราประกอบด้วยโครงสร้างที่สมบูรณ์ สามารถสร้างความเคยชินขึ้นมาได้ ถ้าเปลี่ยนจิตใจได้สำนึกใหม่และสร้างทัศนคติทางบวก จะช่วยพัฒนา AQ ที่เกี่ยวข้องของคนได้

ในแง่ของการทำงานของสมองจะเห็นว่าสมองของมนุษย์เรานอกจากจะมีใยประสาทที่มีเครือข่ายแน่นอนหนาที่เราจะปลูกฝังให้กับเด็กหรือผู้ใหญ่ และยังที่การทำงานของสารเคมีของสมองปกติแล้วเซลล์สมองจะทำงานโดยการสร้างสารเคมีต่างๆมากกว่า 50 ชนิด จะมีสารเคมีที่ทำให้เรามีความสุข ทำให้เรามีความทุกข์ ทำให้เรามีความทรงจำ ทำให้เรามีสติปัญญาเฉลี่ยฉลาดช่วยกันทำงาน ทำงานอย่างประสานกัน เช่นเดียวกันการตอบสนองต่ออารมณ์ต่างๆขึ้นอยู่กับสารเคมีในสมองเช่นเดียวกัน พบว่าคนที่ซึมเศร้านั้นเซโรโทนินในสมองจะมีระดับที่ลดลง หรือในขณะที่เราออกกำลังกายหรือในช่วงที่เรามีความสุขสารเอ็นโดรฟินและสารโดปามีนก็จะหลั่งออกมาทำให้เรามีความสุข ผู้ป่วยที่เป็นโรคอัลไซเมอร์จะมีการเสื่อมสลายหรือเซลล์สมองตายไป โดยเฉพาะเซลล์สมองที่สร้างสารที่เรียกว่า อะเซทิลโคลีน ซึ่งสารเคมีต่างๆเหล่านี้เองที่จะเป็นตัวช่วยในการทำงานของเซลล์สมองส่งเป็นกระแสไฟฟ้าไปที่เครือข่ายเส้นใยประสาท ดังนั้นปฏิบัติการตอบสนอง แนวคิดต่างๆแม้กระทั่ง AQ ก็จะมาจากการทำงานของกระแสไฟฟ้าและใยประสาทเหล่านี้เช่นเดียวกัน (คันทันนีย์ ฉัตรคุปต์, 2545, น. 108-109)

#### แผนภาพที่ 2.1

แสดงกรอบแนวความคิดของ AQ



ที่มา : สตอลทซ์ ( Stoltz, 1997, p.83 )

### ความสำคัญของความสามารถในการเผชิญและฝ่าอุปสรรค

ตามแนวความคิดของสตอลทซ์ (Stolz, 1997, p. 7) ที่กล่าวว่า AQ เป็นแนวความคิดที่ได้มีการศึกษาและพิสูจน์โดยการนำมาใช้ปฏิบัติจริง อีกทั้งประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 2 ประการ คือเป็นทฤษฎีทางวิทยาศาสตร์ที่สามารถนำมาประยุกต์ในโลกความเป็นจริงได้ จึงทำให้ AQ มีความสำคัญต่อคนในปัจจุบัน เพราะการศึกษาเรื่อง AQ ช่วยในการทำนายว่า

- บุคคลใดจะสามารถอดทนต่อความยากลำบาก อุปสรรค และมีความสามารถในการฝ่าฝืนสิ่งเหล่านั้นได้ดีเพียงใด

- บุคคลใดจะเป็นผู้ชนะ หรือพ่ายแพ้ต่ออุปสรรค

- บุคคลใดจะมีศักยภาพในการทำงานที่เหนือกว่าความคาดหวังได้

- บุคคลใดจะล้มเลิกการทำงานและบุคคลใดจะมีความพยายามฝ่าฝืนอุปสรรค

จนประสบความสำเร็จได้

นอกจากความสำคัญดังกล่าวแล้ว AQ ยังมีลักษณะอีก 3 ประการคือ

1. AQ เป็นแนวคิดใหม่ที่ทำให้เราเข้าใจ ส่งเสริม และขยายขอบเขตเรื่องของการประสบความสำเร็จ

2. AQ เป็นสิ่งที่วัดว่าคนแต่ละบุคคลมีการตอบสนองต่ออุปสรรคความยากลำบากได้อย่างไร การทำความเข้าใจนี้จะทำให้เกิดแนวความคิดว่า AQ ของแต่ละบุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงได้

3. AQ มีพื้นฐานมาจากวิทยาศาสตร์ที่สามารถพิสูจน์ได้ เป็นเครื่องมือวัดว่าแต่ละบุคคลมีการตอบสนองต่ออุปสรรคความยากลำบากได้อย่างไร โดยสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบุคคลทั้งในด้านส่วนตัว และอาชีพการงาน

สตอลทซ์ (Stoltz, 1997) ได้แสดงความเชื่อมโยงของทั้ง 3 ส่วนข้างต้นดังแผนภาพที่ 2.2



ที่มา : สตอลทซ์ ( Stoltz, 1997, p.8)

แนวคิดเรื่อง AQ นอกจากจะสามารถประยุกต์ใช้กับตนเองแล้ว แนวคิดนี้ยังสามารถนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงาน สัมพันธภาพระหว่างบุคคล ครอบครัว องค์กร ชุมชน วัฒนธรรม และสังคม และยังสามารถใช้ทำนายความสำเร็จของสิ่งต่างๆ ได้ถึง 17 อย่าง (Stolz, 1997, p. 9) ได้แก่

1. ผลการปฏิบัติงาน ( Performance)
2. แรงจูงใจ ( Motivation)
3. การให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ( Empowerment)
4. ความคิดสร้างสรรค์ ( Creativity)
5. การเพิ่มผลผลิต ( Productivity)
6. การเรียนรู้ ( Learning)
7. พลังงาน ( Energy)
8. ความหวัง ( Hope)
9. ความสุข ความสดชื่น และความสนุกสนาน ( Happiness, vitality and joy)
10. สุขภาพทางอารมณ์ ( Emotion health )
11. สุขภาพกาย ( Physical health )
12. การยืนกราน ( Persistence)
13. ความยืดหยุ่น ( Resilience)
14. การพัฒนาตนเอง ( Improvement over time)
15. ทศนคติ ( Attitude )
16. การมีอายุยืน ( Longevity)
17. การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ( Response to change)

## การแบ่งประเภทของบุคคลตามแนวคิดของสตอลทซ์

สตอลทซ์ (Stoltz, 1997, pp. 13-15) เปรียบเทียบชีวิตคนเราเหมือนกับการปีนเขา การจะขึ้นไปสู่จุดสูงสุดได้ต้องอาศัยจิตใจที่มุ่งมั่น อดทน และอดทน ซึ่งสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบกับทีมงานและองค์กรที่เปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้เช่นกัน

โดยสตอลทซ์แบ่งประเภทของบุคคล ทีมงาน และองค์กร ออกเป็น 3 กลุ่มคือ

### 1. กลุ่มผู้ยอมแพ้ (The Quitter)

เป็นกลุ่มที่ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงการปีนเขาคนกลุ่มนี้จะขาดวิสัยทัศน์เห็นความสำคัญเพียงเล็กน้อยกับการลงทุนในเรื่องของเวลา เงินและแรงใจเพื่อพัฒนาตนเอง ไม่กล้าเสี่ยง ไม่ค่อยมีความคิดสร้างสรรค์ เว้นแต่ว่าสิ่งนั้นจะทำให้เขาสามารถหลีกเลี่ยงความท้าทายหรือความยากลำบากได้ จะเป็นผู้ที่ลงแรงน้อยที่สุดในการทำงานจัดว่าคนกลุ่มนี้เป็นตัวถ่วงความเจริญขององค์กร

### 2. กลุ่มผู้พักแรม (The Camper)

เป็นกลุ่มที่จำกัดการปีนเขาและพยายามหาทางที่เรียบและสะดวกสบายกว่า กลุ่มนี้แตกต่างกับกลุ่มแรกตรงที่ว่าอย่างน้อยก็ได้ริเริ่มที่จะปีนเขาแต่พอลงมือกระทำแล้วเมื่อไปถึงจุดจุดหนึ่งแล้วจะหยุด เพราะมีความคิดว่าเราทำได้ไกลที่สุดที่จะสามารถทำได้แล้ว ความคิดนี้ทำให้คนส่วนใหญ่จะหลงผิดคิดว่าได้พบกับความสำเร็จที่แท้จริงแล้ว ซึ่งความเป็นจริงเพียงเป็นเพียงความสำเร็จในวงจำกัดเท่านั้น ซึ่งเปรียบเหมือนเวลาปีนเขามักมีจุดพักแรมสำหรับนักปีนเขา และคนกลุ่มนี้จะหยุดอยู่กับความสำเร็จตรงนั้น ไม่ยอมปีนขึ้นไปสัมผัสอากาศที่เย็นสดชื่นที่ยอดเขา คนกลุ่มนี้จะขาด AQ เมื่อต้องเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายหรืออุปสรรคใหม่ เป็นคนที่เลือกที่จะหยุดอยู่ตรงกลางทางและใช้ชีวิตที่เหลืออย่างเรียบง่าย

### 3. กลุ่มนักปีนเขา (The Climber)

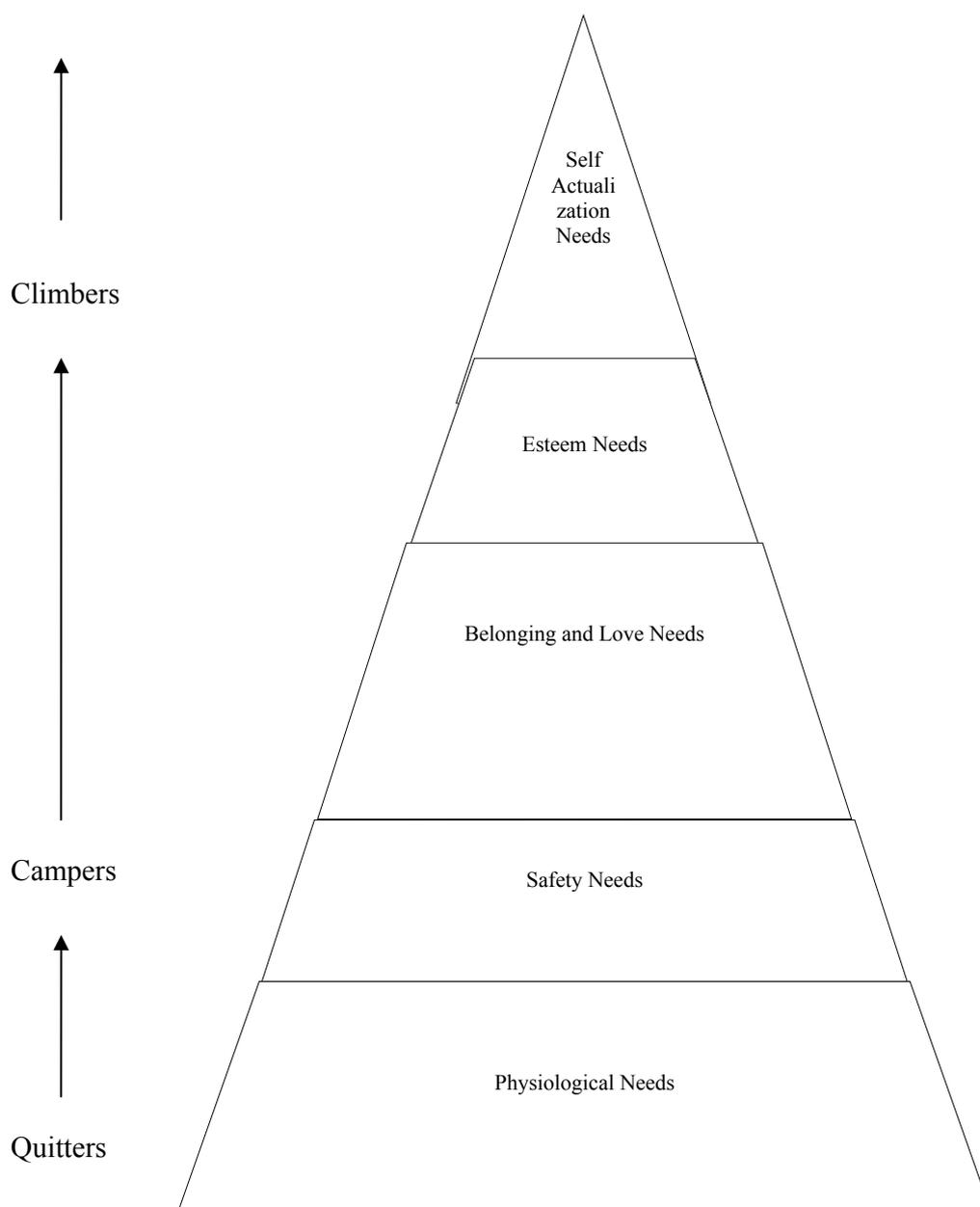
เป็นกลุ่มที่เพียรพยายามที่จะไปให้ถึงยอดเขาโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใดๆคนกลุ่มนี้จะอดทนหาทางต่อสู้อย่างไม่ลดละ มีความศรัทธาและเชื่อมั่นในอนาคต มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีแรงบันดาลใจในตนเอง และมักจะเป็นผู้นำที่ดีด้วย

หากนำลักษณะของบุคคล ทีมงาน และองค์กร ทั้ง 3 กลุ่มนี้มาเปรียบเทียบกับทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของนักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงอย่าง อับราฮัม มาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) จะเห็นได้ชัดเจนจากแผนภาพที่ 2.3 ซึ่งกลุ่มผู้ยอมแพ้ จะเป็นผู้ยึดติดกับความต้องการพื้นฐานขั้นที่ 1 คือความต้องการทางด้านสรีระ และความต้องการพื้นฐานขั้นที่ 2 คือความต้องการความมั่นคงทางด้านจิตใจและความปลอดภัยทางกาย สำหรับกลุ่มผู้พักแรมจะ

เป็นผู้ที่มีความกล้ามากกว่ากลุ่มผู้ยอมแพ้ แต่ยังยึดติดกับความสุขและความสบายซึ่งจะอยู่ในช่วงความต้องการขั้นที่ 3 คือความต้องการด้านสังคมและความรัก และความต้องการขั้นที่ 4 คือความต้องการการยอมรับจากผู้อื่นและตนเอง แต่สำหรับกลุ่มนักปีนเขาจะเป็นกลุ่มเดียวเท่านั้นที่สามารถบรรลุศักยภาพของตนเองขึ้นสูงสุดสู่ความต้องการขั้นที่ 5 คือความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองได้ (Stoltz, 1997, pp. 17-18)

### แผนภาพที่ 2.3

แสดงการเปรียบเทียบระหว่างลักษณะของบุคคล ที่มงาน และองค์กร ทั้ง 3 กลุ่ม  
กับทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของอับราฮัม มาสโลว์  
( maslow's Hierachy of Needs theory )



ที่มา : สตอลทซ์ ( Stoltz, 1997, p.17 )

### ภาษาของบุคคล 3 ประเภทที่ใช้ในการเผชิญปัญหาและอุปสรรค

สตอลทซ์ (Stoltz, 1997, pp.23-24) กล่าวว่าบุคคลทั้ง 3 ประเภทจะมีภาษาที่ใช้ของตนเอง ซึ่งสามารถทำนายได้

#### 1. ผู้ยอมแพ้ (Quitter)

ผู้ยอมแพ้มีความสามารถในการใช้ภาษาเกี่ยวกับข้อจำกัดและสามารถหาทางออกเพื่อที่จะบอกว่า “ฉันไม่สามารถทำงานได้” อย่างรวดเร็วโดยผู้ยอมแพ้มักจะมีภาษาที่สร้างสรรค์ในการหาข้อแก้ตัวและการตอบสนองของตน ตัวอย่างคำพูด เช่น

- “ฉันไม่สามารถทำได้” , “ เป็นไปไม่ได้”
- “ เรามักจะทำวิธีนี้อยู่เสมอ” , “ ใครจะเป็นคนทำ”
- “ มันไม่มีคุณค่าเพียงพอ” , “ ฉันได้พยายามอย่างดีแล้ว”
- “ มันไม่ยุติธรรมเอาเสียเลย” , “ มันโง่งงแล้วสินดี” , “ เราต้องทำเหมือนเดิมอีกครั้ง”
- “ ฉันมันแก่เกินไป” ( อาจจะเป็น อ้วน , ผอม,สูง, เตี้ย, โง่ ,ดำ, ขาว, อ่อนแอ, ชาย ,

หญิง, อื่นๆ)

- “ ฉันทำได้ถ้าฉันต้องการทำ”

- “ ฉันไม่มีวันล้มผู้จัดการฝ่ายขายคนหนึ่งที่เกษียณแล้วซึ่งมักจะตอบคำถาม “สบายดีไหม” ว่า “ ทุกๆวันเป็นวันดี ”

#### 2. ผู้พักแรม (Camper)

ภาษาของผู้พักแรมมักเป็นภาษาที่ครึ่งๆกลางๆโดยมักพูดถึงเหตุผลว่าทำไมพวกเขาถึงทำไม่ได้ เช่น

- “ นี่เป็นสิ่งที่ดีเพียงพอแล้ว” , “ อะไรคือสิ่งที่ต่ำที่สุดที่ต้องการทำในการทำงานนี้”
- “ เราเดินทางมาไกลเพียงพอแล้ว” , “ เรื่องมันอาจจะแย่งลง”
- “ จำได้ว่าเมื่อไร...” , “ มันไม่มีคุณค่าเพียงพอ”
- “ เมื่อฉันยังเด็ก...”

#### 3.นักปีนเขา (Climbers)

ภาษาของนักปีนเขาจะแสดงถึงความเป็นไปได้ นักปีนเขาจะพูดถึงอะไรที่สามารถทำได้และจะสามารถทำมันได้อย่างไร เขาจะพูดถึงแต่การกระทำและไม่อดทนต่อคำพูดที่แสดงถึงความเป็นไปไม่ได้ นักปีนเขาจะมุ่งหาผลลัพธ์ และภาษาของเขาจะไปในทิศทางนั้น เช่น

- “ ทำในสิ่งที่ถูกต้อง” , “ ทำให้ดีที่สุด” , “ ห้ามท้อถอย”
- “ เราจะทำอย่างไร เพื่อที่จะให้งานประสบความสำเร็จ”

- “มันต้องมีทางสิ” , “ คำถามคือจะทำอย่างไรดี ไม่ใช่ ถ้า...”
- “ สิ่งที่ยังไม่เคยมีใครเคยทำ ไม่ใช่สิ่งที่ไม่ได้

### ประเภทของอุปสรรคและความยากลำบากในชีวิต

สตอลทซ์ ( Stoltz, 1997, pp.38-43) ได้เสนอแนวคิดที่ว่าอุปสรรคและความยากลำบากในชีวิตสามารถแบ่งออกได้ 3 ระดับคือ

#### 1. อุปสรรคทางสังคม (Social Adversity)

คือความทุกข์ที่เกิดขึ้นในระดับสังคมที่เราอาศัยอยู่เช่นความไม่ปลอดภัยจากอาชญากรรม ความตึงเครียดทางด้านเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อมที่ถูกทำลาย ความอบอุนภายในครอบครัว ความเสื่อมถอยของศีลธรรมของคนในสังคม และการขาดศรัทธาในขนบธรรมเนียมรวมถึงระบบการศึกษา

#### 2. อุปสรรคทางอาชีพ (Workplace Adversity)

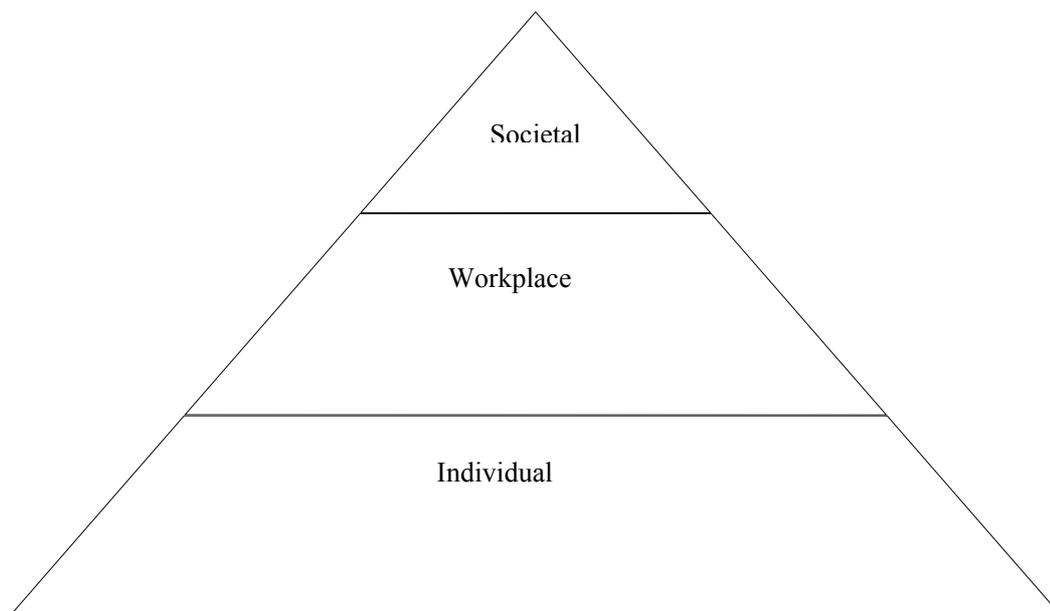
คือความไม่มั่นคงในอาชีพการงานเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน ทำให้คนไม่ทุ่มเทในการทำงาน เนื่องจากความไม่แน่นอนของบริษัทที่ตนเองทำงานอยู่ เพราะในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อผู้ปฏิบัติงานมากมาย เช่น การเปลี่ยนแปลงขององค์การได้แก่ การ Reengineerring, Restructuring, Resizing, Downsizing, Revitalizing และ Decentralizing ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวที่เกิดขึ้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

#### 3. อุปสรรคระดับบุคคล (Individual Adversity)

คืออุปสรรคความทุกข์ยากที่กระทบมาถึงระดับบุคคลโดยเป็นการกระทบมาเป็นขั้นๆ จากอุปสรรคทางสังคมและอาชีพที่ทำอยู่

สตอลทซ์ (Stoltz, 1997) ยังเปรียบเทียบอุปสรรคทั้ง 3 ประการเป็นรูปพีระมิดที่มีการทำงานจากยอดของสามเหลี่ยมลงมาที่ฐาน นั่นหมายถึงอุปสรรคที่เราต้องเผชิญในปัจจุบันเป็นผลมาจากอุปสรรคทางสังคมและอุปสรรคทางอาชีพ แต่การเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขต้องเริ่มจากตัวบุคคล เพื่อให้ส่งผลขึ้นไปในระดับอาชีพ และสังคมในภาพรวม ดังนั้นบุคคลต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคในระดับสูง ดังแผนภาพที่ 2.4

แผนภาพที่ 2.4  
แสดงอุปสรรคและความยากลำบาก



ที่มา : สตอลทซ์ ( Stoltz, 1997, p.39 )

แนวคิดเกี่ยวกับมิติของความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค

สตอลทซ์ (Stoltz, 1997, pp. 106-125) ได้แบ่ง AQ ออกเป็น 4 มิติ ที่เรียกโดยรวมว่า CO<sub>2</sub>RE โดยมีรายละเอียด ดังนี้

มิติที่ 1 การควบคุม (C= Control) หมายถึงระดับการรับรู้ถึงความสามารถในการควบคุมตนเองให้สามารถผ่านเหตุการณ์ที่ยากลำบาก หรืออุปสรรคไปได้

ลักษณะของผู้ที่มีมิติด้านการควบคุมสูงได้แก่ การมีระดับการรับรู้ถึงความสามารถในการควบคุมตนเองให้ผ่านพ้นเหตุการณ์และความยากลำบากสูง เป็นผู้ที่มีความคิดเชิงรุกไม่ย่อท้อ และพยายามหาทางออกของปัญหาที่เกิดขึ้น

มิติที่ 2 สาเหตุและความรับผิดชอบ (O<sub>2</sub> = Origin and Ownership)

หมายถึง ระดับความสามารถในการวิเคราะห์หาสาเหตุและปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของอุปสรรค โดยการพิจารณานำประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ของตนเองจากสิ่งที่เคยทำผิดพลาดในอดีต เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข การตำหนิตนเองจะนำไปสู่การเสียใจ หรือการสำนึกผิด ซึ่งสตอลทซ์ถือว่าเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดพลัง ( Powerful Motivation ) และหากมีการนำมาใช้อย่าง

เหมาะสมจะทำให้เกิดประโยชน์ แล้วจึงตระหนักว่าเป็นความรับผิดชอบของตน ต้องหาทางแก้ไขให้ได้ ไม่ผลักภาระความรับผิดชอบให้ผู้อื่น

ลักษณะของผู้ที่มีมิติด้านสาเหตุและการรับผิดชอบต่อสูงได้แก่ ผู้ที่มีแนวโน้มที่จะค้นหาว่าสาเหตุของอุปสรรคที่เกิดขึ้นเกิดจากสาเหตุใด โดยการพิจารณาจากตนเองและจากสิ่งแวดล้อมภายนอกก่อน ซึ่งในการพิจารณาจากสิ่งแวดล้อมนี้เป็นการมองโลกในแง่ดี ส่วนการพิจารณาตนเองจะเป็นการกล่าวตำหนิตนเองเพื่อนำการเรียนรู้จากความผิดพลาดมาปรับปรุงแก้ไข คนที่มีมิติด้านนี้สูงจะยินดีรับผิดชอบต่อในผลของสิ่งที่ตนกระทำไม่ผลักภาระความรับผิดชอบให้ผู้อื่นและไม่โทษตัวเองพร่ำเพื่อให้หมดกำลังใจ

### มิตินี้ 3 ผลกระทบ (R=Reach)

หมายถึง การวัดผลกระทบของปัญหาความยุ่งยากที่มีต่อการดำเนินชีวิตของแต่ละคนว่ามีมากน้อยเพียงใด และความสามารถในการกำจัดความทุกข์ยากให้อยู่ในขอบเขต

ลักษณะของผู้ที่มีมิติด้านผลกระทบสูงได้แก่ ผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์ด้านลบและควบคุมผลกระทบตลอดจนความเสียหายที่ส่งผลต่อการดำเนินชีวิตเมื่อความยุ่งยากเกิดขึ้นเป็นผู้ที่พร้อมเผชิญกับความยากลำบากทุกสถานการณ์ ไม่หวั่นไหวจมกับความทุกข์ที่มากับความยากลำบาก และมีความคิดว่าอุปสรรคเป็นเหมือนเหตุการณ์ที่ผ่านเข้ามา และจะผ่านพ้นไป

### มิตินี้ 4 ความอดทน (E=Endurance)

หมายถึง การรับรู้ถึงความคงอยู่ของอุปสรรคและความสามารถในการจัดการกับความยืดหยุ่นของปัญหารวมถึงการขจัดให้หมดไปอย่างถูกวิธี

ลักษณะของผู้ที่มีมิติด้านความอดทนสูงได้แก่ ผู้ที่รับรู้ที่อุปสรรคจะคงทนอยู่ชั่วคราว และสามารถแก้ไขโดยการฝึกฝนทักษะ ความรู้ความสามารถ มีความหวัง กำลังใจ มีความพยายามที่จะหาทางเอาชนะอุปสรรค ในขณะที่ผู้ที่มีมิติด้านนี้ต่ำจะสิ้นหวัง คิดว่าอุปสรรคจะคงอยู่ต่อไป ไม่พยายามหาทางแก้ไข ยอมรับในสิ่งที่เกิดขึ้นหรือสิ่งที่เผชิญอยู่ให้เป็นอุปสรรคของตนต่อไป

### การให้ความหมายของระดับความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค

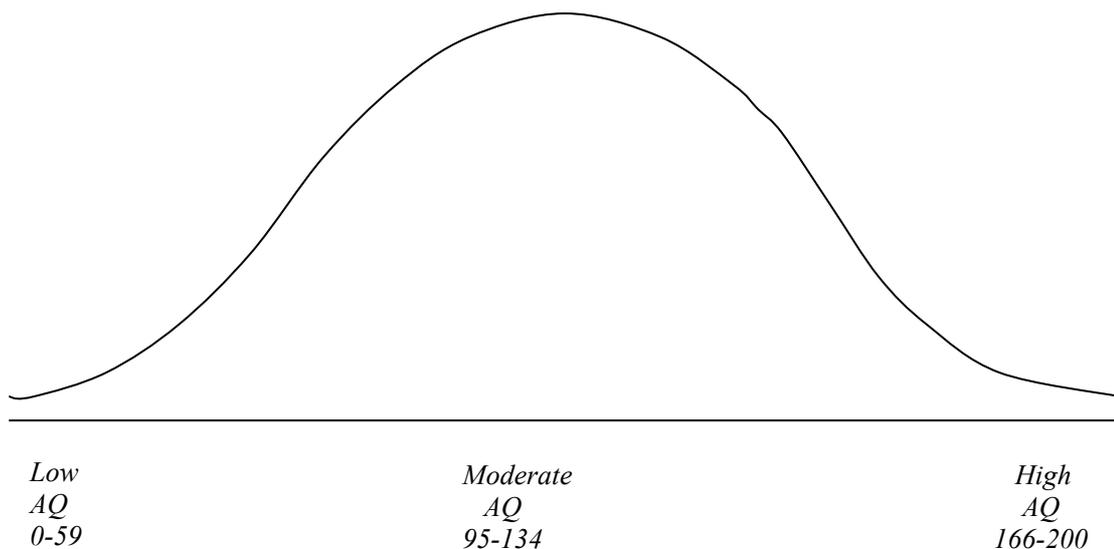
ในการวิเคราะห์ AQ ไม่สามารถที่จะตีความโดยง่ายว่าระดับ AQ นั้นจะมีค่าสูงหรือต่ำ แต่สตอลทซ์ (Stoltz, 1997, pp. 104-106) พบว่าระดับ AQ นั้นมีการกระจายตัวแบบโค้งปกติ (Normal Distribution) การที่เรามี AQ สูงนั้นหมายถึงเราจะได้รับประโยชน์จาก AQ มากขึ้น เมื่อ

เรามีระดับ AQ สูงมากขึ้นเราจะมีความเข้าใจ และสามารถหาหนทางในการประสบความสำเร็จในชีวิต ขณะเดียวกันเรายังสามารถช่วยเหลือผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จได้อีกด้วย

บุคคลทั่วไปมักจะมีระดับ AQ อยู่ในระดับปานกลางมากกว่าที่จะมี AQ อยู่ในระดับที่สูงหรือต่ำมาก ๆ การกระจายตัวของระดับ AQ เป็นการกระจายตัวแบบโค้งปกติ (Normal Distribution) รูประฆังคว่ำ (bell-shaped) ดังแผนภาพที่ 2.5 AQ ไม่ใช่เรื่องราวของความขาวหรือดำ การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว แต่สิ่งที่สำคัญคือระดับของ AQ

### แผนภาพที่ 2.5

แสดงการกระจายตัวของระดับ AQ  
ของผู้ตอบแบบสอบถามกว่า 7,500 ราย



ที่มา : สตอลทซ์ ( Stoltz, 1997, p.105 )

สตอลทซ์ ( Stoltz, 1997, pp. 104-106) ยังได้ให้ความหมายโดยทั่วไปของระดับคะแนนของ AQ ซึ่งความหมายเหล่านี้ไม่สามารถแสดงถึงความแตกต่างของคนที่ได้คะแนน 134 คะแนนกับ 135 คะแนน แต่สามารถแสดงความแตกต่างของคนที่มีคะแนน AQ ต่ำ ปานกลาง และสูง ดังนี้

- 166-200 คะแนน ถ้าคะแนนของคุณตกอยู่ในช่วงนี้ คุณมีแนวโน้มที่จะมีความทนต่ออุปสรรคที่ยิ่งใหญ่ และสามารถก้าวต่อไปข้างหน้าได้ คุณสามารถใช้เทคนิคของ AQ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและผู้อื่นได้

- 135-165 คะแนน ถ้าคะแนนของคุณตกอยู่ในช่วงนี้ คุณมีแนวโน้มที่จะทำงานได้ดี และทำงานที่ท้าทายและมีศักยภาพในการพัฒนาตนเองโดยใช้เทคนิคของ AQ

- 95-134 คะแนน ถ้าคะแนนของคุณตกอยู่ในช่วงนี้ คุณสามารถทำงานได้ดีและประสบความสำเร็จตรงเท่าที่คุณยังไม่พบกับอุปสรรค อย่างไรก็ตามคุณมักจะมีความหนักใจจากอุปสรรคอันใหญ่หลวง และสะสมความหนักใจเอาไว้ ทำให้คุณไม่สามารถเผชิญกับงานที่ท้าทายได้ อย่างไรก็ตามคุณสามารถนำเทคนิคของ AQ มาใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของคุณได้

- 60-94 คะแนน ถ้าคะแนนของคุณตกอยู่ในช่วงนี้ คุณมีศักยภาพในการทำงานต่ำ อุปสรรคจะทำให้คุณท้อถอย และเป็นการยากที่คุณจะก้าวต่อไป คุณต้องต่อสู้กับความรู้สึกของการที่คุณไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้และความสิ้นหวัง คุณสามารถหลีกเลี่ยงสิ่งนี้ผ่านการพัฒนา AQ ของคุณ

- 59 คะแนน – ต่ำกว่า ถ้าคะแนนของคุณตกอยู่ในช่วงนี้ คุณมีแนวโน้มที่จะต้องทนทุกข์ทรมานกับอุปสรรคหลายรูปแบบ คุณสามารถเพิ่มแรงจูงใจ พลังงาน สุขภาพ ความสุข ความสดชื่นและความสนุกสนาน ผลการปฏิบัติงาน การยื่นกราน และความหวัง โดยใช้เทคนิคของ AQ

#### เทคนิคในการช่วยพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค

สตอลท์ ( Stoltz, 1997, p. 154 อ้างจาก ชวนจิตร ฐระทอง, 2544 น. 68 ) ได้เสนอแนะแนวทางในการช่วยพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค ที่เรียกว่า The LEAD Sequence ดังนี้

1. L= Listen to your adversity response

ซึ่งเป็นการพูดหรือบอกให้ตัวเองได้รู้ว่าขณะนี้เกิดปัญหาหรืออุปสรรคใดขึ้นกับตัวเอง และต้องตอบสนองต่ออุปสรรคนั้นด้วยความเข้มข้นระดับใดจึงจะแก้ไขได้

2. E= Explore all origins and your ownership of the result

เป็นการค้นหาว่าสิ่งใดคือต้นตอของอุปสรรคที่เกิดขึ้น ระบุให้ชัดเจนว่าตนเองต้องทำสิ่งใดที่เฉพาะเจาะจงลงไปเพื่อให้สามารถทำให้สถานการณ์ดีขึ้น ตัดสินลงไปว่าสิ่งใดที่อยู่ในความรับผิดชอบของเรา และสิ่งใดที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบหรือการตัดสินใจของเรา

3. A= Analyze the evidence

คือการวิเคราะห์ให้ชัดเจนโดยการค้นหาหลักฐาน หรือภาวะแวดล้อมมาสนับสนุนว่าสิ่งใดอยู่นอกเหนือจากการควบคุมจริงๆมีอะไรบ้าง อุปสรรคจะเยื้องย่างมาสู่ชีวิตอีกนานเท่าใด ทำ

อย่างไรจึงจะไม่ให้ปัญหาอยู่ในชีวิตนานเกินควร พร้อมทั้งวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ในการแก้ไข และศักยภาพของตนเอง

#### 4. D= Do something!

เป็นการเลือกวิธีการและลงมือดำเนินการเพื่อให้อุปสรรคอยู่กับเราให้นานน้อยที่สุด ด้วยการหาข้อมูลที่เป็นเพิ่มเติมและวิธีที่จะสามารถควบคุมไม่ให้อุปสรรคเข้ามาบีบคั้นต่อชีวิต

ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ (2546) ได้เสนอเทคนิคในการพัฒนา AQ ที่เรียกว่า “ADVERSITY” ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

A= Activating Event การนึกถึงเหตุการณ์วิกฤติที่เกิดขึ้น

D= Degree of Adversity การประเมินความรุนแรงของปัญหาเพื่อดูแรงจูงใจในการที่จะแก้ปัญหา

V=Verify การตรวจสอบความสามารถในการควบคุมเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและวิธีการให้เหตุผลถึงสาเหตุของวิกฤติว่าเกิดจากตัวเองหรือสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อการแก้ไข ปัญหา คิดว่าปัญหาลุกลามกว้างขวางแค่ไหน และสามารถแก้ไขได้ทันทีหรือไม่ คิดว่าผลลัพธ์ของปัญหาจะเป็นอย่างไร

E= Explain การอธิบายวิธีการตอบโต้ต่อภาวะวิกฤติว่าเป็นแบบใด แบบ AQ สูงหรือแบบ AQ ต่ำหลังจากที่เรา Verify CO<sub>2</sub>RE

R= Reassessment การประเมินวิธีการตอบโต้ต่อภาวะวิกฤติใหม่อย่างคนมี AQ เชื่อว่าเหตุการณ์นี้สามารถควบคุมได้ เพราะอะไรสาเหตุของปัญหานั้นน่าจะเกิดจากสิ่งแวดล้อม เพราะถึงแม้จะเป็นความผิดพลาดของเราแต่ก็เป็นความผิดพลาดที่เผลอ เราเรียนรู้ที่จะแก้ไขได้ เราคงต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของภาวะวิกฤติด้วยความกล้าหาญ ไม่ท้อแท้ มีความเชื่อว่า “ปัญหามีไว้ให้แก้ มิใช่ทอดทิ้ง” เราจะไม่ทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่และไม่พลัดวันประกันพรุ่งในการแก้ปัญหา

S= System Thinking for Solution

1. Control = ควบคุมสถานการณ์ด้วย AQ และ EQ โดยกำหนดปัญหาให้ชัดเจน
2. Origin = วิเคราะห์สาเหตุด้วย Cause & Effect วิเคราะห์สาเหตุด้วยผังก้างปลา
3. Ownership=ความรับผิดชอบต่อภาวะวิกฤติแล้วกำหนดทางเลือกในการ

แก้ปัญหา

4. Reach = แยกแยะความกลัวกับความจริงที่เกิดจากผลลัพธ์ของวิกฤติที่เกิดขึ้น แยกแยะระหว่างข้ออนุมานกับข้อเท็จจริง เชื่อตามที่กล่าว “เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในโลกไม่เคยทำให้คนเดือดร้อน ที่เดือดร้อนเพราะเราคิดไปเอง”

5. Endurance = กำหนดวิธีแก้ไข ไม่ปล่อยให้ปัญหายืดเยื้อนานเกินความจำเป็น  
I = Initiative New Perception of Adversity สร้าง Paradigm ใหม่ด้วยการเปลี่ยนมุมมองปัญหา คิดแบบ The Winner เชื่อว่าทุกปัญหามีทางแก้ไข ถึงปัญหานั้นจะยากแต่ก็สามารถที่จะแก้ไขได้

T = Take Immediate Action การลงมือแก้ปัญหาทันทีตาม Systems Thinking เช่น

1. เรียนรู้ที่จะควบคุมสถานการณ์วิกฤติด้วยการหาข้อมูลเพิ่มเติม ฝึกการควบคุมการหายใจ สติรู้ทันถึงการใช้ การคิดที่เป็นระบบ (System Thinking)

2. หาวิธีที่จะไม่โทษตัวเองสำหรับภาวะวิกฤตินี้ แต่เรียนรู้ที่จะแก้ไขความผิดพลาด ถือว่า “ผิดเป็นครู” ฝึกภาวะจิตวิธีคิดแบบ Internal Locus of Control ฝึกวิธีการหาสาเหตุความผิดพลาดจากฝั่งข้างปลา

3. กำหนดให้ชัดเจนว่า เราต้องรับผิดชอบส่วนใดของวิกฤตินี้ อะไรที่เราทำเองได้ อะไรที่ต้องขอให้คนอื่นช่วยเหลือ ฝึกพฤติกรรมการกล้าแสดงออก (Assertive Behavior)

4. กำหนดวิธีการที่จะจำกัดความเสียหายของวิกฤติ ทำตารางเปรียบเทียบว่าอะไรคือความกลัว อะไรคือความจริงที่เกิดขึ้น

5. กำหนดแผนในการแก้ไขปัญหาวิกฤติ อะไรที่ทำก่อน อะไรที่ทำหลัง อะไรที่ต้องทำ อะไรที่ให้คนอื่นทำ

Y= Yammy for Your Success หรือ ยิ้ม for Your Success การยิ้มหรือการให้รางวัลกับความสำเร็จในการแก้ปัญหา เช่น คุณภาพยนตร์สนุกสนานสักเรื่อง พาคนสนิทไปทานอาหารอร่อยสักที่

และธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ (2546) ยังเสนอแนวทางการพัฒนา AQ ตามแนวคิด CO<sub>2</sub>RE ของสตอลซ์ ( Stoltz, 1997) ดังนี้

Control = การกำหนดสติ ฝึก Sense of Control ฝึกบุคลิก Proactive และ Assertive Behavior

Origin = การคิดอย่างเป็นระบบ การคิดเชิงบวก (Positive Imagination)

Reach = ฝึกการควบคุมอารมณ์ด้านลบด้วย game Accepting & Rejecting เกมยิ้มสตาจ์ เกมทดสอบความเสี่ยง

Endurance = ฝึกการสร้างกำลังใจกับตนเอง คิดอย่าง The Winner จินตนาการสร้างความสำเร็จในชีวิต สร้างอารมณ์ขันให้กับตนเอง เกมเป่ากระดาษ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค

คาร์รอล เวคค์ (Carol Dweck quoted by Stoltz, 1998, p.58) ศาสตราจารย์แห่งภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยโคลินยอร์ส ได้ทำการศึกษาถึงการพัฒนากายทางอารมณ์ (Emotional Development) พบว่ารูปแบบการตอบสนองต่ออุปสรรคและความยากลำบากของมนุษย์มีพื้นฐานและได้รับอิทธิพลจากพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครู กลุ่มเพื่อน และบุคคลใกล้ชิดกับบุคคลผู้นั้นในช่วงวัยเด็ก นอกจากนี้ยังค้นพบว่าครุมีอิทธิพลต่อความคิดของเด็กด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อความล้มเหลวเมื่อเด็กต้องเผชิญกับอุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้น กล่าวคือ สำหรับเด็กผู้หญิงจะถูกสอนว่าสาเหตุของความล้มเหลวจะเกิดขึ้นเพราะขาดความสามารถ ส่วนเด็กผู้ชายจะได้รับการสอนว่าสาเหตุของความล้มเหลวจะเกิดขึ้นเพราะขาดแรงจูงใจ ดังนั้นจึงควรมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบความคิดนี้เพื่อเสริมสร้างให้คนมีแนวคิดที่ถูกต้องเพื่อประสบความสำเร็จในอนาคตต่อไป

อรพินท์ ตราโต (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในงาน ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคกับการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศูนย์ พบว่า ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเหมาะสมมาก ค่าเฉลี่ยการมีส่วนร่วมในงานอยู่ในระดับสูง คะแนนเฉลี่ยความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคอยู่ในระดับสูง การมีส่วนร่วมในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชวนจิตร ฐระทอง ( 2544) ได้ทำการศึกษาถึง “ เชาว์ปัญญา เชาว์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย ในธุรกิจสรรพสินค้า ในเขตกรุงเทพมหานคร” พบว่า เชาว์ปัญญาและองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคทุกด้านไม่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย ส่วนองค์ประกอบของเชาว์อารมณ์ทุกด้านและโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

นันทนุช ตั้งเสถียร (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “บุคลิกภาพแบบ MBTI ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค และความเครียดในการทำงาน : กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง” พบว่าไม่มีความแตกต่างของระดับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่า

อุปสรรคหรือในด้านความเครียดในการทำงานระหว่างกลุ่มวิศวกรที่มีบุคลิกภาพแตกต่างกัน ระดับความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคไม่มีความสัมพันธ์กับความเครียดในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสถานภาพสมรสและหน่วยงานที่ทำงานมีผลต่อความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคและความเครียดในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ จะมีผลต่อความเครียดในการทำงานเท่านั้น

บริษัท เอ็มพี วอเตอร์ รีซอร์สเซส ( MP Water Resources) เป็นบริษัทที่มีสาขาอยู่ใน 11 รัฐ รวมถึงฟลอริดา ได้ทำการศึกษากับผู้นำจำนวน 60 คน โดยการฝึกอบรมเพื่อเพิ่ม AQ และผลการปฏิบัติงานของผู้นำ การฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 2 ครั้ง โดยครั้งที่ 1 ใช้เวลาหนึ่งวันครึ่ง หลังจากนั้นอีก 6 เดือนต่อมา ทำการจัดฝึกอบรมครั้งที่ 2 โดยใช้เวลาหนึ่งวันครึ่ง มีการวัดระดับ AQ ก่อนและหลังการฝึกอบรมทั้งสองครั้ง ซึ่งจะวัดหลังการฝึกอบรม 3 เดือนและได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานจากหัวหน้างานของพวกเขา โดยการประเมินจะมีตั้งแต่ระดับ 1-10 เรียงจาก 1 หมายถึง ผลการปฏิบัติงานน้อยที่สุดไปจนถึง 10 หมายถึง ผลการปฏิบัติงานสูงสุด จากผลการศึกษา พบว่า การฝึกอบรมในครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 ระดับ AQ สูงขึ้น และผู้ที่มี AQ ในระดับสูง จะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงเช่นเดียวกัน

### แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

การศึกษาเรื่องสมรรถนะ (Competency) เริ่มขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1973 โดย David C. McClelland แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ตีพิมพ์บทความเรื่อง “Testing for Competence Rather Than Intelligence” (Spencer และ Spencer, 1993, p. 3) ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่ใช้เพื่อวัด ว่าทัศนคติและนิสัยอะไรบ้างที่ผู้ประสบความสำเร็จมี และคนที่ไม่ประสบความสำเร็จไม่มี โดยจะพิสูจน์ถึงลักษณะนิสัยทางพฤติกรรมและคุณลักษณะที่มีประสิทธิผลมากกว่าการทดสอบความถนัดในการตัดสินใจถึงว่าใครประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน คนที่ปฏิบัติงานได้ดีกว่าจะทำสิ่งต่างๆ เช่น มีการตัดสินใจที่ดี สังเกตเห็นปัญหาและตัดสินใจที่จะจัดการกับปัญหานั้นและมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวข้างต้นแตกต่างจากความถนัด ทักษะ ความเชี่ยวชาญทางทักษะ และระดับประสบการณ์ การวิจัยของ McClelland ที่นำมาสู่บทความดังกล่าว ได้ศึกษาถึงความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง และเมื่อรู้ถึงคุณลักษณะของความแตกต่างและสามารถวัดได้ก็จะสามารถนำมาใช้ในกระบวนการจ้างงานให้ดีขึ้น การประเมินพนักงานและการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน จากคุณลักษณะต่างๆ เหล่านี้เป็น

ที่มาของคำว่า สมรรถนะ (Competency) ซึ่งเป็นลักษณะนิสัยที่ทนทานหรือคุณลักษณะที่ช่วยกำหนดผลการปฏิบัติงาน (Zwell, 2000, p. 22)

ต่อมาได้มีผู้เริ่มนำแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่าในตำแหน่งหนึ่งๆนั้นจะต้องมีพื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมใดบ้างและอยู่ในระดับเท่าไรจึงจะทำให้บุคคลผู้นั้นมีคุณลักษณะที่ดีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ หลังจากนั้นได้มีการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวและขยายผลมาสู่ภาคธุรกิจเอกชนมากยิ่งขึ้น ซึ่งแต่ละองค์การได้ขยายผลโดยมีการออกแบบความสามารถนั้นให้มีความเหมาะสมกับองค์การตน ( เดชา, 2543, น. 11)

#### ความหมายของสมรรถนะ

มีผู้ที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องของสมรรถนะและได้ให้ความหมายและนิยามของคำว่า สมรรถนะ (Competency) ไว้ดังต่อไปนี้

ฉิระ บุญญะฤทธิ ( 2545 , น. 40) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลอื่นได้แก่ ความรู้ ทักษะวิธีการปฏิบัติ และลักษณะส่วนบุคคลที่นำมาใช้ในการปฏิบัติในหน้าที่ของตนเองเพื่อทำให้เกิดคุณภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง ( 2547, น. 9) ได้สรุปความหมายของ สมรรถนะ ออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ(Skill) ทักษะคติ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) และอุปนิสัย (Trait)

กลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ(Skills) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือเรียกกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ ( 2542 อ้างจากพงษ์ศักดิ์ พรณัฐภูมิกุล, 2543 , น. 23) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นสิ่งที่แสดงคุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลรวมถึงความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่แสดงออกมาซึ่งทำให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และประสิทธิผลสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล ( 2543, น. 12) ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่าหมายถึง ทักษะความรู้ ความสามารถหรือพฤติกรรมของบุคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543, น. 20) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ ความชำนาญในด้านต่างๆซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถกระทำการหรือดำเนินงานกระทำกิจการใดๆให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งความสามารถเหล่านี้ได้มาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ การฝึกฝน และปฏิบัติจนเป็นนิสัย

วงศ์ขวัญ จิตนุพงศ์ (2545, น. 18) ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่าหมายถึง ทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมของเกษตรกรผู้เลี้ยงไก่เนื้อ ที่สามารถปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานที่กำหนด

ชินโรส วังเพ็ชร (2543, น. 22) ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ คุณลักษณะส่วนบุคคลหรือคุณสมบัติส่วนบุคคลที่สามารถวัดได้ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผลงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพหรือผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐานเพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

दनัย เทียนพุดิ ( 2540 ) ให้คำจำกัดความของคำว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่ประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ ที่สามารถทำงานได้ตามมาตรฐานที่องค์การกำหนด โดยแบ่งความสามารถออกเป็น 2 ลักษณะคือ

1. ความสามารถในมิติของพฤติกรรม หมายความว่า ในธุรกิจมีเรื่องของบทบาทหน้าที่ตามอาชีพของคนหรือของผู้บริหารในตำแหน่งต่างๆที่ทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ธุรกิจ ในแง่ของความสามารถในมิติของพฤติกรรมคือการเข้าไปวิเคราะห์สิ่งที่เป็นพฤติกรรมหลักของหน้าที่ที่รับผิดชอบก็จะได้สิ่งที่เรียกว่า คุณลักษณะ ของความสามารถของหน้าที่งานหรือบทบาทหน้าที่ก็จะเป็นผลได้ของพฤติกรรม

2. ความสามารถในมิติของงาน หมายถึง ความสามารถในด้านการงานซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานอาชีพ สิ่งที่ได้รับหรือผลจากการทำงานตามอาชีพ หรือมาตรฐานอาชีพ คือผลงานที่สามารถปฏิบัติได้

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ ( Spencer and Spencer, 1993, p. 9) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะส่วนลึกที่อยู่ภายในของบุคคลที่มีความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลกับประสิทธิผลตามเกณฑ์มาตรฐาน และหรือผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าในการทำงานหรือสถานการณ์หนึ่ง

ไรแลตต์และคาซานาส ( Rylatt and Kazanas, 1994, p. 47) ให้คำจำกัดความของสมรรถนะ ว่าหมายถึง ลักษณะของทักษะที่จำเป็น ความรู้และทัศนคติที่ต้องการเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์การทำงาน

โดเชอร์ตี้และมาร์กิ้ง (Docherty and Marking, 1997, p. 23) กล่าวว่าสมรรถนะ หมายถึง ความเก่งกาจหรือความฉลาดของบุคคลที่จะปฏิบัติหน้าที่งานของตนเองและเผชิญกับความต้องการภายนอกในการหาทางปฏิบัติและออกแบบวิธีการที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เวเมียร์ (Wehmeier, 2000, p. 260) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า เป็นทักษะที่ต้องการในการอาชีพที่เฉพาะหรือหน้าที่เฉพาะ

จากนิยามข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง การที่บุคคลมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลสูงรวมทั้งมีปฏิสัมพันธ์ต่อผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากการหล่อหลอมของ คุณลักษณะและบุคลิกลักษณะภายในประกอบกับสิ่งแวดล้อมภายนอกของบุคคลผู้นั้น

### ลักษณะของสมรรถนะ

ลักษณะทั่วไปของสมรรถนะ ( อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2547, น. 27-28 )

สมรรถนะเป็นลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของคนซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Personal Attributes) ในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์ "vision" ( สิ่งที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ) ภารกิจ "Mission" (หน้าที่หรือสิ่งที่ต้องกระทำเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์) เป้าหมาย "Goal" (ผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น) และกลยุทธ์ทางธุรกิจ "Business Strategy" (แผนงานหรือวิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด)

เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Performance Management System : PMS)

เป็นปัจจัยหนึ่งที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมุ่งเน้นการวัดพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behavior -Based) ซึ่งเป็นการวัดปัจจัยนำเข้า (Input) และกระบวนการในการทำงาน (Process) มากกว่าการวัดผลของงานที่เกิดขึ้น (Result-Based) ซึ่งเป็น การวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Output / Outcome) ของงาน

มุ่งเน้นตอบคำถามว่า "ทำอย่างไร (How) ให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด" โดยส่วนใหญ่จะเรียก Competency ว่า "ความสามารถ" "ศักยภาพ" หรือ "สมรรถนะ"

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993, pp. 9-13) ได้ขยายนิยามของสมรรถนะโดยแสดงลักษณะของสมรรถนะไว้ได้แก่ คุณลักษณะส่วนลึกภายใน ( Underlying

Characteristics) ความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผล (Casually Related) และ เกณฑ์มาตรฐาน (Criteria - referenced) สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนลึกภายใน (Underlying Characteristics) สมรรถนะเป็นคุณลักษณะที่แฝงอยู่ภายในบุคคลและแสดงให้เห็นถึงวิธีประพฤติหรือการคิดการประยุกต์ใช้ ทฤษฎีหรือแนวคิดในสถานการณ์ที่หลากหลาย และทนทานในระยะเวลานาน ประกอบด้วยคุณลักษณะของสมรรถนะ 5 ประการ คือ

แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการที่เป็นสาเหตุของการกระทำเป็นพฤติกรรมที่มีแรงขับเคลื่อนและการเลือกต่อการกระทำบางอย่างหรือเป้าหมายและหลีกเลี่ยงจากผู้อื่น เช่น บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับตนเอง มีความรับผิดชอบส่วนตัวที่จะทำให้ตนเองประสบความสำเร็จและให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานให้ดีขึ้น

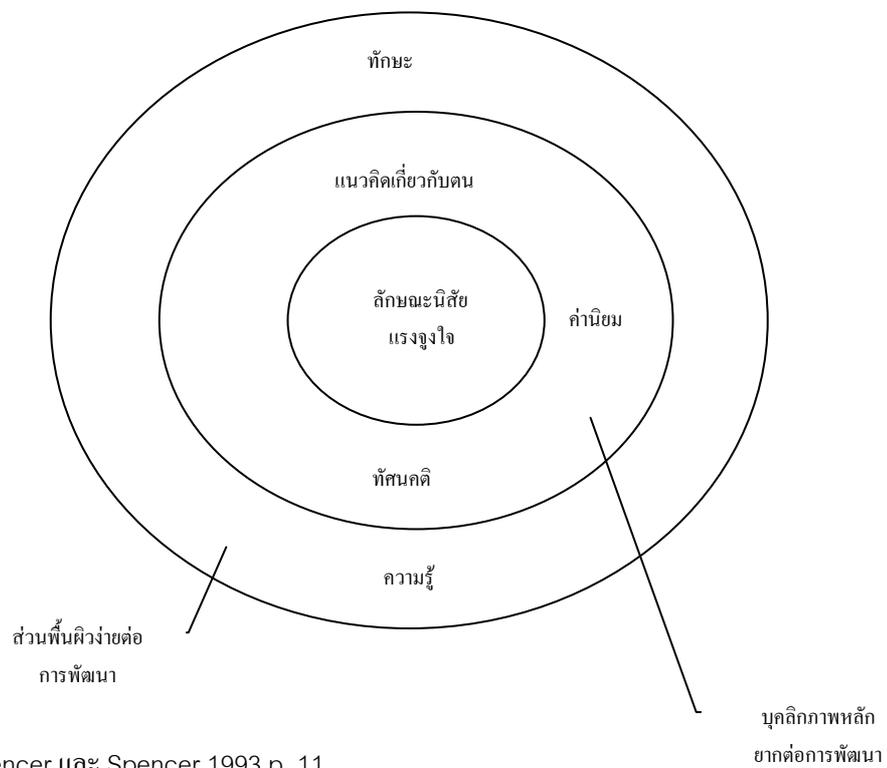
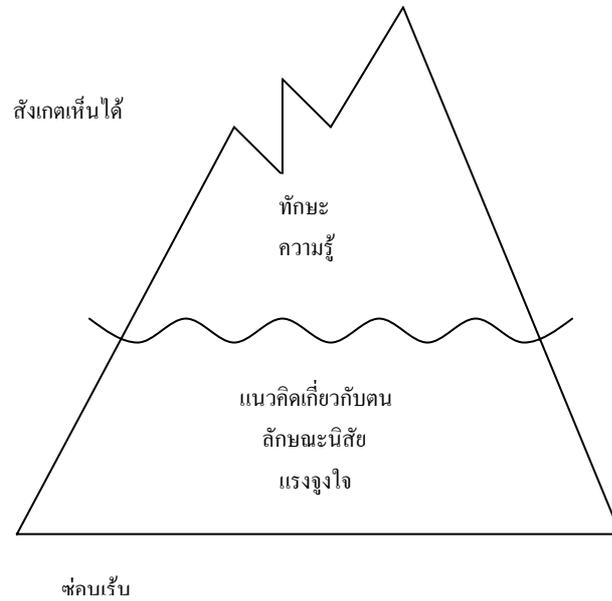
ลักษณะนิสัย (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพและการตอบสนองที่มั่นคงต่อสถานการณ์หรือข้อมูลข่าวสาร เช่น การควบคุมอารมณ์ของตนเองและความคิดริเริ่ม

แนวคิดเกี่ยวกับตน (Self-concept) เป็นทัศนคติ ค่านิยมและจิตภาพเกี่ยวกับตนเองของบุคคล เช่น ความมั่นใจในตนเองจะเชื่อว่าเขาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในเกือบทุกสถานการณ์หรือคนที่มีค่านิยมที่ชอบเป็นผู้นำก็จะแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็นต้น

ความรู้ (Knowledge) เป็นข้อมูลข่าวสารที่มีขอบเขต เนื้อหา เฉพาะของบุคคล

ทักษะ (Skill) เป็นสมรรถนะที่จะปฏิบัติงานทางด้านกายภาพหรือจิตใจ สมรรถนะที่มีทักษะทางด้านจิตใจ หรือการรู้ การคิด ประกอบด้วยการคิดวิเคราะห์ (Analytic Thinking) และการคิดเกี่ยวกับพื้นฐานแนวคิด (Conceptual Thinking)

ภาพที่ 2.6  
แสดงสมรรถนะส่วนลึกและสมรรถนะพื้นผิว



ที่มา : Spencer และ Spencer, 1993 p. 11

จากภาพที่ 2.6 สมรรถนะที่เป็นความรู้และทักษะมีแนวโน้มที่จะสามารถสังเกตได้ และเป็นส่วนพื้นผิว ส่วนสมรรถนะเป็นแนวคิดเกี่ยวกับตน ลักษณะนิสัย และแรงจูงใจเป็นส่วนที่

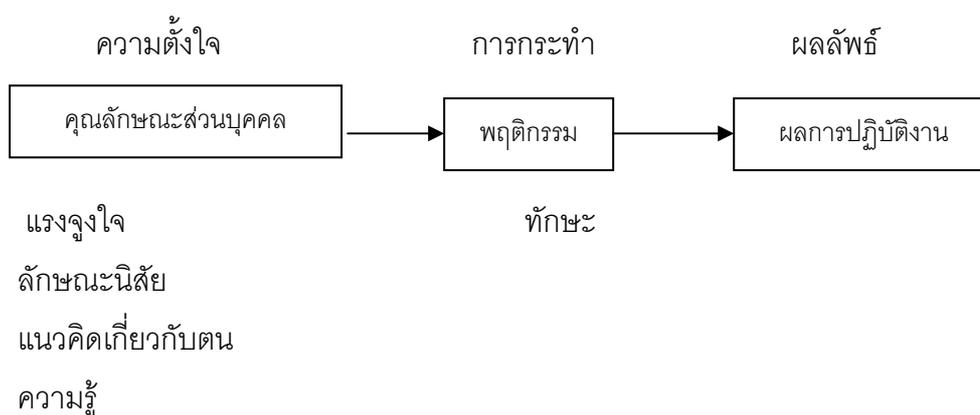
ซ่อนเร้นกว่าและเป็นส่วนกลางของบุคลิกภาพ สมรรถนะที่เป็นความรู้และทักษะซึ่งเป็นส่วนพื้นผิวสามารถพัฒนาได้ง่าย การฝึกอบรมเป็นวิธีทางที่ใช้ต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดที่จะพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน ส่วนสมรรถนะแกนที่เป็นแรงจูงใจหรือลักษณะนิสัย ซึ่งเป็นพื้นฐานของบุคลิกภาพค่อนข้างยากที่จะประเมินและพัฒนา ( Spencer และ Spencer, 1993, p.11)

## 2. ความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผล ( Casual Relationships)

สมรรถนะที่เป็นแรงจูงใจ ลักษณะนิสัย และแนวคิดเกี่ยวกับตนเองสามารถทำนายการกระทำที่เป็นพฤติกรรมทางทักษะและต่อมาสามารถทำนายผลลัพธ์อันได้แก่ผลการปฏิบัติงาน

ภาพที่ 2.7

แสดงโมเดลความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลของสมรรถนะ



ที่มา : Spencer และ Spencer, 1993, p. 13

จากภาพที่ 2.7 แสดงสมรรถนะโดยทั่วไปจะประกอบด้วยเจตนา (Intent) ซึ่งเป็นแรงผลักดันด้านแรงจูงใจและลักษณะนิสัย ( Motive or Trait Force ) ที่ทำให้เกิดการกระทำนำไปสู่ผลลัพธ์ซึ่งพฤติกรรมที่ปราศจากเจตนาไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ

3. เกณฑ์มาตรฐาน (Criterion Reference) สมรรถนะใช้ทำนายอย่างแท้จริงได้ว่าใครปฏิบัติงานดี หรือแย่ โดยการวัดเทียบจากเกณฑ์เฉพาะหรือมาตรฐาน ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้กันมาในการศึกษาเรื่องสมรรถนะคือ

ผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่า ( Superior Performance ) ใช้เกณฑ์ทางสถิติซึ่งเป็นส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ที่สูงกว่าผลการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ย

ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Performance) เป็นระดับการปฏิบัติงานขั้นต่ำสุดที่จะยอมรับได้ หากต่ำกว่าระดับที่กำหนดจะไม่ถือว่าพนักงานมีความสามารถในการทำงานนั้น

สลีวินสกีและฟอร์สเตอร์ (Slivinski and Forster, 1996) ได้สร้างโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะเพื่อพัฒนาสมรรถนะของภาวะผู้นำ (Leadership Competencies) ของ Assistant Deputy Ministers และผู้บริหารอาวุโสของ Public Service Commission of Canada โดยแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่มคือ

### 1. สมรรถนะด้านสติปัญญา (Intellectual Competencies)

1.1 สมรรถนะทางการรู้คิด (Cognitive capacity) เป็นสมรรถนะในการจัดการกับความซับซ้อนในการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการต่างๆที่จะแก้ปัญหาที่ซับซ้อน และชอบที่จะเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้กว้างขึ้น

1.2 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) มีการทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงมุมมองและวิธีคิดเกี่ยวกับปัญหา สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ต่อตัวเองและพนักงานคนอื่น ๆ

### 2. สมรรถนะด้านการสร้างอนาคต (Future Building Competencies)

2.1 การสร้างวิสัยทัศน์ (Visioning) เป็นการทำความเข้าใจและรวบรวมวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการใช้วิสัยทัศน์เป็นกรอบการทำงานในกิจกรรมการจัดการ เสนอวิสัยทัศน์และสื่อสารวิสัยทัศน์

### 3. สมรรถนะด้านการจัดการ (Management Competencies)

3.1 การจัดการการกระทำ (Action management) การมุ่งสู่การกระทำของตนเอง คำนึงถึงผลลัพธ์ระยะสั้นและระยะยาว มีการพิจารณากลยุทธ์ที่บุคคลเกี่ยวข้องภายในองค์กร มีการพัฒนากลยุทธ์สนับสนุนที่จัดการกับผลลัพธ์ทางลบ มีการสนับสนุนผู้ร่วมงานคนอื่นที่เสนอมา

3.2 การตระหนักรู้ในองค์กร (Organization Awareness) การเสาะแสวงหาความรู้ในองค์กร มีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการจัดการเกี่ยวกับเวลา

3.3 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมและแบ่งปันความน่าสนใจต่างๆและเสนอให้มีการประชุมในกลุ่มการทำงาน

3.4 การสร้างความร่วมมือ (Partnering) การสร้างบรรยากาศที่นำไปสู่การร่วมมือกันในการทำงาน มีการระบุถึงผู้ร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ การสร้างความสัมพันธ์ในการให้และรับ ทำความเข้าใจในตำแหน่งของผู้ร่วมงานที่มีศักยภาพ

#### 4. สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ ( Relationship Competencies)

4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( Interpersonal Relations) การสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีการให้และรับฟังการวิพากษ์วิจารณ์ เตรียมพร้อมในการเจรจาต่อรอง มีการเคารพและสนับสนุนความหลากหลายในที่ทำงาน

4.2 การสื่อสาร (Communication) มีการสื่อสารโดยทั่วไป มีการสื่อสารต่อสาธารณะ เสนอแนวความคิดอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์ มีการสื่อสารข้ามองค์การ

#### 5. สมรรถนะเฉพาะบุคคล ( Personal Competencies)

5.1 แข็งแรงและต่อต้านความเครียด ( Stamina/ Stress Resistance) มีความเข้าใจเรื่องความเครียดและความวิตกกังวล วิธีการลดความเครียด รักษาสุขภาพร่างกายให้แข็งแรง

5.2 จริยธรรมและค่านิยม (Ethics and Value) เป็นตัวอย่างในการยึดหลักคุณธรรม ทำการตัดสินใจในจริยธรรมที่ยาก ปฏิบัติต่อคนอื่นด้วยความเท่าเทียมกัน สามารถตรวจสอบได้

5.3 บุคลิกภาพ (Personality) มีการมองและประเมินตัวเอง มีแรงจูงใจและมีภาวะผู้นำ

5.4 มีความยืดหยุ่นของพฤติกรรม ( Behavioral Flexibility) จัดการกับสิ่งที่คลุมเครือพัฒนาความยืดหยุ่น

5.5 ความมั่นใจในตนเอง ( self-Confident) นำผู้อื่นด้วยความมั่นใจ หลีกเลี่ยงการกระทำที่มั่นใจเกินไป

ลักษณะของสมรรถนะในมุมมองอื่นๆ ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างออกไป ดังนี้ (พิทยา ,2541, น. 22- 24 )

1.สมรรถนะตามลักษณะงาน เราสามารถแบ่งสมรรถนะออกเป็นงานย่อยและกำหนดลักษณะขอบเขตของงานที่จะทำ ตัวอย่างเช่น ในงานทำความสะอาดพื้น งานย่อยคือการเลือกใช้ไม้กวาดในการทำความสะอาด งานย่อยของงานย่อยจะต้องสามารถประเมินได้ว่าจะใช้ไม้กวาด X หรือไม้กวาด Y ใช้ในการทำความสะอาดและเกิดประโยชน์สูงสุด

2.สมรรถนะตามผลลัพธ์ ลักษณะของสมรรถนะนี้สามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย ดังนั้นส่วนที่สนับสนุนผลลัพธ์ย่อยทั้งหมดจะเท่ากับความต้องการผลลัพธ์รวม ตัวอย่างเช่น ผลลัพธ์ร่วมที่ต้องการคือ ให้ได้ผลลัพธ์รวมเพิ่มขึ้น 15 เปอร์เซ็นต์ ผลลัพธ์ย่อยสามารถเพิ่มผลผลิต X จาก 60 ขึ้นเป็น 80 เปอร์เซ็นต์ เพิ่มอัตราส่วนของสายการผลิตจาก 1 ต่อ 200 เป็น 1 ต่อ 300 เป็นต้น

3. สมรรถนะตามผลที่ได้จากการกระทำ ชีตความสามารถในลักษณะนี้ จำเป็นต้องค้นหาความต้องการของลูกค้า (ทั้งภายในและภายนอก) เพื่อให้ได้มาถึงผลที่จะได้ จากนั้นแบ่งผล

ที่ได้ออกเป็นองค์ประกอบย่อย หรือกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการได้ ดังนั้นผลที่ได้ จะสามารถออกแบบผลผลิตได้ ผลที่ได้ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดพิมพ์เขียว ความต้องการของลูกค้า และรูปแบบจำลองของผลผลิต คุณภาพของผลผลิตที่ต้องการ จะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ผลกำไรที่เหมาะสมในระยะยาวและใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เหมาะสม

4. สมรรถนะตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ คนที่มีความเฉลียวฉลาดนั้น เราสามารถวินิจฉัยได้จากพฤติกรรมที่แสดงออก หรือกลยุทธ์ที่คนมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ในส่วนของสมรรถนะแบบนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องแยกแยะออกมาให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ และทัศนคติอย่างไรที่มีอยู่ ที่จะทำให้เขาประสบความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวนั้นจะรวมไปถึงการเข้มงวดในความสำเร็จของเป้าหมาย การค้นหาแนวทางในการแก้ปัญหาเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายนั้น และการใช้เป้าหมายเป็นตัวกำหนดลำดับความสำคัญในการทำงานแต่ละวัน

5. สมรรถนะที่แต่ละคนมีอยู่ ขบวนการของความสามารถทางความรู้ ทักษะ ทัศนคติ สามารถประยุกต์ใช้จากจุดนี้ แต่เป็นการยากมากที่จะยกตัวอย่างให้เห็นได้อย่างชัดเจน ยกตัวอย่าง เช่น พฤติกรรมของผู้นำจะต้องมีความสามารถในจิตใจให้คนแสดงออกในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง นั่นคือความสามารถที่ผู้นำต้องมี แต่อะไรคือสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมนั้น ความสามารถในการฟังความนึกคิด ความรู้ทางธุรกิจ การพูดในที่ชุมชน องค์ประกอบบางอย่าง หรือความรับผิดชอบในตัวเอง โดยทั่วไปแล้ว ความสามารถที่มีอยู่จะสร้างปัญหามากกว่าการแก้ปัญหา คนโดยทั่วไปชอบที่จะพูดว่า “ฉันต้องการทักษะด้านการเป็นผู้นำ” แต่เขาไม่สามารถบอกเราได้จริงๆว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องการ

ที่มาของสมรรถนะ ( ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547 น. 10 )

สมรรถนะของคนเกิดได้ 3 ทางคือ

- เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด
- เกิดจากประสบการณ์การทำงาน
- เกิดจากการศึกษาฝึกอบรม

ประเภทของสมรรถนะ (Competency)

สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. Core Competency

หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะซ่อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

## 2. Job Competency

หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะซ่อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนๆนั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆได้สูงกว่ามาตรฐาน

## 3. Personal Competency

หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะซ่อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดยโดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียก Personal Competency ว่า “ ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล ” (ห้ามเลียนแบบ)

## ประโยชน์ของสมรรถนะ

สมรรถนะมีประโยชน์ดังนี้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547 น.11-16)

### 1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

Competency ที่เป็นหลักหรือที่เรียกกันว่า Core Competency นั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร และ Core competency เปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่างๆบรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

### 2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ( Corporate Culture )

ถ้ามีที่ดินว่างเปล่าอยู่ผืนหนึ่งและเจ้าของที่ดินไม่ได้ปลูกอะไรไว้ ไม่นานที่ดินผืนนั้นก็จะมีต้นไม้โตขึ้นเต็มไปหมดต้นไม้ใหญ่ที่มันเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ยิ่งปล่อยให้เวลานานเท่าไรโอกาสที่จะขาดตอนก็ยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น โอกาสที่เราจะเข้าไปปลูกต้นไม้พืชผักที่เป็นประโยชน์ก็น้อยลง เพราะต้นไม้ที่ขึ้นอยู่เดิมได้หยั่งรากลึกเกินไป

เช่นเดียวกับองค์กร ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนานๆพนักงานหรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติ ซึ่งวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้ อาจจะมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร

ดังนั้น Competency จึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรดังนี้

- ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวม ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- ช่วยสนับสนุนการดำเนินการขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

- ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1 การคัดเลือกบุคคลากร (Recruitment)

Competency มีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคคลากรดังนี้

- ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้นเพราะบางคนเก่ง มีความรู้และความสามารถสูง ประสบการณ์ดี แต่อาจไม่เหมาะกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้นๆหรือไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรก็ได้

- นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ
- ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน
- ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มี

ความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน

- ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เนื่องจากหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อย ตามผู้สมัครไม่ทัน พูดย่างๆก็คือโดนผู้สมัครหลอกนั่นเอง

3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม (Training & Development)

Competency มีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรมดังนี้

- นำมาใช้ในการจัดเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map)
- ช่วยให้เราทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องมีคุณสมบัติเรื่องอะไรบ้างและช่องว่าง ( Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งนั้นต้องการ กับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใดเพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

- ช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอา Competency ของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะนี้เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

### 3.3 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion)

Competency มีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่งดังนี้

- ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งในเรื่องของความสามารถในงาน (Technical Competencies) และ ความสามารถทั่วไป (General Competencies) เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านระบบการคิด

- ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่งเหมือนอดีตที่ผ่านมาดังคำกล่าวที่ว่า “ได้หัวหน้าแย่ๆมาคนหนึ่งและสูญเสียผู้ปฏิบัติงานที่เก่งๆไปอีกคนหนึ่ง” ซึ่งหมายถึงการที่องค์การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคน จากคุณสมบัติที่ว่าคนๆนั้นทำงานเก่งในตำแหน่งที่อยู่เดิมมานาน ผลงานดีตลอด ซื่อสัตย์สุจริต แล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ทั้งๆที่ในความเป็นจริงผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้น เขาไม่มีความสามารถปกครองคนเลย

### 3.4 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation)

Competency มีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ดังนี้

- ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมี Competency อะไรบ้าง แล้วผู้ที่ย้ายไปมีหรือไม่มี Competency อะไรบ้าง

- ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มี Competency ไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

### 3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

Competency มีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

- ช่วยให้ทราบว่า Competency เรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

- ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

### 3.6 การบริหารผลตอบแทน (Compensation)

Competency มีประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทนดังนี้

- ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานใหม่ว่าควรจะได้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ ไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนในอดีตที่ผ่านมา

- ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงานหรือจำนวนปีที่ทำงานที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

### องค์ประกอบของสมรรถนะ

การแบ่งกลุ่มของ Competency ( ฌรงควิทย์ แสนทอง, 2547 น. 58-60 )

ความหมาย หมายถึง การจัดกลุ่มของ Competency ที่มีลักษณะใกล้เคียงกันหรือบ่งบอกลักษณะพฤติกรรมในด้านเดียวกัน

ประโยชน์

การแบ่งกลุ่มของ Competency มีประโยชน์ดังนี้

1. ง่ายต่อการเข้าใจ

การแบ่ง competency ออกเป็นกลุ่มๆจะช่วยให้เราเห็นภาพรวมของ Competency ได้ดียิ่งขึ้น เพราะ Competency กลุ่มเดียวกันจะสะท้อนให้เห็นบุคลิกภาพหรือลักษณะโดยรวมได้ชัดเจน

2. สะดวกต่อการนำไปใช้งาน

การแบ่งกลุ่มจะช่วยให้เราสามารถกำหนด Competency ระหว่างหน่วยงานหรือตำแหน่งงานได้ง่ายขึ้น เพราะสามารถตรวจสอบได้ว่าตำแหน่งใดควรมี Competency กลุ่มไหนบ้าง

การแบ่งกลุ่มของ competency มีหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับสำนักของนักคิด นักวิชาการและนักปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น

แบบที่1

- กลุ่มความสามารถด้านการจัดการ (Managerial Competency)
- กลุ่มความสามารถด้านการมีปฏิสัมพันธ์และสังคม ( Interpersonal and Social Competency )
- กลุ่มด้านการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง ( Change Enable Competency)
- กลุ่มความสามารถประสิทธิผลส่วนบุคคล ( Personal Effectiveness Competency)
- กลุ่มความสามารถด้านความรู้ในงาน ( Declarative and Procedure Competencies)

## แบบที่ 2

- กลุ่มความสามารถด้านอาชีพ ( Professional Competency)
- กลุ่มความสามารถด้านสังคม (Social Competency)
- กลุ่มความสามารถส่วนบุคคล ( Personal Competency)

## แบบที่ 3

- กลุ่มความสามารถในตำแหน่งงาน ( Technical Competency)
- กลุ่มความสามารถด้านการจัดการ ( Managerial Competency)
- กลุ่มความสามารถส่วนบุคคล ( Personall Competency)

ตัวอย่างความสามารถย่อยในแต่ละกลุ่ม เช่น

ด้านการจัดการ เช่น การจัดการองค์การ การวางแผนกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากร

การมีวิสัยทัศน์ การประเมินผล เป็นต้น

ด้านสังคม เช่น การทำงานเป็นทีม การให้ความร่วมมือ มนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร การโน้มน้าว/จูงใจ

ด้านความสามารถส่วนบุคคล เช่น การจัดการตัวเอง ความยืดหยุ่น การควบคุมตัวเอง การยึดมั่นในพันธสัญญา การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ในขณะที่บางสำนักหรือบางองค์การมีการแบ่งกลุ่มของ Competency ออกตามลักษณะของ Competency หลัก เช่น

- กลุ่มความสามารถด้านภาวะผู้นำ (Leadership)
- กลุ่มความสามารถด้านการแก้ไขปัญหา (Problem Solving)
- กลุ่มความสามารถด้านประสิทธิผลส่วนบุคคล (Personal Effectiveness)
- กลุ่มความสามารถด้านประสิทธิผลด้านปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal Efectiveness)

ตัวอย่างความสามารถย่อยในแต่ละกลุ่ม

ภาวะผู้นำ เช่น ภาวะผู้นำที่ทีมงาน การพัฒนาศักยภาพคน การจัดการ มุมมองด้านกลยุทธ์

การแก้ไขปัญหา เช่น การสำรวจสภาพแวดล้อม การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงแนวคิด ความสามารถด้านประสิทธิผลส่วนบุคคล เช่น ความซื่อสัตย์ซื่อตรง ความมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จ ความยืดหยุ่น ความมั่นใจในตัวเอง

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ ( 2547, น. 28-37 ) ได้แบ่งสมรรถนะ ( Competency ) ออกเป็นระดับต่างๆ ดังนี้

### Core Competency

- ความสามารถหลักซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด
- ลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มองค์กรที่องค์กรต้องการให้มี

### Managerial Competency

- ความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารจัดการงานต่างๆ
- เป็นความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-Based)

### Functional Competency

- ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และ คุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ ( Job-Based )
- หน้าที่งานต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกัน
- สามารถเรียก Functional Competency เป็น Job Competency หรือ Technical Competency ได้

### Individual Competency

- ความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย
- หน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถที่เหมือนกัน

- ควรมีการกำหนดความสามารถของตำแหน่งงานนั้นก่อน ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่

ความสามารถหลัก (Core Competency ) ความสามารถในการจัดการ ( Managerial competency) และความสามารถในงาน ( Functional Competency) เพื่อนำไปใช้ในการประเมินความสามารถเฉพาะบุคคลว่ามีความสามารถเป็นไปตามตำแหน่งที่ต้องการหรือไม่

หมายเหตุ บางองค์การอาจรวม Managerial Competency เข้าไปใน Functional Competency โดยไม่มีการแบ่งแยกออกมาอย่างชัดเจน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการและวัตถุประสงค์การนำไปใช้แต่ละองค์การ

ตัวอย่างของ competency ระดับต่างๆ

### Core Competency

- การมุ่งเน้นที่ลูกค้า ( Customer Focus)
- การมุ่งเน้นที่การให้บริการ ( Service Focus)
- การมุ่งเน้นที่ผลงาน ( Result Focus )
- การมุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์ ( Relation Focus)
- การทำงานเป็นทีม (Tteam Working)
- ทักษะในการสื่อสาร ( Communication Skill)
- ความยืดหยุ่น ( Flexibility)
- การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ( Adaptable)
- ความคิดสร้างสรรค์ ( Creativity )
- การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ( Innovation)
- การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ( Continuous Learning)
- การทำงานด้วยตนเอง ( Independent)
- จิตสำนึกคุณภาพ ( Quality Awareness)
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง ( Change Management)
- การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ( Continuous Improvement )

### Managerial Competency (Role -Based)

- ความเป็นผู้นำ ( Leadership)
- การแก้ไขปัญหา ( Problem Solving)
- การวางแผนและการจัดการ ( Planning and Organizing)
- การจัดลำดับความสำคัญของงาน ( Prioitization)
- การวิเคราะห์ธุรกิจ ( Business Analytical Skill )
- การตัดสินใจ ( Decision Making)
- การมีไหวพริบเชิงกลยุทธ์ ( Strageic Acumen)
- การสร้างทีมงาน ( Team Building)
- การมอบหมายงาน ( Delegation)
- การบริหารทรัพยากร ( Resoure Management)
- ความคิดเชิงวิเคราะห์ ( Analytic Thinking)
- การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ( People Development )
- การสอนงาน ( Coaching )

- การติดตามงาน ( Follow Up)
- การบริหารความขัดแย้ง ( Conflict Management )

Functional Competency ( Job-Based)

#### งานขาย

- ความรู้ในสินค้า ( Product Knowledge)
- ทักษะในการเสนอขาย (Selling Skill)
- การเจรจาต่อรอง ( Negotiation)
- การโน้มน้าวชักจูง (Persuasion)
- ความอดทนต่อสภาวะความเครียด ( Stress Skill)
- การสร้างเครือข่าย ( Networking)

#### งานการตลาด

- ความรู้ในสินค้า ( Product Knowledge)
- ความรู้เกี่ยวกับหลักการตลาด ( Marketing Knowledge)
- การวิจัยตลาด ( Marketing Research)
- ทักษะการนำเสนองาน ( Presentation Skill )
- ความเข้าใจธุรกิจ ( Business Understanding)
- การวิเคราะห์ตัวเลขสถิติ ( Statistic Analysis Skills)

#### งานการผลิต

- ความรู้ในขั้นตอนการผลิต ( Production Knowledge)
- การบริหารคุณภาพโดยรวม ( Total Quality Management)
- การมุ่งเน้นที่ความปลอดภัย (Safety Orientation)
- การประสานงาน ( Coordination)
- การวิเคราะห์ตัวเลขสถิติ ( Statistic Analysis Skills)

#### งานวิศวกรรม

- ความรู้เกี่ยวกับเครื่องจักร ( Machine Knowledge)
- ความรู้เกี่ยวกับงานวิศวกรรมและซ่อมบำรุง ( Engineer and Maintenance Knowledge)
- ทักษะในการซ่อมบำรุง ( Maintenance Skill)
- การบริหารคุณภาพโดยรวม ( Total Quality Management)
- การมุ่งเน้นที่ความปลอดภัย ( Safety Orientation)

- การวิเคราะห์ตัวเลขสถิติ ( Statistical Analysis Skill)

#### งานคลังและจัดส่ง

- การบริหารสินค้าคงคลัง ( Inventory Management)
- การบริหารคุณภาพโดยรวม ( Total Quality Management)
- การจัดส่งสินค้า ( Product Delivery)
- การจัดการเอกสาร/ข้อมูล ( Report-Information Management)
- การประสานงาน ( Coordination)
- ทักษะในการขับรถ ( Driving Skill)

#### งานบัญชีการเงิน

- ความรู้เกี่ยวกับบัญชีการเงิน ( Finance and Accounting Knowledge)
- การบริหารเงินทุนหมุนเวียน ( Fund Management)
- การจัดการกระแสเงินสด ( Cost Assessment)
- การประเมินต้นทุนสินค้า ( Cost Assessment)
- การจัดทำงบประมาณ ( Budgeting)
- ความละเอียดรอบคอบ ( Attention to Detail)
- การจัดการเอกสาร/ข้อมูล ( Report-Information Management)
- การวิเคราะห์ตัวเลขสถิติ ( Statistical Analysis Skill)

#### งานบุคคล

- ความรู้เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( Human Resource Management and Development)
- ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน ( Labor Law Knowledge)
- ทักษะในการสัมภาษณ์งาน ( Interviewing Skill)
- การสร้างเครือข่าย ( Networking)
- การโน้มน้าวชักจูง ( Persuasion)
- การเจรจาต่อรอง ( Negotiation)
- การให้คำปรึกษา ( Consulting)
- การประสานงาน ( Coordination)
- การจัดการเอกสาร/ข้อมูล ( Report/Information Management)
- มนุษยสัมพันธ์ ( Human Relation)

งานธุรการ

- การประสานงาน ( Coordination)
- การให้ความร่วมมือ ( Cooperation)
- การจัดการเอกสาร/ข้อมูล ( Report/Information Management)
- การสื่อสารด้วยวาจา ( Oral Communication)
- มนุษยสัมพันธ์ ( Human Relation)

งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

- ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ( IT Knowledge)
- ความเข้าใจในระบบงาน ( Process Understanding)
- การวิเคราะห์ระบบ ( System Analysis)
- การจัดการฐานข้อมูล ( Database Management )
- การบริหารโครงการ ( Project Management)
- การประสานงาน ( Coordination)

งานจัดซื้อ

- ความรู้ในสินค้า ( Product Knowledge)
- การวิเคราะห์ตัวเลขสถิติ ( Statistical Analysis Skill)
- การจัดระบบฐานข้อมูล ( Database Management)
- การโน้มน้าวชักจูง ( Persuasion)
- การเจรจาต่อรอง (Negotiation)
- การจัดการเอกสาร/ข้อมูล ( Report / Information Management)
- การประสาน ( Coordination)

งานตรวจสอบภายใน

- ความรู้เกี่ยวกับหลักการตรวจสอบภายใน ( Internal Adit Knowledge)
- ความเข้าใจในระบบงาน ( Process Uderstanding)
- ความเข้าใจในธุรกิจ (Business Understanding)
- การวิเคราะห์ตัวเลขสถิติ ( Statistical Analysis Skill)
- ความละเอียดรอบคอบ ( Attention to Detail)
- การจัดการเอกสาร/ข้อมูล ( Report / Information Management)
- ทักษะการนำเสนองาน (Presentation)
- การประสานงาน (Coordination)

พงษ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิมิกุล (2543 , น.25 ) กล่าวถึงการกำหนดกรอบของความสามารถว่าองค์การส่วนใหญ่มักจัดกลุ่มความสามารถออกเป็น 2 กลุ่ม หลักๆ ดังนี้

1. กลุ่มการจัดการ ( managing ) หมายถึง ทักษะความสามารถที่พนักงานจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานของตนให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลายๆอย่าง เช่น

1.1 การวางแผนการจัดระบบ (Planning and Organization) มีการวางแผนอย่างเป็นระบบล่วงหน้าทุกครั้ง การเตรียมแผนฉุกเฉิน สำหรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อน มีการตกลงกับผู้เกี่ยวข้องทุกคนถึงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป็นไปได้ พร้อมทั้งการลำดับความสำคัญก่อนหลัง และสามารถปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

1.2 การแก้ไขปัญหาและหารตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making) มีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาอย่างรอบคอบ ก่อนจะลงมือปฏิบัติค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาหลายๆแนวทางและประเมินแนวทางที่ดีที่สุดในการตัดสินใจกระตุ้นให้มีการแสดงความคิดเห็นในการหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และมีการพิจารณาต้องมองภาพทั้งหมดของปัญหาและแนวทางแก้ไข

1.3 การจัดการการทำงาน ( Making Operation) มีการแสดงผลความคืบหน้าของงานประจำและพร้อมทั้งผลวิเคราะห์ข้อเด่นข้อด้อยกับแนวทางในการกระตุ้นเพื่อการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อความกดดันอย่างแท้จริง กำหนดการดำเนินงานก่อนหลังอย่างชัดเจน และประสบความสำเร็จทั้งต่อความพึงพอใจต่อความต้องการของลูกค้าผู้ถือหุ้นและพนักงาน

2. การนำ ( Leading ) หมายถึง ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมที่จำเป็นต้องมีต่อการปฏิบัติงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับบริหาร ซึ่งประกอบด้วยความสามารถ เช่น

2.1 การใช้อิทธิพลและการสื่อสาร (Influencing and Communicating) มีการแสดงทัศนคติหรือข้อคิดเห็นอย่างชัดเจนไม่คลุมเครือ การนำเสนอหรือแสดงความคิดเห็นแผนงานที่ได้รับการสนับสนุนทุกระดับในองค์การ สามารถสอบถามความเข้าใจและตอบสนองอย่างทันที่วงที่และนำเอาความรู้แบบการเจรจาต่อรองแบบ ชนะ-ชนะ มาประยุกต์ใช้กับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก

2.2 การทำงานเป็นทีม (Team Work) มีความเข้าใจและยอมรับบุคลิกภาพส่วนบุคคลและความคาดหวังของสมาชิกของกลุ่มได้ สนับสนุนให้เชื่อมั่นว่าสมาชิกทุกคนสามารถมีความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ สนับสนุนทีมในแนวคิดที่ต้องสร้างสัมพันธภาพกับลูกค้า

2.3 การพัฒนาบุคคล ( Developing People) สร้างบรรยากาศ ในการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาตนเอง สนับสนุนให้รับผิดชอบควบคุมดูแลทั้งความเสี่ยงและการเรียนรู้ สอนงานในหลายๆด้านเพื่อการเจริญก้าวหน้า นอกเหนือจากหน้าที่ที่กำหนด และสามารถดึงบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องเข้ามามีบทบาทในที่ทำงานได้

ซีเวลล์ ( Zwell, 2000, pp. 26-53 ) ได้แบ่งและจัดกลุ่มองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5กลุ่มใหญ่ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการไฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน (Task Achivement Competencies)  
สมรรถนะด้านนี้เป็นประเภทของสมรรถนะที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้ที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1.1 การมุ่งในผลลัพธ์ (Result Orientation) ประกอบด้วย การตั้งเป้าหมายและมุ่งมั่นเพื่อประสบความสำเร็จ และประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ท้าทาย ชอบคิดในรูปของอะไรคือสิ่งที่จะสามารถทำให้สำเร็จได้ในการประชุมต่อวัน ต่อสัปดาห์และต่อไป พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การตั้งเป้าหมายที่สามารถประสบความสำเร็จได้ มุ่งมั่นที่จะไปถึงเป้าหมาย และพัฒนามาตรฐานที่สามารถวัดได้จากพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน

1.2 การจัดการผลการปฏิบัติงาน ( Managing Performance) ความสามารถนี้บุคคลจะวางแผนยุทธวิธี กลยุทธ์ การควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน และตัดสินใจที่จะจัดการในปัญหาจากการปฏิบัติงาน สมรรถนะด้านนี้มักจะคาบเกี่ยวกับการมุ่งในผลลัพธ์แต่สามารถแยกแยะได้เพราะว่าคนที่ตั้งเป้าหมายท้าทายอาจจะไม่มีความสามารถที่จะควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ พฤติกรรมที่สำคัญของการจัดการผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การให้ความสนใจทั้งคุณภาพและปริมาณของผลการปฏิบัติงาน มีการตั้งผลลัพธ์การทำงานที่ต้องการอย่างชัดเจน และนิยามไว้อย่างดี สำหรับการดำเนินงานและความก้าวหน้าของงาน มีการค้นหาข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานจากผู้อื่น

1.3 อิทธิพล (Influence) บุคคลที่มีอิทธิพลสามารถระบุถึงผู้ที่ทำการตัดสินใจที่สำคัญและบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพวกเขา มีการคาดการณ์ถึงปฏิกิริยาและเหตุผลที่คัดค้านเพื่อจะวางแผนถึงวิธีที่จะเอาชนะในสิ่งเหล่านั้น พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ พัฒนาและเสนอกระบวนการให้เหตุผลที่น่าจูงใจเพื่อที่จะตัดสินใจจัดการในสิ่งที่เกี่ยวข้อง สิ่งที่ต้องการและความต้องการของผู้อื่น การรับข้อมูลและตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพต่อเหตุผลที่คัดค้าน

1.4 ความคิดริเริ่ม ( Initiative) เป็นคำที่คล้ายกับคำว่า Proactive ที่หมายถึงแรงขับที่ต้องการให้พนักงานได้ทำสิ่งต่างๆด้วยตนเองที่จะทำให้พวกเขาและธุรกิจประสบความสำเร็จ เป็นสมรรถนะขั้นสูงด้านหนึ่งที่แยกผู้ปฏิบัติงานสูงกับต่ำได้ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ มีการลงมือ

กระทำโดยปราศจากการถูกถามหรือถูกต้องการให้ทำงาน ริเริ่มโครงการของบุคคลหรือกลุ่มและให้ความรับผิดชอบโดยสมบูรณ์ในการทำงานให้สำเร็จ

1.5 ประสิทธิภาพในการผลิต (Production Efficiency) เป็นสมรรถนะที่จะทำงานได้รับการปฏิบัติอย่างรวดเร็ว มีมาตรฐานของคุณภาพที่สูงและใช้ทรัพยากรอย่างน้อยที่สุด บุคคลที่มีความสามารถด้านนี้สูงจะมีความตั้งใจ และความผูกพันต่อการทำงานให้เสร็จสิ้นด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง และมีความสามารถที่จะรวบรวมและแยกโครงการเป็นส่วนๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ ทำให้มีความรวดเร็วในการประสบความสำเร็จ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ปฏิบัติหน้าที่ในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำแนกโครงการออกเป็นหน้าที่งานแต่ละองค์ประกอบ มอบหมายงานและใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าจะอยู่ในภาวะขาดแคลน

1.6 ความยืดหยุ่น (Flexibility) บุคคลที่สามารถปรับตัวและตอบสนองได้อย่างรวดเร็วและมีการเปลี่ยนแปลงสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นผู้ที่มีสมรรถนะด้านความยืดหยุ่นสูง นอกจากนี้ยังเปิดรับและตอบสนองต่อความคิด มุมมอง กลยุทธ์และตำแหน่งใหม่ๆ สามารถที่จะตอบสนองเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงสถานการณ์โดยสร้างนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์และการกระทำ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ สามารถเปลี่ยนกลยุทธ์หรือวิธีการได้อย่างรวดเร็วถ้ากลยุทธ์ปัจจุบันไม่สามารถทำงานได้ ปฏิบัติงานได้อย่างดีในสถานการณ์ที่ผลลัพธ์ของการตัดสินใจและการกระทำคลุมเครือ

1.7 นวัตกรรม (Innovation) เป็นสมรรถนะที่บุคคลริเริ่มความคิด วิธีการ การแก้ปัญหา และผลิตภัณฑ์ใหม่ๆที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่ออุตสาหกรรมที่จะเป็นผู้นำหรือยังคงแข่งขันกับคู่แข่งได้ นวัตกรรมเกี่ยวข้องกับความสนใจต่อความคิดสร้างสรรค์และการประดิษฐ์ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การสนับสนุนและนำวิธีการและกระบวนการใหม่มาใช้ มีการค้นหาเชิงรุกเพื่อจะทดสอบ หาความแม่นยำ ปรับเปลี่ยนและปรับปรุงแนวคิดใหม่ๆหรือวิธีการเพื่อทำให้มีประสิทธิภาพเท่าที่จะเป็นไปได้

1.8 ความสนใจในคุณภาพ (Concern for Quality) ความสนใจในคุณภาพทำให้มั่นใจว่าผลิตผลจากการทำงานทั้งหมดมีความถูกต้องและตรงหรือเกินมาตรฐานภายในและทั้งพนักงานและลูกค้า พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การเตรียมวัสดุ วิธีการและทรัพยากรอย่างระมัดระวัง ควบคุมความถูกต้องและคุณภาพของคนอื่นๆและเข้าไปแก้ไขความผิดพลาดให้ถูกต้อง

1.9 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) บุคคลที่มีการทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะแสดงให้เห็นถึงระดับของความคิดริเริ่ม และความสนใจในคุณภาพที่สูง บุคคลเหล่านั้นจะสนใจในวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้หน้าที่งาน หรือกระบวนการมีประสิทธิภาพและง่ายขึ้น มีการระดมสมองและสร้างแนวคิดใหม่ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ มีการวิเคราะห์ระบบ

กระบวนการและแนวโน้มการปฏิบัติงานเพื่อระบุถึงโอกาสสำหรับการปรับปรุง จัดหาเครื่องมือและวิธีการแก่ผู้อื่นให้แก้ไขปัญหาและปรับปรุงกระบวนการทำงานแก่ผู้อื่น

1.10 ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค (Technical Expertise) ความเชี่ยวชาญทางเทคนิคเป็นสมรรถนะที่บุคคลฝึกฝนทางเทคนิคและความรู้ ถ้าปราศจากความเชี่ยวชาญทางเทคนิคเพียงพอก็จะมีสมรรถนะทางพฤติกรรมที่เพียงพอต่อการที่บุคคลจะปฏิบัติงานที่ต้องการทักษะนั้นได้ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ มีและใช้ความรู้ทางเทคนิคพื้นฐานและแนวคิด มีการพัฒนาวิธีที่มีอยู่ให้ปรับเปลี่ยนตามต้องการเพื่อใช้แก้ปัญหาทางเทคนิค และบางครั้งมีการสร้างวิธีและเทคนิคใหม่ๆ

2. สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ ( Relationship Competencies) สมรรถนะประเภทนี้สัมพันธ์กับลักษณะนิสัยและคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้อื่น อันได้แก่

2.1 การทำงานเป็นทีม ( Teamwork ) เป็นสมรรถนะที่จะปฏิบัติหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ที่ทำงานเป็นทีมได้อย่างดีเยี่ยมสามารถเลื่อนผลการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในทีมโดยใช้พฤติกรรมและรูปแบบที่หลากหลาย พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การเติมเต็มความผูกพันให้แก่สมาชิกในทีมคนอื่นๆ ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้อื่นเพื่อช่วยเหลือสมาชิกของทีมที่ดีขึ้น

2.2 การมุ่งในบริการ ( Service Orientation) ความผูกพันที่จะให้บริการและสร้างความพึงพอใจต่อผู้อื่นเป็นสมรรถนะที่สำคัญทางด้านนี้การประยุกต์ใช้นี้ไม่เพียงแต่ลูกค้าภายนอกเท่านั้นแต่ต้องบริการแก่สัมพันธภาพอื่นๆด้วยเช่น หัวหน้า ลูกค้าภายในและผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การตอบสนองต่อลูกค้าอย่างตรงตามเวลาและสุภาพ พยายามดึงข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้าเพื่อจะสังเกตความพึงพอใจ

2.3 ตระหนักรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล ( Interpersonal Awareness) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการได้มาซึ่งข้อมูล การสังเกต การแปลความและคาดการณ์ถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องและความรู้สึกของผู้อื่น เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของเชาว์อารมณ์ คนที่มีประสิทธิภาพจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้จัดการ เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและลูกค้าได้ ประกอบด้วยการรับฟัง ทำความเข้าใจ ยืนยัน ชื่นชมและยอมรับ องค์ประกอบสำคัญของการตระหนักรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคลคือความสามารถในการรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพและความเข้าใจในความรู้สึกของผู้อื่น พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ รับฟังความคิดและเรื่องต่างๆของคนอื่นอย่างตั้งใจจัดการกับปัญหาที่ละเอียดอ่อนที่มีกับคนอื่นๆในทางที่ไม่คุกคาม

2.4 ความเข้าใจในความเป็นไปขององค์กร ( Organization Savvy) การใช้ความรู้ความเข้าใจในองค์กรบุคคลจะเข้าใจและใช้พลวัตขององค์กรในทางที่จะทำให้วัตถุประสงค์สำเร็จเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะที่จะมีอิทธิพลและมีผลกระทบต่อองค์กร ตัวเองและผู้อื่น พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การเก็บข้อเท็จจริง ความคิดเห็นในช่องทางการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ พัฒนากลยุทธ์ที่ได้มาซึ่งความผูกพันต่อโครงการและกลยุทธ์ที่มีพื้นฐานบนความรู้จากวัฒนธรรมของกิจการ

2.5 การสร้างสัมพันธภาพ ( Relationship Building) ในงานส่วนใหญ่ การประสบความสำเร็จนั้นเกี่ยวข้องกับ การได้รับความร่วมมือกันของทุกคน เมื่อบุคคลสามารถพัฒนาการเอาใจใส่ สัมพันธภาพที่ไว้นใจเชื่อใจกันก็จะประสบความสำเร็จในด้านบุคคลในการทำงาน พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การพัฒนาสัมพันธภาพได้ง่ายกับผู้คนหลากหลาย ปรับเปลี่ยนรูปแบบการติดต่อสื่อสารเพื่อให้สอดคล้องกับบุคลิกภาพและวัฒนธรรมของผู้อื่น

2.6 การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ( Conflict Resolution ) จุดประสงค์ของการแก้ปัญหาความขัดแย้งคือการแก้ปัญหาความขัดแย้งและความไม่เห็นด้วยในทางที่ทุกกลุ่มพึงพอใจและเห็นพ้องซึ่งกันและกัน และดึงเอาความคิดที่ดีที่สุดจากทุกฝ่ายมาสร้างวิธีแก้ปัญหาที่ดีและมีประสิทธิผลในการแก้ปัญหา พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การแสดงความไม่เห็นด้วยในทางที่ไม่โจมตีหรือดูหมิ่นผู้อื่น รู้เวลาที่จะประนีประนอมและเวลาที่ยืนหยัด

2.7 ความตั้งใจในการติดต่อสื่อสาร ( Attention to Communication ) เป็นสมรรถนะที่บุคคลเก็บข้อมูลข่าวสารสำคัญเมื่อติดต่อกับคนอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมประจำวัน วิกฤตการณ์หรือความก้าวหน้าของโครงการระยะยาว พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การรวบรวมและการแสดงความคิดได้อย่างชัดเจน ระบุและใช้วิธีและช่องทางการสื่อสารได้อย่างมีความคิดสร้างสรรค์

2.8 ความรู้สึกไวต่อวัฒนธรรม ( Cross-Cultural Sensitivity) องค์กรที่สามารถจงใจและพัฒนาความฉลาดจากกลุ่มพนักงานจะมีข้อดีในการแข่งขันได้ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การพัฒนาความรู้และความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมและภูมิหลัง ปรับเปลี่ยนการติดต่อสื่อสาร และพฤติกรรมที่มีพื้นฐานมาจากความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม

3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ( Personal Attribute Competencies) สมรรถนะเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล สามารถสะท้อนออกมาในรูปของคุณลักษณะส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์ ความเชื่อ ความรู้สึก และส่งผลต่อการทำงาน การรับรู้เอกลักษณ์ของตนเองประกอบด้วย

3.1 ความซื่อสัตย์และความจริง ( Integrity and Truth) เป็นสมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกที่มีต่อตัวเอง การยอมรับตัวเอง และระดับที่บุคคลจะรู้ความเป็นจริงของตนเอง มี

แนวโน้มที่จะยอมรับและรับผิดชอบต่อความผิดพลาดในการทำงาน เป็นอิสระที่จะเผชิญกับความเสี่ยงในการลองสิ่งใหม่ๆ และพูดในสิ่งที่คิด จะปฏิบัติตามสิ่งที่เห็นด้วยและผูกพันอยู่ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การทำงานให้เสร็จสิ้นบนพื้นฐานของความผูกพันและข้อตกลงร่วมกัน ยอมรับความผิดพลาดแม้ว่าจะเป็นไปได้ที่จะเกิดผลลัพธ์ในทางลบ

3.2 การพัฒนาตนเอง ( Self-Development ) เป็นสมรรถนะที่บุคคลแสดงความสามารถที่จะเติบโต เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บุคคลที่มีสมรรถนะด้านนี้สูงจะประเมินทักษะตนเองอย่างถูกต้อง เช่นเดียวกับประเมินถึงสิ่งที่เขาต้องการเพื่อสามารถเพิ่มความสำเร็จในงาน มีการริเริ่มที่จะระบุทักษะ ความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งงานในอนาคตและทำสิ่งที่ได้นำมาซึ่งทักษะนั้น มีการค้นหาโอกาสที่จะเพิ่มการเติบโตและการพัฒนา พฤติกรรมที่สำคัญคือการระบุขอบเขตของทักษะของตนเองที่ต้องการได้รับการพัฒนาและการค้นหาข้อมูลย้อนกลับ ทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง

3.3 ความสามารถในการตัดสินใจ ( Decisiveness ) สามารถตัดสินใจได้แม้ว่าจะอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่มีความตึงเครียดสูง ความเสี่ยงสูง และสถานการณ์ที่คลุมเครือ สามารถดึงเอาความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มเมื่อต้องการลงมือดำเนินการ สมาชิกในกลุ่มสามารถตัดสินใจในสิ่งที่ต้องการจะลงมือกระทำ ใช้เครื่องมือในการสื่อสาร ชักจูงและกระบวนการกลุ่มสามารถช่วยให้เกิดการตัดสินใจได้ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ทำการตัดสินใจรวดเร็วเมื่อทางเลือกและผลลัพธ์ชัดเจน สามารถดึงเอาความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มได้เมื่อต้องการความช่วยเหลือด้านการลงมือทำหรือการตัดสินใจ

3.4 คุณภาพในการตัดสินใจ ( Decision Quality ) พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ตัดสินใจโดยใช้การวิเคราะห์ผลกระทบระยะสั้น หรือผลกระทบอื่น ๆ ที่จะเกิดขึ้น เช่น ปฏิกริยาของผู้คนและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นตามมา รวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการระบุช่องว่างและการเบี่ยงเบนที่จะเกิดขึ้นก่อนการตัดสินใจ มองถึงผลกระทบในระยะยาว

3.5 การจัดการความเครียด ( Stress Management ) เป็นสมรรถนะที่จะจัดการกับอารมณ์ แสดงความรู้สึกอย่างเหมาะสม สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่างสุภาพและอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ยุ่งยาก สามารถเลือกใช้การแสดงออกของอารมณ์ในการสื่อสารและช่วยให้สิ่งต่างๆ บรรลุผลไปได้ พฤติกรรมที่สำคัญคือ แสดงออกอย่างสุขุมได้แม้อยู่ในสถานการณ์ที่กดดัน และแสดงอารมณ์ในทางที่จะลดความเครียดโดยปราศจากการทำลายมิตรภาพหรือผลผลิต

3.6 การคิดวิเคราะห์ ( Analytical Thinking ) เกี่ยวข้องกับการใช้ตรรกศาสตร์ เหตุผลอย่างมีระบบเพื่อการทำความเข้าใจ วิเคราะห์และแก้ไขปัญหา สามารถระบุและประเมินสาเหตุที่เป็นไปได้ของปัญหา พัฒนาและบริหารแผนเพื่อค้นหาปัญหาที่แท้จริง พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่

วิเคราะห์แนวคิด ข้อถกเถียง ปัญหาออกเป็นแต่ละส่วนขององค์ประกอบ วิเคราะห์ต้นทุน ผลประโยชน์ ความเสี่ยงและโอกาสในการประสบความสำเร็จในการตัดสินใจ

3.7 การคิดรวบยอด ( Conceptual Thinking) เกี่ยวกับการใช้แนวคิดและความคิดทั่วไปเพื่อค้นหาความคล้ายคลึงกันและรวบรวมความคิดนี้เข้าด้วยกันในทางที่จะเพิ่มความเข้าใจแก้ปัญหา มีผลต่อนวัตกรรม สามารถใช้ประสบการณ์หรือความรู้อื่นๆจากสถานการณ์อื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันมา สร้างแนวทางและวิธีการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผล พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ ระบุปัญหาหลัก และปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์หนึ่งๆได้ สร้างหรือใช้แนวทางอื่นๆที่เหมือนกันเพื่อให้ผู้อื่นสามารถเข้าใจแนวคิดของตนเองได้

4. สมรรถนะด้านการจัดการ ( Managerial Competencies) เป็นสมรรถนะที่จะเป็นตัวตัดสินว่าใครจะเป็นผู้จัดการที่ดีเยี่ยมได้ สมรรถนะนี้ประกอบด้วยหน้าที่การทำงานหลักที่สำคัญ คือการจัดการโครงการ การนิเทศพนักงาน ภาระพัฒนาพนักงาน สมรรถนะนี้ประกอบด้วย

4.1 การสร้างทีมงาน ( Building Teamwork) เป็นการสร้างหน่วยงานที่มีความร่วมมือกัน จัดพนักงานเข้าด้วยกันและช่วยพวกเขาเหล่านั้นให้มีการเชื่อมโยงภายในหน่วยการทำงานที่มีประสิทธิผลและช่วยให้จัดการกับปัญหาที่มีสาเหตุจากความไม่ลงรอยกันและการแตกแยก เข้าใจพลวัตของกลุ่มและใช้ความเข้าใจนั้นเพื่อช่วยเหลือการทำงานของกลุ่มและพัฒนาผู้นำที่เข้มแข็ง พฤติกรรมที่สำคัญคือ การสร้างทิศทางของโครงการและมอบหมายทิศทางนั้นให้กับสมาชิกในทีม ช่วยขจัดสิ่งขวางกั้นขององค์การและระบุทรัพยากรที่จะนำมาช่วยเหลือทีมได้

4.2 การจูงใจผู้อื่น ( Motivating Others) เป็นสมรรถนะที่จะเพิ่มความผูกพันของพนักงานในงานที่ตนเองทำ โดยจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ เตรียมพร้อมที่จะยอมรับและจัดการกับปัญหาด้านขวัญกำลังใจ และใช้วิธีการที่หลากหลายในการเพิ่มพลังงานและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น

4.3 การสร้างพลังจูงใจแก่ผู้อื่น ( Empowering Others) การช่วยให้ผู้อื่นพัฒนาสมรรถนะโดยจะให้ความรับผิดชอบในหน้าที่และให้ความเป็นอิสระโดยเพิ่มอำนาจในการทำงาน พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ยอมให้ผู้อื่นทำงานที่ผิดพลาดและเผชิญกับความเสี่ยงเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา มอบหมายความรับผิดชอบแก่ผู้อื่นโดยดูพื้นฐานของความสามารถและศักยภาพ

4.4 การพัฒนาผู้อื่น ( Developing Others) เป็นสิ่งจำเป็นมากในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนพนักงานให้สามารถทำงานได้ดีที่สุด ให้ข้อมูลย้อนกลับในพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้พนักงานเข้าใจว่าอะไรคืองานหรือไม่ใช่งาน ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาวิเคราะห์สถานการณ์และเสนอตัวอย่างและทางเลือกที่จะพัฒนาความสามารถ รักษาและสื่อสารความคาดหวังที่สูงแก่พนักงานที่จะช่วยบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานได้ดีที่สุด พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่

การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ถูกต้องแก่ผู้อื่นทั้งจุดอ่อนและจุดแข็ง ช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจถึงอุปสรรคขวางกั้นการเจริญเติบโตของเขา

5. สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ ( Leadership Competency ) เป็นสมรรถนะสำคัญเฉพาะที่ช่วยให้บุคคลนำผู้อื่นไปในทิศทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์และภารกิจหลักประกอบด้วย

5.1 ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ( Visionary Leadership) สมรรถนะที่ผู้นำสร้างและสื่อสารภารกิจหลักขององค์การที่มาจากแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ ระบบค่านิยมได้ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ อธิบายวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์การต่อคนอื่นๆทั้งภายในและภายนอกองค์การ ทำให้แน่ใจว่าแผนกลยุทธ์ขององค์การและการปฏิบัติงานสอดคล้องกันกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลัก

5.2 การคิดเชิงกลยุทธ์ ( Strategic Thinking) เป็นสมรรถนะที่ผู้นำใช้พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ความเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็งขององค์การตนเอง ใช้ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มของอุตสาหกรรมและตลาดเพื่อพัฒนาและบริหารกลยุทธ์ระยะยาว

5.3 การให้ความสำคัญในการประกอบการ ( Entrepreneurial Orientation) ผู้นำจะค้นหาโอกาสของธุรกิจและคำนวณความเสี่ยงของธุรกิจเพื่อสร้างความเติบโตแก่องค์การ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ใช้ความรู้ด้านการตลาด ผลิตภัณฑ์ และอุตสาหกรรมเพื่อระบุโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ วิเคราะห์และประเมินอย่างถูกต้องในข้อดี ข้อเสีย และความเสี่ยงของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับความคิดริเริ่มในธุรกิจใหม่นั้น

5.4 การจัดการการเปลี่ยนแปลง ( Change Management) ผู้นำจะต้องเป็นผู้สื่อสาร ผู้จูงใจ นักวิเคราะห์และมีวิสัยทัศน์ นักกลยุทธ์ ผู้ต่อสู้ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ สามารถระบุและประเมินได้อย่างถูกต้องในสถานการณ์อันประกอบด้วย การสนับสนุนขององค์การระดับวัฒนธรรม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และจัดทรัพยากร จัดอุปสรรค และลงมือปฏิบัติเสมือนเป็นผู้สนับสนุนการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง

5.5 การสร้างความผูกพันต่อองค์การ ( Building Organization Commitment ) สมรรถนะในการสร้างความเป็นหนึ่งเดียวในองค์การ การสร้างความสัมพันธ์กับภารกิจหลัก วิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ขององค์การ สร้างความซื่อสัตย์ และความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมที่สำคัญคือ การแสดงออกและสร้างสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความซื่อสัตย์ในองค์การ เข้าไปรับผิดชอบในการสร้างความซื่อสัตย์และความผูกพันภายในองค์การ

5.6 การสร้างจุดรวม ( Establishing Focus) หัวหน้างานทำให้แน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาปรับทิศทางการทำงานเข้ากับวัตถุประสงค์ขององค์การและการจัดสรรทรัพยากร

อย่างเหมาะสม การติดต่อสื่อสารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสามารถนี้เพราะพนักงานจะสามารถทำงานได้ดีขึ้นเมื่อเข้าใจบทบาทของตนเองและเข้าใจในความสัมพันธ์กับระบบองค์การ โดยภาพรวม พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ช่วยให้พนักงานคนอื่นๆเข้าใจว่างานของเขามีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การ ทำให้เขาแน่ใจว่า เวลา ทรัพยากรและความตั้งใจ ได้ถูกจัดสรรในสัดส่วนที่เหมาะสมต่อลำดับก่อนหลังหรือลำดับความสำคัญของธุรกิจ

5.7 วัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยม ( Purpose, Principle, and Value) ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมอันสำคัญได้แก่ สนับสนุนพนักงานคนอื่นให้ทำการตัดสินใจและปฏิบัติงานบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยมขององค์การ และใช้วัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยมในการอธิบายแรงจูงใจส่วนบุคคล และการตัดสินใจต่อผู้อื่น

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ ( Spencer and Spencer, 1993 pp. 78-88) ได้เสนอถึงองค์ประกอบของสมรรถนะที่ควบคุมประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล เมื่อต้องการจัดการกับสภาวะกดดันทางสภาวะแวดล้อมที่ทันทีทันใดและยากและแต่ละสมรรถนะจะเกื้อหนุนประสิทธิผลของสมรรถนะอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม ได้แก่

1. การควบคุมตนเอง ( Self – Control ) เป็นความสามารถที่จะควบคุมอารมณ์ภายใต้การควบคุมและอดกลั้นต่อการกระทำทางลบเมื่อถูกขู่ขู่ และอดกลั้นเมื่อประสบกับการต่อต้านหรือไม่เป็นมิตรจากผู้อื่น หรือเมื่อทำงานภายใต้สภาพที่เต็มไปด้วยความเครียด พฤติกรรมของความสามารถนี้ได้แก่ เป็นคนที่ไม่มียุทธวิธีหันหันพละนแล่นต่อต้าน จากผู้ร่วมงานที่ไม่เหมาะสม สงบนิ่งในสถานการณ์ที่เคร่งเครียด การควบคุมตนเองเป็นความสามารถที่มีส่วนเกี่ยวข้อง กับสถานการณ์มากกว่าความสามารถอื่นๆ ซึ่งในบางครั้งอาจรวมกับการให้คำแนะนำ ( Directiveness ) เมื่อต้องเผชิญกับผลการปฏิบัติงานที่ต่ำ และสัมพันธ์กับการมีผลกระทบและสร้างอิทธิพลหรือการทำงานเป็นทีมเมื่อต้องขึ้นการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม

2. ความมั่นใจในตนเอง ( Self-Confidence ) เป็นความเชื่อของบุคคลในความสามารถที่จะบรรลุผลสำเร็จในหน้าที่งานของตน ประกอบด้วยการแสดงออกถึงความมั่นใจของบุคคลในการจัดการกับสถานการณ์ความท้าทายที่เพิ่มมากขึ้น และพยายามแสวงหาการตัดสินใจหรือสร้างความคิดเห็นและจัดการความล้มเหลวอย่างสร้างสรรค์ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การแสดงการตัดสินใจ แทนที่จะไม่เห็นด้วยกับคนอื่น การเสนอตนเองอย่างเด็ดเดี่ยวและสุขภาพแสดงความมั่นใจในการตัดสินใจและความสามารถของตนเอง แสดงจุดยืนของตนเองอย่างเด่นชัดเมื่อขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ความสามารถด้านความมั่นใจในตนเองและความล้มเหลวนี้ไม่

ปรากฏว่าเชื่อมโยงกับความสามารถเฉพาะอื่นๆ แต่เป็นความสามารถที่เกื้อหนุน การใช้ความสามารถทั้งหมดอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความยืดหยุ่น ( Flexibility) เป็นความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับสถานการณ์ความท้าทายที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นบุคคลและกลุ่มที่หลากหลายเป็นความสามารถที่จะเข้าใจและชื่นชมความแตกต่างและมุมมองในปัญหาที่ตรงกันข้าม สามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดตามข้อเรียกร้องของสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เปลี่ยนและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย พฤติกรรมของบุคคลที่มีความยืดหยุ่นได้แก่ การยอมรับในความที่ตรงกันข้าม สามารถปรับเปลี่ยนได้ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงในงาน ความยืดหยุ่นเป็นความสามารถที่มีผลกระทบและส่งผลอย่างมีประสิทธิภาพต่อความสามารถด้านการจัดการ

4. ความผูกพันต่อองค์กร ( Organization Commitment) เป็นความสามารถและความปรารถนาของบุคคลในการปรับพฤติกรรมของตนเอง กับความต้องการที่จะจัดการก่อน และเป้าหมายขององค์กร และแสดงในวิถีทางที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กร หรือสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร การคำนึงถึงภารกิจขององค์กรก่อนความชอบของตนเอง พฤติกรรมที่มีความผูกพันต่อองค์กรที่สังเกตเห็นได้แก่ ความปรารถนาที่จะช่วยเพื่อนร่วมงานทำงานให้สำเร็จ ปรับกิจกรรมของตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร เข้าใจในความต้องการความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เลือกที่จะทำงานสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากกว่าจะปฏิบัติงานตามความสนใจตามความเชี่ยวชาญ

#### สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคคลระดับหัวหน้างาน

พนักงานระดับหัวหน้างาน ( First –Line Supervisor) สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ หัวหน้างานที่ได้รับค่าจ้างรายชั่วโมง (Hourly Wage Employees) และพนักงานของโรงงานทางเทคนิคและความเชี่ยวชาญ ( Technical and Professional Workers ) ซึ่ง Spencer และ Spencer (1993, p.213) ได้อธิบายสมรรถนะที่จำเป็นของหัวหน้างานทั้ง 2 ประเภท ดังนี้

1. หัวหน้างานของพนักงานรายชั่วโมง ( Supervisors of Hourly Workers) หัวหน้างานของพนักงานรายชั่วโมงที่ดีเลิศ จะแสดงถึงความสนใจในกลุ่มสมรรถนะด้านการจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาผู้อื่น ( Developing Others) สมรรถนะด้านนี้สามารถแยกหัวหน้างานที่ดีเลิศและหัวหน้างานที่มีผลงานระดับปานกลาง ซึ่งจะเห็นได้ว่าหัวหน้างานที่มีผลงานปานกลางมีการพัฒนาพนักงานคนอื่นไม่มากนัก ลักษณะของความพยายามของหัวหน้าประเภทนี้มีแนวโน้มที่เฉพาะเจาะจงและเน้นด้านเทคนิค เช่น การกรอกแบบฟอร์ม การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรูปแบบการสอนที่เป็นรูปธรรม นอกจากนี้ยังมีภาวะผู้นำแบบทีม มีการทำงาน

เป็นทีมและร่วมมือกันในการทำงาน แต่สมรรถนะทางการมุ่งบรรลุผลสำเร็จและการกระทำ (Achievement and Action) ถูกนำมาใช้ไม่บ่อยนักในระดับหัวหน้างาน นอกจากนี้สมรรถนะด้านการเกี่ยวข้องกับการสั่งการ (concern for Order) ที่เป็นการควบคุมและการตรวจสอบการทำงานของพนักงานก็เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของหัวหน้างานพนักงานรายชั่วโมงที่ดีที่สุด

2. หัวหน้างานของคณงานทางเทคนิคและความเชี่ยวชาญ ( Supervisors of Technical and Professional Works ) หัวหน้างานของคณงานทางเทคนิคและความเชี่ยวชาญ จะดูเหมือนว่ามีโครงร่างของสมรรถนะ (Competencies Profile) คล้ายกับผู้จัดการระดับกลาง โดยทั่วไป (Generic Middle Manager) มาก แต่อย่างน้อยที่สุดจะต้องมีความสามารถทางเทคนิคในกลุ่มงานที่ตนเองรับผิดชอบ และต้องมีการพัฒนาการให้ผลย้อนกลับ การสร้างอิทธิพลและการชักนำซึ่งจะเป็นไปไม่ได้ เช่น หัวหน้างานที่จะต้องมีการจัดการกับนักวิจัย แต่ไม่มีความเชี่ยวชาญทางเทคนิคนี้มาก่อนหรือการจัดการกับพนักงานขาย แต่ไม่เคยเป็นพนักงานที่ประสบความสำเร็จมาก่อน อย่างไรก็ตามสมรรถนะที่จะแยกแยะหัวหน้างานไม่ใช่ความเชี่ยวชาญทางเทคนิคเท่านั้น แต่ยังต้องมีสมรรถนะด้านการจัดการเพิ่มด้วย นอกจากนี้สมรรถนะในการพัฒนาผู้อื่นความเข้าใจในปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการให้ความสนใจต่อการบริการลูกค้าก็เป็นความสามารถที่แยกแยะหัวหน้างานประเภทนี้ออกจากหัวหน้างานทั่วไปได้ และหัวหน้างานมีผลการทำงานดีเลิศ ยังต้องมีความผูกพันต่อองค์กรอีกด้วย

### การวัดสมรรถนะ

การสร้างโมเดลของสมรรถนะอย่างมีประสิทธิภาพและการศึกษาระดับของสมรรถนะ นั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพของการวัด ซึ่งโดยทั่วไปวิธีที่ใช้ประเมินประสิทธิภาพของสมรรถนะ (Zwell, 2000, pp.222-226) มีดังนี้

1. ระบบการให้เกรดระดับ 1 ถึง 5 (The 1 to 5 “School Grading” System) เป็นระบบการวัดที่ใช้กันมากที่สุดโดยทั่วไป ระบบการให้เกรดนี้ใช้กันมากในระบบการศึกษาของอเมริกา ประกอบด้วยระดับเกรดคือ “A” หมายถึง ดีเยี่ยม “B” หมายถึง ดี “C” หมายถึง ปานกลาง “D” หมายถึง ไม่ดีพอ “F” หมายถึง ตก เมื่อนำไปใช้ในโลกของการทำงาน ระบบเกรด F ถึง A ถูกนำมาใช้กลายเป็น 1 ถึง 5 ซึ่ง “5” หมายถึง ดีเยี่ยม “4” หมายถึง เกินความคาดหวัง “3” หมายถึง ตรงความคาดหวัง “2” หมายถึง ต่ำกว่าความคาดหวัง และ “1” หมายถึง ต่ำกว่าความคาดหวังมาก ระบบการให้เกรดนี้เป็นวิธีการประเมินที่ง่ายที่สุดที่นำมาใช้ในการคัดเลือกและประเมินผลการปฏิบัติ

2. การประเมินที่ยึดหลักพฤติกรรม ( Behaviorally Anchored Rating Scales) เป็นวิธีใช้มาตราวัดที่เป็นระดับการประเมิน จากนิยามเฉพาะที่แสดงถึงพฤติกรรมที่สังเกตได้ วิธีนี้ทำให้ผู้ประเมินมีแนวทาง ที่จะประเมินบุคคลบนพื้นฐานของพฤติกรรมที่สังเกตได้หรือพฤติกรรมที่สามารถอธิบายได้เป็นรายละเอียด นอกจากนี้ยังให้กระบวนกรอบแนวคิดและจุดที่สามารถอ้างอิงเพื่อสำหรับผู้ประเมินที่แตกต่างกันสามารถทำได้รวดเร็วขึ้นและง่ายขึ้น วิธีการนี้ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับองค์การในการสื่อสารถึงความหมายของสมรรถนะและความคาดหวังขององค์การถึงวิธีการปฏิบัติงานพนักงานที่จะต้องทำ ทุกๆครั้งที่พนักงานประเมินตัวเองและผู้อื่นด้วยวิธีการนี้ ทำให้พนักงานระลึกถึงพฤติกรรมที่องค์การต้องการและยอมรับ เช่น มาตราสำหรับวัดความคิดริเริ่ม สามารถบอกพนักงานได้ถึงองค์การให้คุณค่าแก่พนักงานที่แสวงหาเพื่อครอบครองโอกาสและลงมือปฏิบัติเพื่อนำมาเป็นข้อได้เปรียบในการทำงาน ริเริ่มโครงการส่วนบุคคลหรือโครงการของกลุ่ม ทำภารกิจและความรับผิดชอบนั้นให้เสร็จสมบูรณ์เพื่อให้ประสบความสำเร็จ และเมื่อพบกับปัญหาจะสามารถระบุถึงวิธีการที่ต้องนำมาใช้แก้ปัญหา นั้น และลงมือปฏิบัติจนกว่าจะสามารถชนะปัญหาเหล่านั้นได้ วิธีการใช้มาตราการประเมินที่ยึดหลักพฤติกรรมสามารถช่วยให้ผู้จัดการและพนักงานพัฒนาวิสัยทัศน์ทางบวกสำหรับตนเอง ผู้ได้บังคับบัญชาและพนักงานคนอื่น ๆ ซึ่งแทนที่จะมองตนเองและผู้อื่นโดยยึดติดอย่างถาวรกับระดับสมรรถนะปัจจุบันการใช้คำบรรยาย พฤติกรรมนี้สามารถช่วยให้บุคคลสร้างภาพลักษณ์ของสิ่งที่พนักงานควรจะทำเพื่อเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในสมรรถนะนั้นเพิ่มขึ้น

3.วิธีการเมทริกซ์ของสมรรถนะตามระดับงานและความเชี่ยวชาญ(The Competency Matrix-Level and Proficiency) เป็นวิธีการเพื่อกำหนดสมรรถนะระดับความเชี่ยวชาญของสมรรถนะนั้นในรูปของกลุ่มพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังไว้เป็นระดับเกรด หรือลำดับของตำแหน่งภายใต้การวัดแบบนี้กลุ่มในการใช้ระบบการประเมินถูกแทนที่โดยชื่อตำแหน่งงาน ( Job Title) ตัวอย่างเช่น ในองค์การสำนักพิมพ์ชื่อตำแหน่งงานอาจจะได้แก่ ผู้ช่วยบรรณาธิการ ประธานงานบรรณาธิการ และบรรณาธิการอาวุโส หรือในบริษัทตรวจสอบบัญชีชื่อตำแหน่งงานได้แก่ พนักงานบัญชี สมุห์บัญชี ผู้จัดการ ผู้จัดการอาวุโส และหุ้นส่วน เป็นต้น ข้อดีของวิธีการนี้คือ ระบบการประเมินสมรรถนะ จะช่วยให้พนักงานเข้าใจระดับความเชี่ยวชาญที่ต้องการในแต่ละสมรรถนะภายในระดับงานที่ตนเองทำอยู่ และช่วยให้เข้าใจถึงพฤติกรรมที่ต้องการจะแสดงเพื่อได้รับการเลื่อนขั้น และประสบความสำเร็จในงานแต่ละระดับ แต่วิธีการนี้ยังเป็นวิธีการที่ยากเพราะแต่ละบุคคลมีความเชี่ยวชาญในพฤติกรรมบางอย่างและไม่เชี่ยวชาญในพฤติกรรมอื่นๆ ภายในกลุ่มความสามารถเดียวกัน

วิธีการประเมิน Competency ของพนักงานรายบุคคล แบ่งออกเป็น 4 วิธีการดังนี้  
 อารมณ์ ภูวิทย์พันธุ์ ( 2547, น. 66-68 )

1. Self Assessment : การประเมินตนเอง

การประเมินความสามารถในการทำงานตาม Competency ต่างๆ ที่กำหนดขึ้น โดยใช้พิจารณาญาณของตนเอง ซึ่งถือได้ว่าเป็นวิธีการของการประเมิน Competency ที่ง่ายที่สุดแต่อย่างไรก็ตามองค์การส่วนใหญ่ไม่นิยมใช้ เนื่องจากขาดความเชื่อถือของผู้ประเมิน เพราะผู้ประเมินอาจไม่ประเมินความสามารถของตนเองตามความเป็นจริง ซึ่งจะทำให้ผลที่ได้รับเบี่ยงเบนไปจากความเป็นจริง

2. Supervisor Assessment : การประเมินโดยหัวหน้างาน

การประเมิน competency ของพนักงานโดยหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินนั้น ถือได้ว่าเป็นรูปแบบของการประเมินที่พบเห็นมากที่สุด ซึ่งองค์การส่วนใหญ่จะนิยมใช้การประเมินแบบนี้ ในช่วงของการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจประเมินเป็นปีละครั้ง (ประเมินผลปลายปี) หรือปีละ 2 ครั้ง (ประเมินผลกลางปีและปลายปี) ทั้งนี้การประเมิน Competency ของพนักงานโดยหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินนั้น อาจได้รับผลการประเมินที่ไม่ถูกต้องหรือเบี่ยงเบนไปจากความเป็นจริง ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้จากการที่ผู้ประเมินมีอคติ หรือไม่รู้จักรับหลักการหรือแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องชัดเจน

3. 180-Degree Assessment : การประเมินแบบ 180 องศา

การประเมินความสามารถในการทำงานตาม Competency ที่กำหนดขึ้นโดยหัวหน้างานและตนเองเป็นผู้ประเมิน ซึ่งถือได้ว่าเป็นรูปแบบของการประเมินที่ผสมผสานระหว่างวิธีการประเมินโดยตนเองกับการประเมินโดยหัวหน้างาน เพื่อลดปัญหาอคติที่เกิดขึ้นจากการประเมิน ทั้งนี้วิธีการประเมินในรูปแบบนี้ควรมีการกำหนดน้ำหนักของผู้ประเมินว่าจะให้น้ำหนักของหัวหน้าประเมินเท่าไร และพนักงานประเมินเป็นเท่าไร ซึ่งควรกำหนดน้ำหนักเป็นเปอร์เซ็นต์ และผลรวมของหัวหน้าและพนักงานประเมินควรเป็น 100 เปอร์เซ็นต์ หลังจากนั้นนำผลที่ได้จากการประเมิน competency ทั้งจากหัวหน้างานและพนักงานมาหาค่าเฉลี่ย

4. 360-Degree Assessment : การประเมินแบบ 360 องศา

การประเมินความสามารถในการทำงานตาม Competency ที่กำหนดขึ้นรอบทิศทาง ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของทีม ( Team-Based Approach) โดยมีผู้ประเมินที่เกี่ยวข้องในการทำงานทั้งหมดเป็นผู้ประเมิน ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างาน ตนเอง เพื่อร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า ผู้จัดจำหน่าย (Supplier) ทั้งนี้วิธีการประเมินแบบนี้ควรมีการกำหนดน้ำหนักของผู้ประเมินว่าจะให้ผู้ประเมินมีน้ำหนักการประเมินอย่างไร โดยกำหนดเปอร์เซ็นต์ รวมกันได้ 100 เปอร์เซ็นต์ และ

หลังจากนั้นนำผลที่ได้จากการประเมิน Competency จากผู้ประเมินต่างๆมาหาค่าเฉลี่ยของการประเมิน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

ชินโรส วังเพ็ชร (2543) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ เรื่องความสามารถและการนำความสามารถมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยได้ทำการเปรียบเทียบระหว่างผู้จัดการสาขาธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) กับผู้จัดการธนาคารทหารไทยจำกัด (มหาชน) รวมผู้จัดการสาขา คือ ระดับการศึกษา ส่วนเพศ อายุ อายุงานธนาคาร อายุงานในตำแหน่ง และธนาคารที่สังกัด ไม่ใช่ปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นเรื่องการนำความสามารถมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้จัดการสาขา คือ ธนาคารที่สังกัด ส่วนเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานในธนาคาร และอายุงานในตำแหน่ง ไม่ใช่ปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นในเรื่องนี้

นาถลดา นาทอง (2543) ได้ทำการสำรวจ เรื่องความสามารถในการปฏิบัติบทบาทความรับผิดชอบของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และได้สรุปว่าพนักงานที่สังกัดฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีความสามารถด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระดับชำนาญ นั่นคือ มีความรู้ ทักษะ และสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี แต่ถ้าหากองค์กรแปรสภาพเป็นบริษัทเอกชนที่ต้องดำเนินการในลักษณะธุรกิจ พนักงานควรเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถด้านธุรกิจมากขึ้น โดยการเรียนรู้จากสถานที่ทำงานเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง

เพ็ญจันทร์ นครินทร์ (2543) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบ ซีดความสามารถในการแข่งขันของประชากรไทยกับของประเทศในเอเชีย ได้แก่ ประเทศญี่ปุ่น เกาหลี สิงคโปร์ และมาเลเซีย ตามกรอบการศึกษาพัฒนาขีดความสามารถของคนไทย พบว่า จำเป็นต้องยกระดับการศึกษาของประชากรวัยทำงานละเพิ่มอัตราการเข้าเรียนของประชากรวัยเรียนให้สูงขึ้น

ดุจดาว ดวงเด่น (2540) ได้ทำการศึกษาวิธีการกำหนดองค์ประกอบขีดความสามารถเพื่อนำไปวางระบบเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาอาชีพของพนักงานสายการเงินฝากบัญชีธนาคารไทยท努 จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่าธนาคารยังไม่มีการพัฒนาอาชีพอย่างเป็นระบบ แต่สิ่งที่ดำเนินการอยู่สามารถส่งเสริมพัฒนาอาชีพที่เน้นความสามารถได้ เช่น การกำหนด Job description การกำหนดแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน

สมรัก วงศ์หทัยไพศาล (2542) ได้ทำการศึกษาทัศนคติของพนักงานกลุ่มชินวัตรที่มีต่อการพัฒนาแนวคิดการบริหารโดยพื้นฐานความสามารถมาใช้ในองค์กร โดยศึกษาจากพนักงานระดับบริหารและระดับชำนาญการ จำนวน 234 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีทัศนคติต่อการนำแนวความคิดการบริหารโดยพื้นฐานความสามารถมาใช้ในองค์กรระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแนวคิดนี้ได้แก่ อายุ ตำแหน่งงาน การรับรู้ข่าวสารจากแหล่งข่าวสาร ความมั่นคงในการทำงานและความรู้เกี่ยวกับการบริหารโดยพื้นฐานความสามารถ ส่วนเพศ ระดับการศึกษา อายุงานในกลุ่มชินวัตร ประสบการณ์การทำงาน และลักษณะงานที่ไม่ใช่ปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติที่มีต่อแนวความคิดนี้

วงศ์ขวัญ จิตนุพงศ์ (2545) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตและความสามารถของเกษตรกรผู้เลี้ยงไก่เนื้อในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า เกษตรกรผู้เลี้ยงไก่เนื้อในจังหวัดพระนครศรีอยุธยามีคุณภาพชีวิตโดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าด้านชีวิตในครอบครัวและด้านชีวิตการทำงานอยู่ในระดับดี ด้านสุขภาพอนามัย ด้านชีวิตชุมชน และด้านการใช้เวลาว่างอยู่ในระดับปานกลาง ผลการประเมินความสามารถด้านการเลี้ยงไก่เนื้อ ผ่านเกณฑ์ตามมาตรฐานฟาร์มเลี้ยงไก่เนื้อของประเทศอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าเกษตรกรมีความสามารถผ่านเกณฑ์ตามมาตรฐานการจัดการด้านสุขภาพสัตว์มากที่สุด และผ่านเกณฑ์ตามมาตรฐานด้านการจัดการฟาร์มน้อยที่สุด

วีระพจน์ วิรุฬรัตน์ (2543) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างแบบสอวัตต์เพื่อประเมินความสามารถหลักทั้ง 7 ด้านของผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง พบว่าผู้บริหารมีคะแนนความสามารถหลักอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า ผู้บริหารชายมีคะแนนความสามารถหลักด้านการทำความเข้าใจสถานการณ์ การบริหารกระบวนการและคะแนนรวมสูงกว่าผู้บริหารหญิง เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้จัดการมีคะแนนความสามารถหลักด้านการทำความเข้าใจสถานการณ์สูงกว่าผู้ช่วยผู้จัดการ เมื่อจำแนกตามสายงานที่สังกัด พบว่าผู้บริหารที่สังกัดสายงานบริหารมีคะแนนความสามารถหลักเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์สูงสุด เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีมีคะแนนความสามารถหลักด้านความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ และคะแนนรวมสูงกว่าผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี เมื่อวิเคราะห์ถึงคะแนนเฉลี่ยความสามารถหลักในแต่ละด้าน พบว่า ด้านความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์มีคะแนนต่ำสุด

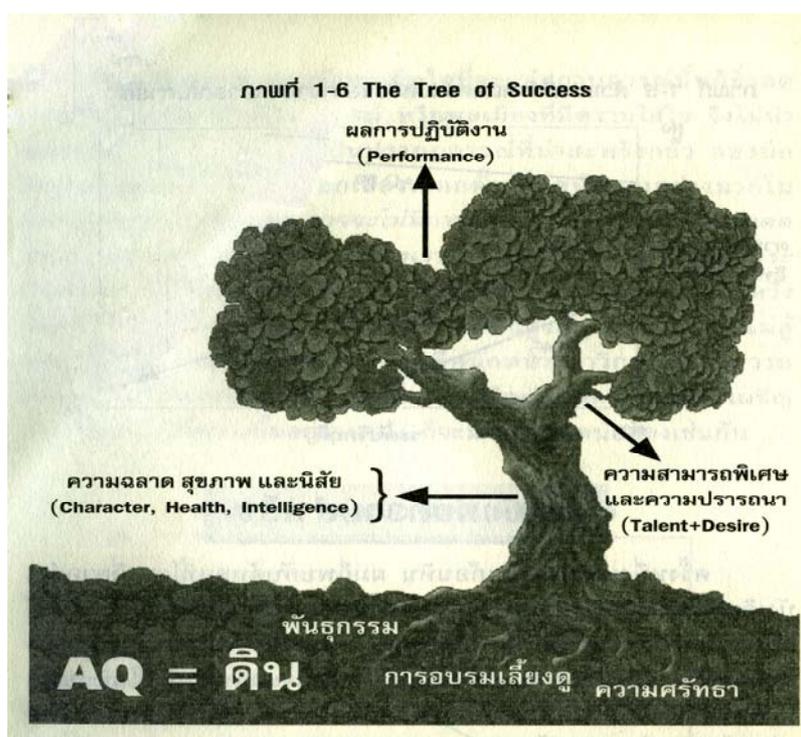
อิสระ บุญญะฤทธิ์ (2545) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศองค์กรและประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น พบว่า หัวหน้างานมีประสิทธิผลในระดับสูง มีสมรรถนะด้านการไฟลัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน ด้านสัมพันธภาพ ด้าน

คุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านการจัดการในระดับสูง มีสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำในระดับปานกลาง สมรรถนะ ด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งานและบรรยากาศองค์การมิติมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวังสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค (AQ) และ สมรรถนะ (Competecy)

ภาพที่ 2.8

The Tree of Success



ที่มา : ริระคักด์ กำบรณารักษ์ (2548, น.52)

จากต้นไม้แห่งความสำเร็จ (The Tree of Success) ของสตอลท์ จะเห็นได้ว่า ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคหรือ AQ กับ สมรรถนะ (Competency) มีความสัมพันธ์กันโดย AQ เป็นเสมือนดินซึ่งเป็นแหล่งแร่ธาตุและอาหารที่ต้นไม้นำไปใช้ในการเจริญเติบโตหล่อเลี้ยงลำต้น ( ความฉลาด,สุขภาพ,นิสัย) และหากดินมีความอุดมสมบูรณ์ก็จะทำ

ให้ต้นไม้ที่แตกกิ่งก้านสาขาที่มีความแข็งแรงทนทาน ( ความสามารถพิเศษและความปรารถนา ) ซึ่งกิ่งก้านสาขาเปรียบได้กับสมรรถนะ (Competency) นั่นเอง โดยจากความหมายของสมรรถนะที่นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ประสบการณ์ ทักษะคิด ความเชื่อ อุปนิสัยและคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตได้ ซึ่งความหมายของสมรรถนะสอดคล้องกับสิ่งที่สตอลท์กล่าวไว้เกี่ยวกับต้นไม้แห่งความสำเร็จว่า กิ่งแรกเปรียบเสมือนสิ่งที่เรียกว่าปัจจัยประวัติการทำงาน ประวัติการทำงานจะอธิบายถึงทักษะความสามารถ ประสบการณ์ของบุคคลรวมไปถึงความรู้ ซึ่งหมายถึงสิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้ สตอลท์เปรียบเทียบการประกอบขึ้นของความรู้และความสามารถนี้ว่า เป็นความสามารถพิเศษ (talent) สตอลท์อธิบายว่าประมาณสองในสาม ที่ใช้ในการฝึกอบรมจะหมดไปกับการสร้างความสามารถพิเศษ เซาวัน ในการรับสมัครงานหรือการสัมภาษณ์งาน หากมีผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่ดีเยี่ยมมาก ก็ไม่สามารถจะตกลงรับเข้าทำงานได้ทันที โดยผู้สมัครคนนั้นควรที่จะแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่สตอลท์เรียกว่า ความปรารถนา ด้วย เพราะ ความปรารถนาจะแสดงถึงแรงจูงใจ ความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น แรงขับ ความทะเยอทะยาน ถ้าผู้สมัครมีความสามารถพิเศษ (Talent) มากมายแต่ขาดซึ่งความปรารถนา (Desire) ก็คงจะไม่มีใครจ้างงานแน่นอน ( ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2548 น.53) จาก The tree of success AQ เป็นดินที่คอยหล่อเลี้ยงให้เกิด กิ่งก้าน คือ ความปรารถนา เพราะฉะนั้นถ้าหากบุคคลมี AQ หรือความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคสูง ก็จะส่งผลให้เกิดความปรารถนาจากภายในที่มีพลัง เมื่อนำไปใช้ปฏิบัติงานก็ย่อมจะส่งผลให้เกิดสมรรถนะในการทำงานที่สูงตามไปด้วย เช่น สมรรถนะด้านแรงจูงใจ ความกระตือรือร้น ดังที่สตอลท์ได้อธิบายไว้ เป็นต้น

AQ เป็นดั่งดินที่อุดมสมบูรณ์ด้วยแร่ธาตุเป็นกุญแจสำคัญ เป็นปัจจัยพื้นฐานของความสำเร็จซึ่งสามารถตัดสินระดับของทัศนคติ ความสามารถและการกระทำที่แสดงออก เมื่อดิน (AQ) มีความอุดมสมบูรณ์หล่อเลี้ยงต้นไม้ให้เกิดกิ่งก้านสาขาที่แข็งแรง ( สมรรถนะหรือ Competency) แต่ละกิ่งก้านสาขาย่อมจะเกิดการผลิใบ (Performance) ออกมามากมาย ดังนั้นหากผู้นำหรือหัวหน้างานมี AQ สูงก็ย่อมจะเป็นแรงขับหรือส่งผลต่อสมรรถนะในการทำงานในด้านต่างทั้งที่เป็นทักษะ ความรู้ ซึ่งเป็นสมรรถนะส่วนพื้นผิวสามารถพัฒนาได้ง่าย หรือแม้กระทั่งสมรรถนะส่วนลึก เช่น สมรรถนะที่เป็น แนวคิดเกี่ยวกับตน ลักษณะนิสัย และแรงจูงใจ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ซ่อนเร้นและค่อนข้างยากที่จะประเมินและพัฒนา ตามแนวความคิดของ Spencer และ Spencer นั้น AQ ก็อาจจะเป็นแรงขับหรือผลักดันให้สิ่งเหล่านี้เกิดการพัฒนาสูงขึ้นตามสมรรถนะส่วนพื้นผิวไปด้วย เพราะจากต้นไม้แห่งความสำเร็จของสตอลท์จะเห็นได้ชัดเจนว่า ส่วนลำต้นมีส่วนของนิสัย

รวมอยู่ด้วย ( Character ) ซึ่งก็คือสมรรถนะส่วนลึกตามแนวคิดของ Speccer และ Speccer ผลลัพธ์ของการที่ผู้นำหรือหัวหน้างานมี AQ สูงก็จะทำให้สมรรถนะในการทำงานสูงขึ้นและมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นตามไปด้วย ฉะนั้น AQ จึงมีส่วนในเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับสมรรถนะทั้งในส่วน ของสมรรถนะส่วนพื้นผิวและสมรรถนะส่วนลึกอีกด้วย

นอกจากนี้ในบทบาทของการเป็นผู้นำหรือหัวหน้างานในการทำงาน จะมีการกำหนด สมรรถนะในการทำงานเพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนระดับปรับ ตำแหน่ง เป็นต้น โดยสมรรถนะของหัวหน้างานก็มีลักษณะแตกต่างกันออกไป เช่น Core Competency , Job Competency, Personal Competency เป็นต้น ดังเช่นที่นักวิชาการหลาย ท่านได้กำหนดลักษณะของสมรรถนะหรือให้นิยามความหมายไว้ดังที่กล่าวมาแล้วในเรื่องของ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะAQหรือความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคเป็นปัจจัย หนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมหรือเป็นแรงขับให้สมรรถนะในการทำงานแต่ละด้านของผู้นำหรือหัวหน้างาน ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้นตัวอย่างเช่น(ธีระศักดิ์ กำบรรณรักษ์,2548, น.339-359 )

- AQ มีส่วนช่วยในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงเป็นความท้าทาย หนึ่งในหลาย ความท้าทายที่ผู้นำจะต้องเผชิญ

- AQ สามารถประยุกต์ใช้ได้กับทีมงานและองค์กร AQ ก็คือความสามารถของ องค์กรที่ยืดหยุ่นและฟันฝ่าต่อภาวะความทุกข์ยากและนำมาซึ่งความสำเร็จ AQ ช่วยให้องค์กร เคลื่อนไหวอย่างง่ายดายนและรวดเร็ว สามารถที่จะปรับตัว และฟื้นตัวจากวิกฤติได้เร็วและง่าย ยืน หยัดมั่นคง เมื่อต้องจัดการและสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง AQ ยังมีผลกระทบต่อการเรียนรู้ของ องค์กร ความคิดสร้างสรรค์ ผลผลิต ผลการปฏิบัติงานขององค์กร การอยู่กับองค์กรนานๆ แรงจูงใจ การเสี่ยง การปรับปรุงงาน พลังงาน ความเข้มแข็ง ความอดทน สุขภาพและความสำเร็จ

- ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม

องค์กรที่มีบุคลากรที่มี AQ สูงมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เต็มไปด้วยความคิด และ ความเชื่อว่าต้องมีทางที่จะประสบความสำเร็จ จะทำให้องค์กรนั้นพยายามค้นหาวิธีการทำงานที่มี ประสิทธิภาพ เมื่อเจอกับอุปสรรค เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ดังนั้น องค์กรที่มีผู้นำที่มี AQ สูง ย่อมสามารถกำหนดอนาคตขององค์กร และเชื่อมั่นได้ว่าจะสามารถดำรงไว้ซึ่งความกระตือรือร้น มีแรงขับเคลื่อน และสามารถฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว เมื่อเผชิญกับภาวะวิกฤติ

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า AQ มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีความสัมพันธ์กับ สมรรถนะในการทำงานในด้านต่างๆของผู้นำ ไม่ว่าจะเป็น การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) , การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ( Continuous Improvement) , ความคิดสร้างสรรค์

( Creativity ) , ความอดทน( Endurable) , แรงจูงใจ (Motivation) , นวัตกรรม (Innovation), ความกระตือรือร้น ( Energetic) เป็นต้น

### เหตุผลในการตั้งสมมติฐาน

จากการศึกษาทบทวนแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ AQ หรือความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคและสมรรถนะในการทำงาน ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานโดยมีเหตุผลดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 หัวหน้างานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์ทำงาน ระดับการศึกษา ลักษณะหน่วยงานที่แตกต่างกันมีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคแตกต่างกัน

จากการศึกษาแนวคิดเรื่องความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคของ สตอลท์ (Stoltz, 1997) ยังไม่มีการระบุถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคสำหรับแนวคิดจะเน้นย้ำเพียงว่าเราสามารถพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคให้สูงขึ้นได้ จากการศึกษางานวิจัยพบว่า ในเรื่องของปัจจัยส่วนบุคคลแต่ละปัจจัยมีผลการวิจัยที่มีทั้งความสอดคล้องกันและแตกต่างกันในบางปัจจัย ยกตัวอย่างเช่น สถานภาพสมรส เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคแตกต่างกัน ซึ่งทั้ง ขวนจิตร ฐระทอง (2544) และ นันทนุช ตั้งเสถียร (2546) ได้ผลการวิจัยที่สอดคล้องกัน แต่ลักษณะหน่วยงานมีผลการวิจัยที่ขัดแย้งกัน คือ นันทนุช ตั้งเสถียร (2546) พบว่าลักษณะหน่วยงานที่แตกต่างกันมีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคแตกต่างกัน แต่ ขวนจิตร ฐระทอง (2544) พบว่า ลักษณะหน่วยงานที่แตกต่างกันมีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคไม่แตกต่างกัน ฉะนั้นผู้วิจัยจึงตั้งข้อสังเกตว่า ในแต่ละองค์การอาจจะมีปัจจัยอื่นๆที่มีผลกระทบหรือเกี่ยวข้องในการทำงานทำให้แต่ละสาขาอาชีพมีตัวแปรจากสภาพแวดล้อมในการทำงานแตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคของแต่ละสาขาอาชีพแตกต่างกันไป ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลทุกปัจจัยดังกล่าวข้างต้น

สมมติฐานที่ 2 หัวหน้างานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์ทำงาน ระดับการศึกษา ลักษณะหน่วยงานที่แตกต่างกันมีสมรรถนะโดยรวมทั้ง 5 ด้านแตกต่างกัน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องของสมรรถนะ พบว่า ไพบูลย์ บุญแสนแผน (2540) พบว่า ตัวแปรด้านสถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ภูมิลำเนาเดิม ตัวแปรด้านประสบการณ์การทำงาน ได้แก่ อายุราชการ ประสบการณ์ในตำแหน่ง ประสบการณ์ในการฝึกอบรม ไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพในการบริหารงานของ สาธารณสุขอำเภอ ซึ่งมีหลายปัจจัยที่สอดคล้องกับ วงศ์ขวัญ จิตนุพงศ์ ( 2545 ) ซึ่งพบว่า ปัจจัยด้านบุคคลของเกษตรกร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ การออมและสถานภาพในอาชีพ ไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการเลี้ยงไก่เนื้อ เนื่องจากเจ้าหน้าที่เกษตรกรขาดประสบการณ์และเรื่องที่วิจัยเป็นเรื่องใหม่ ส่วน นาดลดา นาทอง ( 2543 ) พบทั้งปัจจัยที่สอดคล้องและไม่สอดคล้องกับวงศ์ขวัญ จิตนุพงศ์ (2545) และ ไพบูลย์ บุญแสนแผน (2540) โดยพบว่า อายุ ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งตามสายอาชีพ ระดับตำแหน่งและหน้าที่การบังคับบัญชาของพนักงานสังกัดฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่แตกต่างกัน ไม่มีผลให้พนักงานมีสมรรถนะด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 กลุ่ม ได้แก่ ด้านวิเคราะห์ ด้านธุรกิจ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านภาวะผู้นำ และด้านเทคนิคและเทคโนโลยีแตกต่างกัน ส่วนระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลให้พนักงานมีสมรรถนะด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแตกต่างกัน ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ปัจจัยในด้านของสภาพแวดล้อมในองค์การ รวมทั้งปัจจัยส่วนบุคคลล้วนส่งผลต่อความสามารถหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น โดยเฉพาะในโรงงานอุตสาหกรรมซึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน เช่น หัวหน้างานที่ต้องสั่งการลูกน้องหรือพนักงานในสภาพเสียงดัง อากาศร้อนย่อมส่งผลต่อสมรรถนะในการทำงานของหัวหน้างานโดยตรงและถ้าหากหัวหน้างานมีความบกพร่องในเรื่องของปัจจัยส่วนบุคคลพร้อมด้วยแล้วยิ่งจะส่งผลให้สมรรถนะในการทำงานมีประสิทธิภาพลดลงตามไปด้วย ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการทำงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

สมมติฐานที่ 3 ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะโดยรวมทั้ง 5 ด้าน

สมรรถนะในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยมุ่งเน้นการวัดพฤติกรรมการทำงาน ( Behavior-Based) ซึ่งเป็นการวัดปัจจัยนำเข้า(Input) และกระบวนการในการทำงาน (Process)มากกว่าวัดผลของงานที่เกิดขึ้น ( Result-Basd) ซึ่งเป็นการวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Output/Outcome) ของงาน ( อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2547 น.28 ) จากต้นไม้แห่งความสำเร็จของสตอลท์ ( The Tree of Success) AQ หรือความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคนั้นเป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลและส่งผลต่อถึงสมรรถนะในการทำงานของบุคคลผู้นั้น

ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมนั้นจำเป็นที่จะต้องให้สมรรถนะในด้านต่างๆประกอบกัน อีกทั้งยังต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคทั้งจากตัวบุคคลและจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน หากหัวหน้างานมี AQ หรือเชาวน์ความคิดสูงในการปฏิบัติงานแล้วก็ย่อมที่จะมีแรงผลักดันให้เกิดสมรรถนะในทุกๆด้านอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ฉะนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคตามแนวความคิดของ สตอลท์ ( Stoltz, 1997) คือ ด้านการควบคุมด้านต้นเหตุและความรับผิดชอบ ด้านผลกระทบที่จะมาถึง และด้านความอดทนของหัวหน้างานว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับ สมรรถนะในการทำงานของหัวหน้างานทั้ง 5 ด้านตามแนวความคิดของ ซีเวลล์ (Zwell, 2000) คือ สมรรถนะในการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ สมรรถนะด้านการจัดการ และสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ หรือไม่อย่างไร