

การศึกษาศมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลตำบลคูคต

Core Competencies of Khukot Subdistrict Municipality Personnel

ศักดิ์ชาย สุริยา*

ศิริภัตสรณ์ วงศ์ทองดี**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลเมืองคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี และเพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลตำบลคูคต จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และหน่วยงานที่สังกัด กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี จำนวน 183 คน ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ผลการวิจัย พบว่า

1. สมรรถนะหลักของบุคลากร เทศบาลตำบลคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี รายด้านและโดยรวม อยู่ในระดับมาก

2. บุคลากรเทศบาลตำบลคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ที่มีเพศ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่ง และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ต่างกัน มีสมรรถนะหลักรายด้านและโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนบุคลากรที่มีอายุ ระยะเวลาการทำงาน และหน่วยงานภายในที่ต่างกันมีสมรรถนะหลัก รายด้านและโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

คำสำคัญ : สมรรถนะหลัก , บุคลากร , เทศบาลตำบลคูคต

บทนำ

บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มีเจตนารมณ์ชัดเจนในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน เมื่อพิจารณาเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในรูปแบบต่างๆ เช่น สิทธิเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นสิทธิการเข้าชื่อเพื่อเสนอข้อบัญญัติท้องถิ่นและสิทธิในการถอดถอนสมาชิก

* นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

** อาจารย์ที่ปรึกษา

สภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และเนื้อหาของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้บัญญัติเพิ่มเติมขยายประเภทการมีส่วนร่วมของประชาชนในเรื่องการแจ้งข้อมูล การรับฟังความคิดเห็น การออกเสียงประชามติ การมีส่วนร่วมในการบริหารและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตอบสนองความต้องการของประชาชน และประชาชนสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ใกล้ชิดยิ่งขึ้น ดังปรากฏข้อความตามมาตรา 287 (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550, 2550) ดังนั้นการมีส่วนร่วมของประชาชนในรูปแบบต่างๆ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานของภาครัฐ โดยเฉพาะการบริหารจัดการส่วนท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 พ.ศ.2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ต่างให้ความสำคัญต่อการบริหารราชการอย่างโปร่งใส สุจริตและเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ การตัดสินใจทางการเมือง และการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐในทุกระดับ ประกอบกับการดำเนินงานภายใต้กรอบแนวทางการจัดการภาครัฐใหม่ (New Public Management) คือ การปรับเปลี่ยนการบริหาร จัดการภาครัฐ โดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

การพัฒนาศักยภาพองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานและการดำเนินงานภายใต้กรอบแนวทางการจัดการภาครัฐใหม่ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบทบาท และกระบวนการดำเนินงานของภาครัฐในหลายด้าน โดยมุ่งเน้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานตามนโยบาย แผน แผนงาน โครงการ และกิจกรรม ตลอดจนการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) มีความคุ้มค่าสอดคล้องกับบริบทของสังคม และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างตลอดเวลา ความสำเร็จการบริหารงานภาครัฐต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร และการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดสามารถตอบสนองกับความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง สมรรถนะบุคลากรในองค์กร นั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อขีดความสามารถขององค์กรจึงควรมีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการบริหารงานตามยุทธศาสตร์ของภาครัฐ

บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์กรเป็นกลไกขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กรได้ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้องค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลที่เรียกว่าทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งจะต้องมีกระบวนการพัฒนาให้มีคุณภาพ มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถมีความเชี่ยวชาญเพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง องค์กรใดมีทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีคุณลักษณะเหมาะสมกับสมรรถนะ (Competency) ขององค์กรย่อมทำให้องค์กรก้าวไปในทิศทางที่พึง

ประสงค์ จึงทำให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จัดทำตัวแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น และสมรรถนะยังเป็นตัวกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐให้เกิดผลสัมฤทธิ์มากขึ้น (สุมาลี แสงสว่าง, 2550)

การพัฒนาศักยภาพองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสำคัญยิ่งต่อการแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนภายใต้ความเป็นพลวัตของสภาพแวดล้อมจึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร และพัฒนาให้เป็นสมรรถนะหลัก ซึ่งหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะหลักในราชการพลเรือน ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) บริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) และการทำงานเป็นทีม (Teamwork) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552) ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นยุทธศาสตร์ขั้นพื้นฐานในการเพิ่มศักยภาพขององค์กรขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

เทศบาลเมืองคูคตมีลักษณะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักการกระจายอำนาจที่มีการดำเนินการตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ วิธีการดำเนินงานและแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อให้การตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในพื้นที่ความรับผิดชอบเป็นไปตามบทบัญญัติตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และ 2550 สอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 พ.ศ.2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ซึ่งมีอำนาจในการบริหารจัดการตนเองภายในท้องถิ่น รวมทั้งมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อประชาชน ในเรื่องการจัดทำงบประมาณ การใช้จ่ายและผลการดำเนินงานในรอบปี เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบกำกับการบริหารจัดการตามมาตรา 287 วรรคสาม โดยปัจจุบันเทศบาลเมืองคูคตมีสภาพพื้นที่และอัตราการขยายตัวของความเป็นเมืองสูง ประกอบกับพื้นที่ของเทศบาลเมืองคูคตนั้นไม่ห่างไกลจากกรุงเทพมหานคร และมีโครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าสายสีเขียวเหนือช่วงหมอชิต-สะพานใหม่-คูคต โดยเส้นทางก่อสร้างระยะทางประมาณ 19 กิโลเมตร จำนวน 16 สถานี เป็นทางวิ่งยกระดับตลอดเส้นทางเริ่มต้นเนื่องจากแนวเส้นทางของโครงการระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพมหานคร (Bts) ที่สถานีหมอชิตไปตามถนนพหลโยธิน และสิ้นสุดที่บริเวณคลองสองที่สถานีคูคตที่กำลังก่อสร้าง และกำหนดสร้างเสร็จปี พ.ศ.2562 และเปิดให้บริการปี พ.ศ.2563 จึงทำให้โครงข่ายระบบขนส่งมวลชนของกรุงเทพมหานครดีขึ้น ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรของเทศบาลเมืองคูคตอย่างรวดเร็ว รวมทั้งจำนวน

ประชากรแฝง ผู้ซึ่งเข้ามาทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร แต่มีบ้านพักอาศัยในพื้นที่ของเทศบาลเมืองคูคตทำให้มีประชาชนเขามารับบริการที่เทศบาลเมืองคูคตจำนวนมาก จึงไม่สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งพิจารณาได้จากข้อมูลสถิติผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล การปฏิบัติราชการของเทศบาลเมืองคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ประจำปีงบประมาณ 2553 – 2557 คะแนนเต็ม 100 คะแนน โดยแบ่งเป็นผลการประเมินการบริหารจัดการที่ดีของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น 20 คะแนน และผลการประเมินสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรทั้ง 4 มิติ 80 คะแนน ประกอบด้วย มิติด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาเทศบาล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1 ผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลเมืองคูคต ปีพ.ศ.2553 – 2557

	ปี พ.ศ.				
	2553	2554	2555	2556	2557
1. คะแนนมิติ 4 ด้าน	75.00	76.00	76.00	75.00	73.00
2. มิติการประเมินการบริหารจัดการที่ดี	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
รวม	95.00	96.00	96.00	95.00	93.00

ที่มา: สำนักปลัดเทศบาลเมืองคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี

จากสถิติผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลเมืองคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ประจำปีงบประมาณ 2553 – 2557 พบว่ามีแนวโน้มลดลง ซึ่งในปี 2556 เทศบาลเมืองคูคต มีผลรวมของการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการลดลง จากปี 2555 คือ ร้อยละ 96.00 ลดลงมาเป็นร้อยละ 95.00 ในปี 2556 และปี 2557 มีผลรวมของการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ พบว่า ในปี 2556 เทศบาลเมืองคูคตมีผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรทั้ง 4 มิติรวม 80 คะแนนลดลงจากปี 2555 คือ 76 คะแนน ลดลงมาเป็น 75 คะแนน ในปี 2556 และปี 2557 มีผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรทั้ง 4 มิติลดลง จากปี 2556 คือ 75 คะแนน ลดลงมาเป็น 73 คะแนน ในปี 2557 จึงแสดงให้เห็นว่าสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลเมืองคูคตในการให้บริการประชาชนในปัจจุบันนั้น ไม่สามารถแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีนัยสำคัญซึ่งเป็นผลสะท้อนถึงระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลเมืองคูคตที่ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนและความสามารถในการรองรับผลต่อเนื่องจากการขยายตัวของเมืองค่อนข้างรวดเร็ว การก่อสร้าง

ห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ หมู่บ้านจัดสรร อาคารพาณิชย์ คอนโดมิเนียม และหอพักเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ส่งผลทำให้จำนวนประชากรและประชากรแฝงในพื้นที่เพิ่มขึ้นจำนวนมากอย่างรวดเร็ว ดังนั้นเทศบาลเมืองคูคตจึงควรจะมีการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติราชการรองรับเป้าหมายขององค์กรแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนจากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น จึงควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลเมืองคูคตในปัจจุบันเพื่อประเมินระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลเมืองคูคตตามองค์ประกอบสมรรถนะหลักในข้าราชการพลเรือน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลเมืองคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี
2. เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลตำบลคูคต จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และหน่วยงานที่สังกัด

สมมติฐานการวิจัย

บุคลากรเทศบาลตำบลคูคตที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และหน่วยงานที่สังกัดที่ต่างกัน มีสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลเมืองคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี เป็นการศึกษาสมรรถนะหลักซึ่งหมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของบุคลากรเทศบาลเมืองคูคต และมีความสอดคล้องตามองค์ประกอบสมรรถนะหลักในข้าราชการพลเรือน ซึ่งประกอบด้วย 1) การมุ่งสัมฤทธิ์ 2) บริการที่ดี 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และ 5) การทำงานเป็นทีม โดยการศึกษาเปรียบเทียบกับสมรรถนะหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และเปรียบเทียบกระบวนการพัฒนาบุคลากรตามองค์ประกอบสมรรถนะหลักในข้าราชการพลเรือนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีแนวปฏิบัติที่ดีและนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะหลักที่ดีของเทศบาลเมืองคูคต โดยมีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักตามองค์ประกอบสมรรถนะหลักในข้าราชการพลเรือน และสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลเมืองคูคต เพื่อให้บุคลากรของเทศบาลเมืองคูคตมีสมรรถนะหลักที่สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเกณฑ์หรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ภายใต้บริบทสภาพแวดล้อมของเทศบาลเมืองคูคต

2. ตัวแปรที่จะศึกษา

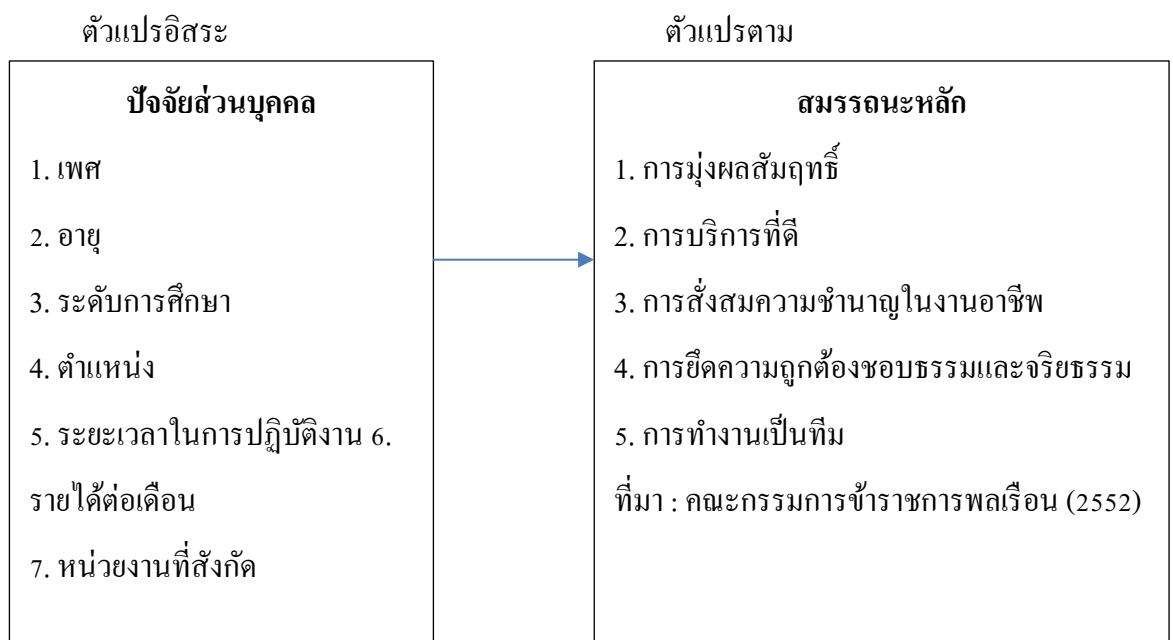
2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และหน่วยงานที่สังกัด

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ สมรรถนะหลัก จำนวน 5 ด้าน ได้แก่

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2) การบริการที่ดี
- 3) การสั่งสมความชำนาญในงานอาชีพ
- 4) การยึดความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
- 5) การทำงานเป็นทีม

กรอบแนวความคิดในการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลตำบลคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี มีกรอบแนวความคิดของงานวิจัย ดังนี้



วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี จำนวน 340 คน

1.2 ตัวอย่าง

ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี จำนวน 183 คน โดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportionated Stratified Random Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สูงสุด ตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และสังกัดหน่วยงานภายใน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูล ตามลำดับดังนี้

3.1 นำแบบสอบถาม ไปดำเนินการเก็บข้อมูลกับบุคลากรเทศบาลตำบลคูคต ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

3.2 นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมกลับมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบ ตรวจให้คะแนนและทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และหน่วยงานที่สังกัด โดยการหาค่าความถี่และร้อยละ

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะหลัก โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.3 วิเคราะห์ความแตกต่างของสมรรถนะหลัก เมื่อจำแนกตามปัจจัยลักษณะบุคคลต่าง ๆ ด้วยสถิติทดสอบค่าที (t – test) ระหว่างตัวแปรที่แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มและตัวแปรที่แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มขึ้นไป โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.4 เมื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ก็ดำเนินการเปรียบเทียบรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe')

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบค่าที (t – test for Independent Samples) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One – way

Analysis of Variance) เมื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทิศทางเดียว ในกรณีที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ก็ดำเนินการเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยรายคู่ โดยใช้วิธีของ Scheffe'

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลตำบลลุดต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี สรุปผลได้ดังนี้

1. สมรรถนะหลักของบุคลากร เทศบาลตำบลลุดต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การบริการที่ดี การยึดความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการส่งเสริมความชำนาญในงานอาชีพ ตามลำดับ

1.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ สามารถทำงานได้สำเร็จครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ไม่เคยปฏิเสธงานเมื่อมีการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา และสามารถส่งงานที่สำเร็จสมบูรณ์ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด ตามลำดับ

1.2 ด้านการบริการที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ไม่เลือกปฏิบัติในการให้บริการกับประชาชนผู้มาขอรับบริการ มีความตั้งใจในการให้บริการในทุกเรื่องที่ประชาชนมาขอรับบริการ และสามารถให้บริการประชาชนตามระยะเวลาที่กำหนด ตามลำดับ

1.3 ด้านการส่งเสริมความชำนาญในงานอาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ สามารถนำประสบการณ์ของตนเองมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ อุปนิสัยชอบศึกษาหาองค์ความรู้และพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เสมอ และมีความเข้าใจและเชี่ยวชาญในรายละเอียดของงานตามตำแหน่งหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ ตามลำดับ

1.4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา บุคลากรให้การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ และบุคลากรรู้จักรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ บุคลากรมีพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ข่าวสาร ความรู้ ความคิดเห็น หรือประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

1.5 ด้านการยึดความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การแสดง

ความรับผิดชอบทุกครั้งเมื่อผลงานของตนเองรับผิดชอบมีความผิดพลาด การเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานของตนเองได้ และการมาปฏิบัติงานตรงเวลาเสมอ ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลักของบุคลากร เทศบาลตำบลคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และสังกัดหน่วยงานภายใน มีดังนี้

2.1 บุคลากรชายและหญิง เทศบาลตำบลคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี มีสมรรถนะหลัก รายด้านและโดยรวมไม่แตกต่างกัน

2.2 บุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีสมรรถนะหลักโดยรวม ไม่แตกต่างกัน

2.3 บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดต่างกัน มีสมรรถนะหลักรายด้านโดยรวมไม่แตกต่างกัน

2.4 บุคลากรที่มีตำแหน่งต่างกัน มีสมรรถนะหลักรายด้านโดยรวม ไม่แตกต่างกัน

2.5 บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานต่างกัน มีสมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการสั่งสมความชำนาญในงานอาชีพ ด้านการยึดความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม และโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.6 บุคลากรที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีสมรรถนะหลัก รายด้านและโดยรวม ไม่แตกต่างกัน

2.7 บุคลากรที่สังกัดหน่วยงานภายในต่างกัน มีสมรรถนะหลัก รายด้านและโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องการศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลตำบลคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี อภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากร เทศบาลตำบลคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การบริการที่ดี การยึดความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการสั่งสมความชำนาญในงานอาชีพ ตามลำดับ แสดงว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลคูคต มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของพิสมัย พวงคำ (2551) ที่ได้ศึกษาสมรรถนะหลักและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยขอนแก่น มี 11 ด้าน โดยเรียงลำดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ตอบจากมากไปน้อย คือ 1) ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ 3) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 4) ด้านการทำงานเป็นทีม 5) ด้านทักษะการใช้ความคิด 6) ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 7) ด้านภาวะผู้นำ

8) ด้านความสามารถทางวิชาการ 9) ด้านทักษะในการสื่อสาร 10) ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหา และ 11) ด้านการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมทั้งหมด 76 รายการ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุดจำนวน 50 รายการ และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในระดับมาก และสอดคล้องกับอัจฉรา หล่อตระกูล (2557) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและหลักพุทธธรรม สำหรับการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ จากการศึกษาสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและจากความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสม เพราะจะทำให้ผู้รับการพัฒนา ได้เรียนรู้จากการฟังและการปฏิบัติจริงอย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้การฝึกอบรมยังเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมเพื่อการพัฒนาตนเอง นำไปเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตน ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และระดับความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะ ตามหลักไตรสิกขา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับอาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, (2552 : 48) ที่กล่าวว่า ทั้งนี้สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรทุกคนพึงมีเพื่อการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ความสามารถในการปฏิบัติการกิจและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดพฤติกรรมในลักษณะเดียวกัน สร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันให้กับองค์กร และมีลักษณะเป็นจุดแข็งขององค์กร สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Managerial Competency) เป็นสมรรถนะที่สามารถทำให้การปฏิบัติงานนั้นประสบความสำเร็จ บางครั้งอาจจะเรียกว่า สมรรถนะผู้นำ (Leadership Competency) ซึ่งจะสะท้อนความสามารถของผู้บริหารในการจัดการข้ามฝ่าย (Cross Function) หรือประสานงานให้เกิดความสัมพันธ์ในแต่ละฝ่ายขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผลการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลักของบุคลากร เทศบาลตำบลคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี พบว่า บุคลากรที่มีเพศ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่ง และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ต่างกัน มีสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนบุคลากรที่มีอายุ ระยะเวลาการทำงาน และหน่วยงานภายในที่ต่างกันมีสมรรถนะหลัก รายด้านและโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับสมนึก ลิ้มอารีย์ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นต่อด้านมีจริยธรรมอยู่ในระดับสูงสุด สวพ ด้านที่อยู่ในระดับต่ำสุด คือ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 2) บุคลากรทางการศึกษาจำแนกตามสถานที่ ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความคิดเห็นต่อด้านมีจิตมุ่งบริการ ด้านมีจริยธรรม และด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 05

ส่วนด้านการทำงานเป็นทีมและด้านสิ่ง สมความเชี่ยวชาญ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ.05

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

ผลการศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลตำบลคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัด ปทุมธานี มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทางเทศบาลตำบลคูคต ควรให้ความสำคัญกับ การจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และผู้บังคับบัญชาควรมีการให้คำชมเชยบุคลากร
2. ด้านการบริการที่ดี ทางเทศบาลตำบลคูคตควรมีการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาอย่างละเอียดทุก ครั้งในการให้บริการประชาชนเพื่อนำผลมาปรับปรุงการให้บริการที่ดีขึ้น
3. ด้านการส่งเสริมความชำนาญในงานอาชีพ ทางเทศบาลตำบลคูคตควรส่งเสริมให้บุคลากรได้ พัฒนาตนเอง เช่น ให้บุคลากรสมัครเข้าร่วมกิจกรรมหรือ โครงการในการพัฒนา องค์ความรู้รวมทั้งศึกษาต่อ ในสาขาที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ในสายงานของตนเอง
4. ด้านการยึดความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ทางเทศบาลตำบลคูคตควร ส่งเสริมให้ บุคลากรปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา มีความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน
5. ด้านการทำงานเป็นทีม ทางเทศบาลตำบลคูคตควรมีการพัฒนาความสามารถในการทำงาน ของบุคลากรให้หลากหลายขึ้น สามารถทำงานทดแทนกันได้
6. เทศบาลตำบลคูคตควรมีการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์การที่มีอายุการทำงาน ระหว่าง 5 – 15 ปี เช่น การอบรม การดูงาน และการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือในสาขาที่ตรงกับสายงาน
7. เทศบาลตำบลคูคตควรมีการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรหน่วยงานกองคลัง และกอง สาธารณสุข เช่น การอบรม การดูงาน และการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือในสาขาที่ตรงกับสายงาน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลตำบลคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี
2. ควรมีการศึกษาสภาพปัญหาในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรเทศบาลตำบลคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี
3. ควรมีการศึกษาความต้องการของประชาชนในด้านการให้บริการของเทศบาลตำบลคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี

เอกสารอ้างอิง

- ศุภชัย เขาวะประภาส. (2548) การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย กระแสใหม่และความท้าทาย. (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ: จุฬาทอง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548) คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย. กรุงเทพฯ: พี.เอ. ลีฟวิ่ง.
- _____. (2549). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการ สัมมนาเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- _____. (2552). คู่มือสมรรถนะหลัก: คำอธิบาย และตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้. (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี : พี. เอ.ลีฟวิ่ง.จำกัด.
- _____. (2553). คู่มือการกำหนดสมรรถนะในข้าราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก. (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี : บริษัทประชุมช่าง จำกัด.
- สุมาลี แสงสว่าง. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับสมรรถนะหลักของบุคลากรในกรมราชทัณฑ์. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อภิชัย ศรีเมือง (2551) นักบริหารทรัพยากรบุคคลกับการสร้างสรรค์ความสุขในสถานที่ทำงาน วารสารการบริหารคน, 29(1), 58-61.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2552). การจัดทำแผนพัฒนานาบุคลากรรายบุคคล. กรุงเทพฯ: เอชอาร์เซ็นเตอร์.
- Boam, R. and sparrow, P. (1992) Designing and Achieving Competency McGraw-Hill Reading.
- Boam, R, and Sparrow, P. (1992) Designing and Achieving Competency. McGraw-i, Reading.
- Boyatais, RE. (1982) The Competence manager: A model for effective performance. New York: Wiley.
- Briscoe, JP, and Hall. O. T. (1999) Grooming and Picking Leaders Using Competency Frameworks: Do They Work?. Organization Dynamics. Autumn (37-51).
- Cardy Robert L and Selvarajan, I.T. (2006) Competencies: Alternative Frameworks for Competitive Advantage. Business Horizons. 49 (3): 235-245.
- Dubois D. David, Rothwell J. wiliam. (2000). Competency- Based Human Resource Management. Davies - Black Publishing, California. Gilley, J, Egglan, s. and Gilley, A. M. (200:2) Principles of human resource development. Basic Books.
- Grieves, J. (2003). Strategic human resource development. Sage. Harrison, Randkessets, J. (2004). Human resource development in a knowledge economy.
- An organizationat view. Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (1999). Human Resource anagement: Essentiat

Perspective/Consulting, Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing. McClelland, D.C. (1975). A Competency model for human resource management specialists to be used in the delivery of the human resource management cycle. Boston: Mcber,

Urich, Dave and Lake, Date. (199), Organizational Capablty. creating Competitive Advantage. Academy of management Executive. 5 (1): 77.-85.

Voronow, M. and Yorks, L. (2005). Taking power seriously in strategic organizationa. learning. The Learning Organization, 12(1), 9-25.