

บทที่ 4

ผลการศึกษาและอภิปรายผล

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษา ความรู้ ความเข้าใจ และแนวทางการพัฒนาคนในองค์กรตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักขององค์กร : กรณีศึกษาบริษัท A การนำเสนอผลการศึกษา แบ่งเป็น 6 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ความรู้ ความเข้าใจความหมายของความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก

ส่วนที่ 3 ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก

ส่วนที่ 5 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ความรู้ ความเข้าใจ ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรม และวิธีการพัฒนาตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก

ส่วนที่ 6 การอภิปรายผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	62	77.5
หญิง	18	22.5

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<u>อายุ</u>		
18-25 ปี	3	3.7
26-33 ปี	11	13.8
34-41 ปี	28	35.0
42 ปี ขึ้นไป	38	47.5
<u>อายุงาน</u>		
0-5 ปี	11	13.8
6-10 ปี	11	13.8
10-15 ปี	20	25.0
15-20 ปี	26	32.4
21 ปี ขึ้นไป	12	15.0
<u>ระดับตำแหน่งงาน</u>		
หัวหน้าส่วนขึ้นไป	33	41.3
หัวหน้างาน	16	20.0
พนักงานปฏิบัติการ	31	38.7
รวม	80	100.0

ข้อมูลส่วนบุคคลเพศ

กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายมากที่สุด ร้อยละ 77.5 และร้อยละ 22.5 เป็นเพศหญิง

อายุ

กลุ่มตัวอย่างมีอายุ 42 ปีขึ้นไปมากที่สุด ร้อยละ 47.5 รองลงมาคือ อายุ 34-41 ปี ร้อยละ 35.0 และมีเพียงร้อยละ 3.7 ที่มีอายุ 18-25 ปี โดยกลุ่มตัวอย่างมีอายุต่ำสุดที่ 25 ปี สูงสุด 52 ปี และอายุเฉลี่ย 41 ปี

อายุงาน

กลุ่มตัวอย่างมีอายุงาน 15-20 ปีมากที่สุด ร้อยละ 32.4 รองลงมาคือ อายุงาน 10-15 ปี ร้อยละ 25.0 และมีเพียงร้อยละ 13.8 ที่มีอายุงาน 0-5 ปี และ 6-10 ปี โดยกลุ่มตัวอย่างมีอายุงานต่ำสุดที่ 1 ปี สูงสุด 30 ปี และอายุงานเฉลี่ย 15 ปี

ระดับพนักงาน

กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับหัวหน้าส่วนขึ้นไปมากที่สุด ร้อยละ 41.3 รองลงมาคือ ระดับพนักงานปฏิบัติการ ร้อยละ 38.7 และมีเพียงร้อยละ 20.0 ที่เป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน (ตารางที่ 4.1)

ตารางที่ 4.2

ลักษณะงานที่ทำของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะงานที่ทำ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ลงมือปฏิบัติงานโดยตรง	23	28.7
ติดต่อประสานงาน	20	25.0
คิดค้น พัฒนา	16	20.0
จัดทำเอกสาร	15	18.8
วางแผน กำหนดนโยบาย	6	7.5
รวม	80	100.0

ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงาน

ลักษณะงานที่ทำของกลุ่มตัวอย่างเป็นการลงมือปฏิบัติงานโดยตรงมากที่สุด ร้อยละ 28.7 รองลงมาคือ การติดต่อประสานงาน ร้อยละ 20.0 และมีเพียงร้อยละ 7.5 ที่มีลักษณะงานที่ทำเป็นการวางแผน และกำหนดนโยบาย (ตารางที่ 4.2)

ตารางที่ 4.3
ทักษะที่ใช้ในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง

ทักษะที่ใช้ในการทำงาน	ลำดับที่ 1 (x3)	ลำดับที่ 2 (x2)	ลำดับที่ 3 (x1)	คะแนนรวม
การคิด การวิเคราะห์	31 (38.7)	24 (30.0)	11 (13.7)	152 (31.7)
การตัดสินใจ แก้ปัญหา	14 (17.5)	33 (41.3)	22 (27.5)	130 (27.1)
การอ่าน การเข้าใจเอกสาร ข้อมูล	24 (30.0)	10 (12.5)	16 (20.0)	108 (22.5)
การพูด เช่น การเจรจาต่อรอง	6 (7.5)	7 (8.7)	26 (32.5)	58 (12.1)
การใช้กำลังร่างกาย เช่น ยกของ ประกอบชิ้นส่วน ซ่อมอุปกรณ์	5 (6.3)	6 (7.5)	5 (6.3)	32 (6.6)
รวม	80 (100.0)	80 (100.0)	80 (100.0)	480 (100.0)

ทักษะที่ใช้ในการทำงาน

หากพิจารณาโดยรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการใช้ทักษะในการทำงาน ด้านการคิด การวิเคราะห์มากที่สุด ร้อยละ 31.7 รองลงมาคือ ด้านการตัดสินใจ แก้ปัญหา ร้อยละ 27.1 ด้านการอ่าน การเข้าใจเอกสาร ข้อมูล ร้อยละ 22.5 และมีเพียงร้อยละ 6.6 ที่ใช้ทักษะในการทำงานด้านการใช้กำลังร่างกาย เช่น ยกของ ประกอบชิ้นส่วน ซ่อมอุปกรณ์ และเมื่อพิจารณาเฉพาะทักษะที่ใช้ในการทำงานที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 1 พบว่า ทักษะด้านการคิด การวิเคราะห์มากที่สุด ร้อยละ 38.7 รองลงมาคือ ด้านการอ่าน การเข้าใจเอกสาร ข้อมูล ร้อยละ 30.0 และมีเพียงร้อยละ 6.3 ที่ใช้ทักษะในการทำงานด้านการใช้กำลังร่างกาย (ตารางที่ 4.3)

ส่วนที่ 2 ความรู้ ความเข้าใจความหมาย
ของความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก

ตารางที่ 4.4

ระดับความรู้ ความเข้าใจความหมายของความสามารถ
เชิงสมรรถนะหลักของบริษัท

ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก	ค่าเฉลี่ย	ระดับ ความรู้ ความเข้าใจ
การพัฒนาตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.92	สูง
สำนึกในคุณภาพและความปลอดภัย	3.66	สูง
การมุ่งเน้นลูกค้า	3.58	สูง
การทำงานเป็นทีม	3.50	สูง
คุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม	3.27	สูง
ความรับผิดชอบต่อและยึดมั่นพันธะสัญญา	2.94	สูง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.48	สูง

ความรู้ ความเข้าใจ ความหมายของความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของบริษัท

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความรู้ ความเข้าใจความหมายของ
ความสามารถเชิงสมรรถนะหลักโดยรวมในระดับสูง ที่ค่าเฉลี่ย 3.48 ในขณะที่ความรู้ ความเข้าใจ
ความหมายแต่ละด้านนั้น อยู่ในระดับสูงทุกด้านเช่นเดียวกัน โดยมีความรู้ ความเข้าใจมากที่สุด
ด้านการพัฒนาตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ค่าเฉลี่ย 3.92 รองลงมาคือด้านสำนึกใน
คุณภาพและความปลอดภัย ที่ค่าเฉลี่ย 3.66 ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ที่ค่าเฉลี่ย 3.58 และมีความรู้
ความเข้าใจน้อยที่สุด ด้านความรับผิดชอบต่อและยึดมั่นพันธะสัญญา ที่ค่าเฉลี่ย 2.94 (ตารางที่ 4.4)

และเมื่อพิจารณา ความรู้ ความเข้าใจในรายละเอียดของแต่ละด้าน ผลการศึกษ
ปรากฏดังนี้

ตารางที่ 4.5
ระดับความรู้ ความเข้าใจความหมายของความสามารถ
เชิงสมรรถนะหลัก ด้านการพัฒนาตนเอง
และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ด้านการพัฒนาตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	จำนวนการตอบ (คน)		ค่าเฉลี่ย	ระดับ ความรู้ ความเข้าใจ
	ถูก	ผิด		
ความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงาน	80	0	1.00	สูง
การใช้ทรัพยากรในการทำงาน	79	1	0.99	สูง
การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมแบบใหม่	78	2	0.98	สูง
การค้นคว้า ศึกษา เพื่อเพิ่มเติมความรู้ ทักษะ	76	4	0.95	สูง
รวม			3.92	สูง

1. ด้านการพัฒนาตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

กลุ่มตัวอย่างมีความรู้ ความเข้าใจความหมายของความสามารถเชิงสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับสูง ที่ค่าเฉลี่ย 3.92 กล่าวคือ มีความเข้าใจความหมายถูกต้องตามความคาดหวังขององค์กร โดยในประเด็นด้านความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงาน มีจำนวนการตอบถูกต้องทุกคน ที่ค่าเฉลี่ย 1.00 ว่าจะต้องยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานของตน พร้อมทั้งรับฟัง เรียนรู้ที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้น ขณะที่ด้านการใช้ทรัพยากรในการทำงาน ที่ค่าเฉลี่ย 0.99 ว่าจะต้องไม่ใช้ทรัพยากรในอย่างปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยมีได้ค่านึงถึงค่าใช้จ่าย และความคุ้มค่า นอกจากนี้ในประเด็นด้านการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมแบบใหม่ ที่ค่าเฉลี่ย 0.98 ว่าจะต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับเครื่องมือ วิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ ได้อย่างรวดเร็ว ไม่มีปัญหา และประเด็นด้านการค้นคว้า ศึกษา เพื่อเพิ่มเติมความรู้ ทักษะนั้น ที่ค่าเฉลี่ย 0.95 ว่าจะต้องไม่ปฏิบัติงานเฉพาะหน้าที่ของตนอย่างเดียว โดยไม่ต้องค้นคว้า ศึกษาหาความรู้ใหม่ เพื่อเพิ่มเติมความรู้ (ตารางที่ 4.5)

ตารางที่ 4.6
ระดับความรู้ ความเข้าใจความหมายของความสามารถ
เชิงสมรรถนะหลัก ด้านสำนึกในคุณภาพ
และความปลอดภัย

ด้านสำนึกในคุณภาพ และความปลอดภัย	จำนวนการตอบ (คน)		ค่าเฉลี่ย	ระดับ ความรู้ ความเข้าใจ
	ถูก	ผิด		
ความปลอดภัย	80	0	1.00	สูง
การปฏิบัติงาน	79	1	0.99	สูง
วิธีการลดอุบัติเหตุจากการทำงาน	63	17	0.88	สูง
การตรวจสอบคุณภาพ	76	4	0.79	สูง
รวม			3.66	สูง

2. ด้านสำนึกในคุณภาพและความปลอดภัย

กลุ่มตัวอย่างมีความรู้ ความเข้าใจความหมายของความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ด้านสำนึกในคุณภาพและความปลอดภัยอยู่ในระดับสูง ที่ค่าเฉลี่ย 3.66 กล่าวคือ มีความเข้าใจความหมายถูกต้องตามความคาดหวังขององค์กร โดยในประเด็นด้านความปลอดภัย มีจำนวนการตอบถูกต้องทุกคน ที่ค่าเฉลี่ย 1.00 ว่าจะต้องส่งเสริมความปลอดภัย เพื่อลดอุบัติเหตุในการทำงาน ขณะที่ด้านการปฏิบัติงาน ที่ค่าเฉลี่ย 0.99 ว่าจะต้องปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบ ตามขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ในประเด็นวิธีการลดอุบัติเหตุจากการทำงาน ที่ค่าเฉลี่ย 0.88 ว่าจะต้องไม่เน้นการปรับปรุง แก้ไขอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นเป็นหลัก มากกว่าการหาแนวทางในการป้องกันอุบัติเหตุ และประเด็นการตรวจสอบคุณภาพ ที่ค่าเฉลี่ย 0.79 ว่าจะต้องไม่เน้นทำงานให้เสร็จรวดเร็ว โดยมีการตรวจสอบคุณภาพเป็นครั้งคราว (ตารางที่ 4.6)

ตารางที่ 4.7
ระดับความรู้ ความเข้าใจความหมายของความสามารถ
เชิงสมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	จำนวนการตอบ (คน)		ค่าเฉลี่ย	ระดับ ความรู้ ความเข้าใจ
	ถูก	ผิด		
กริยา และท่าทางในการบริการลูกค้า	80	0	1.00	สูง
การบริการ และการแก้ไขปัญหาลูกค้า	80	1	1.00	สูง
วิธีการตอบสนองความต้องการของ ลูกค้า	64	16	0.80	สูง
การให้ความสำคัญกับลูกค้า	62	18	0.78	สูง
รวม			3.58	สูง

3. ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

กลุ่มตัวอย่างมีความรู้ ความเข้าใจความหมายของความสามารถเชิงสมรรถนะหลักด้านการมุ่งเน้นลูกค้าอยู่ในระดับสูง ที่ค่าเฉลี่ย 3.50 กล่าวคือ มีความเข้าใจความหมายถูกต้องตามความคาดหวังขององค์กร โดยในประเด็นด้านกริยา และท่าทางในการบริการลูกค้า รวมทั้งด้านการบริการ และการแก้ไขปัญหาลูกค้า มีจำนวนการตอบถูกต้องทุกคน ที่ค่าเฉลี่ย 1.00 ว่าจะต้องให้บริการด้วยกริยา ท่าทางที่สุภาพ และมีจิตใจรักบริการ อีกทั้งจะต้องอธิบาย และแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด ขณะที่วิธีการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ที่ค่าเฉลี่ย 0.80 ว่าจะต้องไม่ให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าในทุกเรื่อง หากเรื่องนั้นไม่ได้ปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนด และด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า นั้น ที่ค่าเฉลี่ย 0.78 ว่าจะต้องไม่ให้บริการที่ดีกว่าแก่ลูกค้ารายสำคัญ เพื่อให้ได้ยอดขายหรือเป้าหมายมากที่สุด (ตารางที่ 4.7)

ตารางที่ 4.8

ระดับความรู้ ความเข้าใจความหมายของความสามารถ

เชิงสมรรถนะหลัก ด้านการทำงานเป็นทีม

ด้านการทำงานเป็นทีม	จำนวนการตอบ (คน)		ค่าเฉลี่ย	ระดับ ความรู้ ความเข้าใจ
	ถูก	ผิด		
การปฏิบัติงานภายในกลุ่ม	80	0	1.00	สูง
การแสดงความคิดเห็น	79	1	0.99	สูง
ลักษณะผู้ตามกลุ่ม	78	2	0.98	สูง
ลักษณะผู้นำกลุ่ม	42	38	0.53	ปานกลาง
รวม			3.50	สูง

4. ด้านการทำงานเป็นทีม

กลุ่มตัวอย่างมีความรู้ ความเข้าใจความหมายของความสามารถเชิงสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับสูง ที่ค่าเฉลี่ย 3.50 กล่าวคือ มีความเข้าใจความหมายถูกต้องตามความคาดหวังขององค์กร โดยในประเด็นด้านการปฏิบัติงานภายในกลุ่ม มีจำนวนการตอบถูกต้องทุกคน ที่ค่าเฉลี่ย 1.00 ว่าจะต้องต้องสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างราบรื่น รวมทั้งมีการให้ความช่วยเหลือระหว่างกัน นอกจากนี้ด้านการแสดงความคิดเห็น และด้านลักษณะผู้ตามกลุ่ม ที่ค่าเฉลี่ย 0.99 และ 0.98 ตามลำดับ ว่าจะต้องร่วมแสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นของคนในกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน อีกทั้งจะต้องไม่เป็นผู้รับฟัง และปฏิบัติตามอย่างเดียว โดยมีได้แสดงความคิดเห็น ขณะที่ด้านลักษณะผู้นำกลุ่ม มีผู้เข้าใจความหมายถูกต้องเพียงระดับปานกลาง ที่ค่าเฉลี่ย 0.53 ว่าจะต้องไม่เป็นผู้นำกลุ่มทุกครั้ง โดยพยายามพุดจูงใจให้คนในกลุ่มปฏิบัติตามเพียงอย่างเดียว (ตารางที่ 4.8)

ตารางที่ 4.9
ระดับความรู้ ความเข้าใจความหมายของความสามารถ
เชิงสมรรถนะหลัก ด้านคุณธรรม
และความรับผิดชอบต่อสังคม

ด้านคุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม	จำนวนการตอบ (คน)		ค่าเฉลี่ย	ระดับ ความรู้ ความเข้าใจ
	ถูก	ผิด		
ความซื่อสัตย์ การประพฤติตนเป็นคนดี	80	0	1.00	สูง
ผลกระทบจากการทำงานต่อ สิ่งแวดล้อม ชุมชน	78	1	0.98	สูง
วิธีการการผลิต หรือการดำเนินงาน	72	8	0.90	สูง
อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ	31	49	0.39	ปานกลาง
รวม			3.27	สูง

5. ด้านคุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม

กลุ่มตัวอย่างมีความรู้ ความเข้าใจความหมายของความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ด้านคุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ในระดับสูง ที่ค่าเฉลี่ย 3.27 กล่าวคือมีความเข้าใจความหมายถูกต้องตามความคาดหวังขององค์กร โดยในประเด็นความซื่อสัตย์ การประพฤติตนเป็นคนดี มีจำนวนการตอบถูกต้องทุกคน ที่ค่าเฉลี่ย 1.00 ว่าจะต้องประพฤติตนเป็นคนดี มีความซื่อสัตย์ทั้งในเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว นอกจากนี้ด้านผลกระทบจากการทำงานต่อสิ่งแวดล้อม ชุมชน และวิธีการผลิต หรือการดำเนินงาน ที่ค่าเฉลี่ย 0.99 และ 0.90 ตามลำดับ ว่าจะต้องควบคุมผลกระทบจากการทำงานที่จะมีต่อชุมชน สิ่งแวดล้อม โดยปฏิบัติตามมาตรฐานอย่างเคร่งครัด อีกทั้งจะต้องไม่เพิ่มปริมาณการผลิต หรือลดต้นทุนการผลิตเป็นหลัก มากกว่าการใส่ใจในของเสียที่จะส่งผลกระทบต่อชุมชน หรือสิ่งแวดล้อม ขณะที่ประเด็นด้านอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบนั้น มีผู้เข้าใจความหมายถูกต้องไม่ถึงครึ่งหนึ่งของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ที่ค่าเฉลี่ย 0.39 ว่าจะต้องไม่ใช้ตำแหน่งงาน อำนาจหน้าที่ช่วยในการทำงานให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ (ตารางที่ 4.9)

ตารางที่ 4.10

ระดับความรู้ ความเข้าใจความหมายของความสามารถ

เชิงสมรรถนะหลัก ด้านความรับผิดชอบ

และยึดมั่นพันธะสัญญา

ด้านความรับผิดชอบ และยึดมั่นพันธะสัญญา	จำนวนการตอบ (คน)		ค่าเฉลี่ย	ระดับ ความรู้ ความเข้าใจ
	ถูก	ผิด		
ความสำเร็จของงาน	77	3	0.96	สูง
ระยะเวลาการทำงาน	76	4	0.95	สูง
ทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน	44	36	0.55	ปานกลาง
ปริมาณงาน	38	42	0.48	ปานกลาง
รวม			2.94	สูง

6. ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นพันธะสัญญา

กลุ่มตัวอย่างมีความรู้ ความเข้าใจความหมายของความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นพันธะสัญญาอยู่ในระดับสูงที่ค่าเฉลี่ย 2.94 กล่าวคือ มีความเข้าใจความหมายถูกต้องตามความคาดหวังขององค์กร โดยในประเด็นความสำเร็จของงาน และระยะเวลาทำงาน มีจำนวนผู้ตอบถูกต้องตามความคาดหวังขององค์กรมากที่สุด ที่ค่าเฉลี่ย 0.96 และ 0.95 ตามลำดับว่าจะต้องทำงานเต็มความสามารถ โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงาน ตามเป้าหมายที่กำหนด อีกทั้งจะต้องทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด และปฏิบัติตามแผนงาน วิธีการทำงานอย่างเคร่งครัด ขณะที่ประเด็นด้านทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน และปริมาณงาน มีจำนวนผู้ตอบถูกต้องประมาณครึ่งหนึ่งของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ที่ค่าเฉลี่ย 0.55 และ 0.48 ตามลำดับว่าจะต้องไม่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานเป็นหลัก โดยสามารถใช้ทรัพยากร และวิธีการทำงานได้อย่างไม่จำกัด และจะต้องไม่เน้นการทำงานให้ได้ปริมาณมากเกินกว่าแผนที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ (ตารางที่ 4.10)

ส่วนที่ 3 ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก

ตารางที่ 4.11

ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมตามความสามารถ
เชิงสมรรถนะหลัก

ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก	ระดับพฤติกรรม					ค่าเฉลี่ย	ความคาดหวัง ต่อระดับ พฤติกรรม
	ระดับต้น	ระดับ ประยุกต์ใช้	ระดับกลาง	ระดับสูง	ระดับ เชี่ยวชาญ		
คุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม	16 (20.0)	7 (8.7)	16 (20.0)	37 (46.3)	4 (5.0)	3.08	ระดับกลาง
ความรับผิดชอบต่อและยึดมั่นพันธสัญญา	12 (15.0)	13 (16.3)	23 (28.7)	28 (35.0)	4 (5.0)	2.99	ระดับกลาง
การพัฒนาตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	8 (10.0)	24 (30.0)	25 (31.3)	15 (18.7)	8 (10.0)	2.89	ระดับกลาง
การทำงานเป็นทีม	15 (18.7)	12 (15.0)	27 (33.8)	24 (30.0)	15 (18.7)	2.83	ระดับกลาง
สำนึกในคุณภาพและความปลอดภัย	16 (20.0)	13 (16.2)	29 (36.2)	17 (21.3)	5 (6.3)	2.78	ระดับกลาง
การมุ่งเน้นลูกค้า	19 (23.7)	22 (27.5)	18 (22.5)	16 (20.0)	5 (6.3)	2.58	ระดับประยุกต์ใช้
					ค่าเฉลี่ยรวม	2.86	ระดับกลาง

ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักโดยรวม ในระดับกลาง ที่ค่าเฉลี่ย 2.86 คือ คิดค้น แก้ปัญหา ซึ่งเมื่อศึกษาตามความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมในแต่ละด้าน ปรากฏผลตามลำดับดังนี้

1. ด้านคุณธรรม และความรับผิดชอบ กลุ่มตัวอย่างมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมในระดับกลาง คือ กระตุ้น จูงใจให้ลูกน้องยึดมั่นในหลักจริยธรรม และความซื่อสัตย์ในการทำงาน ที่ค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 3.08

2. ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นพันธะสัญญา กลุ่มตัวอย่างมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมในระดับกลาง คือ ค้นหาสาเหตุของปัญหา ชี้แจง แนะนำ และช่วยเหลือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ที่ค่าเฉลี่ย 2.99

3. ด้านการพัฒนาตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง กลุ่มตัวอย่างมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมในระดับกลาง คือ คิดริเริ่ม เสนอแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงการทำงาน โดยการวิเคราะห์การทำงานปัจจุบันและแนวคิดใหม่ ที่ค่าเฉลี่ย 2.89

4. ด้านการทำงานเป็นทีม กลุ่มตัวอย่างมีความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมในระดับกลาง คือ วิเคราะห์ สรุปความคิดเห็นที่หลากหลายของสมาชิก ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสม โดยอาศัยประสบการณ์ของตนในการแก้ไขปัญหา ที่ค่าเฉลี่ย 2.83

5. ด้านสำนึกในคุณภาพและความปลอดภัย กลุ่มตัวอย่างมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมในระดับกลาง คือ คิดค้น พัฒนา และปรับปรุง วิธีการทำงาน เพื่อให้เกิดคุณภาพ และความปลอดภัยในการทำงาน รวมทั้งจัดหาเครื่องมือ และอุปกรณ์ความปลอดภัย ที่ค่าเฉลี่ย 2.78 และ

6. ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า กลุ่มตัวอย่างมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมในระดับประยุกต์ใช้ คือ ค้นหาสาเหตุปัญหา ข้อร้องเรียนของลูกค้า ตอบข้อสงสัย รวมทั้งช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างบริการ ที่ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 2.58 (ตารางที่ 4.11)

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนา

ตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก

การศึกษาวิธีการพัฒนาตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ได้ศึกษาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ในประเด็นด้านหัวข้อและวิธีการพัฒนาแบบต่าง ๆ ที่ได้รับจากบริษัท เพื่อเป็นข้อมูลในการหาแนวทางในการพัฒนาตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ปรากฏผล ดังนี้

ตารางที่ 4.12

กลุ่มตัวอย่างที่ได้รับการพัฒนาจำแนกตามหัวข้อการพัฒนา

หัวข้อการพัฒนา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระเบียบ มาตรฐานการปฏิบัติงาน เช่น 5ส ISO	64	80.0
ความรู้ ทักษะเฉพาะในงาน เช่น วิธีการผลิต	49	61.3
ทักษะการวางแผน วิเคราะห์ และแก้ปัญหา	39	48.8
ทักษะการบังคับบัญชา การสอนงาน	36	45.0
การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน	25	31.3
ทักษะการประสานงาน เจริญต่อรอง	10	12.5

หมายเหตุ: ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

หัวข้อการพัฒนา

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนาเรื่องระเบียบ มาตรฐานการปฏิบัติงาน เช่น 5ส ISO มากที่สุด ร้อยละ 80.0 รองลงมา คือ เรื่องความรู้ ทักษะเฉพาะในงาน เช่น วิธีการผลิต ร้อยละ 61.3 เรื่องทักษะการวางแผน วิเคราะห์ และแก้ปัญหา ร้อยละ 48.8 และมีเพียงร้อยละ 12.5 ที่ได้รับการพัฒนาในหัวข้อเรื่องทักษะการประสานงาน เจริญต่อรอง (ตารางที่ 4.12)

ตารางที่ 4.13

กลุ่มตัวอย่างที่ได้รับการพัฒนาจำแนกตามวิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
การบรรยาย	65	81.3
การสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม	65	81.3
การเรียนรู้ด้วยตนเอง	33	41.3
การฝึกปฏิบัติในงาน	28	35.0
การถ่ายทอดจากผู้มีประสบการณ์/	22	27.5
การเลียนแบบพฤติกรรม		
การมอบหมายงาน/หมุนเวียนงาน	21	26.3
การมีพี่เลี้ยงสอนงาน/ให้คำปรึกษา	13	16.3

หมายเหตุ: ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

วิธีการพัฒนา

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนาโดยวิธีการบรรยาย และสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม มากที่สุดเท่ากัน ร้อยละ 81.3 รองลงมา คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง ร้อยละ 41.3 การฝึกปฏิบัติในงาน ร้อยละ 35.0 และมีเพียงร้อยละ 16.3 ที่ได้รับการพัฒนาโดยวิธีการมีพี่เลี้ยงสอนงาน/ให้คำปรึกษา (ตารางที่ 4.13)

วิธีการพัฒนาตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก

การศึกษาคำความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก แต่ละด้าน รวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ให้ประสบผลสำเร็จ ปรากฏผล ดังนี้

ตารางที่ 4.14

วิธีการพัฒนาตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก

ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นพันธะสัญญา

วิธีการพัฒนา	ลำดับที่ 1 (x3)	ลำดับที่ 2 (x2)	ลำดับที่ 3 (x1)	คะแนนรวม
การฝึกปฏิบัติในงานจริง	18 (22.5)	27 (33.7)	15 (18.7)	123 (25.6)
การสอนงาน/การให้คำปรึกษา	18 (22.5)	18 (22.5)	15 (18.7)	105 (21.9)
การสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม	12 (15.0)	12 (15.0)	13 (16.3)	73 (15.2)
การบรรยาย	13 (16.3)	6 (7.5)	12 (15.0)	63 (13.2)
การมอบหมายงาน/หมุนเวียนงาน	7 (8.7)	11 (13.8)	7 (8.8)	50 (10.4)
การมีต้นแบบพฤติกรรม	11 (13.8)	2 (2.5)	6 (7.5)	43 (8.9)
การเรียนรู้ด้วยตนเอง	1 (1.2)	4 (5.0)	12 (15.0)	23 (4.8)
รวม	80 (100.0)	80 (100.0)	80 (100.0)	480 (100.0)

1. ด้านความรับผิดชอบ และยึดมั่นพันธะสัญญา

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อวิธีการพัฒนาตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นพันธะสัญญาโดยรวม ว่าเหมาะกับการฝึกปฏิบัติในงานจริง มากที่สุด ร้อยละ 25.6 รองลงมา คือ การสอนงาน/การให้คำปรึกษา ร้อยละ 21.9 การสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม ร้อยละ 15.2 และมีเพียงร้อยละ 4.8 ที่มีความเห็นว่า เหมาะกับการเรียนรู้ด้วยตนเอง และเมื่อพิจารณาเฉพาะวิธีการพัฒนาที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 1 พบว่าวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมมากที่สุด คือ การฝึกปฏิบัติในงานจริง และการสอนงาน/การให้คำปรึกษา โดยมีคะแนนเท่ากัน ร้อยละ 22.5 รองลงมาคือ การบรรยาย ร้อยละ 16.3 การสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม ร้อยละ 15.0 และ มีเพียงร้อยละ 1.2 ที่มีความเห็นว่าเหมาะกับการเรียนรู้ด้วยตนเอง (ตารางที่ 4.14)

ตารางที่ 4.15

วิธีการพัฒนาตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก

ด้านคุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม

วิธีการพัฒนา	ลำดับที่ 1 (x3)	ลำดับที่ 2 (x2)	ลำดับที่ 3 (x1)	คะแนนรวม
การมีต้นแบบพฤติกรรม	29 (36.2)	11 (13.8)	8 (10.0)	117 (24.4)
การสอนงาน/การให้คำปรึกษา	13 (16.3)	20 (25.0)	11 (13.8)	90 (18.7)
การฝึกปฏิบัติในงานจริง	9 (11.3)	12 (15.0)	20 (25.0)	71 (14.8)
การสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม	8 (10.0)	15 (18.7)	11 (13.8)	65 (13.5)
การบรรยาย	12 (15.0)	11 (13.8)	5 (6.2)	63 (13.1)

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

วิธีการพัฒนา	ลำดับที่ 1 (x3)	ลำดับที่ 2 (x2)	ลำดับที่ 3 (x1)	คะแนนรวม
การเรียนรู้ด้วยตนเอง	7 (8.7)	7 (8.7)	19 (23.7)	54 (11.3)
การมอบหมายงาน/หมุนเวียนงาน	2 (2.5)	4 (5.0)	6 (7.5)	20 (4.2)
รวม	80 (100.0)	80 (100.0)	80 (100.0)	480 (100.0)

2. ด้านคุณธรรม และความรับผิดชอบ

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อวิธีการพัฒนาตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักด้านคุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม ว่าเหมาะกับการมีต้นแบบพฤติกรรมมากที่สุด ร้อยละ 24.4 รองลงมา คือ การสอนงาน/การให้คำปรึกษา ร้อยละ 18.7 การฝึกปฏิบัติในงานจริง ร้อยละ 14.8 และมีเพียงร้อยละ 4.2 ที่มีความเห็นว่าเหมาะกับการมอบหมายงาน/หมุนเวียนงาน และเมื่อพิจารณาเฉพาะวิธีการพัฒนาที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 1 พบว่าวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมมากที่สุด คือ การมีต้นแบบพฤติกรรม ร้อยละ 36.2 รองลงมาคือ การสอนงาน/การให้คำปรึกษา ร้อยละ 16.3 การบรรยาย ร้อยละ 15.0 และมีเพียงร้อยละ 2.5 ที่มีความเห็นว่าเหมาะกับการมอบหมายงาน/หมุนเวียนงาน (ตารางที่ 4.15)

ตารางที่ 4.16
วิธีการพัฒนาตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก
ด้านสำนึกในคุณภาพและความปลอดภัย

วิธีการพัฒนา	ลำดับที่ 1 (x3)	ลำดับที่ 2 (x2)	ลำดับที่ 3 (x1)	คะแนนรวม
การฝึกปฏิบัติในงานจริง	23 (28.7)	22 (27.5)	18 (22.5)	131 (27.3)
การสอนงาน/การให้คำปรึกษา	12 (15.0)	24 (30.0)	20 (25.0)	104 (21.7)
การสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม	20 (25.0)	16 (20.0)	10 (12.5)	102 (21.2)
การบรรยาย	16 (20.0)	9 (11.3)	12 (15.0)	78 (16.2)
การมีต้นแบบพฤติกรรม	9 (11.3)	1 (1.2)	4 (5.0)	33 (6.9)
การเรียนรู้ด้วยตนเอง	0 (0.0)	6 (7.5)	11 (13.8)	23 (4.8)
การมอบหมายงาน/หมุนเวียนงาน	0 (0.0)	2 (2.5)	5 (6.2)	9 (1.9)
รวม	80 (100.0)	80 (100.0)	80 (100.0)	480 (100.0)

3. ด้านสำนึกในคุณภาพ และความปลอดภัย

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อวิธีการพัฒนาตามความสามารถเชิงสมรรถนะด้านสำนึกในคุณภาพและความปลอดภัยโดยรวม ว่าเหมาะกับการฝึกปฏิบัติในงานจริงมากที่สุด ร้อยละ 27.3 รองลงมา คือ การสอนงาน/การให้คำปรึกษา ร้อยละ 21.7 การสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม ร้อยละ 21.2 และมีเพียงร้อยละ 1.9 ที่มีความเห็นว่าเหมาะกับการมอบหมายงาน/หมุนเวียนงาน และเมื่อพิจารณาเฉพาะวิธีการพัฒนาที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 1 พบว่าวิธีการพัฒนา

ที่เหมาะสมมากที่สุด คือ การฝึกปฏิบัติในงานจริง ร้อยละ 28.7 รองลงมาคือ การสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม ร้อยละ 25.0 การบรรยาย ร้อยละ 20.0 (ตารางที่ 4.16)

ตารางที่ 4.17
วิธีการพัฒนาตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก
ด้านการทำงานเป็นทีม

วิธีการพัฒนา	ลำดับที่ 1 (x3)	ลำดับที่ 2 (x2)	ลำดับที่ 3 (x1)	คะแนนรวม
การสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม	37 (46.4)	19 (23.7)	10 (12.5)	159 (33.1)
การฝึกปฏิบัติในงานจริง	19 (23.7)	27 (33.7)	18 (22.5)	129 (26.9)
การสอนงาน/การให้คำปรึกษา	6 (7.5)	20 (25.0)	24 (30.0)	82 (17.1)
การมอบหมายงาน/หมุนเวียนงาน	7 (8.7)	11 (13.8)	11 (13.8)	54 (11.2)
การบรรยาย	4 (5.0)	3 (3.8)	7 (8.7)	25 (5.2)
การมีต้นแบบพฤติกรรม	6 (7.5)	0 (0.0)	4 (5.0)	22 (4.6)
การเรียนรู้ด้วยตนเอง	1 (1.2)	0 (0.0)	6 (7.5)	9 (1.9)
รวม	80 (100.0)	80 (100.0)	80 (100.0)	480 (100.0)

4. ด้านการทำงานเป็นทีม

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อวิธีการพัฒนาตามความสามารถเชิงสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมโดยรวม ว่าเหมาะสมกับการสัมมนา/กิจกรรมกลุ่มมากที่สุด ร้อยละ 33.1 รองลงมา

คือ การฝึกปฏิบัติในงานจริง ร้อยละ 26.9 การสอนงาน/การให้คำปรึกษา ร้อยละ 17.1 และมีเพียง ร้อยละ 1.9 ที่มีความเห็นว่าเหมาะกับการเรียนรู้ด้วยตนเอง และเมื่อพิจารณาเฉพาะวิธีการพัฒนาที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 1 พบว่า วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมมากที่สุด คือ การสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม ร้อยละ 46.4 รองลงมาคือ การฝึกปฏิบัติในงานจริง ร้อยละ 23.7 การมอบหมายงาน/มอบหมายงาน ร้อยละ 8.7 และมีเพียงร้อยละ 1.2 ที่มีความเห็นว่าเหมาะกับการเรียนรู้ด้วยตนเอง (ตารางที่ 4.17)

ตารางที่ 4.18

วิธีการพัฒนาตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

วิธีการพัฒนา	ลำดับที่ 1 (x3)	ลำดับที่ 2 (x2)	ลำดับที่ 3 (x1)	คะแนนรวม
การสอนงาน/ การให้คำปรึกษา	27 (33.8)	19 (23.8)	15 (18.7)	134 (27.9)
การสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม	22 (27.5)	12 (15.0)	12 (15.0)	102 (21.2)
การฝึกปฏิบัติในงานจริง	12 (15.0)	24 (30.0)	18 (22.5)	102 (21.2)
การบรรยาย	14 (17.5)	12 (15.0)	12 (15.0)	78 (16.3)
การเรียนรู้ด้วยตนเอง	0 (0.0)	5 (6.2)	15 (18.7)	25 (5.2)
การมีต้นแบบพฤติกรรม	4 (5.0)	3 (3.8)	4 (5.0)	22 (4.6)
การมอบหมายงาน/ การมอบหมายงาน	1 (1.2)	5 (6.2)	4 (5.0)	17 (3.6)
รวม	80 (100.0)	80 (100.0)	80 (100.0)	480 (100.0)

5. ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อวิธีการพัฒนาตามความสามารถเชิงสมรรถนะด้านการมุ่งเน้นลูกค้าโดยรวม ว่าเหมาะกับการสอนงาน/การให้คำปรึกษามากที่สุด ร้อยละ 27.9 รองลงมา คือ การสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม และการฝึกปฏิบัติงานจริง เท่ากัน ร้อยละ 21.2 และมีเพียงร้อยละ 3.6 ที่มีความเห็นว่าเหมาะกับการมอบหมายงาน/หมุนเวียนงาน และเมื่อพิจารณาเฉพาะวิธีการพัฒนาที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 1 พบว่า วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมมากที่สุด คือ การสอนงาน/การให้คำปรึกษา ร้อยละ 33.8 รองลงมา คือ การสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม ร้อยละ 27.5 และการบรรยาย ร้อยละ 17.5 (ตารางที่ 4.18)

ตารางที่ 4.19

วิธีการพัฒนาตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก
ด้านการพัฒนาตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

วิธีการพัฒนา	ลำดับที่ 1 (x3)	ลำดับที่ 2 (x2)	ลำดับที่ 3 (x1)	คะแนนรวม
การฝึกปฏิบัติในงานจริง	15 (18.7)	22 (27.5)	21 (26.3)	110 (22.9)
การสอนงาน/การให้คำปรึกษา	16 (20.0)	20 (25.0)	17 (21.3)	105 (21.9)
การเรียนรู้ด้วยตนเอง	18 (22.5)	16 (20.0)	17 (21.3)	103 (21.5)
การสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม	13 (16.3)	11 (13.8)	6 (7.5)	67 (13.9)
การมอบหมายงาน/หมุนเวียนงาน	6 (7.5)	7 (8.7)	7 (8.7)	39 (8.1)

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

วิธีการพัฒนา	ลำดับที่ 1 (x3)	ลำดับที่ 2 (x2)	ลำดับที่ 3 (x1)	คะแนนรวม
การมีต้นแบบพฤติกรรม	8 (10.0)	2 (2.5)	5 (6.2)	33 (6.9)
การบรรยาย	4 (5.0)	2 (2.5)	7 (8.7)	23 (4.8)
รวม	80 (100.0)	80 (100.0)	80 (100.0)	480 (100.0)

6. ด้านการพัฒนาตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อวิธีการพัฒนาตามความสามารถเชิงสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยรวม ว่าเหมาะกับการฝึกปฏิบัติในงานจริงมากที่สุด ร้อยละ 22.9 รองลงมา คือ การสอนงาน/การให้คำปรึกษา ร้อยละ 21.9 การเรียนรู้ด้วยตนเอง ร้อยละ 21.5 และมีเพียงร้อยละ 4.8 ที่มีความเห็นว่าเหมาะกับการบรรยาย และเมื่อพิจารณาเฉพาะวิธีการพัฒนาที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 1 พบว่า วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมมากที่สุด คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง ร้อยละ 22.5 รองลงมาคือ การสอนงาน/การให้คำปรึกษา ร้อยละ 20.0 การฝึกปฏิบัติในงานจริง ร้อยละ 18.7 และมีเพียงร้อยละ 5.0 ที่มีความเห็นว่าเหมาะกับการบรรยาย (ตารางที่ 4.19)

ตารางที่ 4.20

ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก

ปัจจัยในการพัฒนา	ลำดับที่ 1 (x3)	ลำดับที่ 2 (x2)	ลำดับที่ 3 (x1)	คะแนนรวม
การกำหนดนโยบาย	44 (55.0)	6 (7.5)	3 (3.7)	147 (30.6)
การปลูกฝังค่านิยม ทักษะที่ดี และสร้างวัฒนธรรมการทำงาน	11 (13.7)	14 (17.5)	10 (12.5)	71 (14.8)
ความร่วมมือและความรับผิดชอบ ในการพัฒนาของพนักงาน	4 (5.0)	15 (18.7)	19 (23.8)	61 (12.7)
การเข้าร่วมของผู้บริหาร	6 (7.5)	13 (16.3)	8 (10.0)	52 (10.8)
การสนับสนุนงบประมาณ	6 (7.5)	10 (12.5)	9 (11.3)	47 (9.8)
การใส่ใจในการประเมินผล ติดตามผลการปฏิบัติ	0 (0.0)	9 (11.3)	19 (23.7)	37 (7.7)
การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	6 (7.5)	6 (7.5)	6 (7.5)	36 (7.5)
การสื่อสารภายในองค์กร	3 (3.8)	7 (8.7)	6 (7.5)	29 (6.1)
รวม	80 (100.0)	80 (100.0)	80 (100.0)	480 (100.0)

ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยรวมว่า ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก คือ การกำหนดนโยบายในการพัฒนามากที่สุด ร้อยละ 30.6 รองลงมาคือ การปลูกฝังค่านิยม ทักษะที่ดีต่อการพัฒนา พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมในการทำงาน ร้อยละ 14.8 และความร่วมมือของพนักงาน และความรับผิดชอบในการพัฒนาของพนักงาน ร้อยละ 12.7 และ

เมื่อพิจารณาเฉพาะปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 1 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนา มากที่สุด คือ การกำหนดนโยบายในการพัฒนา ร้อยละ 55.0 รองลงมาคือ การปลูกฝังค่านิยม ทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนา พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมในการทำงาน ร้อยละ 13.7 (ตารางที่ 4.20)

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 12 คน ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม เกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลให้การพัฒนาประสบผลสำเร็จ ว่า การกำหนดนโยบายจากผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ การพัฒนาประสบความสำเร็จ และนอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องใส่ใจ และสนับสนุนการพัฒนา อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง

ด้านการพัฒนาคน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 คน มีความเห็นว่า การพัฒนาคนเป็นสิ่งที่ดี และควรส่งเสริม โดยเสนอแนะว่าองค์กรควรจัดให้มีระบบบริหารบุคคล ทั้งการบริหารเงินเดือน ที่จูงใจ และเป็นธรรม เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร

ส่วนที่ 5 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
กับความรู้ ความเข้าใจ ระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง และ
วิธีการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก

ตารางที่ 4.21

ระดับความรู้ ความเข้าใจความหมายของความสามารถ
เชิงสมรรถนะหลักจำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง

ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก	ค่าเฉลี่ยระดับความเข้าใจ						t*
	กลุ่มคณะทำงาน	S.D.	ระดับ	กลุ่มพนักงานทั่วไป	S.D.	ระดับ	
การพัฒนาตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.90	.379	สูง	3.93	.267	สูง	.341
สำนึกในคุณภาพและความปลอดภัย	3.58	.747	สูง	3.73	.554	สูง	1.020
การมุ่งเน้นลูกค้า	3.58	.636	สูง	3.58	.636	สูง	.000
การทำงานเป็นทีม	3.50	.555	สูง	3.48	.599	สูง	-.194
คุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม	3.28	.789	สูง	3.25	.669	สูง	-.166
ความรับผิดชอบต่อและยึดมั่นพันธะสัญญา	2.88	.791	สูง	3.00	.877	สูง	.670
ค่าเฉลี่ยรวม	3.45	.389	สูง	3.49	.363	สูง	.493

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ระดับความรู้ ความเข้าใจ ความหมายของความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก จำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณะทำงานมีความรู้ ความเข้าใจ ความหมายของความสามารถเชิงสมรรถนะหลักโดยรวม ในระดับสูง ที่ค่าเฉลี่ย 3.45 ขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานทั่วไป มีความรู้ ความเข้าใจ ความหมายของความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ในระดับสูงเช่นเดียวกัน ที่ค่าเฉลี่ย 3.49 และเมื่อพิจารณาความรู้ ความเข้าใจ ความหมายของความสามารถเชิงสมรรถนะหลักแต่ละด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มมีความรู้ ความเข้าใจความหมายอยู่ในระดับสูง เหมือนกันทุกด้าน โดยมีความรู้ ความเข้าใจด้านการพัฒนาตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมากที่สุด ที่ค่าเฉลี่ย 3.90 และ 3.93 ตามลำดับ ขณะที่มีความรู้ ความเข้าใจ ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นพันธะสัญญาน้อยที่สุด ที่ค่าเฉลี่ย 2.88 และ 3.00 ตามลำดับ

นอกจากนี้ เมื่อวิเคราะห์ด้วยการทดสอบค่าที (t-test independent) ปรากฏว่า กลุ่มคณะทำงานและพนักงานทั่วไป มีความรู้ ความเข้าใจ ความหมายของความสามารถเชิงสมรรถนะหลักแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งคือ กลุ่มพนักงานทั้งสองกลุ่ม มีความรู้ ความเข้าใจ ความหมายของความสามารถเชิงสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.21)

ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมในแต่ละลักษณะงาน และทักษะที่ใช้ในการทำงาน

การศึกษาความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมนั้น ได้แบ่งระดับพฤติกรรมออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่

ระดับต้น	คือ	ปฏิบัติตามขั้นตอน
ระดับประยุกต์ใช้	คือ	เข้าใจและประยุกต์ใช้
ระดับกลาง	คือ	คิดค้น แก้ปัญหา
ระดับสูง	คือ	วางแผน คาดการณ์
ระดับเชี่ยวชาญ	คือ	กำหนดนโยบาย

โดยในแต่ละด้านของความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ได้แบ่งความหมายของแต่ละระดับพฤติกรรม ดังนี้

1. ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นพันธสัญญา ได้แก่ ระดับต้น คือ ปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงาน ที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จตามแผนงานที่ได้กำหนด ระดับประยุกต์ใช้ คือ จัดลำดับความสำคัญของงาน รวมทั้งปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสม เข้ากับเป้าหมายของงานระดับกลาง คือ ค้นหาสาเหตุของปัญหา ชี้แจง แนะนำ และช่วยเหลือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ระดับสูง คือ วิเคราะห์ คาดการณ์ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งปรับปรุงเป้าหมายการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง และระดับเชี่ยวชาญ คือ กำหนดกลยุทธ์ในการส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานมุ่งเน้นผลสำเร็จ รวมทั้งถ่ายทอดให้เกิดการยอมรับ

2. ด้านคุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ ระดับต้น คือ ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับการทำงานของบริษัท อย่างเคร่งครัด ระดับประยุกต์ใช้ คือ อธิบายถึงความหมายของหลักจรรยาบรรณ จริยธรรมการปฏิบัติงาน ให้ผู้อื่นเข้าใจได้ ระดับกลาง คือ กระตุ้น จูงใจให้ลูกน้องยึดมั่นในหลักจริยธรรม และความซื่อสัตย์ในการทำงาน ระดับสูง คือ เป็นแบบอย่างแก่ลูกน้องในการปฏิบัติตามคุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งส่งเสริม ควบคุมให้มีการปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอ และระดับเชี่ยวชาญ คือ บริหารงานภายในองค์กรให้ยึดมั่นคุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้มีความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าและชุมชน

3. ด้านสำนึกในคุณภาพและความปลอดภัย ได้แก่ ระดับต้น คือ ปฏิบัติตามขั้นตอนด้วยความระมัดระวัง ไม่ให้เกิดความผิดพลาดทางคุณภาพ และความไม่ปลอดภัยในการทำงาน ระดับประยุกต์ใช้ คือ อธิบายผลที่เกิดจากการทำงานผิดพลาด รวมทั้งค้นหา และระบุถึงสาเหตุของความผิดพลาดที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งเสนอแนวทางแก้ไข ระดับกลาง คือ คิดค้น พัฒนา และปรับปรุงวิธีการทำงาน เพื่อให้เกิดคุณภาพ และความปลอดภัยในการทำงาน รวมทั้งหาเครื่องมือ

อุปกรณ์ความปลอดภัย ระดับสูง คือ กำหนดกิจกรรม วิธีการในการกระตุ้น จูงใจพนักงาน ให้ตระหนักและใส่ใจต่อคุณภาพ ความปลอดภัยในการทำงาน และระดับเชี่ยวชาญ คือ คาดการณ์ และวางมาตรการด้านความปลอดภัย และสร้างจิตสำนึกด้านคุณภาพ รวมทั้งผลักดัน ให้เกิดขึ้นเป็นวัฒนธรรมองค์กร

4. ด้านการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ระดับต้น คือ รู้หน้าที่ของตนในการเป็นสมาชิกทีม และรับฟังความคิดเห็นอย่างตั้งใจจากสมาชิก เพื่อปรับปรุงการทำงาน ระดับประยุกต์ใช้ คือ แสดงความเห็น ให้คำปรึกษา แนะนำสำหรับการปรับปรุงการทำงานต่อสมาชิกในทีม ระดับกลาง คือ วิเคราะห์ สรุปความคิดเห็นที่หลากหลายของสมาชิก ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสม โดยอาศัยประสบการณ์ของตนในการแก้ไขปัญหา ระดับสูง คือ ผลักดันให้เกิดการทำงานร่วมกัน ระหว่างหน่วยงาน องค์กร รวมทั้งมอบหมาย จัดสรรความรับผิดชอบการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุด และระดับเชี่ยวชาญ คือ วิเคราะห์ และบริหารจัดการความขัดแย้ง อุปสรรคที่เกิดขึ้น ระหว่างการดำเนินงานระดับองค์กร รวมทั้งปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของสมาชิกทีม

5. ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ได้แก่ ระดับต้น คือ รับฟังความต้องการของลูกค้าด้วยความ ตั้งใจ รวมทั้งมีความสุภาพ อ่อนน้อม และยิ้มแย้มแจ่มใสขณะให้บริการ ระดับประยุกต์ใช้ คือ ค้นหาสาเหตุ ปัญหาข้อร้องเรียนของลูกค้า ตอบข้อสงสัย รวมทั้งช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการ บริการ ระดับกลาง คือ วิเคราะห์ความคาดหวัง และความต้องการของลูกค้า จากข้อมูล ข้อเท็จจริง รวมทั้งแสวงหาโอกาส หรือช่องทางในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ระดับสูง คือ กำหนดแนวทางการดำเนินงาน วิธีการกระตุ้นจูงใจพนักงาน พร้อมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีในการ มุ่งมั่นให้บริการ และตอบสนองความต้องการของลูกค้า และระดับเชี่ยวชาญ คือ กำหนดกลยุทธ์ และ เป้าหมาย ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า พร้อมทั้งสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร ในการมุ่งเน้นการให้บริการลูกค้า

6. ด้านการพัฒนาตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ระดับต้น คือ เรียนรู้วิธีการ ปฏิบัติงานตามขั้นตอน ที่ได้รับการชี้แนะจากหัวหน้าได้ด้วยตนเองอย่างถูกต้องภายในระยะเวลา สั้น ๆ ระดับประยุกต์ใช้ คือ ค้นคว้าข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง รวมทั้งเสนอ แนวทางในการปรับปรุงการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ระดับกลาง คือ คิดริเริ่ม เสนอแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงการทำงาน โดยการวิเคราะห์การทำงานปัจจุบันและแนวคิด ใหม่ ระดับสูง คือ จัดทำแผนงานการปรับปรุงการทำงาน รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัด เพื่อให้บรรลุตาม เป้าหมายที่กำหนด และระดับเชี่ยวชาญ คือ สร้างแนวทางการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ ของพนักงาน พร้อมทั้งปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้นำที่ดี และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมในแต่ละลักษณะงาน

ตารางที่ 4.22

ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมจำแนกตามลักษณะงานที่ทำ
ด้านการจัดทำเอกสาร

ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก	ค่าเฉลี่ย	ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรม
ความรับผิดชอบและยึดมั่นพันธะสัญญา	2.27	ระดับประยุกต์ใช้
คุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม	2.27	ระดับประยุกต์ใช้
การพัฒนาตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	2.00	ระดับประยุกต์ใช้
สำนึกในคุณภาพและความปลอดภัย	1.93	ระดับประยุกต์ใช้
การมุ่งเน้นลูกค้า	1.73	ระดับต้น
การทำงานเป็นทีม	1.67	ระดับต้น
ค่าเฉลี่ยรวม	1.98	ระดับประยุกต์ใช้

1. ด้านการจัดทำเอกสาร

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะงานที่ทำเป็นด้านการจัดทำเอกสาร มีความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักโดยรวม ในระดับประยุกต์ใช้ ที่ค่าเฉลี่ย 1.98 คือ เข้าใจและประยุกต์ใช้ และเมื่อพิจารณาในความสามารถเชิงสมรรถนะหลักแต่ละด้าน พบว่า ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นพันธะสัญญา มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมระดับประยุกต์ใช้ คือ จัดลำดับความสำคัญของงาน รวมทั้งปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมเข้ากับเป้าหมายของงาน และด้านคุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม คือ อธิบายถึงความหมายของหลักจรรยาบรรณ จริยธรรมการปฏิบัติงานให้ผู้อื่นเข้าใจได้ ที่ค่าเฉลี่ย 2.27 เท่ากันทั้งสองด้าน ขณะที่ด้านการพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง คือ ค้นคว้าข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง รวมทั้งเสนอแนวทางในการปรับปรุงการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ที่ค่าเฉลี่ย 2.00 ด้านการสำนึกในคุณภาพและความปลอดภัยมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมระดับประยุกต์ใช้ คือ อธิบายผลที่เกิดจากการทำงานผิดพลาด รวมทั้งค้นหา และระบุถึงสาเหตุของความผิดพลาดที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งเสนอแนวทางแก้ไข ที่ค่าเฉลี่ย 1.93

นอกจากนี้มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมระดับต้น ในด้านการมุ่งเน้นลูกค้า คือ รับผิดชอบต่อความต้องการของลูกค้าด้วยความตั้งใจ รวมทั้งมีความสุข อ่อนน้อม และยิ้มแย้ม แจ่มใส ขณะให้บริการ และด้านการทำงานเป็นทีม คือ รู้หน้าที่ของตนในการเป็นสมาชิกทีม และรับผิดชอบต่อความคิดเห็นอย่างตั้งใจจากสมาชิก เพื่อปรับปรุงการทำงาน ที่ค่าเฉลี่ย 1.73 และ 1.67 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.22)

ตารางที่ 4.23

ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมจำแนกตามลักษณะงานที่ทำ
ด้านการติดต่อประสานงาน

ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก	ค่าเฉลี่ย	ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรม
ความรับผิดชอบและยึดมั่นพันธะสัญญา	3.40	ระดับกลาง
คุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม	3.25	ระดับกลาง
การทำงานเป็นทีม	3.25	ระดับกลาง
การพัฒนาตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.15	ระดับกลาง
สำนึกในคุณภาพและความปลอดภัย	2.95	ระดับกลาง
การมุ่งเน้นลูกค้า	2.75	ระดับกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.13	ระดับกลาง

2. ด้านการติดต่อประสานงาน

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะงานที่ทำเป็นด้านการติดต่อประสานงาน มีความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักโดยรวมในระดับกลาง ที่ค่าเฉลี่ย 3.13 คือ คิดค้น แก้ปัญหา และเมื่อพิจารณาในความสามารถเชิงสมรรถนะหลักแต่ละด้าน พบว่า ทุกด้านมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมระดับกลางเหมือนกันทุกด้าน กล่าวคือ ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นพันธะสัญญา คือ ค้นหาสาเหตุของปัญหา ชี้แจงแนะนำ และช่วยเหลือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ที่ค่าเฉลี่ย 3.40 ด้านคุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม คือ กระตุน จูงใจให้ลูกน้องยึดมั่นในหลักจริยธรรม และความซื่อสัตย์ในการทำงาน และด้านการทำงานเป็นทีม คือ วิเคราะห์ สรุปความคิดเห็นที่หลากหลายของสมาชิก

ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสม โดยอาศัยประสบการณ์ของตนในการแก้ไขปัญหาที่ค่าเฉลี่ย 3.25 ขณะที่ด้านการพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง คือ คิดริเริ่ม เสนอแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงการทำงาน โดยการวิเคราะห์การทำงานปัจจุบันและแนวคิดใหม่ ที่ค่าเฉลี่ย 3.15 ด้านสำนึกในคุณภาพและความปลอดภัย คือ คิดค้น พัฒนา และปรับปรุงวิธีการทำงาน เพื่อให้เกิดคุณภาพ และความปลอดภัยในการทำงาน รวมทั้งจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ ความปลอดภัย ที่ค่าเฉลี่ย 2.95 และด้านการมุ่งเน้นลูกค้า คือ วิเคราะห์ความคาดหวัง และความต้องการของลูกค้า จากข้อมูล ข้อเท็จจริง รวมทั้งแสวงหาโอกาสหรือช่องทางในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ที่ค่าเฉลี่ย 2.75 (ตารางที่ 4.23)

ตารางที่ 4.24

ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมจำแนกตามลักษณะงานที่ทำ
ด้านการลงมือปฏิบัติโดยตรง

ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก	ค่าเฉลี่ย	ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรม
การทำงานเป็นทีม	2.65	ระดับกลาง
คุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม	2.61	ระดับกลาง
การพัฒนาตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	2.61	ระดับกลาง
ความรับผิดชอบต่อและยึดมั่นพันธะสัญญา	2.39	ระดับประยุกต์ใช้
สำนึกในคุณภาพและความปลอดภัย	2.35	ระดับประยุกต์ใช้
การมุ่งเน้นลูกค้า	2.30	ระดับประยุกต์ใช้
ค่าเฉลี่ยรวม	2.49	ระดับประยุกต์ใช้

3. ด้านการลงมือปฏิบัติโดยตรง

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะงานที่ทำเป็นด้านการลงมือปฏิบัติโดยตรง มีความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักโดยรวมในระดับกลาง ที่ค่าเฉลี่ย 2.49 คือ เข้าใจและประยุกต์ใช้ และเมื่อพิจารณาในความสามารถเชิงสมรรถนะหลักแต่ละด้าน พบว่า ด้านการทำงานเป็นทีม มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมระดับกลาง คือ วิเคราะห์ สรุปความคิดเห็นที่หลากหลายของสมาชิก ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน

ให้เหมาะสม โดยอาศัยประสบการณ์ของตนในการแก้ไขปัญหา ที่ค่าเฉลี่ย 2.65 ขณะที่ด้านคุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม คือ กระตุ้น จูงใจให้ลูกน้องยึดมั่นในหลักจริยธรรม และความซื่อสัตย์ในการทำงาน และด้านการพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง คือ คิดริเริ่มเสนอแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน โดยการวิเคราะห์การทำงานปัจจุบันและแนวคิดใหม่ ที่ค่าเฉลี่ย 2.61 เท่ากันทั้งสองด้าน นอกจากนั้นยังมีความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมระดับประยุกต์ใช้ ด้านความรับผิดชอบต่อและยึดมั่นพันธะสัญญา คือ จัดลำดับความสำคัญของงานรวมทั้งปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมเข้ากับเป้าหมายของงาน ด้านการสำนึกในคุณภาพและความปลอดภัย คือ อธิบายผลที่เกิดจากการทำงานผิดพลาด รวมทั้งค้นหา และระบุถึงสาเหตุของความผิดพลาดที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งเสนอแนวทางแก้ไข และด้านการมุ่งเน้นลูกค้า คือ ค้นหาสาเหตุ ปัญหาข้อร้องเรียนของลูกค้า ตอบข้อสงสัยรวมทั้งช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการบริการ ที่ค่าเฉลี่ย 2.39, 2.35 และ 2.30 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.24)

ตารางที่ 4.25

ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมจำแนกตามลักษณะงานที่ทำ
ด้านการคิดค้น พัฒนา

ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก	ค่าเฉลี่ย	ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรม
ความรับผิดชอบต่อและยึดมั่นพันธะสัญญา	4.00	ระดับสูง
คุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม	3.81	ระดับสูง
การทำงานเป็นทีม	3.56	ระดับสูง
สำนึกในคุณภาพและความปลอดภัย	3.50	ระดับสูง
การพัฒนาตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.44	ระดับสูง
การมุ่งเน้นลูกค้า	3.13	ระดับกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.57	ระดับสูง

4. ด้านการคิดค้น พัฒนา

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะงานที่ทำเป็นด้านการคิดค้น พัฒนา มีความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักโดยรวม ในระดับสูง ที่ค่าเฉลี่ย 3.57 คือ วางแผน คาดการณ์ และเมื่อพิจารณาในความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก แต่ละด้าน พบว่า มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมระดับสูง ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นพันธสัญญา คือ วิเคราะห์ คาดการณ์ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งปรับปรุงเป้าหมายการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง ด้านคุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม คือ เป็นแบบอย่าง แก่ลูกน้องในการปฏิบัติตนตามคุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งส่งเสริม ควบคุมให้มีการปฏิบัติตาม อย่างสม่ำเสมอ ด้านการทำงานเป็นทีม คือ ผลักดันให้เกิดการทำงานร่วมกัน ระหว่างหน่วยงาน องค์กร รวมทั้งมอบหมาย จัดสรรความรับผิดชอบการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้านการสำนึกในคุณภาพและความปลอดภัย คือ กำหนดกิจกรรม วิธีการในการกระตุ้น ใจพนักงานให้ตระหนัก และใส่ใจต่อคุณภาพ ความปลอดภัยในการทำงาน และด้านการพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง คือ จัดทำแผนงานการปรับปรุงการทำงาน รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัด เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ที่ค่าเฉลี่ย 4.00, 3.81, 3.56, 3.50 และ 3.44 ตามลำดับ นอกจากนี้ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมระดับกลาง คือ วิเคราะห์ ความคาดหวัง และความต้องการของลูกค้าจากข้อมูล ข้อเท็จจริง รวมทั้งแสวงหาโอกาสหรือ ช่องทางในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ที่ค่าเฉลี่ย 3.13 (ตารางที่ 4.25)

ตารางที่ 4.26

ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมจำแนกตามลักษณะงานที่ทำ
ด้านการวางแผน กำหนดนโยบาย

ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก	ค่าเฉลี่ย	ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรม
คุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม	4.33	ระดับเชี่ยวชาญ
สำนึกในคุณภาพและความปลอดภัย	4.00	ระดับสูง
การพัฒนาตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.83	ระดับสูง
การมุ่งเน้นลูกค้า	3.67	ระดับสูง

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก	ค่าเฉลี่ย	ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรม
ความรับผิดชอบและยึดมั่นพันธะสัญญา	3.33	ระดับกลาง
การทำงานเป็นทีม	3.33	ระดับกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.69	ระดับสูง

5. ด้านการวางแผน กำหนดนโยบาย

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะงานที่ทำเป็นด้านการวางแผน กำหนดนโยบาย มีความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักโดยรวมในระดับสูง ที่ค่าเฉลี่ย 3.69 คือ วางแผน คาดการณ์ และเมื่อพิจารณาในความสามารถเชิงสมรรถนะหลักแต่ละด้าน พบว่า ด้านคุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมระดับเชี่ยวชาญ คือ บริหารงานภายในองค์กรให้ยึดมั่นคุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้มีความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าและชุมชน ที่ค่าเฉลี่ย 4.33 ขณะที่มีความคาดหวังระดับพฤติกรรมระดับสูง ด้านการสำนึกในคุณภาพและความปลอดภัย คือ กำหนดกิจกรรม วิธีการในการกระตุ้น จูงใจพนักงานให้ตระหนัก และใส่ใจต่อคุณภาพ ความปลอดภัยในการทำงาน ด้านการพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง คือ จัดทำแผนงานการปรับปรุงการทำงาน รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า คือ กำหนดแนวทาง การดำเนินงาน วิธีการกระตุ้น จูงใจพนักงาน พร้อมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งมั่นให้บริการ และตอบสนองความต้องการของลูกค้า ที่ค่าเฉลี่ย 4.00, 3.83 และ 3.67 ตามลำดับ นอกจากนี้มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมระดับกลาง คือ ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นพันธะสัญญา คือ ค้นหาสาเหตุของปัญหา ชี้แจง แนะนำและช่วยเหลือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ และด้านการทำงานเป็นทีม คือ วิเคราะห์ สรุปความคิดเห็นที่หลากหลายของสมาชิกปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสม โดยอาศัยประสบการณ์ของตนในการแก้ไขปัญหา ที่ค่าเฉลี่ย 3.33 เท่ากันทั้งสองด้าน (ตารางที่ 4.26)

ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมในแต่ละทักษะที่ใช้ในการทำงาน

การศึกษาความสัมพันธ์ในด้านทักษะที่ใช้ในการทำงานกับความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมตามความสามารถหลักนี้ เลือกศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างเฉพาะการเลือกทักษะที่ใช้ในการทำงานที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 1 เท่านั้น เพื่อหาระดับพฤติกรรมที่เหมาะสมที่สุดของแต่ละกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.27

ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมจำแนกตามทักษะที่ใช้ในการทำงาน
ด้านการใช้กำลังร่างกาย

ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก	ค่าเฉลี่ย	ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรม
คุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม	2.20	ระดับประยุกต์ใช้
การมุ่งเน้นลูกค้า	2.00	ระดับประยุกต์ใช้
การพัฒนาตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	2.00	ระดับประยุกต์ใช้
การทำงานเป็นทีม	1.80	ระดับต้น
สำนึกในคุณภาพและความปลอดภัย	1.80	ระดับต้น
ความรับผิดชอบต่อและยึดมั่นพันธะสัญญา	1.20	ระดับต้น
ค่าเฉลี่ยรวม	1.83	ระดับประยุกต์ใช้

1. ด้านการใช้กำลังร่างกาย

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ทักษะในการทำงาน ด้านการใช้กำลังร่างกาย มีความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักโดยรวม ในระดับประยุกต์ใช้ ที่ค่าเฉลี่ย 1.83 คือ เข้าใจและประยุกต์ใช้ และเมื่อพิจารณาในความสามารถเชิงสมรรถนะหลักแต่ละด้าน พบว่า ด้านคุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมระดับประยุกต์ใช้ คือ อธิบายถึงความหมายของหลักจรรยาบรรณ จริยธรรม การปฏิบัติงาน ให้ผู้อื่นเข้าใจได้ ที่ค่าเฉลี่ย 2.20 ขณะที่ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า คือ ค้นหาสาเหตุ ปัญหา ข้อร้องเรียนของลูกค้า ตอบข้อสงสัย รวมทั้งช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นระหว่างการบริการ และด้านการพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง คือ ค้นหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อ

การพัฒนาตนเอง รวมทั้งเสนอแนวทางในการปรับปรุงการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ที่ค่าเฉลี่ย 2.00 เท่ากันทั้งสองด้าน ขณะที่มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมระดับต้นด้านการงานเป็นทีม คือ หน้าที่ของตนในการเป็นสมาชิกทีม และรับฟังความคิดเห็นอย่างตั้งใจจากสมาชิกเพื่อปรับปรุงการทำงาน และด้านการสำนึกในคุณภาพและความปลอดภัย คือ ปฏิบัติตามขั้นตอนด้วยความระมัดระวัง ไม่ให้เกิดความผิดพลาดทางคุณภาพ และความไม่ปลอดภัยในการทำงาน ที่ค่าเฉลี่ย 1.80 เท่ากันทั้งสองด้าน และด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นพันธะสัญญา คือ ปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงาน ที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จตามแผนงานที่ได้กำหนด ที่ค่าเฉลี่ย 1.2 (ตารางที่ 4.27)

ตารางที่ 4.28

ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมจำแนกตามทักษะที่ใช้ในการทำงาน
ด้านการอ่าน

ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก	ค่าเฉลี่ย	ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรม
คุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม	2.33	ระดับประยุกต์ใช้
ความรับผิดชอบและยึดมั่นพันธะสัญญา	2.29	ระดับประยุกต์ใช้
สำนึกในคุณภาพและความปลอดภัย	2.13	ระดับประยุกต์ใช้
การพัฒนาตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	2.13	ระดับประยุกต์ใช้
การทำงานเป็นทีม	2.08	ระดับประยุกต์ใช้
การมุ่งเน้นลูกค้า	1.92	ระดับประยุกต์ใช้
ค่าเฉลี่ยรวม	2.15	ระดับประยุกต์ใช้

2. ด้านการอ่าน

จากผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ทักษะในการทำงานด้านการอ่าน มีความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักโดยรวม ในระดับประยุกต์ใช้ที่ค่าเฉลี่ย 2.15 คือ เข้าใจและประยุกต์ใช้ และเมื่อพิจารณาในความสามารถเชิงสมรรถนะหลักแต่ละด้าน พบว่า ทุกด้านมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมระดับประยุกต์ใช้เหมือนกันทุกด้าน กล่าวคือ ด้านคุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม คือ อธิบายถึงความหมายของหลัก

จรรยาบรรณ จริยธรรมการปฏิบัติงานให้ผู้อื่นเข้าใจได้ ที่ค่าเฉลี่ย 2.33 ด้านความรับผิดชอบและ ยึดมั่นพันธะสัญญา คือ จัดลำดับความสำคัญของงาน รวมทั้งปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ เหมาะสม เข้ากับเป้าหมายของงาน ที่ค่าเฉลี่ย 2.29 ด้านการสำนึกในคุณภาพและ ความปลอดภัย คือ อธิบายผลที่เกิดจากการทำงานผิดพลาด รวมทั้งค้นหา ระบุถึงสาเหตุของ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งเสนอแนวทางแก้ไข ที่ค่าเฉลี่ย 2.13 ด้านการพัฒนาและปรับปรุง ตนเองอย่างต่อเนื่อง คือ ค้นคว้า ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง รวมทั้งเสนอแนวทาง ในการปรับปรุงการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ที่ค่าเฉลี่ย 2.13 ด้านการทำงาน เป็นทีม ในระดับประยุกต์ใช้ คือ แสดงความเห็น ให้คำปรึกษา แนะนำสำหรับการปรับปรุง การทำงานต่อสมาชิกในทีม ที่ค่าเฉลี่ย 2.08 และด้านการมุ่งเน้นลูกค้า คือ ค้นหาสาเหตุปัญหา ข้อร้องเรียนของลูกค้า ตอบข้อสงสัย รวมทั้งช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการบริการ ที่ค่าเฉลี่ย 1.92 (ตารางที่ 4.28)

ตารางที่ 4.29

ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมจำแนกตามทักษะที่ใช้ในการทำงาน
ด้านการพูด

ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก	ค่าเฉลี่ย	ความคาดหวัง ต่อระดับพฤติกรรม
ความรับผิดชอบและยึดมั่นพันธะสัญญา	3.50	ระดับสูง
การพัฒนาตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.33	ระดับกลาง
คุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม	3.00	ระดับกลาง
การทำงานเป็นทีม	3.00	ระดับกลาง
สำนึกในคุณภาพและความปลอดภัย	2.33	ระดับประยุกต์ใช้
การมุ่งเน้นลูกค้า	2.17	ระดับประยุกต์ใช้
ค่าเฉลี่ยรวม	2.89	ระดับกลาง

3. ด้านการพูด

จากผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ทักษะในการทำงานด้านการพูด มีความ คาดหวังต่อระดับพฤติกรรมตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักโดยรวม ในระดับกลาง

ที่ค่าเฉลี่ย 2.15 คือ คิดค้น แก้ปัญหา และเมื่อพิจารณาในความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก แต่ละด้าน พบว่าด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นพันธะสัญญา มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมระดับสูง คือ วิเคราะห์ คาดการณ์ ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งปรับปรุงเป้าหมายการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง ที่ค่าเฉลี่ย 3.50 ขณะที่ด้านการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง อย่างต่อเนื่อง มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมระดับกลาง คือ คิดริเริ่ม เสนอแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงการทำงาน โดยการวิเคราะห์การทำงานปัจจุบันและแนวคิดใหม่ ที่ค่าเฉลี่ย 3.33 ด้านคุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม คือ กระตุ้น จูงใจให้ลูกน้องยึดมั่นในหลักจริยธรรม และความซื่อสัตย์ในการทำงาน และด้านการทำงานเป็นทีม คือ วิเคราะห์ สรุปความคิดเห็น ที่หลากหลายของสมาชิก ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสม โดยอาศัยประสบการณ์ของตน ในการแก้ไขปัญหา ที่ค่าเฉลี่ย 3.00 นอกจากนี้มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมระดับประยุกต์ใช้ ด้านการสำนึกในคุณภาพและความปลอดภัย คือ อธิบายผลที่เกิดจากการทำงานผิดพลาด รวมทั้ง ค้นหา ระบุถึงสาเหตุของความผิดพลาดที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งเสนอแนวทางแก้ไข ที่ค่าเฉลี่ย 2.33 และด้านการมุ่งเน้นลูกค้า คือ ค้นหาสาเหตุปัญหา ข้อร้องเรียนของลูกค้า ตอบข้อสงสัย รวมทั้ง ช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างกรบริการ ที่ค่าเฉลี่ย 2.17 (ตารางที่ 4.29)

ตารางที่ 4.30

ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมจำแนกตามทักษะที่ใช้ในการทำงาน
ด้านการคิด วิเคราะห์

ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก	ค่าเฉลี่ย	ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรม
คุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม	3.58	ระดับสูง
ความรับผิดชอบต่อและยึดมั่นพันธะสัญญา	3.52	ระดับสูง
การพัฒนาตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.48	ระดับสูง
สำนึกในคุณภาพและความปลอดภัย	3.42	ระดับสูง
การทำงานเป็นทีม	3.29	ระดับกลาง
การมุ่งเน้นลูกค้า	3.26	ระดับกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.43	ระดับสูง

4. ด้านการคิด วิเคราะห์

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ทักษะในการทำงานด้านการคิด วิเคราะห์ มีความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักโดยรวม ในระดับสูงที่ค่าเฉลี่ย 3.43 คือ วางแผน คาดการณ์ และเมื่อพิจารณาในความสามารถเชิงสมรรถนะหลักแต่ละด้าน พบว่ามีความคาดหวังต่อพฤติกรรมระดับสูง ด้านคุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม คือ เป็นแบบอย่างแก่ลูกน้องในการปฏิบัติตนตามคุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งส่งเสริมควบคุมให้มีการปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอ ที่ค่าเฉลี่ย 3.58 ด้านความรับผิดชอบต่อและยึดมั่นพันธะสัญญา คือ วิเคราะห์ คาดการณ์ ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งปรับปรุงเป้าหมายการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง ที่ค่าเฉลี่ย 3.52 ด้านการพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง คือ จัดทำแผนงานการปรับปรุงการทำงาน รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัด เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ที่ค่าเฉลี่ย 3.48 และด้านการสำนึกในคุณภาพและความปลอดภัย คือ กำหนดกิจกรรม วิธีการในการกระตุ้น จูงใจพนักงานให้ตระหนัก และใส่ใจต่อคุณภาพ ความปลอดภัยในการทำงาน ที่ค่าเฉลี่ย 3.42 ขณะที่มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมระดับกลาง ด้านการทำงานเป็นทีม คือ วิเคราะห์ สรุปความคิดเห็นที่หลากหลายของสมาชิก ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสม โดยอาศัยประสบการณ์ของตนในการแก้ไขปัญหา และด้านการมุ่งเน้นลูกค้า คือ วิเคราะห์ความคาดหวัง และความต้องการของลูกค้าจากข้อมูล ข้อเท็จจริง รวมทั้งแสวงหาโอกาสหรือช่องทางในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ที่ค่าเฉลี่ย 3.29 และ 3.26 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.30)

ตารางที่ 4.31

ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมจำแนกตามทักษะที่ใช้ในการทำงาน

ด้านการตัดสินใจ การแก้ปัญหา

ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก	ค่าเฉลี่ย	ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรม
คุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม	3.57	ระดับสูง
ความรับผิดชอบต่อและยึดมั่นพันธะสัญญา	3.43	ระดับสูง
การทำงานเป็นทีม	3.36	ระดับกลาง
สำนึกในคุณภาพและความปลอดภัย	3.00	ระดับกลาง

ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก	ค่าเฉลี่ย	ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรม
การพัฒนาตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.00	ระดับกลาง
การมุ่งเน้นลูกค้า	2.57	ระดับประยุกต์ใช้
ค่าเฉลี่ยรวม	3.16	ระดับกลาง

5. ด้านการตัดสินใจ การแก้ปัญหา

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ทักษะในการทำงานด้านการตัดสินใจ การแก้ปัญหา มีความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักโดยรวมในระดับกลาง ที่ค่าเฉลี่ย 3.16 คือ คิดค้น แก้ปัญหา และเมื่อพิจารณาในความสามารถเชิงสมรรถนะหลักแต่ละด้าน พบว่า มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมระดับสูง ด้านคุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม คือ เป็นแบบอย่างแก่ลูกน้องในการปฏิบัติตนตามคุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งส่งเสริม ควบคุมให้มีการปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอ และด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและยึดมั่นพันธะสัญญา คือ วิเคราะห์ คาดการณ์ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งปรับปรุงเป้าหมายการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง ที่ค่าเฉลี่ย 3.57 และ 3.43 ตามลำดับ ขณะที่มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมระดับกลาง ด้านการทำงานเป็นทีม คือ วิเคราะห์ สรุปความคิดเห็นที่หลากหลายของสมาชิก ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสม โดยอาศัยประสบการณ์ของตนในการแก้ไขปัญหา ที่ค่าเฉลี่ย 3.36 ด้านการสำนึกในคุณภาพและความปลอดภัย คือ คิดค้น พัฒนา และปรับปรุงวิธีการทำงาน เพื่อให้เกิดคุณภาพและความปลอดภัยในการทำงาน รวมทั้งจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ความปลอดภัย และด้านการพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง คือ คิดริเริ่มเสนอแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงการทำงาน โดยการวิเคราะห์การทำงานปัจจุบันและแนวคิดใหม่ ที่ค่าเฉลี่ย 3.00 เท่ากันทั้งสองด้าน และมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมระดับประยุกต์ใช้ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า คือ ค้นหาสาเหตุ ปัญหา ข้อร้องเรียนของลูกค้า ตอบข้อสงสัย รวมทั้งช่วยแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างบริการ ที่ค่าเฉลี่ย 2.57 (ตารางที่ 4.31)

วิธีการพัฒนาในแต่ละด้านของความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก

การศึกษาคือความสัมพันธ์ของวิธีการพัฒนากับระดับพฤติกรรมที่คาดหวังนี้ เลือกศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างเฉพาะการเลือกวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับระดับพฤติกรรมที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 1 เท่านั้น เพื่อหาวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุด ตามระดับพฤติกรรมที่คาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.32

วิธีการพัฒนาจำแนกตามระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง
ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นพันธะสัญญา

วิธีการ การพัฒนา	ระดับพฤติกรรม				
	ระดับต้น	ระดับ ประยุกต์ใช้	ระดับกลาง	ระดับสูง	ระดับ เชี่ยวชาญ
การบรรยาย	2 (16.7)	2 (15.4)	4 (17.4)	5 (17.8)	0 (0.0)
การสัมมนา/ กิจกรรมกลุ่ม	1 (8.4)	0 (0.0)	5 (21.7)	5 (17.8)	1 (25.0)
การฝึกปฏิบัติ ในงานจริง	6 (50.0)	2 (15.4)	4 (17.4)	4 (14.3)	2 (50.0)
การสอนงาน/ การให้คำปรึกษา	1 (8.3)	6 (46.1)	6 (26.1)	4 (14.3)	1 (25.0)
การมอบหมายงาน/ หมุนเวียนงาน	1 (8.3)	0 (0.0)	2 (8.7)	4 (14.3)	0 (0.0)
การเรียนรู้ด้วยตนเอง	1 (8.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
การมีต้นแบบ พฤติกรรม	0 (0.0)	3 (23.1)	2 (8.7)	6 (21.5)	0 (0.0)

1. ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นพันธะสัญญา

ผลการศึกษา พบว่า ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นพันธะสัญญา มีวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับต้นมากที่สุด คือ การฝึกปฏิบัติในงานจริง ร้อยละ 50.0 รองลงมา ได้แก่ การบรรยาย ร้อยละ 16.7 ขณะที่วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับพฤติกรรมระดับประยุกต์ใช้มากที่สุด คือ การสอนงาน/ให้คำปรึกษา ร้อยละ 46.1 รองลงมาคือ การมีต้นแบบพฤติกรรม ร้อยละ 23.1 นอกจากนี้ยังเหมาะกับวิธีการการบรรยาย และการฝึกปฏิบัติงานจริง ร้อยละ 15.4 เท่ากัน ส่วนในระดับกลางวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมมากที่สุด คือ การสอนงาน/การให้คำปรึกษา ร้อยละ 26.1 เช่นเดียวกับในระดับประยุกต์ใช้ แต่วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมรองลงมา คือ การสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม ร้อยละ 21.7 สำหรับในระดับที่สูงขึ้นไป คือในระดับสูง วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุด ได้แก่ การมีต้นแบบพฤติกรรม ร้อยละ 21.5 รองลงมา คือ การบรรยายและการสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม ร้อยละ 17.8 และวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดในระดับเชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นระดับพฤติกรรมที่สูงที่สุด คือ การฝึกปฏิบัติในงานจริง ร้อยละ 50 รองลงมา ได้แก่ การสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม และการสอนงาน/ให้คำปรึกษา ร้อยละ 25.0 (ตารางที่ 4.32)

ตารางที่ 4.33

วิธีการพัฒนาจำแนกตามระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง
ด้านคุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม

วิธีการ การพัฒนา	ระดับพฤติกรรม				
	ระดับต้น	ระดับ ประยุกต์ใช้	ระดับกลาง	ระดับสูง	ระดับ เชี่ยวชาญ
การบรรยาย	2 (12.5)	0 (0.0)	4 (25.0)	5 (13.5)	1 (25.0)
การสัมมนา/ กิจกรรมกลุ่ม	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (18.7)	4 (10.8)	1 (25.0)

ตารางที่ 4.33 (ต่อ)

วิธีการ การพัฒนา	ระดับพฤติกรรม				
	ระดับต้น	ระดับ ประยุกต์ใช้	ระดับกลาง	ระดับสูง	ระดับ เชี่ยวชาญ
การฝึกปฏิบัติ ในงานจริง	2 (12.5)	1 (14.3)	2 (12.5)	4 (10.8)	0 (0.0)
การสอนงาน/ การให้คำปรึกษา	4 (25.0)	1 (14.3)	0 (0.0)	7 (18.9)	1 (25.0)
การมอบหมายงาน/ หมุนเวียนงาน	0 (0.0)	1 (14.3)	0 (0.0)	1 (2.7)	0 (0.0)
การเรียนรู้ด้วยตนเอง	2 (12.5)	2 (28.5)	2 (12.5)	1 (2.7)	0 (0.0)
การมีต้นแบบ พฤติกรรม	6 (37.5)	2 (28.5)	5 (31.3)	15 (40.5)	1 (25.0)

2. ด้านคุณธรรม และความรับผิดชอบ

ผลการศึกษา พบว่า ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ด้านคุณธรรม และความ
 รับผิดชอบต่อสังคม มีวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมมากที่สุดกับกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับพฤติกรรม
 ที่คาดหวัง ทั้งในระดับต้น ระดับประยุกต์ใช้ ระดับกลาง ระดับสูง และระดับเชี่ยวชาญเหมือนกัน
 คือ การมีต้นแบบพฤติกรรม ร้อยละ 37.5, 28.5, 31.3, 40.5 และ 25.0 ตามลำดับ โดยพฤติกรรม
 ในระดับประยุกต์ใช้นั้น สามารถมีวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม คือ การเรียนรู้ด้วยตัวเอง ร้อยละ 28.5
 เท่ากับวิธีการมีต้นแบบพฤติกรรม ขณะที่ในระดับเชี่ยวชาญ สามารถปรับใช้วิธีการพัฒนาอื่น
 นอกเหนือจากมีต้นแบบพฤติกรรม ได้แก่ การบรรยาย การสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม และการสอนงาน/
 ให้คำปรึกษาได้เช่นเดียวกัน ร้อยละ 25.0 (ตารางที่ 4.33)

ตารางที่ 4.34
วิธีการพัฒนาจำแนกตามระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง
ด้านสำนึกในคุณภาพและความปลอดภัย

วิธีการ การพัฒนา	ระดับพฤติกรรม				
	ระดับต้น	ระดับ ประยุกต์ใช้	ระดับกลาง	ระดับสูง	ระดับ เชี่ยวชาญ
การบรรยาย	2 (12.5)	3 (23.08)	7 (24.1)	2 (11.8)	2 (40.0)
การสัมมนา/ กิจกรรมกลุ่ม	2 (12.5)	1 (7.7)	9 (31.1)	6 (35.3)	2 (40.0)
การฝึกปฏิบัติ ในงานจริง	7 (43.7)	6 (46.2)	4 (13.8)	5 (29.4)	1 (20.0)
การสอนงาน/ การให้คำปรึกษา	2 (12.5)	2 (15.4)	5 (17.2)	3 (17.6)	0 (0.0)
การมอบหมายงาน/ หมุนเวียนงาน	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
การเรียนรู้ด้วยตนเอง	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
การมีต้นแบบ พฤติกรรม	3 (18.8)	1 (7.7)	4 (13.8)	1 (5.9)	0 (0.0)

3. ด้านสำนึกด้านคุณภาพ และความปลอดภัย

ผลการศึกษา พบว่า ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ด้านสำนึกในคุณภาพ และความปลอดภัย มีวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับต้นมากที่สุด คือ การฝึกปฏิบัติในงานจริง ร้อยละ 43.7 รองลงมา ได้แก่ การมีต้นแบบพฤติกรรม ร้อยละ 18.8 ขณะที่วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับพฤติกรรมระดับประยุกต์ใช้มากที่สุด คือ การฝึกปฏิบัติในงานจริง ร้อยละ 46.2 เช่นเดียวกับในระดับต้น รองลงมา คือ การบรรยาย ร้อยละ

23.08 ส่วนในระดับกลาง วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมมากที่สุด คือ การสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม ร้อยละ 31.1 รองลงมา คือ การบรรยาย ร้อยละ 24.1 สำหรับในระดับที่สูงขึ้นไป คือในระดับสูง วิธีการพัฒนาที่เหมาะสม คือ การสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม ร้อยละ 35.3 รองลงมา คือ การฝึกปฏิบัติในงานจริง ร้อยละ 29.4 และในระดับเชี่ยวชาญ เหมาะกับวิธีการสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม และการบรรยายร้อยละ 40.0 (ตารางที่ 4.34)

ตารางที่ 4.35

วิธีการพัฒนาจำแนกตามระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง
ด้านการทำงานเป็นทีม

วิธีการ การพัฒนา	ระดับพฤติกรรม				
	ระดับต้น	ระดับ ประยุกต์ใช้	ระดับกลาง	ระดับสูง	ระดับ เชี่ยวชาญ
การบรรยาย	1 (6.6)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (3.7)	0 (0.0)
การสัมมนา/ กิจกรรมกลุ่ม	6 (40.0)	7 (58.3)	14 (51.9)	10 (41.6)	0 (0.0)
การฝึกปฏิบัติในงานจริง	4 (26.7)	5 (41.7)	5 (18.5)	4 (16.6)	1 (50.0)
การสอนงาน/ การให้คำปรึกษา	2 (13.4)	0 (0.0)	2 (7.4)	2 (8.3)	0 (0.0)
การมอบหมายงาน/ หมุนเวียนงาน	1 (6.7)	0 (0.0)	2 (7.4)	3 (12.5)	1 (50.0)
การเรียนรู้ด้วยตนเอง	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (3.7)	0 (0.0)	0 (0.0)
การมีต้นแบบพฤติกรรม	1 (6.6)	0 (0.0)	3 (11.1)	2 (8.3)	0 (0.0)

4. ด้านการทำงานเป็นทีม

ผลการศึกษา พบว่า ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ด้านการทำงานเป็นทีม มีวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมมากที่สุดกับกลุ่มตัวอย่างที่มีความคาดหวังที่มีพฤติกรรมที่คาดหวัง ในระดับต้น ระดับประยุกต์ใช้ ระดับกลาง และระดับสูง คือ การสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม ร้อยละ 40.0, 58.3, 51.9 และ 41.6 ตามลำดับ โดยมีวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมรองลงมา ได้แก่ การฝึกปฏิบัติในงานจริงเหมือนกันทุกระดับ ร้อยละ 26.7, 41.7, 18.5 และ 16.6 ตามลำดับ แต่พฤติกรรมที่คาดหวังในระดับเชี่ยวชาญ มีวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมมากที่สุด คือการฝึกปฏิบัติในงานจริง และการมอบหมายงาน/หมุนเวียนงาน ร้อยละ 50.0 (ตารางที่ 4.35)

ตารางที่ 4.36

วิธีการพัฒนาจำแนกตามระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง
ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

วิธีการ การพัฒนา	ระดับพฤติกรรม				
	ระดับต้น	ระดับ ประยุกต์ใช้	ระดับกลาง	ระดับสูง	ระดับ เชี่ยวชาญ
การบรรยาย	4 (21.1)	3 (13.6)	4 (22.2)	3 (18.7)	0 (0.0)
การสัมมนา/ กิจกรรมกลุ่ม	2 (10.5)	6 (27.4)	8 (44.4)	4 (25.0)	2 (40.0)
การฝึกปฏิบัติ ในงานจริง	5 (26.3)	3 (13.6)	0 (0.0)	2 (12.5)	2 (40.0)
การสอนงาน/ การให้คำปรึกษา	8 (42.1)	7 (31.8)	5 (22.8)	6 (37.5)	1 (20.0)
การมอบหมายงาน/ หมุนเวียนงาน	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (4.6)	0 (0.0)	0 (0.0)

ตารางที่ 4.36 (ต่อ)

วิธีการ การพัฒนา	ระดับพฤติกรรม				
	ระดับต้น	ระดับ ประยุกต์ใช้	ระดับกลาง	ระดับสูง	ระดับ เชี่ยวชาญ
การเรียนรู้ด้วยตนเอง	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
การมีต้นแบบ พฤติกรรม	0 (0.0)	3 (13.6)	0 (0.0)	1 (6.3)	0 (0.0)

5. ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

ผลการศึกษา พบว่า ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า มีวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับต้น และระดับประยุกต์ใช้มากที่สุด คือ การสอนงาน/การให้คำปรึกษา ร้อยละ 42.1 และ 31.8 ตามลำดับ โดยวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมรองลงมาในระดับต้น ได้แก่ การฝึกปฏิบัติในงานจริง ร้อยละ 26.3 และในระดับประยุกต์ใช้ ได้แก่ การสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม ร้อยละ 27.4 ขณะที่ในพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับกลาง เหมาะกับวิธีการพัฒนาโดยการจัดการสัมมนา/กิจกรรมกลุ่มมากที่สุด ร้อยละ 44.4 รองลงมา คือ การสอนงาน/ให้คำปรึกษา ร้อยละ 22.8 ซึ่งแตกต่างจากวิธีการพัฒนาในระดับสูง ที่เหมาะกับการสอนงาน/การให้คำปรึกษามากที่สุด ร้อยละ 37.5 และรองลงมา คือ การสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม ร้อยละ 25.0 นอกจากนี้วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับพฤติกรรมระดับเชี่ยวชาญ คือ การฝึกปฏิบัติในงานจริง และการสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม ร้อยละ 40.0 (ตารางที่ 4.36)

ตารางที่ 4.37

วิธีการพัฒนาจำแนกตามระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง
ด้านการพัฒนาตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

วิธีการ การพัฒนา	ระดับพฤติกรรม				
	ระดับต้น	ระดับ ประยุกต์ใช้	ระดับกลาง	ระดับสูง	ระดับ เชี่ยวชาญ
การบรรยาย	1 (12.5)	1 (4.2)	1 (4.0)	1 (6.7)	0 (0.0)
การสัมมนา/ กิจกรรมกลุ่ม	0 (0.0)	3 (12.5)	6 (24.0)	3 (20.0)	1 (12.5)
การฝึกปฏิบัติ ในงานจริง	1 (12.5)	4 (16.7)	5 (20.0)	4 (26.6)	1 (12.5)
การสอนงาน/ การให้คำปรึกษา	2 (25.0)	6 (25.0)	5 (20.0)	3 (20.0)	0 (0.0)
การมอบหมายงาน/ หมุนเวียนงาน	0 (0.0)	2 (8.3)	2 (8.0)	1 (6.7)	1 (12.5)
การเรียนรู้ด้วยตนเอง	4 (50.0)	3 (12.5)	4 (16.0)	3 (20.0)	4 (50.0)
การมีต้นแบบ พฤติกรรม	0 (0.0)	5 (20.8)	2 (8.0)	0 (0.0)	1 (12.5)

6. ด้านการพัฒนาตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ผลการศึกษา พบว่า ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ด้านการพัฒนาตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับต้นมากที่สุด คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง ร้อยละ 50.0 รองลงมา คือ การสอนงาน/การให้คำปรึกษา ร้อยละ 25.0 ขณะที่ในระดับประยุกต์ใช้ เหมาะกับการพัฒนาโดยวิธีการสอนงาน/การให้คำปรึกษา ร้อยละ 25.0 รองลงมา ได้แก่ การมีต้นแบบพฤติกรรม ร้อยละ 20.8

ส่วนพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับกลาง วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุด คือ การสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม ร้อยละ 24.0 รองลงมา ได้แก่ การฝึกปฏิบัติในงานจริง และการสอนงาน/ให้คำปรึกษา ร้อยละ 20.0 เท่ากัน นอกจากนี้มีวิธีการพัฒนาในระดับพฤติกรรมที่ขึ้นไป คือ ในระดับสูง เหมาะกับวิธีการฝึกปฏิบัติในงานจริงมากที่สุด ร้อยละ 26.6 ซึ่งแตกต่างกับในระดับเชี่ยวชาญ ที่มีวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมมากที่สุด คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง ร้อยละ 50.0 (ตารางที่ 4.37)

ตารางที่ 4.38

วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมจำแนกตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก

ความสามารถ เชิงสมรรถนะหลัก	วิธีการพัฒนา						
	การบรรยาย	การสัมมนา/ กิจกรรมกลุ่ม	การฝึกปฏิบัติ ในงานจริง	การสอนงาน/ ให้คำปรึกษา	การมอบหมายงาน/ หมุนเวียนงาน	การเรียนรู้ ด้วยตนเอง	การมีต้นแบบ พฤติกรรม
ความรับผิดชอบและยึดมั่น พันธะสัญญา	13 (16.3)	12 (15.0)	18 (22.5)	18 (22.5)	7 (8.7)	1 (1.3)	11 (13.7)
คุณธรรม และความ รับผิดชอบต่อสังคม	12 (15.0)	8 (10.0)	9 (11.3)	13 (16.3)	2 (2.5)	7 (8.7)	29 (36.2)
สำนึกในคุณภาพและ ความปลอดภัย	16 (20.0)	20 (25.0)	23 (28.7)	12 (15.0)	0 (0.00)	0 (0.00)	9 (11.3)
การทำงานเป็นทีม	4 (5.0)	37 (46.3)	19 (23.7)	6 (7.5)	7 (8.7)	1 (1.3)	6 (7.5)
การมุ่งเน้นลูกค้า	14 (17.5)	22 (27.5)	12 (15.0)	27 (33.7)	1 (1.3)	0 (0.00)	4 (5.0)
การพัฒนาตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	4 (5.0)	13 (16.3)	15 (18.7)	16 (20.0)	6 (7.5)	18 (22.5)	8 (10.0)

ตารางที่ 4.39
 วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมจำแนกตามระดับพฤติกรรม
 ตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก

ระดับพฤติกรรม ตามความสามารถเชิง สมรรถนะหลัก	วิธีการพัฒนา						
	การบรรยาย	การสัมมนา/ กิจกรรมกลุ่ม	การฝึกปฏิบัติ ในงานจริง	การสอนงาน/ ให้คำปรึกษา	การมอบหมายงาน/ หมุนเวียนงาน	การเรียนรู้ ด้วยตนเอง	การมีต้นแบบ พฤติกรรม
ระดับต้น	12 (13.9)	11 (12.8)	25 (29.1)	19 (22.1)	2 (2.4)	7 (8.1)	10 (11.6)
ระดับประยุกต์ใช้	9 (10.4)	17 (19.9)	21 (24.4)	22 (25.6)	3 (3.4)	5 (5.9)	9 (10.4)
ระดับกลาง	20 (14.4)	45 (32.8)	20 (14.4)	23 (16.6)	7 (5.1)	7 (5.1)	16 (11.6)
ระดับสูง	19 (13.9)	32 (23.3)	23 (16.8)	25 (18.2)	9 (6.7)	4 (2.9)	25 (18.2)
ระดับเชี่ยวชาญ	3 (10.7)	7 (25.0)	7 (25.0)	3 (10.7)	2 (7.1)	4 (14.4)	2 (7.1)

วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก

ผลการศึกษา พบว่า ความสามารถเชิงสมรรถนะหลักแต่ละด้านมีวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมมากที่สุด ได้แก่

ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นพันธะสัญญา คือ วิธีการฝึกปฏิบัติในงานจริง และวิธีการสอนงาน/การให้คำปรึกษา ร้อยละ 22.5

ด้านคุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม คือ วิธีการมีต้นแบบพฤติกรรม ร้อยละ 36.2

ด้านสำนึกในคุณภาพและความปลอดภัย คือ วิธีการฝึกปฏิบัติในงานจริง ร้อยละ 28.7

ด้านการทำงานเป็นทีม คือ วิธีการสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม ร้อยละ 46.3

ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า คือ วิธีการสอนงาน/การให้คำปรึกษา ร้อยละ 33.7

ด้านการพัฒนาตนเองและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คือ วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ร้อยละ 22.5 (ตารางที่ 4.38)

สำหรับวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมมากที่สุดตามระดับพฤติกรรมตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักกับกลุ่มตัวอย่างนี้ ได้แก่

ระดับต้น คือ วิธีการฝึกปฏิบัติในงานจริง ร้อยละ 29.1

ระดับประยุกต์ใช้ คือ วิธีการสอนงาน/การให้คำปรึกษา ร้อยละ 25.6

ระดับกลาง คือ วิธีการสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม ร้อยละ 32.8

ระดับสูง คือ วิธีการสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม ร้อยละ 23.3

ระดับเชี่ยวชาญ คือ วิธีการสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม และวิธีการฝึกปฏิบัติในงานจริง ร้อยละ 25.0 (ตารางที่ 4.39)

ส่วนที่ 6 การอภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก : กรณีศึกษา บริษัท A ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง คือพนักงานที่เข้าร่วมกำหนดความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของบริษัท ถึงความรู้ ความเข้าใจความหมาย ความคิดเห็นต่อระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง และความคิดเห็นต่อวิธีการพัฒนา มาอภิปรายประกอบกับวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ด้านความรู้ ความเข้าใจในความหมายของความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก

จากผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความรู้ ความเข้าใจความหมายของความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ในระดับสูง ที่ค่าเฉลี่ย 3.47 ซึ่งเมื่อนำมาวิเคราะห์แยกความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณะทำงาน และกลุ่มพนักงานทั่วไป ปรากฏว่าระดับความรู้ ความเข้าใจอยู่ในกลุ่มระดับเดียวกัน คือ ระดับสูง ไม่แตกต่างกันมาก (คณะทำงานที่ค่าเฉลี่ย 3.45 และ พนักงานทั่วไป ที่ค่าเฉลี่ย 3.49) และเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับแนวคิดที่ตั้งไว้ คณะทำงานที่ผ่านการฝึกอบรมเบื้องต้นเกี่ยวกับความหมาย แนวคิดของความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ควรจะมีระดับความรู้ ความเข้าใจที่สูงกว่ากลุ่มพนักงานทั่วไป ซึ่งสาเหตุอาจเป็นเพราะว่า เนื้อหาของการฝึกอบรม และวิธีการฝึกอบรม อาจจะไม่สอดคล้องกับความต้องการในการเรียนรู้ของกลุ่มคณะทำงาน จึงทำให้การฝึกอบรมไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะสอดคล้องกับที่ Bloom (อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุด, 2546, น. 143-146) ว่าการเรียนรู้มีองค์ประกอบอยู่ 3 องค์ประกอบ คือ ความรู้/ความคิด ทักษะ และทัศนคติ โดยการกำหนดหัวข้อและเนื้อหาการพัฒนาต้องสอดคล้องกับความรู้ สติปัญญาในแต่ละระดับ และหากคนเรามีทัศนคติที่ดี เต็มใจ รับผิดชอบ จะทำให้เกิดการตั้งใจ และยอมรับในสิ่งนั้น ซึ่งจากแนวคิดอาจสรุปได้ว่าเนื่องจากการฝึกอบรมคณะทำงานนั้น เนื้อหาเรื่องความสามารถเชิงสมรรถนะหลักเป็นเรื่องที่ยาก อีกทั้งคณะทำงานและพนักงานทั่วไปมีอายุอยู่ในกลุ่ม 42 ปีขึ้นไปมากที่สุด (ร้อยละ 47.5) จึงทำให้การเรียนรู้มีข้อจำกัด และเนื้อหาของความสามารถเชิงสมรรถนะหลักเป็นพฤติกรรมทั่วไปที่องค์กรพึงมี จึงทำให้ระดับความรู้ ความเข้าใจไม่แตกต่างกัน

2. ด้านความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก

จากผลการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีทักษะในการทำงานที่แตกต่างกัน หรือลักษณะงานที่แตกต่างกัน จะมีความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ในแต่ละหัวข้อ กล่าวคือ พนักงานมีลักษณะงานที่เป็นการลงมือปฏิบัติ จัดทำเอกสาร จะมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมในระดับประยุกต์ใช้ ซึ่งน้อยกว่าพนักงานที่มีลักษณะงานเป็นการคิดค้น พัฒนา หรือกำหนดนโยบาย ที่มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมในระดับกลาง และระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับทักษะที่ใช้ในการทำงาน

นอกจากนี้การให้ความสำคัญกับระดับพฤติกรรมในแต่ละด้านของความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก พบว่า อยู่ในพฤติกรรมระดับกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.86) ซึ่งเมื่อพิจารณากับลักษณะงานและระดับตำแหน่งงานที่ศึกษา ที่เป็นหัวหน้างานขึ้นไปมากที่สุด (ร้อยละ 61.3) จะมีความคาดหวังตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักด้านการมีคุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมมากที่สุด ซึ่งจะสอดคล้องกัน เนื่องจากหัวหน้างาน ถือเป็นบุคคลต้นแบบในการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงาน จึงสามารถสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานได้ดี

3. วิธีการพัฒนาที่สอดคล้องกับระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง

จากการศึกษาพบว่า ในระดับพฤติกรรมที่แตกต่างกัน จะเหมาะกับวิธีการพัฒนาที่แตกต่างกัน กล่าวคือ

หากพิจารณาตามระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง ในระดับต้น และระดับประยุกต์ใช้ จะเหมาะกับการฝึกปฏิบัติในงาน การสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม สำหรับการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะหลักด้านความรับผิดชอบต่อและยึดมั่นพันธะสัญญา หรือสำนักด้านคุณภาพ และความปลอดภัย ขณะที่ในระดับกลาง หรือระดับสูง วิธีการพัฒนาส่วนใหญ่จะเหมาะกับการสอนงาน/การให้คำปรึกษา การสัมมนา การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการเลือกวิธีการพัฒนาว่าขึ้นกับความแตกต่างตามวัตถุประสงค์ ประเภทของบุคคล และลักษณะการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ซึ่งจากผลการศึกษาของ มันทิ และ เอ็มโน (อ้างถึงในฐิติระ ประมวลพฤกษ์, 2538, น. 146) พบว่า การพัฒนาพนักงานระดับผู้บริหาร ผู้จัดการ จะใช้กรณีศึกษา หรือการแสดงบทบาทสมมุติ ขณะที่ในระดับพนักงานระดับปฏิบัติการ หรือพนักงานที่ใช้ทักษะด้านเทคนิค พนักงานในโรงงาน จะใช้การฝึกอบรมในงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษา

ที่ว่า พนักงานที่มีลักษณะงานที่ลงมือปฏิบัติโดยตรง หรือใช้ทักษะกำลังแรงกาย มีระดับความหวังต่อพฤติกรรมในระดับต้น ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ จะใช้การฝึกอบรมในงานเป็นหลัก

และเมื่อพิจารณาถึงวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับแต่ละด้านของความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก จะใช้วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมแตกต่างกันไปตามลักษณะพฤติกรรมที่ต้องการ คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ต้องใช้การสัมมนาหรือกิจกรรมกลุ่ม เพราะมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน หรือด้านสำนึกในคุณภาพและความปลอดภัยเป็นเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยตรง และมีความเสี่ยงต่ออันตรายสูง ดังนั้นการพัฒนา จะต้องใช้การฝึกปฏิบัติในงานจริง หรือการสอนงาน/ให้คำปรึกษาจากหัวหน้างาน เพื่อให้พนักงานเกิดความชำนาญ สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และมีความปลอดภัยในการทำงาน

ดังนั้นจากผลการศึกษา สรุปได้ว่าแนวทางการพัฒนาคนตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักนั้น ต้องกำหนดวิธีการพัฒนาให้สอดคล้องกับระดับพฤติกรรมที่คาดหวังตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ซึ่งระดับพฤติกรรมจะสอดคล้องกับทักษะที่ใช้ในงานลักษณะงาน และตำแหน่งงานของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ยังมีปัจจัยด้านลักษณะการเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยส่วนบุคคล เพราะวิธีการพัฒนาประเภทหนึ่งมิได้เหมาะกับคนทุกคน ถึงแม้จะมีลักษณะงาน ทักษะที่ใช้เหมือนกัน อีกทั้งการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก เป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมภายใน มิใช่เพิ่มความรู้ หรือทักษะที่สามารถสังเกตเห็นได้ภายนอกเพียงอย่างเดียว ซึ่งถ้าปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นไปตามที่คาดหวัง จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาในระยะยาว (ณรงศ์วิทย์ แสงทอง, 2548, น. 247-248)

นอกจากนี้ผลการศึกษาได้ระบุถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลทำให้การพัฒนาตามความสามารถเชิงสมรรถนะประสบความสำเร็จ พบว่า พนักงานคิดว่าปัจจัยที่ทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาให้ประสบความสำเร็จมากที่สุด นอกเหนือจากวิธีการพัฒนา คือ การมีนโยบายจากผู้บริหาร (ร้อยละ 30.67) และการปลูกฝังค่านิยม ทศนคติที่ดี และการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน (ร้อยละ 14.79) ซึ่ง สอดคล้องกับที่ มันที้ และ เอ็มโน (อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2543, น. 195-196) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการพัฒนาคนในองค์กร ว่ามีการสนับสนุนของผู้บริหารสูงสุด เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญ