

# การสร้างทักษะ SOFT SKILL

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน  
การสื่อสารและการทำงานเป็นทีม

โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรแลพภาคี  
เครือข่ายตามหลักสูตรที่เหมาะสม  
ประจำปีงบประมาณ 2568 ครั้งที่ 3  
“หลักสูตรตามความต้องการของพื้นที่”

23 สิงหาคม 2568



## คำนำ

ในโลกของการทำงานยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความซับซ้อนสูง ความสำเร็จในการปฏิบัติงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถทางเทคนิคหรือ "Hard Skills" เพียงอย่างเดียวอีกต่อไป แต่ "Soft Skills" หรือทักษะทางสังคมและอารมณ์ ได้กลายเป็น

ปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนทั้งความสำเร็จขององค์กรและความสุขในการทำงานของบุคลากร เอกสาร "การสร้างทักษะ Soft Skill" ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การสื่อสาร และการทำงานเป็นทีมได้อย่างยั่งยืน เนื้อหาในเอกสารจะเริ่มต้นด้วยการชวนสำรวจความรู้สึกในที่ทำงาน เพื่อให้เข้าใจถึงปัญหาที่หลายคนกำลังเผชิญ เช่น ภาวะหมดไฟ (Burnout) ซึ่งมักมีรากฐานมาจากการขาดทักษะด้าน Soft Skills

จากนั้น เอกสารจะนำไปทำความเข้าใจกับความแตกต่างและความสำคัญของ Hard Skills และ Soft Skills อย่างลึกซึ้ง พร้อมนำเสนอเครื่องมือและแนวคิดที่ทรงพลังซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ได้จริง ไม่ว่าจะเป็น "โมเดลภูเขาน้ำแข็ง" ที่ช่วยให้เห็นภาพความสำคัญของสิ่งที่ซ่อนอยู่ใต้พื้นผิว, "หน้าต่างโจฮารี (Johari Window)" เครื่องมือสำรวจตนเองเพื่อการสื่อสารที่ดีขึ้น, หลักการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพผ่านกรอบแนวคิด "T-E-A-M-W-O-R-K" และปิดท้ายด้วยกลยุทธ์สำคัญสู่การพัฒนาที่ไม่สิ้นสุดอย่าง "Growth Mindset"

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ในการสร้างรากฐานที่มั่นคง ช่วยให้ทุกท่านสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน พัฒนาการสื่อสารที่เปี่ยมด้วยความเข้าใจ และทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างราบรื่น อันจะนำไปสู่ความสำเร็จทั้งในหน้าที่การงานและความสุขในชีวิตต่อไป

## สารบัญ

| เรื่อง                                                                       | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1. เริ่มต้นสำรวจความรู้สึก เราเป็นอย่างไรในทำงานปัจจุบัน?                    | 1    |
| 2. Hard Skills vs. Soft Skills: อะไรคือสิ่งที่ขับเคลื่อนความสำเร็จที่แท้จริง | 4    |
| 2.1 ความแตกต่างระหว่าง Hard Skill และ Soft Skill                             | 6    |
| 2.2 ความแตกต่างข้างต้นสอดคล้องกับคุณลักษณะเฉพาะ 3 ประการของ Soft Skill       | 8    |
| 2.3 ความสำคัญของ Soft Skill                                                  | 9    |
| 3. รากฐานสู่ความเป็นเลิศ ตอนที่ 1: การสื่อสารอย่างทรงพลัง                    | 16   |
| 3.1 หน้าต่างโจฮารี (Johari Window)                                           | 17   |
| 3.2 องค์ประกอบของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กร                          | 18   |
| 4. รากฐานสู่ความเป็นเลิศ ตอนที่ 2: การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ         | 19   |
| 4.1 กฎเจดออสุดท้าย: การปรับเปลี่ยน กรอบความคิด เพื่อการเติบโตที่ไม่สิ้นสุด   | 21   |
| 5. บทสรุป                                                                    | 22   |
| เอกสารอ้างอิง                                                                | 23   |

## การสร้างทักษะ Soft Skill

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การสื่อสารและการทำงานเป็นทีม

### 1. เริ่มต้นสำรวจความรู้สึก เราเป็นอย่างไรในที่ทำงานปัจจุบัน?

จากการสำรวจของ JobsDB.com พบว่าปัจจัยหลักที่ทำให้คนทำงานไม่มีความสุขนั้น ไม่ได้มาจากเนื้องานเพียงอย่างเดียว แต่กลับเป็นเรื่องของ ระบบการทำงานขององค์กร" (22.2%), "ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและเจ้านาย (14.6%) และ บทบาทหน้าที่ที่จำเจ ไม่ได้แสดงความคิดเห็น (16.1%) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับ Soft Skills หากองค์กรขาดการสื่อสารที่ดี ระบบการทำงานก็จะกลายเป็นอุปสรรค หากเราขาดทักษะการสร้างความสัมพันธ์ การทำงานร่วมกับผู้อื่นก็จะเต็มไปด้วยความขัดแย้ง และหากเจ้านายขาดทักษะการรับฟัง พนักงานก็จะรู้สึกไร้ค่าและหมดกำลังใจ สภาวะเช่นนี้ หากเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและยาวนาน อาจนำไปสู่สิ่งที่เรียกว่า ภาวะหมดไฟในการทำงาน หรือ Burnout ซึ่งมีงานวิจัยหลายชิ้นที่ชี้ให้เห็นว่า การขาด Soft Skills เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้เกิดภาวะดังกล่าว (Maslach & Leiter, 2016)

ทักษะ (skills) มีความสำคัญและจำเป็นในการดำรงชีวิต ช่วยให้คุณคนมีการพัฒนาความรู้ พัฒนาสมรรถนะ พัฒนาความสามารถของคุณคนในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นทักษะทางวิชาชีพ ทักษะการเป็นพลเมืองและพลโลก รวมถึงทักษะ soft skill ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นในการทำงาน ประกอบด้วยทักษะต่าง ๆ เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา ทักษะการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการจัดการข้อมูล ทักษะความสำคัญระหว่างบุคคล จริยธรรมและทักษะการเป็นมืออาชีพ และทักษะความเป็นผู้นำ (Chaithawat & Sinjindawong, 2022)

กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (Thai Qualification Framework for Higher Education, TQF: Hed) มีแนวทางการพัฒนาที่ครอบคลุมการพัฒนานักศึกษาตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ ประกอบด้วยคุณวุฒิ 5 ด้าน ได้แก่

- 1) คุณธรรม จริยธรรม
- 2) ความรู้
- 3) ทักษะทางปัญญา
- 4) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ

5) ทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี ทั้งนี้พบว่า ลักษณะเด่นของการพัฒนาทางวิชาการและมาตรฐานวิชาชีพ ได้แก่ ด้านความรู้ด้านทักษะทางปัญญา และด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีนั้น จัดให้เป็นการพัฒนา hard skill ส่วนการพัฒนาทางด้านคุณธรรม จริยธรรม ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ จัดเป็นการพัฒนา soft skill (Office of The Higher Education Commission, 2018) ปัจจุบันได้มีใช้มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2565 โดยให้มีผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้สำเร็จ การศึกษาทุกระดับมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาต้องมียังน้อย 4 ด้าน

- 1) ด้านความรู้
- 2) ด้านทักษะ
- 3) ด้านจริยธรรม
- 4) ด้านลักษณะบุคคล (Thai government Gazette, 2022)

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2552 อธิบายคำว่า “ทักษะ” ว่าหมายถึง ความชำนาญ โดยมาจากคำภาษาอังกฤษว่า Skill นอกจากนี้ คณะกรรมการจัดทำพจนานุกรม ศัพท์ ศึกษาศาสตร์ร่วมสมัย ยังได้ขยายความของคำว่า ทักษะ (Skill) มากขึ้น ว่าหมายถึง ความชำนาญหรือ ความสามารถในการกระทำหรือการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นทักษะด้านร่างกาย สติปัญญา หรือสังคม ที่เกิดขึ้นจากการฝึกฝน หรือการกระทำบ่อย ๆ เช่น คุรุมีทักษะการใช้คำถาม การนำเข้าส บทเรียน การใช้สื่อการสอน นักเรียนมีทักษะ การฟัง พูด อ่าน เขียน การคิดคำนวณ หรือทักษะทาง สังคม (จินดารัตน์ โพธิ์นอก, 2557)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ให้ความหมายคำว่า ทักษะ ว่าหมายถึง ความชำนาญ ภาษาอังกฤษคือคำว่า Skill โดยคณะกรรมการจัดทำพจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ร่วมสมัย ได้ขยายความเพิ่มเติมว่าหมายถึง ความชำนาญหรือความสามารถในการกระทำ หรือการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นทักษะด้านร่างกาย สติปัญญา หรือสังคม ที่เกิดขึ้นจาก การฝึกฝน หรือการกระทำบ่อย ๆ เช่น คุรุมีทักษะการใช้คำถาม การนำเข้าสู่บทเรียน การใช้สื่อ การสอน นักเรียนมีทักษะ การฟัง พูด อ่าน เขียน การคิดคำนวณ หรือทักษะทางสังคม สอดคล้องกับ Garrison and Magoon (1972) ที่ให้ความหมายของทักษะว่าเป็นแบบของพฤติกรรมที่ปฏิบัติได้อย่าง รวดเร็ว แม่นยำ ซึ่งเป็นผลจากการพัฒนาความสามารถของตนเอง และ Klausmeier and Ripple (1971) ที่อธิบายว่าทักษะคือการประกอบกิจกรรมด้วยความคล่องแคล่วได้อย่างต่อเนื่อง โดยผู้ที่ มีทักษะสูง จะมีลักษณะ ดังนี้

1) สามารถทำกิจกรรมได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ แม้จะมีความตั้งใจทำเพียงเล็กน้อย

2) สามารถมองเห็นแนวทางในการพัฒนาให้ทำกิจกรรมได้ดีกว่าเดิม

3) สามารถตรวจสอบความถูกต้องของสิ่งที่ทำได้อย่างรวดเร็วและไม่ผิดพลาด

4) สามารถทำกิจกรรมได้อย่างรวดเร็ว และมีการประสานงานที่ดี

5) สามารถทำกิจกรรมได้อย่างคงที่แม้อยู่ในสภาพแวดล้อมต่างกัน

ทักษะสามารถแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ ทักษะด้านความรู้ (Hard skills) และ ทักษะทางอารมณ์ (Soft skills) สันติธาร เสถียรไทย (2562) ได้อธิบายถึงการแบ่งทักษะไว้ว่า สามารถแบ่งทักษะทั้ง 2 แบบได้จาก 3 ปัจจัย คือ วิธีการเรียนรู้ทักษะนั้น วิธีการวัดผล และวิธีการนำไปใช้ ในบริบทต่าง ๆ โดยทักษะด้านความรู้ สามารถเรียนรู้ได้จากกระบวนการเรียนการสอนและการฝึกฝน สามารถวัดผลได้ง่าย และไม่ว่าในองค์กรใดก็นำทักษะด้านความรู้ไปใช้ในบริบทที่คล้ายคลึงกัน เช่น ทักษะทางภาษา จะเห็นได้ว่าการเรียนรู้ภาษาต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะมาจากการเรียนการสอนทั้งใน และ นอกห้องเรียน มีวิธีการวัดทักษะมากมาย เห็นได้จากข้อสอบวัดระดับภาษาที่มีอยู่หลากหลาย และสามารถนำไปใช้ได้ในทุกองค์กร ในขณะที่ทักษะทางอารมณ์ เป็นทักษะที่ต้องใช้เวลา ในการพัฒนา สอนได้ยาก วัดผลได้ยาก และการนำไปใช้ก็แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร เช่น ทักษะ การสื่อสารต้อง เรียนรู้จากการสั่งสมประสบการณ์ ไม่มีมาตรฐานในการวัดผลที่แม่นยำและแต่ละองค์กรก็มีความต้องการทักษะการสื่อสารในรูปแบบและระดับที่แตกต่างกันไป โดยทักษะ ทั้ง 2 แบบ ต่างก็สนับสนุนซึ่งกันและกันเราจำเป็นต้องศึกษาทักษะด้านความรู้อยู่เสมอ เพื่อให้รู้ถึง ทักษะทาง อารมณ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น การเรียนรู้ทักษะทางภาษา ก็จะทำให้เราได้ฝึกทักษะในการสื่อสาร และทักษะ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มาจากชาติอื่นด้วยในขณะเดียวกันการมีทักษะทางอารมณ์ ที่สูง ก็จะช่วย ให้เราสามารถพัฒนาทักษะด้านความรู้ได้ดีขึ้นด้วย

วิระพงศ์ อาตมา (2563) ได้กล่าวถึงทักษะในการทำงานว่า ทักษะด้านความรู้ คือทักษะ ทางด้านวิชาชีพ ความเชี่ยวชาญในอาชีพนั้น ๆ หากผู้ปฏิบัติงานมีทักษะด้านความรู้สูงย่อม มีโอกาส ที่จะประสบความสำเร็จสูงตามไปด้วย เช่น ทักษะการคำนวณ ทักษะการใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์ ทักษะทางวิศวกรรม ส่วนทักษะทางอารมณ์ เป็นทักษะที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมี เพื่อช่วยให้ การ ปฏิบัติงานราบรื่นยิ่งขึ้น ส่วน Pahwa (2021) ให้ความหมายว่า ทักษะด้านความรู้ คือทักษะที่ จำเป็น ในการทำงานนั้น ๆ เช่น ทักษะการออกแบบ ทักษะการบัญชี ในขณะที่ทักษะทางอารมณ์ คือทักษะ ที่ส่งผลต่อการทำงานและการสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งจะ使得แต่ละบุคคลมีความโดดเด่น

และแตกต่างกันไป เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการเป็นผู้นำ จริยธรรมในการปฏิบัติงาน ทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการแก้ข้อขัดแย้ง และทักษะ การเป็นสมาชิกของกลุ่ม

ในอดีตทุกคนมักให้ความสำคัญ าคัญกับทักษะด้านความรู้มากกว่าทักษะทางอารมณ์ แต่ในปัจจุบัน ทักษะด้านความรู้เพียงอย่างเดียว อาจไม่เพียงพอต่อการทำงานอีกต่อไป และไม่สามารถช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ถูกเลิกจ้าง หากองค์กรมีการลดขนาดลง (James and James, 2004) โดยทักษะ ทางอารมณ์กลายเป็นทักษะที่มีความส าคัญในการทำงานมากขึ้น จะเห็นได้จากการศึกษาถึง ความสำเร็จของการทำงานในระยะยาว พบว่าความสำเร็จมีผลมาจากทักษะทางอารมณ์ถึง 75% ในขณะที่ทักษะด้านความรู้ มีผลเพียง 25% (Klaus, 2010) สรุปได้ว่า ทักษะคือความเชี่ยวชาญในการทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง แบ่งเป็น 2 แบบคือ ทักษะด้านความรู้ที่สามารถเรียนรู้ วัดผล และนำไปใช้ได้ง่าย กับทักษะทางอารมณ์ที่ต้องใช้เวลา ในการพัฒนา วัดผลและนำไปใช้ได้ยาก โดยในการทำงานจำเป็นต้องมีทั้งทักษะด้านความรู้ และทักษะทางอารมณ์

## 2. Hard Skills vs. Soft Skills: อะไรคือสิ่งที่ขับเคลื่อนความสำเร็จที่

ในโลกของการทำงาน เรามักจะได้ยินคำว่า Hard Skills และ Soft Skills อยู่เสมอ Hard Skills คือทักษะเชิงเทคนิคหรือความรู้เฉพาะทางที่สามารถวัดผลและจับต้องได้ เช่น ความสามารถในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์, ความรู้ด้านกฎหมาย, ทักษะการทำบัญชี หรือความสามารถในการวางแผนโครงการ ซึ่งเป็นทักษะที่ทำให้เรา ใ้ทำงาน ในทางกลับกัน Soft Skills คือทักษะด้านอารมณ์ และสังคม เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีที่เราปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น การสื่อสาร, การทำงานเป็นทีม, ความเป็นผู้นำ, การคิดวิเคราะห์, และการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นทักษะที่ทำให้เรา "ประสบความสำเร็จในงาน และ ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

ทักษะที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิตและการทำงาน ประกอบด้วย 2 ทักษะสำคัญคือ

- (1) Hard Skill หรือสมรรถนทักษะ
- (2) Soft Skill หรือ จรณทักษะ (อ่านว่า จะระนะ-)

Soft Skill หมายถึง ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิตและการทำงานซึ่งไม่ใช่ความรู้และความสามารถทางเทคนิค แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ทักษะส่วนบุคคล (Personal

Skills) ทักษะทางสังคม (Social Skills) และทักษะเชิงวิธีการ (Methodical Skills) ซึ่งแต่ละประเภทมีนิยามดังนี้

1) ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) หมายถึง ทักษะและคุณลักษณะ ภายในของบุคคล เป็นทักษะที่บ่งบอกความเป็นตัวตนและเกี่ยวข้องกับการควบคุมตัวเองเป็นสำคัญ

2) ทักษะทางสังคม (Social Skills) หมายถึง ทักษะและคุณลักษณะสำคัญ ในการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นในบริบทการทำงานหรือการใช้ชีวิตในสังคม

3) ทักษะเชิงวิธีการ (Methodical Skills) หมายถึง ทักษะและคุณลักษณะ พื้นฐานที่สามารถช่วยส่งเสริมและต่อยอดทักษะและความรู้เชิงเทคนิค หรือ Hard Skill ได้ โดยเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและการจัดการอย่างมีขั้นตอนและกระบวนการเป็นสำคัญ

Soft Skill เป็นความสามารถลักษณะเฉพาะ หรือคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละบุคคลในการควบคุมและจัดการกับอารมณ์ความรู้สึก ในการตอบสนองกับปฏิสัมพันธ์ที่ได้รับจากผู้อื่น อาจเกิดจากการบ่มเพาะเลี้ยงดู การฝึกฝน หรือ การฝึกอบรมที่เหมาะสมเป็นระยะเวลานานจนกลายเป็นนิสัยส่วนบุคคลที่ดี หรือบางทักษะ อาจจะต้องมีการพัฒนา ปรับปรุง หรือเรียนรู้ใหม่จากการทำงาน เพราะจำเป็นในการทำงานเฉพาะ ในแต่ละสถานที่ และ Soft Skill ยังช่วยเสริมทักษะอื่น ที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิตและการทำงานให้มี ประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น เช่น ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางด้านวิชาการ และทักษะในการ ประกอบอาชีพ เป็นต้น ซึ่งทุกทักษะล้วนมีส่วนช่วยให้บุคคลมีความสุขกับชีวิตการทำงาน และ สามารถประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคง

## 2.1 ความแตกต่างระหว่าง Hard Skill และ Soft Skill

ทั้ง Hard Skill และ Soft Skill ล้วนเป็นทักษะที่มีความสำคัญต่อการทำงานและ สามารถช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตามการประกอบอาชีพ และการทำงานในโลกยุคปัจจุบัน ซึ่งเต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruption) มีความซับซ้อนและไม่แน่นอนสูง ผู้จ้างงานส่วนใหญ่จึงเริ่มให้ความสำคัญกับ Soft Skill มากกว่า เนื่องจากสามารถผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างมั่นคง แข็งแรง และยั่งยืน



ที่มา : <https://shorturl.asia/rmUXu>

มนตรีนินตา (2562) ได้สรุปความแตกต่างระหว่าง Hard Skill และ Soft Skill เพื่อความเข้าใจที่ง่ายและชัดเจนยิ่งขึ้น โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

1) Hard Skill สามารถบอกถึงความฉลาด (Smart) หรือความสามารถ ทางสติปัญญา (IQ) ได้เป็นสมองซิกซายที่รวมทักษะเชิงตรรกะ เช่น ฟิสิกส์ ชีววิทยา เคมี คณิตศาสตร์ สถิติ การบัญชี การเงิน การและเขียนโปรแกรมเป็นต้น ส่วน Soft Skill จะบอกถึงความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) เป็นสมองซิกซายที่รวมทักษะเกี่ยวกับอารมณ์ ได้แก่ ทักษะการจัดการตนเอง เช่น ความมั่นใจในตนเองและการจัดการความเครียด และทักษะ เกี่ยวข้องกับบุคคล เช่น การติดต่อสื่อสารและทักษะการสร้างเครือข่ายทางสังคม

2) Hard Skill เป็นทักษะที่มีกฎหรือหลักเกณฑ์คงที่ ไม่ผันแปรตามองค์กร หรือเพื่อนร่วมงาน ยกตัวอย่างเช่น การเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ซึ่งถือเป็น Hard Skill เนื่องจากมีการยึดกฎหรือหลักเกณฑ์ในการสร้างรหัสทำฟังก์ชันของโปรแกรมได้ ไม่ว่าจะทำที่ไหน ก็จำเป็นต้องใช้ทักษะความรู้เป็นฐานในการสร้างโปรแกรม แต่ Soft Skill จะเป็นทักษะที่กฎหรือ หลักเกณฑ์สามารถเปลี่ยนแปลงยืดหยุ่นได้ ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรและบุคคลที่ทำงานด้วย เช่น ทักษะการสื่อสารเป็น Soft Skill ที่ยึดกฎหรือหลักเกณฑ์ว่าด้วยวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยขึ้นอยู่กับผู้ฟังหรือเนื้อหาที่ใช้ในการสื่อสาร ความสำเร็จในการสื่อสารคือการสามารถสื่อสาร เนื้อหาให้ผู้ฟังอย่างชัดเจนและเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่าย

3) Hard Skill สามารถเรียนรู้ได้จากโรงเรียนหรือผ่านการอ่านหนังสือ โดย ส่วนใหญ่จะมีการกำหนดตำแหน่ง เส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ หรือการยอมรับ ความเชี่ยวชาญในทักษะนั้น ๆ อย่างชัดเจน เช่น การบัญชี หากบุคคลสามารถใช้ความรู้พื้นฐาน การบัญชีและมีความรู้เกี่ยวกับบัญชีขั้นสูงก็สามารถทำงานเพื่อหาประสบการณ์และเข้าร่วม การสอบจนได้รับการรับรองเป็นผู้สอบบัญชีรับอนุญาตได้ เป็นต้น ในทางกลับกัน Soft Skill จะไม่มีเส้นทางการเรียนรู้ที่ชัดเจน อีกทั้งโรงเรียนส่วนใหญ่ยังไม่มีสอน แต่จะเป็นการเรียนรู้ จากประสบการณ์ในการทำงาน การเปิดรับ และการลองผิดลองถูกด้วยตนเอง



ที่มา : <https://shorturl.asia/rQ0lb>

กล่าวได้ว่า hard skill เป็นทักษะวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานโดยตรงที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน อาจกล่าวได้ว่า hard skill เป็นทักษะการทำงานได้เสร็จ ส่วน soft skill เป็นการพัฒนาทักษะหรือความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับคน อาจไม่เกี่ยวข้องกับความชำนาญในงานด้านใดด้านหนึ่งโดยตรง แต่เป็นทักษะที่ช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จและก้าวหน้า ได้แก่ การสื่อสาร การนำเสนอ การบริหารคน การบริหารเวลา การบริหารทีมงาน การจัดการอารมณ์ตนเอง การตั้งใจ และหวานล่อม รวมทั้งความเป็นผู้นำและความรับผิดชอบต่อสังคม เรียกว่า “สมรรถนะการบริหารจัดการคน” (People Management Competency) (Office of The Higher Education Commission, 2018)

## 2.2 ความแตกต่างข้างต้นสอดคล้องกับคุณลักษณะเฉพาะ 3 ประการของ Soft Skill

ซึ่ง Han (2011) ได้นำเสนอไว้ ดังนี้

1) Soft Skill ไม่เหมือนกับ Hard Skill ที่มีกฎตายตัว มีถูกผิดชัดเจน สามารถนำกฎมาใช้ปฏิบัติและประยุกต์ได้โดยได้ผลลัพธ์ที่แน่นอนออกมา อีกทั้งยังมีความ ผิดพลาดคลาดเคลื่อน น้อยมาก ขณะที่ Soft Skill จะเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะหรืออารมณ์ที่ แตกต่างกันไปเนื่องจากสถานการณ์ภายนอกและประเภทของบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วยมีผล อย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลงของ Soft Skill

2) Soft Skill เป็นทักษะติดตัวและมีค่ามากในการทำงานและประกอบอาชีพ เนื่องจากมีส่วนทำให้เกิดความแข็งแกร่งจากภายใน และจะส่งผลต่อการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นที่เรายังทำงาน Soft Skill ย่อมยังมีคุณค่าอยู่เสมอ

3) Soft Skill ต้องเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเสมอ แม้สามารถบรรลุความสามารถได้ระดับหนึ่ง แต่เมื่อประสบกับสถานการณ์ใหม่หรือพบกับคนใหม่ที่เข้ามาทดสอบ Soft Skill ก็เปรียบเสมือนการชดเชย ผลักดันให้ต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา

### 2.3 ความสำคัญของ Soft Skill

ดังที่กล่าวไปข้างต้นบ้างแล้วว่า Soft Skill เป็นทักษะที่สามารถช่วยสร้าง สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพในการทำงานและ ผลลัพธ์ของงานที่ทำ จากรายงานการสำรวจความคิดเห็นของผู้จัดการและลูกจ้างจำนวน 800 คน

ใน 17 กลุ่มอุตสาหกรรมโดย Porath และ Pearson (2013) แสดงให้เห็น ผลเสียของสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่ดี เช่น การต้องทำงานร่วมกับพนักงานที่ไม่มีทักษะในการ สื่อสาร

ไม่มีความเห็นใจผู้อื่น หัวหน้ามีภาพลักษณ์ใจร้าย หรือมีเพื่อนร่วมงานที่หยาบคาย ไม่มีความสุภาพอ่อนน้อม ซึ่งสามารถส่งผลให้ประสิทธิภาพของงานลดลงและเกิดผลเสียอื่น ๆ ตามมา โดยส่วนใหญ่กล่าวว่าทำให้สูญเสียเวลางานไปกับการกังวลเรื่องที่เกิดขึ้น (ร้อยละ 80) และทำให้ความผูกพันต่อองค์กรลดลง (ร้อยละ 78) เกินกว่าครึ่งมองว่าประสิทธิภาพการทำงาน ลดลง (ร้อยละ 66) และต้องสูญเสียเวลาการทำงานไปกับการหลบเลี่ยงคนที่ทำให้เกิดปัญหา (ร้อยละ 63) นอกจากนั้นเกือบครึ่งตั้งใจลดความพยายามและเวลาในการทำงานรวมถึง คุณภาพงานลง (ร้อยละ 48 ร้อยละ 47 และ ร้อยละ 38 ตามลำดับ) ขณะเดียวกันกว่า 1 ใน 4 ยอมรับว่าเอาความหงุดหงิดที่เกิดจากที่ทำงาน ไปลงกับลูกค้าและร้อยละ 12 กล่าวว่าเคยลาออก

ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มักเน้น Soft Skill ในมิติของทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเป็นหลัก แต่ Han (2011) มองว่า Soft Skill มีมิติของการจัดการความสัมพันธ์ภายในตัวเองด้วย ดังนั้นจึงได้จำแนก Soft Skill ออกเป็น 2 ประเภท คือ ทักษะในการจัดการตัวเอง (Self Management Skill) และทักษะในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น (People Skill) โดยทักษะในการ จัดการตัวเอง หมายถึง ทักษะที่ช่วยให้รู้จักตัวเองมากขึ้น สามารถจัดการกับนิสัยและอารมณ์ ส่วนตัวให้อยู่ในระดับที่ไม่มีผลกระทบกับการใช้ชีวิต สังคม และการทำงาน ตอบสนองต่อ สถานการณ์ที่ไม่พึง

ประสงค์ได้อย่างเหมาะสม ช่วยสร้างพื้นฐานทางจิตใจและอารมณ์ที่เข้มแข็ง เพื่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพและการใช้ชีวิต ประกอบด้วย 10 ทักษะ ดังนี้

1) ทักษะคติแบบเติบโต (Growth Mindset) คือ การมีความคิดที่มุ่งมั่น พร้อมเติบโตและพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ มองเหตุการณ์รอบตัวโดยเฉพาะสถานการณ์ยากลำบาก เป็นโอกาสในการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ให้ความสนใจกับการพัฒนาตนเองมากกว่า การเปลี่ยนแปลงหรือโทษคนอื่น

2) ความตระหนักรู้ในตัวเอง (Self-awareness) คือ การรู้จักและเข้าใจสิ่งที่ตนเป็น แรงผลักดันแรงกระตุ้น หรือแรงจูงใจของตนสามารถรู้เท่าทันอารมณ์ของตนได้ ในสถานการณ์ยากลำบาก และเข้าใจและรับรู้ได้ว่าพฤติกรรมของตนเกิดจากปัจจัยใดในตนเอง ผู้อื่นและสถานการณ์

3) การควบคุมอารมณ์ (Emotion Regulation) คือ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเองโดยเฉพาะอารมณ์ด้านลบในการทำงานให้มีสติในการคิดและประพฤติตัว ได้อย่างเหมาะสม

4) ความมั่นใจในตัวเอง (Self-confidence) คือ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองในการประสบความสำเร็จในสิ่งที่มุ่งหวังไม่ว่าจะเป็นเรื่องใด

5) การจัดการความเครียด (Stress Management) คือ ความสามารถในการรักษาความคิดและความรู้สึกให้อยู่ในภาวะสมดุลและสงบได้ในทุกสถานการณ์ การรู้วิธีลดความเครียดสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ช่วยเตรียมความพร้อม รับมือกับความท้าทายใหม่ และช่วยส่งเสริมสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจให้ดีขึ้น ซึ่งทั้งหมดนี้จำเป็นมากสำหรับการประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

6) ความยืดหยุ่น (Resilience) คือ ความสามารถในการพาตัวเองออกมาจากความผิดหวังหรือความเสียใจไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถก้าวต่อไปข้างหน้าได้

7) การให้อภัยและการลืม (Forgive and Forget) คือ ความสามารถในการให้อภัยตัวเองเมื่อเกิดความผิดพลาด ให้อภัยผู้อื่นที่ทำผิดต่อตน และเดินหน้าต่อไปได้ โดยปราศจากภาระทางอารมณ์และจิตใจ ปลดปล่อยตัวเองจากเรื่องในอดีต สามารถมุ่งความสนใจ ไปยังเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวได้อย่างเต็มที่

8) ความอดุสาหะ (Persistence) คือ ความสามารถในการรักษาลังงานและ ความ  
ทุ่มเทเช่นเดิมในการเรียนรู้กระทำ หรือดำเนินการสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงาน แม้พบเจอกับ  
ความยากลำบาก ความล้มเหลว หรือการถูกปฏิเสธต่อต้าน

9) ความอดทน (Patience) คือ ความสามารถในการสงบสติอารมณ์ เมื่อพบเจอกับ  
สถานการณ์เร่งรีบหรือวิกฤต เพื่อคิดและดำเนินการอย่างเหมาะสมตอบโต้ภัย เป้าหมายระยะยาวของ  
ชีวิต

10) การมีสติสัมปชัญญะ (Perceptiveness) คือ การสนใจสังเกตในรายละเอียด  
เข้าใจใส่ใจสถานการณ์และความคิดของผู้อื่นด้วยบ่อยครั้งที่คนเรามักให้ความสำคัญกับ ความคิดและ  
คำพูดของตัวเองมากกว่าพยายามทำความเข้าใจการกระทำและความตั้งใจ ของผู้อื่น ซึ่งอาจนำไปสู่  
ความเข้าใจผิดและปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกันได้

อีกประเภทของ Soft Skill ที่ Han (2011) กล่าวถึงคือทักษะในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น  
(People Skill) ซึ่งหมายถึงทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ อย่างเหมาะสม  
สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่มีความหมายในที่ทำงาน มีอิทธิพลต่อการรับรู้ ที่ผู้อื่นมองตัวเองและงาน  
ของตน รวมถึงสามารถเป็นแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้นในการทำงาน ให้แก่ผู้อื่น ทั้งนี้ Han (2011)  
ยังแบ่งทักษะประเภทนี้ออกเป็นทักษะทั่วไป (Conventional) ซึ่งจำเป็นในการทำงานส่วนใหญ่เกือบ  
ทุกประเภท โดยมักเป็น Soft Skill ที่ระบุไว้ในรายละเอียด ลักษณะงานหรือใช้ในการประเมินการ  
ทำงานของพนักงาน กับทักษะเฉพาะกลุ่ม (Tribal) ซึ่งมีลักษณะคล้าย “ความรู้้งใน” เฉพาะในแต่ละ  
สถานที่ทำงาน ไม่ปรากฏในรายละเอียด ลักษณะงานแต่จะได้รับจากประสบการณ์ทำงานหรือการ  
ถ่ายทอดจากผู้สอนงาน ทั้งหมด รวมกลุ่ม 18 ทักษะ แบ่งเป็นทักษะทั่วไป 10 ทักษะ ดังนี้

1) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skill) คือ ความสามารถในการรับฟัง  
ผู้อื่นอย่างกระตือรือร้นและถ่ายทอดความคิดของตนผ่านการพูดและการเขียนได้อย่างดี สามารถ  
บรรลุเป้าหมายของการสื่อสารนั้น ซึ่งอาจรวมถึงทักษะทางภาษาด้วยหากภาษาที่ใช้ ในที่ทำงานนั้น  
ไม่ใช่ภาษาแม่ของผู้ทำงาน

2) ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork Skill) คือ ความสามารถในการทำงาน  
ร่วมกับผู้อื่นทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งคนที่มีทักษะ บุคลิกภาพ ลักษณะการทำงาน หรือ แรงจูงใจที่  
แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อผลลัพธ์การทำงานที่ดีของทีม

3) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Relationship Skill) คือ ความสามารถในการสร้างความไว้วางใจ การค้นหาจุดร่วมในความสัมพันธ์ การมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานทุกคน ทักษะนี้ มักถูกเรียกว่าทักษะทางสังคมซึ่งมักควบคู่ไปกับทักษะการสื่อสาร

4) ทักษะการนำเสนอ (Presentation Skill) คือ ความสามารถในการนำเสนอผลงานและความคิดที่เป็นทางการแก่ผู้ฟังได้อย่างน่าสนใจและน่ารับฟัง กระตุ้นให้ผู้ฟังคล้อยตาม และเห็นด้วยกับสิ่งที่ต้องการนำเสนอ ถึงแม้การนำเสนอจะเป็นการสื่อสารรูปแบบหนึ่งแต่ในที่นี้ แยกออกมาเนื่องจากการนำเสนอมีบทบาทสำคัญต่อการประกอบอาชีพการดำเนินธุรกิจ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

5) ทักษะการจัดประชุม (Meeting Management Skill) คือ ความสามารถในการนำการประชุมให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

6) ทักษะการนำกระบวนการ (Facilitating Skill) คือ ความสามารถในการประสานงาน ร้องขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์จากกลุ่มผู้ฟังที่มีมุมมองหลากหลาย เพื่อให้ได้มาซึ่งหนทางในการแก้ปัญหาที่ร่วมกัน

7) ทักษะการขาย (Selling Skill) คือ ความสามารถในการทำให้ผู้อื่นซื้อหรือ ยอมรับ ความคิด การตัดสินใจ การกระทำผลิตภัณฑ์ หรือบริการของตน โดยทักษะนี้ไม่จำกัดอยู่เพียงกลุ่มคนทำงานด้านการขายโดยเฉพาะเท่านั้น

8) ทักษะการจัดการ (Management Skill) คือ ความสามารถในการสร้างทีม และการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับทีมซึ่งประกอบด้วยบุคลากรที่มีทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ และรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย เพื่อการทำงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูง 9) ทักษะการเป็นผู้นำ (Leadership Skill) คือ ความสามารถในการกำหนด และสื่อสารแนวคิดและวิสัยทัศน์ ซึ่ง สามารถกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามด้วย ความมุ่งมั่นและทุ่มเทได้

10) ทักษะการให้คำปรึกษา (Mentoring/Coaching Skill) คือ ความสามารถในการถ่ายทอดองค์ความรู้ การให้คำแนะนำ และการให้ข้อเสนอแนะที่สามารถช่วยเหลือผู้อื่น ในการทำงานและการเติบโตในสายอาชีพต่อไป

ในขณะที่เพจ Career Fact ให้ข้อเสนอแนะ 9 Soft Skills ที่มีความสำคัญ

### 1) ทักษะการสื่อสาร (Communication)

ความสามารถในการรับฟัง ผู้อื่นอย่างกระตือรือร้นและถ่ายทอดความคิดของตนผ่านการพูดและการเขียนได้ดี สามารถบรรลุเป้าหมายของการสื่อสารนั้น ซึ่งอาจรวมถึงทักษะทางภาษาด้วยหากภาษาที่ใช้ ในที่ทำงานนั้นไม่ใช่ภาษาแม่ของผู้ทำงาน การทำงานหากการสื่อสารไม่ดี ย่อมก่อให้เกิดปัญหา ซึ่งความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน ทำให้เกิดความสับสน เสียเวลา และเสียทรัพยากรสินได้ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรไหน ๆ จะระดับพนักงาน หรือเจ้าของธุรกิจเอง ทักษะการสื่อสารก็ควรจะเป็น Soft Skill พื้นฐานที่ควรมีอย่างยิ่ง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยส่งเสริมให้งานดำเนินต่อไปอย่างราบรื่น และช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วยิ่งขึ้น โดยทักษะนี้สามารถฝึกได้จากการเริ่มเรียงลำดับการเล่าเรื่อง เน้นใจความสำคัญที่ต้องการจะสื่อสาร เลือกระดับภาษาที่เหมาะสมกับผู้ฟัง อาจจะมีการใช้ท่าทางประกอบเพิ่มเติม นอกจากนี้การเป็นผู้ฟังที่ดีก็จำเป็น และควรจับใจความสำคัญของผู้พูดให้ได้ด้วย เป็นต้น

### 2) ทักษะการบริหารเวลา (Time Management)

ยุคนี้นอกจากอาชีพหลักแล้ว บางคนก็มีอาชีพรอง อาชีพเสริมจึงทำให้ต้องรับผิดชอบหลายอย่าง ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารจัดการเวลาให้เป็น เพื่อให้เป้าหมายสำเร็จได้ตามระยะเวลาที่กำหนด เทคนิคง่าย ๆ ที่แนะนำก็คือ การวางแผนจัดลำดับความสำคัญ กำหนดระยะเวลาเสร็จงาน ทำ To Do List สิ่งที่ต้องทำเพื่อเห็นภาพรวมของงานเพื่อป้องกันการลืมนั่น และที่ขาดไม่ได้เลย คือ การมีวินัย สม่าเสมอ และต่อเนื่องเพื่อให้กลายเป็นนิสัย

### 3) ทักษะการปรับตัว (Adaptability)

ไม่ว่าจะเป็น การปรับตัวเข้ากับสังคม การรับมือสถานการณ์เฉพาะหน้า เพราะมนุษย์แต่ละคนที่มีนิสัยต่างกัน ความคิดต่างกัน การทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร หรือการปรับตัวให้ทันตามโลกที่หมุนไปอย่างรวดเร็ว สามารถเริ่มจากการสังเกตบรรยากาศรอบตัว ทั้งน้ำเสียง ท่าทางคนรอบข้าง เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และมีความยืดหยุ่นไม่ยึดติดกับอะไรเดิม ๆ

#### 4) ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration)

ในการทำงานบางครั้งย่อมต้องมีการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะนี้เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้เป้าหมายสำเร็จได้อย่างลุล่วง แถมยังได้แชร์ความคิดเห็น ไอเดีย และมุมมองความคิดใหม่ ๆ ให้งานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว การจะฝึกทักษะนี้ควรเริ่มจากการมองเห็นเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน ช่วยกันหาวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมาย ถ้าที่จะแลกเปลี่ยนไอเดียของตนเอง รับฟังความคิดเห็นของคนในทีมอย่างเปิดใจ และทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของตัวเองอย่างเต็มที่ หากมีความรู้ก็ควรนำมาแบ่งปัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

#### 5) ทักษะความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

ไม่เฉพาะสายงานอาร์ตเท่านั้นที่ต้องมี แต่ทักษะนี้แฝงอยู่ทุกอาชีพ เพราะความคิดสร้างสรรค์ คือ การสร้างไอเดียใหม่ หรือวิธีการใหม่ที่ยังไม่เคยมีมาก่อนให้ดีกว่าเดิม ตัวอย่างเช่น อาชีพครูจะใช้ความคิดสร้างสรรค์ออกแบบสื่อการเรียนการสอนให้นักเรียนไม่เบื่อ อาชีพการตลาดก็ต้องใช้ในการออกแบบกลยุทธ์การตลาดที่น่าสนใจดึงดูดลูกค้าเป้าหมาย เป็นต้น ทักษะนี้ฝึกฝนได้จากความอยากรู้อยากเห็น นำความรู้ที่ได้ใหม่มาต่อยอดความรู้เดิม เปิดใจกับวิธีการใหม่เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีกว่า

#### 6) ทักษะการคิดวิเคราะห์ (Critical Thinking)

ปัจจุบันข้อมูลข่าวสารสามารถเข้าถึงได้อย่างง่ายดายและรวดเร็ว แต่บางข่าวก็ปลอม ดังนั้นหากเรารับสารโดยไม่ไตร่ตรอง คิดวิเคราะห์ เชื่อทุกอย่าง อาจทำให้ส่งต่อข้อมูลที่ผิด ๆ ได้ ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาต่อประสิทธิภาพงาน และการทำงานร่วมกับผู้อื่น การฝึกฝนทักษะนี้ควรเริ่มจากการฝึกกระบวนการคิดจากการตั้งคำถามในสิ่งที่สงสัย ค้นหาข้อมูลจากแหล่งที่น่าเชื่อถือหรือสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีการจับประเด็นและเรียบเรียงข้อมูล ตีความอย่างมีเหตุผล เพื่อจะได้ประเมินคำตอบที่ถูกต้องที่สุด

#### 7) ทักษะการตัดสินใจ (Decision Making)

การตัดสินใจเป็นอะไรที่ต้องทำแทบทุกวัน ตั้งแต่เรื่องเล็กน้อยในชีวิตประจำวัน อย่างการกินข้าวอะไรดี ไปจนถึงการตัดสินใจเรื่องที่ใหญ่ ๆ มีผลกระทบวงกว้าง โดยเฉพาะระดับผู้บริหาร หัวหน้างาน ถ้าบางเรื่องตัดสินใจล่าช้า ตัดสินใจผิดพลาดก็อาจจะทำให้พลาดโอกาสทางธุรกิจ หรือโดนตัดหน้าไปก็ได้ ซึ่งหากอยากตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว สามารถฝึกฝนโดยเริ่มจากการกำหนดขอบเขตการตัดสินใจ ดูว่าใครมีส่วนได้ส่วนเสียบ้าง แล้วหาทางเลือกและความเข้าใจ เปรียบเทียบข้อดีข้อเสียแต่ละทางเลือก นำไปประเมินความเสี่ยง แล้วตัดสินใจ

#### 8) ทักษะการแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อน (Complex Problem Solving)

ความไม่ชัดเจนและความไม่แน่นอน เป็นอะไรที่เกิดขึ้นได้เสมอ หากเจอปัญหาหลายอย่างรวมกัน ย่อมทำให้ปัญหาต่าง ๆ มีความซับซ้อนมากขึ้น หากมีทักษะนี้จะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกันได้ ทำให้เราสามารถรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกทักษะนี้เริ่มได้จากการมองภาพรวมของปัญหา ตั้งคำถามเพื่อหาปัญหาและสาเหตุให้เจอ จัดลำดับผลกระทบของปัญหา แล้วคิดหาวิธีแก้ไข และประเมินสถานการณ์ความเป็นไปได้ของทางเลือก

#### 9) ทักษะการมีทัศนคติเชิงบวก (Positive Attitude)

การมีมุมมองหรือทัศนคติเชิงบวก จะช่วยให้สามารถปรับมุมมองความคิดให้ไม่จมอยู่กับความทุกข์หรือปัญหาเดิม ๆ ไม่ว่าจะเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว รวมถึงช่วยเป็นพลังบวกให้กับคนรอบข้าง ทำให้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรลดลง สามารถบรรลุเป้าหมายการทำงานได้ง่ายขึ้น การฝึกฝนทักษะนี้ทำได้จากการเริ่มลองปรับมุมมอง มองหาข้อดีของปัญหานั้น ๆ นำความผิดพลาดที่ได้กลับมาเรียนรู้แล้วนำไปเป็นบทเรียน และหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดขึ้นอีก เลือกเอาตัวเองไปอยู่แต่ในสภาพแวดล้อมที่ดี ฝึกพูดให้กำลังใจตัวเอง มองเห็นคุณค่าของตัวเอง พัฒนาตัวเองอยู่เสมอ (Career Fact, 2025: ออนไลน์)



ที่มา : <https://shorturl.asia/isEzF>

### 3. รากฐานสู่ความเป็นเลิศ ตอนที่ 1: การสื่อสารอย่างทรง

โมเดลภูเขาน้ำแข็ง" (The Iceberg Model) แนวคิดนี้ถูกนำมาประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายในวงการจิตวิทยาและการจัดการ โดยเปรียบเทียบว่า **Hard Skills** ก็เปรียบเสมือนส่วนยอดของภูเขาน้ำแข็งที่มองเห็นได้เพียง 10% เหนือผิวน้ำ มันคือ สิ่งที่คุณทำ (What you do) ที่ทุกคนมองเห็นและประเมินได้ง่าย แต่ส่วนที่อยู่ใต้น้ำอีก 90% ซึ่งเป็นฐานที่ใหญ่และมั่นคงของภูเขาน้ำแข็งนั้น คือ **Soft Skills** อันได้แก่ ทักษะคน, การสื่อสาร, ความฉลาดทางอารมณ์, การทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นวิธีการที่คุณทำ (How you do it) (Spencer & Spencer, 1993) คนส่วนใหญ่มักถูกจ้างงานเพราะ **Hard Skills** ที่ปรากฏในเรซูเม่ แต่ความก้าวหน้าและความสำเร็จในระยะยาวกลับถูกตัดสินจาก **Soft Skills** ที่ซ่อนอยู่ใต้ผิวน้ำ



ที่มา: <https://shorturl.asia/ZieNt>

**3.1 หน้าต่างโจฮารี (Johari Window) เครื่องมือสำรวจตัวตนเพื่อการสื่อสารที่ดีขึ้น**  
ซึ่งพัฒนาโดย Joseph Luft และ Harry Ingham (Luft & Ingham, 1955) โมเดลนี้เปรียบเสมือนหน้าต่างที่แบ่งตัวตนของเราออกเป็น 4 บาน ได้แก่:

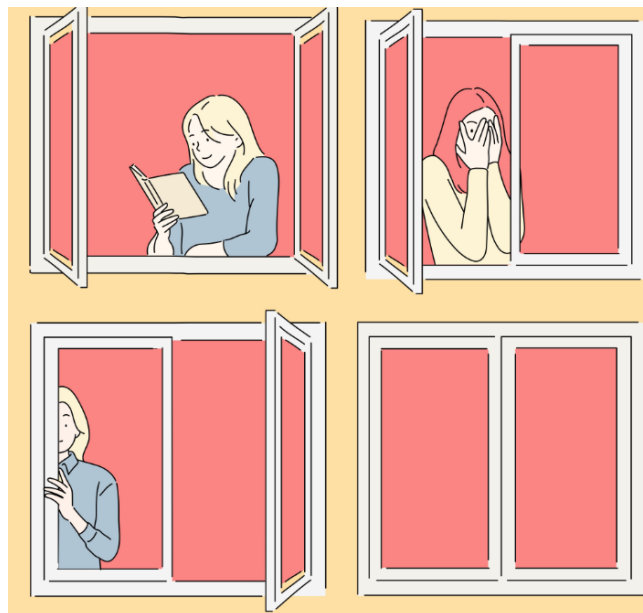
1) Open Area (พื้นที่เปิดเผย): สิ่งทั้งที่ตัวเรารู้และคนอื่นก็รู้เกี่ยวกับเรา เช่น หน้าที่การงาน, ชื่อ, ข้อมูลทั่วไป ยิ่งพื้นที่นี้กว้างเท่าไร การสื่อสารและการทำงานร่วมกันก็จะยิ่งมีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น

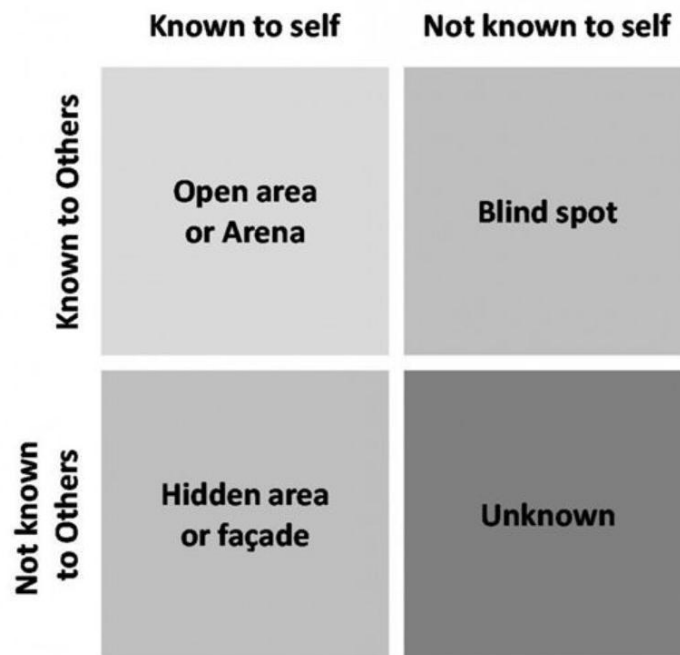
2) Blind Spot (จุดบอด): สิ่งที่คุณไม่รู้หรือมองเห็นในตัวเรา แต่เราไม่เคยรู้หรือตระหนักถึงมาก่อน อาจเป็นได้ทั้งข้อดี (เช่น คุณเป็นคนให้กำลังใจคนอื่นเก่ง) หรือข้อเสีย (เช่น คุณมักจะขมวดคิ้วเวลาไม่พอใจ) วิธีเดียวที่จะลดพื้นที่นี้คือ การเปิดใจรับฟังความคิดเห็น (Feedback) จากผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์

3) Hidden Area (พื้นที่ซ่อนเร้น): สิ่งที่เราเกี่ยวข้องกับตัวเอง แต่เลือกที่จะไม่เปิดเผยให้คนอื่นรู้ เช่น ความกลัว, ความฝัน, หรือความรู้สึกส่วนตัว การลดพื้นที่นี้ทำได้โดย

4) การเปิดเผยตนเอง (Self-Disclosure) อย่างเหมาะสมและถูกกาลเทศะ ซึ่งจะช่วยสร้างความไว้วางใจในทีม

5) Unknown Area (พื้นที่ลึกลับ): สิ่งทั้งที่เราและคนอื่นไม่เคยรู้เกี่ยวกับตัวเรามาก่อน เป็นศักยภาพที่ซ่อนเร้นซึ่งอาจถูกค้นพบเมื่อเราได้ลองทำสิ่งใหม่ๆ หรือเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน





## The Johari Window Model

เป้าหมายของการใช้ Johari Window คือการ ขยายพื้นที่ Open Area ให้กว้างที่สุด โดยการลดพื้นที่ Blind Spot ผ่านการรับฟังฟีดแบ็ก และลดพื้นที่ Hidden Area ผ่านการเปิดเผยตนเอง อย่างเหมาะสม ซึ่งกระบวนการนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมี การสื่อสารที่ไว้วางใจและปลอดภัย ในองค์กร

### 3.2 องค์ประกอบของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กร

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นลึกซึ้งกว่าแค่การพูดหรือการส่งข้อความ แต่คือกระบวนการ สร้าง "ความหมายร่วมกัน" (Shared Meaning) ซึ่งประกอบด้วยทักษะย่อยๆ ที่สำคัญดังนี้

1) การฟังอย่างลึกซึ้ง (Active Listening) นี่คือการฟังการสื่อสารที่ทรงพลังที่สุด แต่ กลับถูกละเลยมากที่สุด การฟังอย่างลึกซึ้งไม่ใช่แค่การได้ยินเสียง แต่คือการพยายามทำความเข้าใจทั้ง "เนื้อหา" และ "ความรู้สึก" ของผู้พูด โดยไม่ตัดสินหรือคิดหาคำตอบโต้แย้งในใจ คาร์ล โรเจอร์ส (Carl Rogers) นักจิตวิทยาชื่อดังได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการฟังอย่างเข้าอกเข้าใจ (Empathic Listening) ว่าเป็นหัวใจของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี (Rogers, 1951) ลองฝึกฝนโดยการทวนความ (Paraphrasing) และสะท้อนความรู้สึก (Reflecting Feelings) ของคู่สนทนาดูสิครับ แล้วคุณ จะพบว่าความขัดแย้งหลายๆ อย่างสามารถคลี่คลายลงได้

2) การให้และรับข้อมูลป้อนกลับ (Giving & Receiving Feedback) ดังที่กล่าวไปในเรื่อง Johari Window การให้ฟีดแบ็กอย่างสร้างสรรค์เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทีม ควรใช้หลักการ I-Message (การสื่อสารโดยขึ้นต้นว่า 'ฉันรู้สึก...') แทน You-Message (การกล่าวโทษว่า 'คุณเป็น...') เพื่อลดการป้องกันตัวของผู้รับ และในทางกลับกัน เราก็ต้องฝึกฝนการเปิดใจรับฟังฟีดแบ็กโดยมองว่าเป็น "ของขวัญ" ที่จะช่วยให้เราเติบโต

3) การสื่อสารไร้วจนภาษา (Non-verbal Communication): ศาสตราจารย์ Albert Mehrabian ได้เคยทำการวิจัยและพบว่าในการสื่อสารเรื่องความรู้สึกและทัศนคติ น้ำเสียง (Tone of Voice) มีผลถึง 38% และภาษากาย (Body Language) มีผลถึง 55% ในขณะที่คำพูด (Words) มีผลเพียง 7% (Mehrabian, 1971) แม้ตัวเลขนี้อาจไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่ก็ย้ำเตือนให้เราตระหนักถึงความสำคัญของการสบตา, การแสดงออกทางสีหน้า, และท่าทางที่สอดคล้องกับสิ่งที่เราพูด

สำหรับบุคลากรของ พม. ซึ่งต้องทำงานกับประชาชนผู้มีความเปราะบาง การสื่อสารอย่างเข้าอกเข้าใจจึงไม่ใช่แค่ทักษะเสริม แต่เป็นเครื่องมือหลักในการทำงาน การฟังอย่างตั้งใจและการแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) สามารถสร้างความไว้วางใจและเปิดประตูสู่การช่วยเหลือที่มีประสิทธิภาพได้อย่างแท้จริง

#### 4. รากฐานสู่ความเป็นเลิศ ตอนที่ 2: การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

หลังจากที่เราเข้าใจพื้นฐานของการสื่อสารแล้ว ทักษะสำคัญลำดับถัดมาคือ การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ทีมไม่ใช่แค่การรวมตัวกันของคน แต่คือ การที่คนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยมีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบ มีการสื่อสารที่ดีต่อกัน และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อที่จะเข้าใจแก่นแท้ของการทำงานเป็นทีม ผมขอยกองค์ประกอบตามตัวอักษร T-E-A-M-W-O-R-K (ดังสไลด์ที่ 22) มาขยายความ ดังนี้:

1) T - Trust (ความไว้วางใจ): คือรากฐานที่สำคัญที่สุดของทีม แพทริก เลนโซนี (Patrick Lencioni) ผู้เขียนหนังสือ "The Five Dysfunctions of a Team" ระบุว่า "การขาดความไว้วางใจ" คือความบกพร่องอันดับแรกที่น่าไปสู่ปัญหาอื่นๆ ทั้งหมด (Lencioni, 2002) ความไว้วางใจในทีมหมายถึงการที่สมาชิกกล้าที่จะเปราะบาง (Vulnerable) ต่อกัน กล้าที่จะยอมรับความผิดพลาดขอความช่วยเหลือ หรือแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างโดยไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตัดสิน

2) E - Empathy (ความเห็นอกเห็นใจ): คือความสามารถในการเข้าใจและแบ่งปันความรู้สึกของผู้อื่น เป็นการมองสถานการณ์จากมุมมองของเพื่อนร่วมทีม ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้ง และส่งเสริมการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

3) A - Agreement (การเห็นชอบร่วมกัน): ทีมที่มีประสิทธิภาพไม่จำเป็นต้องเห็นตรงกันทุกเรื่อง แต่ต้องสามารถหาข้อสรุปร่วมกันและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามข้อสรุปนั้นได้ (Commitment) แม้ว่าในตอนแรกอาจจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันก็ตาม

4) M - Mutual Benefit (การมีผลประโยชน์ร่วมกัน): สมาชิกทุกคนต้องรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายของทีมสอดคล้องกับเป้าหมายส่วนตัว และความสำเร็จของทีมคือความสำเร็จของทุกคน ไม่ใช่การทำงานเพื่อตัวใครคนใดคนหนึ่ง

5) W - Willingness (ความเต็มใจ): คือความกระตือรือร้นและทุ่มเทในการทำงานร่วมกัน สมาชิกทุกคนพร้อมที่จะก้าวออกมาทำเกินกว่าหน้าที่ของตนเองเพื่อช่วยเหลือทีม

6) O - Opportunity (การให้โอกาส): การให้โอกาสซึ่งกันและกันในการเรียนรู้, การแสดงความสามารถ, และแม้กระทั่งการผิดพลาดโดยมองว่าเป็นบทเรียน

7) R - Respect (การยอมรับและให้เกียรติ): การเคารพในความแตกต่าง ทั้งด้านความคิด, ประสบการณ์, และบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนในทีม

8) K - Knowledge (การแลกเปลี่ยนความรู้): การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้ทีมโดยรวมมีความสามารถสูงขึ้น



การสร้างทีมที่มีองค์ประกอบครบถ้วนเช่นนี้ต้องอาศัยเวลาและความตั้งใจจากสมาชิกทุกคนแบบจำลองระยะพัฒนาการของกลุ่ม ของ บรูซ ทักแมน (Bruce Tuckman's Stages of Group Development) ชี้ให้เห็นว่าทีมต้องผ่านช่วง Forming (การก่อตัว), Storming (การระดมความคิดเห็นที่อาจขัดแย้ง), Norming (การสร้างบรรทัดฐาน), และ Performing (การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ) (Tuckman, 1965) การเข้าใจระยะต่างๆ เหล่านี้จะช่วยให้เราอดทนและนำพาทีมผ่านช่วงเวลาที่ยากลำบากไปได้

#### 4.1 กุญแจดอกสุดท้าย: การปรับเปลี่ยน กรอบความคิด เพื่อการเติบโตที่ไม่สิ้นสุด

เครื่องมือและหลักการของการสื่อสารและการทำงานเป็นทีมไปแล้ว แต่สิ่งที่จะทำให้เราสามารถนำความรู้เหล่านี้ไปใช้ได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับกุญแจดอกสำคัญที่สุด นั่นคือ กรอบความคิด หรือ Mindset

ดร.แคโรล ดเว็ค (Dr. Carol S. Dweck) นักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ได้นำเสนอแนวคิดเรื่อง Growth Mindset และ Fixed Mindset ที่ทรงพลังอย่างยิ่ง (Dweck, 2006)

1) Fixed Mindset (กรอบความคิดแบบตายตัว): คือความเชื่อที่ว่าความสามารถ, ความฉลาด, และพรสวรรค์เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ คนที่มีกรอบความคิดแบบนี้มักจะหลีกเลี่ยงความท้าทายเพราะกลัวความล้มเหลว, มองว่าความพยายามเป็นสิ่งไร้ประโยชน์, รู้สึกท้อแท้เมื่อเจอปัญหา, และปิดกั้นตัวเองจากคำวิจารณ์

2) Growth Mindset (กรอบความคิดแบบเติบโต): คือความเชื่อที่ว่าความสามารถและความฉลาดสามารถพัฒนาได้ผ่านความพยายาม, การเรียนรู้, และการฝึกฝน คนที่มีกรอบความคิดแบบนี้จะมองว่าความท้าทายเป็นโอกาสในการเติบโต, เห็นคุณค่าของความพยายาม, มองความล้มเหลวเป็นบทเรียน, และเปิดใจรับฟังข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำมาพัฒนาตนเอง

ข้อดีก็คือ Mindset ไม่ใช่สิ่งที่ตายตัว เราทุกคนสามารถฝึกฝนและพัฒนาให้ตนเองมี Growth Mindset ได้ การเปลี่ยนมุมมองจาก "ฉันทำไม่ได้" ไปเป็น "ฉันยังทำไม่ได้ในตอนนี้อ" (I can't do it... YET) สามารถสร้างความแตกต่างได้อย่างมหาศาล คนที่มี Growth Mindset จะเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต, มีความยืดหยุ่น, และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีกว่า เพราะพวกเขาเชื่อมั่นในศักยภาพการเติบโตของทั้งตนเองและเพื่อนร่วมทีม

เพื่อช่วยให้เห็นภาพการนำ Growth Mindset ไปใช้ในชีวิตประจำวัน ผู้บรรยายจึงขออุปมาอุปไมยเรื่อง "ตู้เย็นแห่งจิตใจ" (The Refrigerator of the Mind) จิตใจของเราเปรียบเสมือนตู้เย็นที่เก็บสะสมประสบการณ์ต่างๆ ที่เราพบเจอในแต่ละวัน มีทั้ง ของอร่อย ที่เป็นความสุข

ความสำเร็จ คำชม (เช่น การได้เลื่อนตำแหน่ง, การได้ใช้เวลากับครอบครัว, การคืนดีกับเพื่อน) และมี ทั้ง ของที่เน่าเสีย ที่เปื้อนความทุกข์ ความผิดหวัง คำตำหนิ (เช่น การสอบตก, การถูกนิโทษ, ความอกหัก)

ทุกๆ วัน เราเป็นคนเลือกเองว่าจะ หยิบอะไรออกมากิน คนที่มี Fixed Mindset หรือมี แนวโน้มมองโลกในแง่ลบ มักจะเพลอหยิบ ของที่เน่าเสีย ออกมาครุ่นคิดซ้ำแล้วซ้ำเล่า ทำให้จิตใจหดหู่ และหมดพลัง แต่คนที่มี Growth Mindset จะเรียนรู้ที่จะ เลือกหยิบ ความทรงจำดีๆ หรือ อาหารใจที่อร่อย ออกมาลิ้มรสเพื่อสร้างพลังบวกให้กับตัวเอง และเรียนรู้ที่จะ ทั้ง หรือปล่อยวาง ประสบการณ์แย่ๆ ไป ไม่เก็บมาบั่นทอนจิตใจ เราสามารถเลือกได้ว่าจะสุขหรือจะทุกข์ อยู่ที่ว่าเราจะ เลือกหยิบอะไรออกมากิน ยิ่งเราหยิบความสุขออกมากินบ่อยแค่ไหน เราก็จะมีความสุขมากขึ้นเท่านั้น

## 5. บทสรุป

Soft Skills ไม่ใช่แค่ "ทักษะเสริม" แต่เป็น **แกนหลัก** ของความสำเร็จในการทำงานและ ความสุขในชีวิต เราได้เรียนรู้ที่จะสำรวจตนเองผ่าน **Johari Window**, เข้าใจหลักการของ การสื่อสารอย่างทรงพลัง, ถอดรหัสหัวใจของ **การทำงานเป็นทีม** ผ่าน T-E-A-M-W-O-R-K, และ ค้นพบกุญแจสำคัญสู่การพัฒนาที่ไม่สิ้นสุดนั่นคือ **Growth Mindset**

งานของบุคลากร พม. เป็นงานที่ต้องใช้ทั้ง "หัว" และ "ใจ" เป็นงานที่ต้องเผชิญกับความท้าทายและความกดดันสูง การลงทุนพัฒนา Soft Skills จึงไม่ใช่เพื่ององค์กรเท่านั้น แต่เป็นการลงทุนเพื่อ ความสุขและความเป็นอยู่ที่ดีของตัวเอง เมื่อท่านสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ, ทำงาน เป็นทีมได้อย่างราบรื่น, และมีกรอบความคิดที่พร้อมจะเติบโต ท่านไม่เพียงแต่จะเพิ่มประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงาน แต่ผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวจะกลายเป็นแสงสว่างและความหวังให้กับประชาชนที่ท่านดูแล ได้อย่างแท้จริง

## เอกสารอ้างอิง

- Chaithawat, T. & Sinjindawong, S. (2022). The development activities to enhance soft skills in the workplace for undergraduate students of Phuket Rajabhat University. *Journal of Kasetsart Educational Review*. 37(2), 126-137. (In Thai)
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- James, F., James, L. (2004). Teaching career and technical skills in a “mini” business world. *Business Education Forum*, 59(2), 39-41.
- Klaus, P. (2010). Communication breakdown. *California Job Journal*, 28, 1-9.
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. Jossey-Bass.
- Luft, J., & Ingham, H. (1955). The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. *Proceedings of the western training laboratory in group development*. University of California, Los Angeles.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Mehrabian, A. (1971). *Silent messages*. Wadsworth.
- Rogers, C. R. (1951). *Client-centered therapy: Its current practice, implications and theory*. Constable.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Thai government gazette. (2022). Higher education standard. Retrieved from [https://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2565/A/020/T\\_0028.PDF](https://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2565/A/020/T_0028.PDF), [2024, 29 Mar.] (In Thai)
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>
- วีระพงษ์ อาตมา. (2563). ซอฟท์สกีล (Soft Skills) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทเอกชน กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพฯ และ ปริมณฑล. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สมบัติ กาญจนกิจ และ สมหญิง จันทรู้ไทย. (2554). *มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ*. สำนักพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (Sombat Kanjanaki & Somying Chantruthai. (2011).  
*Human Relations in Organizations*. Chulalongkorn University Press.)  
สันติธาร เสถียรไทย. (2562). ทักษะมนุษย์โลก 4.0 : “อ่อน” หรือ “แข็ง” สยบอนาคต?.  
<https://www.the101.world/hard-skills-vs-soft-skills/>