

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาในเรื่อง แนวทางการพัฒนาคนในองค์กร ตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักขององค์กร : กรณีศึกษาบริษัท A โดยมีวัตถุประสงค์คือ เพื่อศึกษาความรู้ ความเข้าใจถึงความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของบริษัท ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมตามความสามารถเชิงสมรรถนะแต่ละด้าน และความคิดเห็นของพนักงานต่อแนวทางการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของบริษัท ดังกล่าว

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ พนักงานบริษัท A ที่เข้าร่วมในการกำหนดความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของบริษัท โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มคณะทำงาน คือ พนักงานที่มีการฝึกอบรมเบื้องต้นเกี่ยวกับความหมาย และแนวคิดของความสามารถเชิงสมรรถนะ และกลุ่มพนักงานทั่วไป คือ พนักงานที่ไม่ได้มีการฝึกอบรมความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับความสามารถเชิงสมรรถนะเพิ่มเติม โดยแบ่งจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เท่ากัน คือกลุ่มละ 40 คน รวมทั้งสิ้น 80 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลจากพนักงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจความหมาย ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของบริษัท และข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของบริษัท

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติการแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มประชากร ความรู้ ความเข้าใจความหมายของความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก และใช้การทดสอบค่าที ในเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่างกับระดับความเข้าใจความหมายของความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก สรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นกลุ่มคณะทำงาน และกลุ่มพนักงานทั่วไป เป็นเพศชายมากที่สุด ร้อยละ 77.5 และร้อยละ 22.5 เป็นเพศหญิง กลุ่มตัวอย่างมีอายุระหว่าง 42 ปีขึ้นไปมากที่สุด ร้อยละ 47.5 และมีอายุงานที่บริษัท A อยู่ในช่วง 15-20 ปีมากที่สุด ร้อยละ 32.4 และมีสัดส่วน

ของระดับตำแหน่งงานในระดับหัวหน้าส่วนขึ้นไปมากที่สุด ร้อยละ 41.3 และระดับพนักงานปฏิบัติการ หัวหน้างานรองลงมา คือ ร้อยละ 38.7 และร้อยละ 20.0 ตามลำดับ ลักษณะงานที่ทำเป็นการลงมือปฏิบัติงานโดยตรง ได้แก่ การผลิต การซ่อมบำรุง มากที่สุด ร้อยละ 28.7 รองลงมา คือ การติดต่อประสานงาน การคิดค้นพัฒนากระบวนการทำงาน ร้อยละ 25.0 และร้อยละ 20.0 ตามลำดับ โดยที่ทักษะที่ใช้ในการทำงานเป็นการคิด วิเคราะห์มากที่สุด ร้อยละ 31.7 รองลงมา คือ การตัดสินใจ แก้ปัญหา ร้อยละ 27.1

จากข้อมูลทั่วไปพบว่าช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่าง และอายุงานจะอยู่ในระดับสูง เนื่องจากบริษัทได้ก่อตั้งมากกว่า 40 ปี และมีระบบการบริหาร วัฒนธรรมแบบครอบครัว อีกทั้งระดับตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่างจะเป็นหัวหน้าส่วนขึ้นไปในสัดส่วนใกล้เคียงกับพนักงานปฏิบัติการ สะท้อนให้เห็นว่าช่องว่างระหว่างอายุของกลุ่มตัวอย่างจะมาก เพราะมีพนักงานที่อยู่นานในระดับหัวหน้าส่วน และพนักงานที่เข้ามาใหม่ในระดับปฏิบัติการ ซึ่งกลุ่มช่วงอายุที่แตกต่างกัน มีทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

2. ความรู้ ความเข้าใจความหมาย และความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของบริษัท

ศึกษาใน 2 ส่วน คือ ความรู้ ความเข้าใจความหมายของความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของบริษัทในแต่ละตัว และความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักตามตำแหน่งงานที่กลุ่มตัวอย่างดำรงอยู่ สรุปผลดังนี้

2.1 ความรู้ ความเข้าใจความหมายของความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของบริษัท พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความรู้ ความเข้าใจความหมายโดยรวมในระดับสูง ที่ค่าเฉลี่ย 3.48 ซึ่งเมื่อพิจารณาความรู้ ความเข้าใจในแต่ละด้าน ปรากฏว่ามีความรู้ ความเข้าใจในระดับสูงเช่นเดียวกัน โดยที่กลุ่มตัวอย่างมีความรู้ ความเข้าใจในความหมายด้านการพัฒนาตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนืองมากที่สุด ที่ค่าเฉลี่ย 3.91 และมีความรู้ความเข้าใจในด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นพันธะสัญญาน้อยที่สุด ที่ค่าเฉลี่ย 2.94 และถ้าพิจารณาประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างมีความรู้ ความเข้าใจน้อยที่สุดในแต่ละด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความรู้ ความเข้าใจในประเด็นเรื่องอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของความหมายด้านคุณธรรมและจริยธรรม ที่กลุ่มตัวอย่างเข้าใจในระดับปานกลาง ที่ค่าเฉลี่ย 0.39 กล่าวถึง การใช้อำนาจหน้าที่ ตำแหน่งงานช่วยใน

การทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่ค่าเฉลี่ย 0.61 เข้าใจความหมายของความสามารถเชิงสมรรถนะนี้ไม่ถูกต้อง

2.2 ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของบริษัท พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมโดยรวมอยู่ในระดับกลาง ที่ค่าเฉลี่ย 2.86 คือ คิดค้น และแก้ปัญหา หากพิจารณาในความสามารถเชิงสมรรถนะหลักแต่ละด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมด้านคุณธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม สูงที่สุด ที่ค่าเฉลี่ย 3.08 โดยมีพฤติกรรมระดับสูง คือ การกระตุ้น จูงใจให้ลูกน้องยึดมั่นในหลักจริยธรรม และความซื่อสัตย์ในการทำงาน และมีความคาดหวังพฤติกรรมด้านการมุ่งเน้นลูกค้าต่ำที่สุด ที่ค่าเฉลี่ย 2.58 โดยมีพฤติกรรมระดับประยุกต์ใช้ คือ ค้นหาสาเหตุของปัญหา ข้อร้องเรียนของลูกค้า ตอบข้อสงสัย รวมทั้งช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นระหว่างบริการได้เท่านั้น

3. แนวทางการพัฒนาตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของบริษัท

3.1 การศึกษาวิธีการพัฒนาที่กลุ่มตัวอย่างเคยได้รับการพัฒนาจากบริษัท แบ่งประเด็นออกเป็น 2 ด้าน คือ หัวข้อการพัฒนา และวิธีการพัฒนา ปรากฏผลว่า หัวข้อที่กลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุดจะเป็นเรื่องของระเบียบ กฎเกณฑ์ มาตรฐานในการปฏิบัติงาน เช่น 5S ISO ร้อยละ 80.0 รองลงมาคือ ความรู้ ทักษะเฉพาะในงาน ร้อยละ 61.3 ขณะที่หัวข้อเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ที่เป็นเรื่องคล้ายกับการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะนั้น กลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนาเพียง ร้อยละ 31.3 ในส่วนของวิธีการพัฒนา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาผ่านการบรรยาย และสัมมนา/กิจกรรมกลุ่มมากที่สุด ร้อยละ 81.3 เนื่องจากสะดวกในการดำเนินการพัฒนา ทั้งในเรื่องสถานที่ และค่าใช้จ่าย

3.2 วิธีการพัฒนาตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อวิธีการพัฒนาตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักแต่ละด้านที่แตกต่างกัน ดังนี้

ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและยึดมั่นพันธะสัญญา เหมาะกับวิธีการพัฒนาโดยการฝึกปฏิบัติงานจริงมากที่สุด ร้อยละ 25.6 ซึ่งจะสอดคล้องกับการเลือกลำดับที่ 1 มากที่สุด คือ การฝึกปฏิบัติงานจริง และการสอนงาน/การให้คำปรึกษา ร้อยละ 22.5

ด้านคุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม เหมาะกับวิธีการพัฒนาโดยการมีต้นแบบพฤติกรรมมากที่สุด ร้อยละ 24.4 ซึ่งจะสอดคล้องกับการเลือกลำดับที่ 1 มากที่สุด คือ การมีต้นแบบพฤติกรรม ร้อยละ 36.2

ด้านสำนึกในคุณภาพและความปลอดภัย เหมาะกับวิธีการพัฒนาโดยการฝึกปฏิบัติงานจริงมากที่สุด ร้อยละ 27.3 ซึ่งจะสอดคล้องกับการเลือกลำดับที่ 1 มากที่สุด คือ การฝึกปฏิบัติงานจริง ร้อยละ 28.7

ด้านการทำงานเป็นทีม เหมาะกับวิธีการพัฒนาโดยการสัมมนา/กิจกรรมกลุ่มมากที่สุด ร้อยละ 33.1 ซึ่งจะสอดคล้องกับการเลือกลำดับที่ 1 มากที่สุด คือ การสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม ร้อยละ 46.4

ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เหมาะกับวิธีการพัฒนาโดยการสอนงาน/การให้คำปรึกษา มากที่สุด ร้อยละ 27.9 ซึ่งจะสอดคล้องกับการเลือกลำดับที่ 1 มากที่สุด คือ การสอนงาน/การให้คำปรึกษา ร้อยละ 33.8

ด้านการพัฒนาตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เหมาะกับวิธีการฝึกปฏิบัติงานจริงมากที่สุด ร้อยละ 22.9 ซึ่งจะไม่สอดคล้องกับการเลือกลำดับที่ 1 มากที่สุด คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง ร้อยละ 22.5 ซึ่งเป็นผลจากการเลือกในลำดับ 2 และ 3 ซึ่งการฝึกปฏิบัติงานจะสูง จึงทำให้คะแนนโดยรวมไม่สอดคล้องกัน และหากพิจารณาถึงวิธีการที่พนักงานได้รับการพัฒนาจากองค์กร จะเป็นการบรรยาย และการสัมมนากลุ่ม จึงทำให้วิธีการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง ไม่ได้รับความนิยม

3.3 ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะหลักของบริษัท จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีทัศนคติว่าปัจจัยที่มีผลให้การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะหลักประสบความสำเร็จมากที่สุด คือ การกำหนดนโยบายจากผู้บริหาร ร้อยละ 30.6 และการปลูกฝังค่านิยม ทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนา พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมการทำงานรองลงมา ร้อยละ 14.8

นอกนี้ยังมีข้อเสนอแนะอื่น ๆ จากกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาว่า องค์กรควรจัดให้มีระบบบริหารงานบุคคล ทั้งระบบค่าตอบแทนที่จูงใจ และเป็นธรรม เพื่อสร้างความผูกพันกับองค์กร และสิ่งสำคัญที่สุด ในการสร้างให้การพัฒนาประสบความสำเร็จ คือ ผู้บริหารจะต้องกำหนดนโยบายพร้อมทั้งใส่ใจ และสนับสนุนในการพัฒนาอย่างจริงจัง

การพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับระดับความรู้ ความเข้าใจ ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรม และวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก

1. ความรู้ ความเข้าใจความหมายของความสามารถเชิงสมรรถนะหลักแบ่งตามกลุ่มตัวอย่าง คือ คณะทำงาน และพนักงานทั่วไป พบว่า ทั้งสองกลุ่มมีความรู้ ความเข้าใจความหมายของความสามารถเชิงสมรรถนะในระดับสูง โดยความรู้ ความเข้าใจโดยรวมของพนักงานทั่วไป ที่มีได้ผ่านการฝึกอบรม ในระดับที่สูงกว่าคณะทำงาน คือ คณะทำงานมีระดับความรู้ ที่ค่าเฉลี่ย 3.45 พนักงานทั่วไป มีระดับความรู้ ความเข้าใจ ที่ค่าเฉลี่ย 3.49 ซึ่งเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านจะใกล้เคียงกัน และเมื่อทดสอบสมมุติฐานหาค่าความแตกต่าง ปรากฏว่าไม่แตกต่างกัน ซึ่งเหตุผลเนื่องจากความสามารถเชิงสมรรถนะหลักขององค์กร จะเป็นพฤติกรรมทั่วไป และสอดคล้องกับค่านิยมของคนในองค์กร ทำให้ไม่ยากแก่การเข้าใจ อีกทั้งกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มได้ผ่านการร่วมกำหนดความสามารถเชิงสมรรถนะหลักมาแล้ว ดังนั้นความเข้าใจความหมายของความสามารถเชิงสมรรถนะหลักจะไม่แตกต่างกัน ขณะที่คณะทำงานที่ผ่านการฝึกอบรม แต่ด้วยระยะเวลาในการเข้าไปเก็บข้อมูล และระยะเวลาในการฝึกอบรมผ่านมาประมาณ 3 เดือน จึงทำให้ความรู้ ความเข้าใจของคณะทำงานไม่ได้แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

2. ความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก กับลักษณะงาน และทักษะที่ใช้ในการทำงาน ปรากฏว่า

2.1 ด้านลักษณะงาน พบว่า ลักษณะงานที่แตกต่างกันมีความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน คือ ในระดับต้น เช่น การจัดทำเอกสาร การลงมือปฏิบัติโดยตรง จะมีความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมอยู่ในระดับประยุกต์ใช้ คือ การเข้าใจ ที่ค่าเฉลี่ย 1.98 และ 2.49 ตามลำดับ ขณะที่ลักษณะงานที่ใช้การติดต่อประสานงาน การคิดค้น พัฒนา หรือการกำหนดนโยบาย จะมีความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมอยู่ในระดับที่สูงกว่า คือ ระดับกลาง ระดับสูง ตามลำดับ ที่ค่าเฉลี่ย 3.13, 3.57 และ 3.69

2.2 ด้านทักษะที่ใช้ในงาน พบว่า สอดคล้องกับด้านลักษณะงาน คือ ทักษะที่ใช้เบื้องต้น เช่น การใช้กำลังร่างกาย การอ่าน การเข้าใจเอกสาร มีความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมในระดับประยุกต์ใช้ ที่ค่าเฉลี่ย 1.83 และ 2.15 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่างานที่ต้องใช้ทักษะด้านการพูด การคิดวิเคราะห์ การวางแผน ที่มีความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมในระดับกลาง และสูง ที่ค่าเฉลี่ย 2.89, 3.43 และ 3.16 ตามลำดับ

3 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับพฤติกรรมและวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม พบว่า

ด้านความรับผิดชอบ และยึดมั่นพันธะสัญญา ในพฤติกรรมที่คาดหวังระดับต้น และระดับสูง เหมาะกับการพัฒนาโดยการฝึกปฏิบัติจริงมากที่สุด ร้อยละ 50.0 ขณะที่ระดับประยุกต์ใช้ และระดับกลาง เหมาะกับการสอนงาน/การให้คำปรึกษามากที่สุด ร้อยละ 46.1 และ 26.1 ตามลำดับ

ด้านคุณธรรมและความรับผิดชอบ ในพฤติกรรมที่คาดหวังระดับต้น ระดับประยุกต์ใช้ ระดับกลาง ระดับสูง และระดับเชี่ยวชาญ มีความเห็นตรงกันว่าเหมาะกับการมีต้นแบบพฤติกรรมมากที่สุด ร้อยละ 37.5, 28.5, 31.3, 40.5 และ 25.0 ตามลำดับ

ด้านสำนึกด้านคุณภาพและความปลอดภัย ในพฤติกรรมที่คาดหวังระดับต้น และระดับประยุกต์ใช้ เหมาะกับการฝึกปฏิบัติงานจริงมากที่สุด ร้อยละ 43.7 และ 46.2 ขณะที่ระดับกลาง ระดับสูง และระดับเชี่ยวชาญ เหมาะกับการสัมมนา/กิจกรรมกลุ่มมากที่สุด ร้อยละ 31.1, 35.3 และ 40.0

ด้านการทำงานเป็นทีม ในพฤติกรรมที่คาดหวังระดับต้น ระดับประยุกต์ใช้ ระดับกลาง และระดับสูง เหมาะกับการสัมมนา/กิจกรรมกลุ่มมากที่สุด ร้อยละ 40.0, 58.3, 51.9 และ 41.6 ตามลำดับ

ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ในพฤติกรรมที่คาดหวังระดับต้น ระดับประยุกต์ใช้ ระดับกลาง และระดับสูง เหมาะกับการสอนงาน/ให้คำปรึกษามากที่สุด ร้อยละ 42.1, 31.8, 44.4 และ 37.5 ตามลำดับ

ด้านการพัฒนาตนเองและปรับปรุงอยู่เสมอ ในพฤติกรรมที่คาดหวังระดับต้น และระดับเชี่ยวชาญ เหมาะกับการเรียนรู้ด้วยตนเองมากที่สุด ร้อยละ 25.0 และ 50.0 ขณะที่ระดับประยุกต์ใช้ ระดับกลาง และระดับสูง เหมาะกับการสอนงาน/ให้คำปรึกษา การสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม และการฝึกปฏิบัติในงานจริงมากที่สุด ร้อยละ 25.0, 24.0 และ 26.6 ตามลำดับ

เมื่อสรุปผลโดยรวมถึงวิธีการพัฒนาตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก พบว่าด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นพันธะสัญญา และด้านสำนึกในคุณภาพและความปลอดภัย เหมาะกับ การฝึกปฏิบัติในงานจริงมากที่สุด ร้อยละ 22.5 และ 28.7 ขณะที่ ด้านคุณธรรมและความรับผิดชอบ เหมาะกับ การมีต้นแบบพฤติกรรมมากที่สุด ร้อยละ 28.7 ด้านการทำงานเป็นทีม เหมาะกับ การสัมมนา/กิจกรรมกลุ่มมากที่สุด ร้อยละ 46.3 ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เหมาะกับการสอนงานให้คำปรึกษามากที่สุด ร้อยละ 33.7 และด้านการพัฒนาตนเองและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เหมาะกับ การเรียนรู้ด้วยตนเองมากที่สุด ร้อยละ 22.5

นอกจากนี้พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับพฤติกรรมทุกระดับมากที่สุด คือ การฝึกปฏิบัติในงานจริง การสอนงาน/การให้คำปรึกษา และการสัมมนา/กิจกรรมกลุ่ม

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

จากผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความรู้ ความเข้าใจในความสามารถเชิงสมรรถนะหลักค่อนข้างสูง แต่ในส่วนของวิธีการพัฒนานั้น เนื่องจากความสามารถเชิงสมรรถนะเป็นการพัฒนาเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน เพื่อให้มีพฤติกรรมเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งระดับของพฤติกรรมจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน และทักษะที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งจากผลการศึกษาจะเห็นว่า พนักงานแต่ละคนจะมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

วิธีการพัฒนาเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่คาดหวังนั้น จะต้องเลือกใช้วิธีการพัฒนาที่แตกต่างกัน ขึ้นกับระดับพฤติกรรม และลักษณะการเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นเมื่อองค์กรจะหาวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม ควรกำหนดวิธีการดังนี้

1. หาระดับพฤติกรรมที่คาดหวังในแต่ละตำแหน่งงานของบริษัท โดยการพิจารณา ลักษณะงานที่ทำ อาจทำได้จากการศึกษาใบพรรณานหน้าที่งาน หรือสัมภาษณ์จากงานที่ทำจริง เพื่อกำหนดระดับพฤติกรรมที่คาดหวังขององค์กร

2. สำรวจความรู้ ความเข้าใจของพนักงานต่อระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง โดยการประเมินพฤติกรรมของพนักงานจริงในปัจจุบัน เปรียบเทียบกับระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง เพื่อหาวิธีการพัฒนา

3. กำหนดวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมตามลักษณะพฤติกรรมที่ต้องพัฒนาเพิ่มขึ้นในแต่ละระดับพฤติกรรม ลักษณะการเรียนรู้ของพนักงาน เนื่องจากพนักงานแต่ละคนจะมีความสามารถในการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

4. จัดสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการพัฒนา เพื่อสนับสนุนให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น กำหนดช่วงเวลาสำหรับการเรียนรู้ที่ไม่รวมกับเวลางาน เป็นต้น

สำหรับผู้บริหาร จากผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะให้ประสบผลสำเร็จ นอกจากวิธีการฝึกอบรม คือ การกำหนดนโยบายของผู้บริหารมากที่สุด ร้อยละ 30.6 ดังนั้นผู้บริหาร ที่ถือเป็นบุคคลต้นแบบที่สำคัญของพนักงาน จะต้องให้ความใส่ใจต่อการพัฒนาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง อีกทั้งมีการสื่อสารถึงเป้าหมาย และ

ระดับพฤติกรรมที่คาดหวังให้กับพนักงานอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานทราบถึงนโยบาย และแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อพนักงาน อันจะทำให้พนักงานและองค์กรพัฒนาไปพร้อม ๆ กันอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ศึกษาแนวทางการพัฒนาตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักขององค์กรที่ได้มีการนำแนวคิดทางความสามารถเชิงสมรรถนะหลักไปปฏิบัติจริง เพื่อให้ทราบถึงวิธีการปฏิบัติปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อเปรียบเทียบและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาวิธีการสร้างความสามารถเชิงสมรรถนะหลักให้ประสบความสำเร็จ

2. ศึกษาการนำแนวคิดความสามารถเชิงสมรรถนะหลักไปประยุกต์ใช้กับการสรรหา การจ่ายค่าตอบแทน นอกจากการนำไปใช้ในการพัฒนา เพื่อเปรียบเทียบถึงการประยุกต์แนวคิดของความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก

3. ศึกษาแนวทางการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะทั้งความสามารถเชิงสมรรถนะหลักขององค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อเปรียบเทียบถึงวิธีการในการพัฒนา และความคาดหวังต่อระดับพฤติกรรมที่แตกต่างกันในแต่ละด้าน

4. ศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบอื่น นอกจากการฝึกอบรม เพื่อหาแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับความสามารถเชิงสมรรถนะในแต่ละด้าน