

การจัดการในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการของข้าราชการ

สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร

Managerial Performance Development of Official Attached to Chumphon Province

Administration Organization

สุปราณี ยาเลิศ

Supranee Yalerd

นักสังคมสงเคราะห์ปฏิบัติการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร

Professional Social Worker (Practitioner Level), Chumphon Provincial Administrative Organization

E-mail: pawit.wan@rmutr.ac.th

Received 04-23-2025; Revised 29-04-2025; Accepted 30-04-2025

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์สามประการ (1) เพื่อประเมินการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการของข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร (2) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการ (3) เพื่อนำเสนอรูปแบบการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร รวมทั้งสิ้น 136 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และสมการถดถอยเชิงพหุ ผลการวิจัยพบว่า (1) การจัดการในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการของข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพรพบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (2) ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวก (3) ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการ สามารถพยากรณ์และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการของข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร ได้ร้อยละ 60.7 ส่วนที่เหลือเป็นปัจจัยอื่น ๆ ปัจจัยประกอบด้วย พฤติกรรมการปฏิบัติงาน การวางแผน ด้านทัศนคติต่อการทำงาน

คำสำคัญ: การจัดการ การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการ ข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร

Abstract

This research had three objectives: (1) to evaluate the management of official performance competency development of government officials under Chumphon Provincial Administrative Organization, (2) to explain the relationship between performance competency development management and factors affecting performance competency development, and (3) to propose a model for performance competency development management. This research employed quantitative methodology using questionnaires as data collection tools. The sample group consisted of 136 government officials under Chumphon Provincial Administrative Organization. Statistics used for data analysis included percentage, mean, standard deviation, correlation coefficient analysis, and multiple regression analysis. The research findings revealed that: (1) The overall management of performance competency development of government officials under Chumphon Provincial Administrative Organization was at the highest level, (2) There was a positive relationship between performance competency development management and factors affecting performance competency development, (3) Factors affecting performance competency development could predict and present a model for performance competency development of government officials under Chumphon Provincial Administrative Organization at 60.7%, with the remainder attributed to other factors. The factors included work behavior, planning, and work attitude.

Keywords: Management, Official Performance Competency Development, Government Officials, Chumphon Provincial Administrative Organization

บทนำ

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ.2566 – 2570 เพื่อให้ประชาชนและผู้รับบริการ มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติราชการ ทุกหน่วยงานภาครัฐ มีการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร และการสร้างสมรรถนะคุณภาพชีวิตที่ดีและบุคลากรภาครัฐ มีการพัฒนาตนเอง และสามารถขับเคลื่อนภารกิจ พัฒนางค์กรและตอบสนองความต้องการประชาชน และมีประเด็นการพัฒนาประกอบด้วย การพัฒนาที่ 1 การพัฒนางค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถสร้างและพัฒนางค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม และทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร การพัฒนาที่ 2 การพัฒนากรอบแนวคิดและทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนภารกิจ

ภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนากรอบแนวคิดและทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานที่ท้าทายเพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาที่ 3 การพัฒนากรอบแนวคิดและทักษะด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเป็นรัฐบาลดิจิทัล เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนาด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนภารกิจ พัฒนาองค์กรสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลและตอบสนองความต้องการของประชาชน

แนวทางการพัฒนามนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนหรือสำนักงาน ก.พ. (2565) มีเจตนารมณ์สำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงมุมมองต่อระบบบริหารราชการจากเดิมที่เน้นพัฒนาข้าราชการให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาเป็นข้าราชการที่เป็นผู้รอบรู้ รู้ลึกและเป็นแรงผลักดันความสำคัญขององค์การ รวมทั้งให้ปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นที่ประชาชนและผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งข้าราชการต้องปรับเปลี่ยนบทบาท วิธีคิด วิธีปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันให้ส่วนราชการเห็นความสำคัญของการพัฒนาข้าราชการตามกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน ที่มุ่งเน้นพัฒนาข้าราชการโดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency) และพัฒนาขีดความสามารถเพื่อให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ สามารถปฏิบัติงานภายใต้การบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง สามารถพัฒนางานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ในส่วนของสมรรถนะนั้น สำนักงาน ก.พ. ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์การกล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ทั้งนี้ได้กำหนดสมรรถนะเป็นสมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นเอกลักษณ์ร่วมสมรรถนะหลักในราชการพลเรือน ประกอบด้วย 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. บริการที่ดี 3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5. การทำงานเป็นทีม

สำหรับองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร (2546) ถือเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดใหญ่ที่สุดของประเทศไทยมีจังหวัดละหนึ่งแห่ง ยกเว้นกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ องค์การบริหารส่วนจังหวัด มีฐานะเป็นนิติบุคคลและมีพื้นที่รับผิดชอบทั่วทั้งจังหวัด โดยทับซ้อนกับพื้นที่ของหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นอื่น คือ เทศบาล สุขาภิบาล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนั้น ความเป็นนิติบุคคลก่อให้เกิดความสามารถในการทำนิติกรรม ความเป็นหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นก่อให้เกิดอำนาจ หน้าที่ และขอบเขตพื้นที่ในการใช้อำนาจหน้าที่นั้นและองค์การบริหารส่วนจังหวัดยังถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อบริการสาธารณประโยชน์ในเขตจังหวัด ตลอดทั้งช่วยเหลือพัฒนางานของเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลรวมทั้งการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นเพื่อไม่ให้งานซ้ำซ้อน

อย่างไรก็ตาม จากการปฏิบัติงานจริงของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร พบว่า ยังมี ปัญหาด้านประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น การขาดความเชี่ยวชาญในหน้าที่ การขาดแรงจูงใจในการ มุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีมที่ยังไม่สอดคล้องประสาน รวมถึงการขาดทักษะใหม่ที่เป็นต่อบริบทการ เปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล ส่งผลให้การให้บริการประชาชนยังไม่บรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง การ พัฒนาสมรรถนะจึงถือเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยยกระดับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรให้ ตอบสนองต่อภารกิจขององค์กรและความคาดหวังของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาถึง ความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงบทบาทของข้าราชการ จากผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่สู่ผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่มีสมรรถนะสูง ที่สามารถขับเคลื่อนภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรในส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงได้ตระหนักถึงความสำคัญของ สมรรถนะหลัก ที่จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากมาตรฐาน กำหนดตำแหน่งได้กำหนดให้ข้าราชการส่วนท้องถิ่นทุกคน ทุกตำแหน่งจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลัก ซึ่ง ประกอบด้วย 5 ประการ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ความเข้าใจใน องค์กร การบริการเป็นเลิศและการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมาก ยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อประเมินการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการของข้าราชการสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร
2. เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการกับ ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการ
3. เพื่อนำเสนอรูปแบบการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการ

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่องการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการของข้าราชการสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร ผู้วิจัยทำการทบทวนวรรณกรรม โดยเริ่มจาก การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ แนวคิดและทฤษฎี การพัฒนาสมรรถนะ แนวคิดและทฤษฎี การจัดการ ผลลัพธ์การพัฒนา สมรรถนะ แนวทางการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ข้อมูลพื้นที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร งานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดด้านการพัฒนาสมรรถนะ ปรากฏการในหนังสือชื่อ Core Competence of Corporation ว่าการที่สามารถช่วยสร้างระบบที่เหมาะสมกับเทคโนโลยีและความชำนาญในการผลิตขององค์กร ซึ่ง จะเป็นข้อได้เปรียบที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เปรียบเทียบว่า บริษัทว่าเปรียบเสมือน ต้นไม้ โดยสมรรถนะหลักขององค์กรเป็นดังรากไม้ที่หาอาหารมาหล่อเลี้ยงและรักษาเสถียรภาพของต้นไม้ทั้ง ต้น (Prahalad and Hamel, 1990)

แนวคิดด้านการจัดการ หนึ่งในทฤษฎีที่น่าสนใจที่ผู้วิจัย นำเสนอก็คือ POLC ทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ยุคเริ่มต้นที่ทำให้การทำงานมีระบบระเบียบ ตลอดจนมีประสิทธิภาพ และยังคงนิยมใช้มาจนถึงปัจจุบัน ผู้ที่ให้กำเนิดทฤษฎีนี้ก็คือ Louis A. Allen ที่ปรึกษาด้านการจัดการชาวอเมริกัน ที่เขาเขียนหนังสือ Management and Organization ขึ้นในปี ค.ศ.1958 โดย POLC ถือว่าเป็นทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ในยุคเริ่มแรกที่ยังคงนิยมใช้มาจนถึงปัจจุบัน POLC คือทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ POLC ประกอบด้วย

P – Planning / การวางแผน คือ การกำหนดกิจกรรมตลอดจนภารกิจต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติเอาไว้ในแต่ละช่วงเวลา เพื่อให้เป็นแนวทางตลอดจนทิศทางในการปฏิบัติงาน การวางแผนควรต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และขั้นตอนที่จะทำให้บรรลุผลตามที่ต้องการ

O – Organizing / การจัดการองค์การ คือ การกำหนดโครงสร้างตำแหน่ง กำหนดบทบาท หน้าที่ ตลอดจนการทำงานของทุกภาคส่วนให้สอดคล้อง ราบรื่น และไม่ทับซ้อนกัน การจัดการองค์การยังรวมไปถึงการจัดระเบียบในการทำงานที่จะทำให้การทำงานไม่สะดุด จัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน จัดการงานให้เป็นระบบระเบียบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด

L – Leading / ภาวะการเป็นผู้นำ คือ ภาวะในการควบคุมการทำงานให้สำเร็จลุล่วง โดยต้องสามารถสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนอยากร่วมทำงานได้ ต้องบริหารงานบุคคลได้ดี ต้องเข้าใจการทำงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงมีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้ดี และมีการตัดสินใจที่รอบคอบฉับไว ดีเยี่ยม สามารถที่จะนำพาทุกคนบรรลุเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จได้

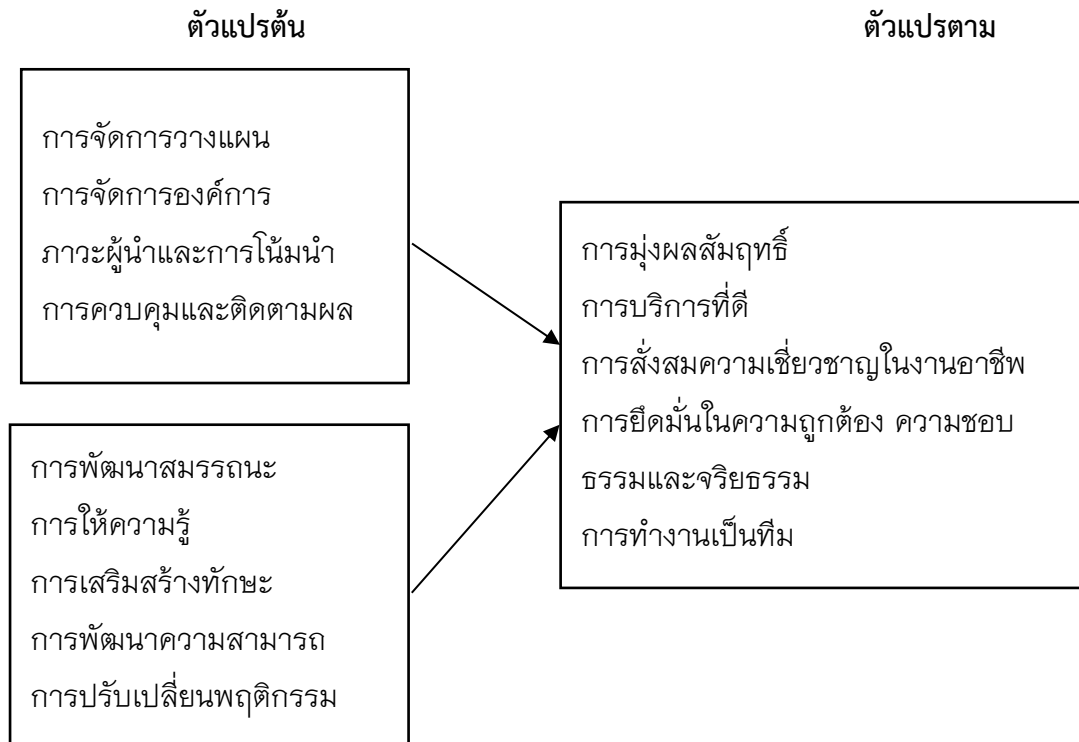
C – Controlling / การควบคุม คือ การดูแลบุคลากรตลอดจนการทำงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ ตลอดจนการติดตามประเมินผลว่าการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามที่วางไว้หรือไม่ บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ มีความสำเร็จมากน้อยเพียงไร การควบคุมนั้นยังหมายถึงการจัดการกับปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลกระทบกับการทำงานน้อยที่สุดอีกด้วย (Louis A. Allen, 1958)

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรต้นด้านการจัดการ อ้างอิงตามแนวคิดการจัดการของ Louis A. Allen (1958) ซึ่งเสนอองค์ประกอบหลักของการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), ภาวะผู้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) หรือที่เรียกว่าแนวคิด POLC ซึ่งสอดคล้องกับบริบทขององค์กรภาครัฐ

สำหรับตัวแปรตาม คือ สมรรถนะการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดสมรรถนะหลักจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2565) มาประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญ การยึดมั่นในจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม

ด้านตัวต้นหรือปัจจัยส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดจาก Prahalad and Hamel (1990) เรื่อง Core Competence มาใช้เพื่อเน้นพฤติกรรมการทำงาน ทักษะ ความรู้ และทักษะในการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร

กลุ่มตัวอย่างได้มาจากการคำนวณด้วยสูตรของ Taro Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อน 5% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 136 คน ผู้วิจัยใช้ การสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยอาศัยรายชื่อข้าราชการทั้งหมดจากฐานข้อมูลของกองทรัพยากรบุคคล แล้วทำการสุ่มรายชื่อด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อให้ข้าราชการแต่ละคนมีโอกาสถูกเลือกเท่ากัน ช่วยลดความลำเอียงและเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ (Rating Scale) เป็นเครื่องมือหลัก ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ เช่น เพศ อายุ ตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะตามกรอบแนวคิด POLC ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร ภาวะผู้นำ และการควบคุม

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติราชการ 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และการทำงานเป็นทีม

3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ทำการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน และทดสอบ ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการทดลองใช้เบื้องต้นกับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายกัน จำนวน 30 คน แล้วคำนวณค่าความเชื่อมั่นโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์ที่น่าเชื่อถือ (≥ 0.70)

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ใช้วิธีการแจกแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่างทั้ง 136 คน และติดตามการตอบกลับโดยตรง เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนและถูกต้อง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะถูกวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยมีการวิเคราะห์ดังนี้

สถิติเชิงพรรณนา โดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สถิติเชิงอนุมาน โดยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม

ผลการศึกษาวิจัย

การจัดการในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการของข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพรในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.33 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากระดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด ลงไปหาน้อยสุดตามเกณฑ์การประเมิน พบว่า ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.57 รองลงมา คือ ด้านการบริการที่ดี อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.44 รองลงมา คือ ด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.27 รองลงมา คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องความชอบธรรมและจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.23 และที่น้อยที่สุด คือ ด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.18 ตามลำดับ

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการของข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร ด้านการจัดการในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวม 3.96 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากระดับค่าเฉลี่ยมากที่สุดลงไปหาน้อยสุดตามเกณฑ์การประเมินพบว่า ด้านการวางแผนอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.01 รองลงมา คือ ด้านภาวะ

ผู้นำและการนำ และด้านการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงาน ซึ่งมีระดับเท่ากัน คือ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.96 และที่น้อยที่สุด คือ ด้านการจัดองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.94 ตามลำดับ

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการของข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร ด้านการพัฒนาพฤติกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวม 4.16 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากระดับค่าเฉลี่ยมากที่สุดลงไปหาน้อยสุด ตามเกณฑ์การประเมินพบว่า ด้านทัศนคติต่อการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.22 รองลงมา คือ ด้านความรู้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.17 รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.15 และที่น้อยที่สุด คือ ด้านการพัฒนาทักษะอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.10 ตามลำดับ

การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 การจัดการในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการของข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพรอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 การจัดการในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการของข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.34 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากระดับค่าเฉลี่ยมากที่สุดลงไปหาน้อยสุด ตามเกณฑ์การประเมิน พบว่า ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องความชอบธรรมและจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.57 รองลงมาคือด้านการบริการที่ดี อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.44 รองลงมา คือ ด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.27 รองลงมา คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.23 และที่น้อยที่สุด คือ ด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.17 ตามลำดับ จึงปฏิเสธสมมติฐานศูนย์และยอมรับสมมติฐานแย้งว่า การจัดการในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการของข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพรอยู่ในระดับมาก

สมมติฐานที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการไม่เป็นเชิงบวก

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 จากผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการของข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงปฏิเสธสมมติฐานศูนย์และยอมรับสมมติฐานแย้งว่าความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการปฏิบัติราชการของข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพรกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการมีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการ สามารถพยากรณ์และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการของข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพรผลการทดสอบพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการ สามารถพยากรณ์และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการของข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพรได้ร้อยละ 60.7 ส่วนที่เหลือเป็นปัจจัยอื่น ๆ ปัจจัยประกอบด้วย พฤติกรรมการปฏิบัติงาน การวางแผนด้านทัศนคติต่อการทำงาน

อภิปรายผลการวิจัย

การจัดการในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการของข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.47 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากระดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด ลงไปหาน้อยสุดตามเกณฑ์การประเมิน พบว่า ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.57 รองลงมา คือ ด้านการบริการที่ดี อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.44 รองลงมา คือ ด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.27 รองลงมา คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องความชอบธรรมและจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.23 และที่น้อยที่สุด คือ ด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.18 ตามลำดับสอดคล้องกับงานของกฤติกา รัชยาแก้ว (กฤติกา รัชยาแก้ว, 2566) ที่มีผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีการนำสมรรถนะหลักของสำนักงาน ก.พ. 5 ด้าน มาเป็นต้นแบบในการพัฒนาสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องและความชอบธรรม 5) การทำงานเป็นทีม ข้อเสนอแนะในการวิจัย ได้แก่ หน่วยงานควรจัดให้มีสวัสดิการให้แก่เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งจะเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่เจ้าหน้าที่ หรือบุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้มีความตั้งใจเพื่อสร้างสรรค์ผลงานให้แก่องค์กร

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการของข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร ด้านการบริหารจัดการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวม 3.96 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากระดับค่าเฉลี่ยมากที่สุดลงไปหาน้อยสุด ตามเกณฑ์การประเมิน พบว่า ด้านการวางแผน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.01 รองลงมา คือ ด้านภาวะผู้นำและการนำ และด้านการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงาน ซึ่งมีระดับเท่ากัน คือ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.96 และที่น้อยที่สุดคือ ด้านการจัดองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.94 ตามลำดับ สอดคล้องกับรัชนิดา รักกาญจน์ (รัชนิดา รักกาญจน์, 2560) ที่มีผลวิจัยเชิงปริมาณพบว่า 1) สมรรถนะหลักที่คาดหวังของข้าราชการสายงานวิชาการศึกษาระทรวงศึกษาธิการอยู่ในระดับมากที่สุด 2) สมรรถนะหลักเป็นจริงของข้าราชการสายงานวิชาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

อยู่ในระดับมาก 3) สมรรถนะหลักที่คาดหวังและสมรรถนะหลักที่เป็นจริงของข้าราชการสายงานวิชาการ การศึกษาระหว่างศึกษาศึกษาในแต่ละระดับตำแหน่งไม่มีความแตกต่างกัน 4) ค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลักที่เป็นจริงของข้าราชการสายงานวิชาการแตกต่างจากค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลักที่คาดหวังอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 5) ช่องว่างสมรรถนะหลักของข้าราชการสายงานวิชาการ การศึกษา (Core Competency Gap) ที่มีค่าเฉลี่ยต่างกันมากที่สุดคือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ รองลงมาคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 6) วิธีการพัฒนานุเคราะห์ที่ข้าราชการสายงานวิชาการ การศึกษามีความเห็นว่ายเหมาะสมมากที่สุดคือ การอบรม รองลงมาคือ การเรียนหลักสูตรระยะสั้น การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) กับกลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ใน 5 หน่วยงานหลักของกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 4 คน ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ข้าราชการสายงานวิชาการ การศึกษามีระดับสมรรถนะหลักที่เป็นจริงอยู่ในเกณฑ์ดี เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และระบบสมรรถนะมีประโยชน์อย่างมากต่อพัฒนานุเคราะห์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติงานและตัวบุคลากรเอง

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการของข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร ด้านการพัฒนาพฤติกรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวม 4.16 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากระดับค่าเฉลี่ยมากที่สุดลงไปหาน้อยสุด ตาม เกณฑ์การประเมินพบว่า ด้านทัศนคติต่อการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.22 รองลงมา คือ ด้านความรู้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.17 รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาพฤติกรรม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.15 และที่น้อยที่สุดคือ ด้านการพัฒนาทักษะ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.10 ตามลำดับ สอดคล้องกับวรรณภา ชมกรด (2563) ที่มีผลวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานมี 4 รูปแบบ คือ ฝึกอบรม เรียนรู้ด้วยตนเอง มีพี่เลี้ยงและเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงซึ่งในแต่ละรูปแบบมีวิธีการและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะแตกต่างกันไป แต่มีการค้นหาความจำเป็น/ประเมินสมรรถนะที่ต้องพัฒนา มีระบบสนับสนุนและประเมินผลการเรียนรู้ 2) อุปสรรคปัญหาในกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ เช่น งบประมาณ การคัดเลือกคน ภาระงาน ระยะเวลา วิทยากร ผู้สอนงานและสื่อ/อุปกรณ์ไม่เหมาะสม เนื้อหาวิชาไม่ตรงกับวัตถุประสงค์และไม่ครอบคลุม ขาดเป้าหมาย/แรงจูงใจ/ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ 3) วิธีการแก้ไขอุปสรรคปัญหา เช่น บูรณาการงบประมาณ/คน/สถานที่ในการเรียนรู้คัดเลือกคนที่เกี่ยวข้องและมีความพร้อมปรับเวลาและเนื้อหาวิชาให้เหมาะสม ส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชามีบทบาทมากขึ้น กำหนดตัวชี้วัดการนำความรู้ไปปรับใช้สรรหาวิทยากรที่เก่ง/น่าสนใจ พัฒนาทักษะผู้สอนงาน 4) แนวทางพัฒนารูปแบบ วิธีการ และกระบวนการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เช่น การรู้จักเลือก/ปรับใช้และผสมผสานรูปแบบ วิธีการ กระบวนการพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียนรู้แต่ละคนการปรับเนื้อหาวิชาของหลักสูตรให้ ทันสมัย สอดคล้องกับภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงไปและส่งเสริมการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. จากผลการวิจัย การจัดการในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการของข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.34 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากระดับค่าเฉลี่ยมากที่สุดลงไบน้อยสุดตามเกณฑ์การประเมิน พบว่า ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องความชอบธรรมและจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.57 รองลงมาคือ ด้านการบริการที่ดี อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.44 รองลงมา คือ ด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ย 4.27 รองลงมา คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.23 และที่น้อยที่สุด คือ ด้านการมุ่งสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.17 จึงเห็นควรให้มีการพัฒนาการเสริมสร้างด้านการมุ่งสัมฤทธิ์

2. ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการของข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร ด้านการบริหารจัดการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวม 3.96 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากระดับค่าเฉลี่ยมากที่สุดลงไบน้อยสุด ตามเกณฑ์การประเมิน พบว่า ด้านการวางแผน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.01 รองลงมา คือ ด้านภาวะผู้นำและการนำ และด้านการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงาน ซึ่งมีระดับเท่ากัน คือ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.96 และที่น้อยที่สุด คือ ด้านการจัดองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.94 ตามลำดับ ควรมีการพัฒนาการจัดโครงสร้างการทำงานให้มีระบบ แบบแผนที่ชัดเจน และมีระบบการทำงานที่ดี เพื่อพัฒนาองค์กร

3. ด้านปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการของข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร ด้านการพัฒนาพฤติกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวม 4.16 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากระดับค่าเฉลี่ยมากที่สุดลงไบน้อยสุด ตามเกณฑ์การประเมินพบว่า ด้านทัศนคติต่อการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.22 รองลงมา คือ ด้านความรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.17 รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาพฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.15 และที่น้อยที่สุด คือ ด้านการพัฒนาทักษะอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.10 ตามลำดับ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร ควรพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญในวิชาชีพและการปฏิบัติราชการ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติราชการของข้าราชการเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. องค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร ต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในการสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมและศึกษาต่อในระดับสูง

3. องค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร ต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในการสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในด้านสวัสดิการ

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. วิจัยในด้านความเหมาะสมของค่าตอบแทนและสวัสดิการของข้าราชการทุกหน่วยงาน
2. วิจัยความเป็นไปได้ในการนำงบประมาณสนับสนุนการฝึกอบรมและศึกษาต่อ
3. วิจัยความเป็นไปได้ในการนำระบบการบริหารจัดการกิจการบ้านเมืองที่ดีมาปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- กฤติกา ระย้าแก้ว.(2566).การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในสังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ [การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รัชนิดา รักกาญจน์นัท. (2560). การพัฒนาบุคลากรตามกรอบสมรรถนะของข้าราชการ สายงานวิชาการ ศึกษากระทรวงศึกษาธิการ [วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วรรณภา ชมกรด.(2563). การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมพัฒนาชุมชน กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดปทุมธานี [การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.(2565). แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ.2566–2570. <https://www.ocsc.go.th/civil-servant-development/civil-servant-development-plan/>.
- องค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร. (2546, 13 สิงหาคม). อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร. <https://www.chppao.go.th/content/cate/10>.
- Allen, L. A. (1958). *Management and Organization*. New York: McGraw–Hill Book. Company Inc.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review.