

สมรรถนะของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์สัมพันธ์กับประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานของ
บุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตจังหวัดปทุมธานี

THE COMPETENCIES OF HUMAN RESOURCE MANAGERS RELATED TO WORK
EFFICIENCY AND PERFORMANCE OF MANUFACTURE INDUSTRIAL EMPLOYEES,
PATHUM THANI PROVINCE

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐพร ฉายประเสริฐ¹

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ
1) ศึกษาสมรรถนะของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์
2) ศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ
บุคลากร 3) ศึกษาผลการปฏิบัติงานของ
บุคลากร 4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะ
ของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพการ
ปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
โรงงานอุตสาหกรรมการผลิตจังหวัดปทุมธานี
จำนวนโรงงานทั้งหมดรวม 3,776 แห่ง สุ่มตัวอย่าง
แบบเจาะจง ได้โรงงานมาทั้งหมด 30 แห่ง คำนวณ
ขนาดตัวอย่างตามสูตรของ Cochran,W.G.
(1953) ซึ่งเป็นวิธีคำนวณแบบไม่ทราบจำนวน
ประชากร ได้กลุ่มตัวอย่าง 385 คน และได้เก็บ
ข้อมูลจากบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต
แห่งละ 13 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ
แบบสอบถาม ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) มีค่า
0.954 ถึง 1.00 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .923 และ
เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์
ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า

1) ระดับความสำคัญของสมรรถนะผู้จัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ
พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการทำงานเป็น
ทีม มีระดับความสำคัญสูงสุด รองลงมา คือด้าน
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านจริยธรรม ด้านทักษะ ด้าน
คุณลักษณะ ด้านความเชี่ยวชาญ และด้านความรู้

2) ระดับความสำคัญของประสิทธิภาพการ
ปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ
พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านปริมาณงาน มี
ระดับความสำคัญสูงสุด รองลงมา คือด้านคุณภาพ
งาน ด้านค่าใช้จ่ายและด้านเวลา

3) ระดับความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน
โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย
ด้าน พบว่า ด้านประสิทธิผลของงาน มีระดับ
ความสำคัญสูงสุด รองลงมา คือด้านความพึงพอใจ
ในงาน และความสามารถเกี่ยวกับงาน

¹ อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยปทุมธานี

4) สมรรถนะของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในทางบวกในระดับปานกลาง ($r = .636$) สมรรถนะของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานทางบวกในระดับปานกลาง ($r = .601$) และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานทางบวกในระดับปานกลาง ($r = .554$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ: สมรรถนะ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน

Abstract

The purpose of this research is: 1) to study the competency of human resource managers. 2) To study the work efficiency of employees. 3) To study work performance of employees. And 4) to study the relationships between the competency of human resource managers, work efficiency and performance of industrial employees in Pathumthani province. From the population of 3,776 factories, 30 were selected with purposive sampling. The sample size was calculated with the formula of Cochran, W.G. (1953) which calculated from unknown population, resulted with 385 samples and data were collected from 13 manufacturing factory employees each. The research tools used were questionnaires. The Index of

consistency (IOC) were 0.954 to 1.00 and Reliability of .923, which was a quantitative research. The statistics used were frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's correlation coefficient.

The study had shown that:

1) The significance of competency of human resource managers in general was at a high level. When considered each aspect respectively, teamwork was found to be the highest, followed by achievement, ethics, skills, attributes, expertise, and knowledge.

2) The significance of work efficiency in general was at a high level. When considered each aspect respectively, workload was found to be the highest, followed by work quality, expenses, and time.

3) The significance of work performance in general was at a high level. When considered each aspect respectively, the effectiveness of work was found to be the highest, followed by job satisfaction, and work-related skills.

4) The competency of human resource managers had a medium positive relationship with work efficiency ($r = .636$). The competency of human resource

managers had a medium positive relationship with work performance ($r = .601$). And, work efficiency had a medium positive relationship with work performance ($r = .554$). All at the statistically significant level of .01.

Keywords: Competency, Efficiency, Work Performance

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นรากฐานที่เข้มแข็งมั่นคงในการเสริมสร้างสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรมในประเทศไทยในการปรับตัวก้าวสู่ระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ได้อย่างรวดเร็วอันเนื่องมาจากความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของแรงงานหรือวัตถุดิบที่มาจากทรัพยากรธรรมชาติเริ่มลดลงอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการมุ่งเน้นการส่งเสริมการผลิตเพื่อการส่งออกในอดีตเพื่อเร่งรัดการสร้างรายได้ให้ประเทศส่งผลให้เศรษฐกิจไทยเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลกอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้และท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเศรษฐกิจโลกประเทศไทยย่อมได้รับผลกระทบและเชื่อมโยงสู่ภาคเศรษฐกิจและภาคอุตสาหกรรมเป็นลำดับ (แผนพัฒนาอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมระยะ 20 ปี(พ.ศ. 2555-2574)

ภาคอุตสาหกรรมของไทยจะสามารถปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลก เพื่อคงความสามารถและโอกาสในการแข่งขัน โดยการ

เปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง เพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

โรงงานอุตสาหกรรมการผลิต จึงจำเป็นต้องสร้างเครื่องมือเพื่อพัฒนาให้สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักและเป้าหมายของโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการทำงานตามที่องค์กรได้คาดหวังไว้และนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ (Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yun Lin, 2010) ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบัน ซึ่งไม่ได้เป็นเพียงผู้ที่ทำงานประจำวันอย่างเดียว แต่ต้องเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจคือ เรียนรู้และเข้าใจงานของหน่วยงานต่างๆ และต้องมีความรู้ในกระบวนการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรมเป็นอย่างดี มีคุณธรรมจริยธรรม และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม จะช่วยให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงานและช่วยกันทำงานหนักขึ้น (Geary & Dobbins, 2001) และสามารถออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมโดยสามารถทำให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานและมีความผูกพันต่องาน ตามกลยุทธ์ขององค์กรที่ตั้งไว้ (Bohlander & Snell & Sherman, 2010) ฉะนั้นการเป็นนักทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบจนสามารถผลักดันให้โรงงานอุตสาหกรรมการผลิตเติบโตและประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีการเตรียมตัวพร้อมในการพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานจนเป็นมืออาชีพ (HR Professional) ต่อไป (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2550)

ความสำคัญของปัญหาปัจจุบันในภาพรวม

ของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยไม่ว่าสังกัดอยู่ใน ภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือภาคเอกชนยังแสดงบทบาทแบบตั้งรับ กล่าวคือเป็นผู้ปฏิบัติเน้นงานที่เป็นกิจวัตรประจำวันตามนโยบายขององค์กร ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ของไทยยังไม่สามารถพัฒนาตนเองให้ก้าวสู่การเป็นผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง เพราะต้องปฏิบัติหน้าที่ในเชิงรุกได้ (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2553) ดังนั้น การพัฒนาผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์จึงนับว่ายังเป็นเรื่องที่สำคัญในปัจจุบัน และเป็นสิ่งที่ควรพัฒนาในลำดับต้น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมให้เป็นบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงเช่นกัน

เศรษฐกิจในจังหวัดปทุมธานีในไตรมาสแรกปี 2561 บ่งชี้เศรษฐกิจของจังหวัดโดยมีสัญญาณขยายตัว โดยด้านอุปทานมีสัญญาณขยายตัว จากภาคเกษตรกรรม ภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการ ด้านอุปสงค์มีสัญญาณขยายตัว จากการบริโภคภาคเอกชนและการใช้จ่ายภาครัฐ ขณะที่ลงทุนภาคเอกชนมีอัตราการหดตัว เสถียรภาพทางเศรษฐกิจของจังหวัดปทุมธานียังคงอยู่ในเกณฑ์ดี ดัชนีผลผลิตภาคอุตสาหกรรมมีสัญญาณขยายตัวในอัตราร้อยละ 1.5 เมื่อเทียบกับเดือนเดียวกันของปีก่อน ชะลอตัวจากเดือนก่อนหน้าที่ขยายตัวในอัตราร้อยละ 4.0 จากจำนวนโรงงานอุตสาหกรรมและจำนวนทุนจดทะเบียนของโรงงานอุตสาหกรรม ที่ขยายตัวในอัตราชะลอตัวร้อยละ 2.8 และ 3.0 ตามลำดับสำหรับการจ้างงานเพิ่มขึ้นสูงสุดที่จังหวัดปทุมธานี เพิ่มขึ้น 29,350 คน (สำนักงานคลังจังหวัดปทุมธานี, 2561) ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา เรื่องสมรรถนะ

ของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์สัมพันธ์กับประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตจังหวัดปทุมธานี

วัตถุประสงค์ ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์โรงงานอุตสาหกรรมการผลิตจังหวัดปทุมธานี
2. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตจังหวัดปทุมธานี
3. เพื่อศึกษาระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตจังหวัดปทุมธานี
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตจังหวัดปทุมธานี

การทบทวนวรรณกรรม

การทบทวนวรรณกรรมเพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

สมรรถนะของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ (Competency of Human Resource Manager) เป็นพฤติกรรมในการทำงานเกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากร มีองค์ประกอบ 7 ด้านคือ 1) ความรู้ 2) ทักษะ 3) คุณลักษณะ 4) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) การทำงานเป็นทีม 6) จริยธรรม และ 7) ความเชี่ยวชาญ พัฒนามาจาก

แนวคิดของ Alldredge & Nolan, 2000; Scott B. Parry, 1998; McClelland, 1999; Forster & et al, 2000; Zwell, 2000; Hellriegel & et al., 2001

ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Work Efficiency) คือความสามารถในการทำงานของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้มีความถูกต้องในการทำงานสำเร็จตรงตามคุณภาพงาน ปริมาณงาน เวลาและค่าใช้จ่ายมีองค์ประกอบ 4 ด้านคือ 1) คุณภาพงาน 2) ปริมาณงาน 3) เวลา และ 4) ค่าใช้จ่าย พัฒนามาจากแนวคิดของ Vroom and Deci, 1997, Plowman & Peterson, 1989; Certo, 2000

ผลการปฏิบัติงาน (Performance) คือการบริหารงานแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้โรงงานอุตสาหกรรมการผลิตบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ มีองค์ประกอบ 3 ด้านคือ 1) ประสิทธิภาพของงาน 2) ความพึงพอใจในงาน และ 3) ความสามารถเกี่ยวกับงาน พัฒนามาจากแนวคิดของ Mathis and Jackson, 2003; Colvin & Boswell 2007; Sedera & Gable, 2010; Zeinabadi, 2010; Amirul & Daud, 2012; Fiore, et al., 2012; Barnard, 2013; Campbell & Armstrong, 2013; Koopmans, et al., 2013

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ โดยมี ประชากรและกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดปทุมธานี โรงงานทั้งหมด รวม 3,776 แห่ง (www.industry.go.th/pathumthani/ ข้อมูล ณ วันที่ 2 มีนาคม 2560) สุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ได้

โรงงานมาทั้งหมด 30 แห่ง คำนวณขนาดตัวอย่างตามสูตรของ Cochran, W.G. (1953) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ซึ่งเป็นวิธีคำนวณแบบไม่ทราบจำนวนประชากร ได้กลุ่มตัวอย่าง 385 คน และได้เก็บข้อมูลจากบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมแห่งละ 13 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) มีค่า .954 และเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์สัมพันธ์กับประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรม การผลิตจังหวัดปทุมธานี

1. ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของสมรรถนะผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์โรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดปทุมธานี

1.1 ระดับความสำคัญ สมรรถนะของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวม พบว่าระดับความสำคัญของสมรรถนะผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.66 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการทำงานเป็นทีม ค่าเฉลี่ย 3.74 มีระดับความสำคัญสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ค่าเฉลี่ย 3.73 ด้านจริยธรรม ค่าเฉลี่ย 3.69 ด้านทักษะ ค่าเฉลี่ย 3.69 ด้านคุณลักษณะ ค่าเฉลี่ย 3.69 ด้านความเชี่ยวชาญ ค่าเฉลี่ย 3.57 และด้านความรู้ ค่าเฉลี่ย 3.50 ตามลำดับ

1.2 ระดับความสำคัญของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานพบว่าระดับความสำคัญของด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.62 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านปริมาณงาน ค่าเฉลี่ย 3.68 มีระดับความสำคัญสูงสุด รองลงมา คือ ด้านคุณภาพงาน ค่าเฉลี่ย 3.67 ด้านค่าใช้จ่ายในงานค่าเฉลี่ย 3.60 และด้านเวลา ค่าเฉลี่ย 3.54 ตามลำดับ

1.3 ระดับความสำคัญ ของผลการปฏิบัติงาน พบว่า ระดับความสำคัญของด้านผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.63 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านประสิทธิผลของงาน ค่าเฉลี่ย 3.74 มีระดับความสำคัญสูงสุด รองลงมา คือด้านคุณภาพของงาน ค่าเฉลี่ย 3.66 และด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน ค่าเฉลี่ย 3.49 ตามลำดับ

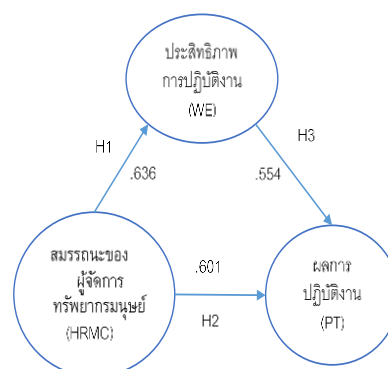
2. ผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดปทุมธานี

สมรรถนะผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรม ในทางบวกในระดับปานกลาง ($r = .636$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมรรถนะผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรม ในทางบวกในระดับปานกลาง ($r = .601$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานกับผลปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรม ในทางบวกในระดับปานกลาง ($r = .554$) อย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ .01



ภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงาน (Path analysis)

การอภิปรายผล

1. ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของสมรรถนะผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิจัยพบว่าระดับความสำคัญของสมรรถนะผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการทำงานเป็นทีมมีระดับความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านจริยธรรม ด้านทักษะด้านคุณลักษณะด้านความเชี่ยวชาญ และด้านความรู้ตามลำดับสอดคล้องกับการศึกษาของ Lawler, Mohrmom and Ledford (1992) ได้เสนอว่าโครงการ Six Sigma นั้นลักษณะของการบริหารงานจะอยู่ในรูปแบบของการทำงานเป็นทีมโดย Black Belt (ผู้จัดการโครงการ) เป็นทีมเล็กในโครงการให้ไปสู่วิธีการปรับปรุงและแก้ไขตามกระบวนการของ Six Sigma แบบMDAIC บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในขอบเขตนี้สามารถจะช่วยทีมของโครงการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพโดยบทบาทดังกล่าวได้แก่การ

ทำให้หัวหน้าทีมและสมาชิกของโครงการได้รับการฝึกอบรมในงานอย่างเพียงพอมีการจัดหาและให้เครื่องมือแก่ทีมงานโครงการในการนำเสนอผลงาน ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในโครงการได้แสดงความคิดเห็นสำรวจความคิดเห็นของของบุคลากรได้ชัดเจนขึ้นเพื่อสร้างโอกาสการมีส่วนร่วม

2. ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดปทุมธานี

ผลการวิจัยพบว่า ระดับความสำคัญของด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านปริมาณงาน มีระดับความสำคัญสูงสุด รองลงมา คือ ด้านคุณภาพงาน ด้านค่าใช้จ่ายในงานและด้านเวลา สอดคล้องกับการศึกษาของ Kaprinis Stylianos (2013) ศึกษาวิจัยเรื่องผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อสุขภาพ ผลการวิจัยพบว่า ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของบุคลากรนั้นจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งปัจจัยที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอยู่ในระดับสูงนั้นคือปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการวิจัยของ ณัฐพร ฉายประเสริฐและคณะ (2560) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่าระดับความสำคัญด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.98

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านเวลา มีระดับความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือด้านคุณภาพงาน ด้านปริมาณงาน ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน

3. ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดปทุมธานี

ผลการวิจัยพบว่าระดับความสำคัญของด้านผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านประสิทธิผลของมีระดับความสำคัญสูงสุดรองลงมา คือ ด้านความพึงพอใจในงาน และความสามารถเกี่ยวกับงาน สอดคล้องกับแนวคิดของCancelliere & et al. (2011) ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล (Individual Work Performance: IWP) พฤติกรรมและการกระทำที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กรสอดคล้องกับแนวคิดของ Kennedy & Dresser (2009) บุคลากรที่มีความพึงพอใจในงาน จะมีพลังขับเคลื่อนที่ยิ่งใหญ่เพื่อการทำงานและสร้างผลผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงขึ้น และปรารถนาที่จะสร้างสรรค์งานที่มีคุณภาพ สร้างประโยชน์แก่องค์กร เพื่อช่วยให้องค์การมุ่งไปสู่เป้าหมายความสำเร็จที่ต้องการ

4. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดปทุมธานี

ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในทางบวกในระดับปานกลาง ($r = .636$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สอดคล้องกับการศึกษาของ Dizgah et al. (2011) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรโดยได้ศึกษาในธุรกิจขนาดกลางและเล็กจำนวน 93 แห่งในการศึกษาครั้งนี้เลือกใช้วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์จำนวน 8 ด้านเพื่อประกอบเป็นการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ การคัดเลือกบุคลากรการฝึกอบรมการคล่องตัวในการปฏิบัติงานความมั่นคงในงานการออกแบบงานการประเมินผลการปฏิบัติงานการให้รางวัลและการมีส่วนร่วมของบุคลากรซึ่งพบความสัมพันธ์ในด้านบวกระหว่างการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

สมรรถนะผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานทางบวกในระดับปานกลาง ($r = .601$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับการศึกษาของ Grigoryev (2006) ที่กล่าวว่าในการนำสมรรถนะมาใช้งาน ต้องมีการระบุสมรรถนะหลัก และสมรรถนะหน้าที่ โดยพิจารณาจากพฤติกรรมของพนักงานที่จะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ เพื่อจัดทำเป็นมาตรฐานในการนำสมรรถนะไปใช้งานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์หน้าที่อื่นๆ ทั้งในส่วนของ การสรรหาและคัดเลือก การปฐมนิเทศพนักงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา และการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของพนักงาน เช่นเดียวกับการศึกษาของ จิระ เรืองกุล (2555) ที่กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักสมรรถนะโดยองค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องมีการพัฒนาโมเดลสมรรถนะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม

และวัฒนธรรมขององค์กร เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ และสื่อสารเพื่อสร้างความตระหนักเกี่ยวกับสมรรถนะไปยังพนักงาน ตลอดจนต้องบูรณาการโมเดลสมรรถนะในทุกๆ กิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานทางบวกในระดับปานกลาง ($r = .554$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับแนวคิดของ Kaprinis Stylianos (2013) ศึกษาวิจัยเรื่องผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อสุขภาพผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานทางบวกในระดับปานกลาง ($r = .545$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการวิจัย

ด้านการทำงานเป็นทีม มีระดับความสำคัญสูงสุด รองลงมาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านจริยธรรม ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะ ด้านความเชี่ยวชาญ และด้านความรู้ ข้อเสนอแนะด้านสมรรถนะผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ โรงงานอุตสาหกรรมการผลิตนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสมรรถนะผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1.1 ด้านสมรรถนะผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์

ด้านการทำงานเป็นทีม ควรส่งเสริมด้านสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บุคลากรต้องการให้ทีมงานมีความสามารถ และมีหัวหน้าทีมงานที่ดีและ

ต้องการให้พัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานเป็นทีมไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ สนับสนุนให้มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานส่งเสริมด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางานและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงเช่นกัน

ด้านจริยธรรม เน้นเรื่องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีอยู่ในศีลในธรรมและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์

ด้านทักษะ เรื่องความสามารถจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์เพื่อให้ใช้ประโยชน์และทักษะในการพัฒนาบุคลากรอย่างมืออาชีพในการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและสามารถแก้ปัญหาในงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อลดความขัดแย้งเพราะโรงงานอุตสาหกรรมต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่ต้องมาติดกับดักความขัดแย้งของบุคลากรกับฝ่ายบริหารอีกต่อไป

ด้านคุณลักษณะ การพัฒนาเรื่องบุคลิกภาพ ส่วนเรื่องความจริงใจผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมต้องคัดเลือกตั้งแต่รับเข้ามาหรือแต่งตั้งผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมา

ด้านความเชี่ยวชาญ การพัฒนาบุคลากรได้ตรงตามความต้องการของโรงงานอุตสาหกรรม การผลิตถือเป็นหัวใจสำคัญที่ผู้บริหารโรงงานต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกเช่นกันกำหนดนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองทั้งในและนอกองค์กรและด้านความสามารถในการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพได้อย่างต่อเนื่อง

ด้านความรู้ การเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการทำงานในอนาคตทั้งระยะสั้นและระยะยาว ในการวางแผนจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญ

1.2 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตควรพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากร ต่อไปนี้

ด้านปริมาณงาน มอบหมายงานที่ทำหน้าที่บุคลากรเต็มใจปฏิบัติเพราะได้แสดงออกถึงศักยภาพของตนเอง แต่หากมอบหมายงานมากเกินไปจะทำให้งานประจำเสียหายได้ ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องพัฒนาให้บุคลากรให้มีความสามารถอย่างหลากหลาย

ด้านคุณภาพงาน กำหนดหลักเกณฑ์ของคุณภาพงานในแต่ละชิ้นให้ชัดเจนเพื่อผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างถูกต้องตรงตามมาตรฐาน และพัฒนาการปฏิบัติงานได้รวดเร็วขึ้นกว่าเดิม และไม่เกิดความเสียหายอีก

ด้านเวลา การทำงานให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด และการใช้เวลาในการทำงานให้คุ้มค่า ซึ่งต้องรักษามาตรฐานไว้ และจูงใจบุคลากรให้ทำงานให้เร็วขึ้นกว่าเดิมและเสร็จก่อนเวลานอกจากใช้เวลาคุ้มค่าแล้วยังมีเวลาในการตรวจสอบผลการทำงานอีกด้วย

ด้านค่าใช้จ่าย ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ในการดำเนินงานมีความเหมาะสมกับงาน และใช้วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า และต้องปรับปรุงเรื่องระบบในการลดค่าใช้จ่าย โดยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องจัดอบรมเรื่องเทคนิคและระบบการกำหนดค่าใช้จ่ายเพื่อลดต้นทุน

1.3 ด้านผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร
โรงงานอุตสาหกรรมการผลิตจังหวัดปทุมธานี ควร
พัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ต่อไปนี้

ด้านผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวม
ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน
พบว่า ด้านประสิทธิผลของงาน มีระดับ
ความสำคัญสูงสุด รองลงมา คือ ด้านคุณภาพของ
งาน และความสามารถเกี่ยวกับงาน

ด้าน ประสิทธิภาพของงาน มี
ประสิทธิผลของงานสูงสุด ทำงานได้ทันเวลา และ
ผลงานได้รับการยอมรับ ผู้บริหารควรพิจารณาจาก
ผลสำเร็จของงาน แทนจากการลงลึกใน
รายละเอียดอื่นๆ

ด้านความพึงพอใจในงาน ให้พัฒนา
บุคลากรให้เกิดทักษะตามสายงานได้ทำงานตรง
ความสามารถและมีความสุขในการทำงานจึงเกิด
ความพึงพอใจในงาน จะทำงานได้เต็มศักยภาพ

ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน การ
ได้รับการอบรมเทคนิคการทำงานใหม่ๆอย่าง
สม่ำเสมอ เสนอแนะให้เปิดอบรมเทคนิคการ
ทำงานใหม่ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถในการ
ทำงานมากกว่าเน้นการทำงานตามวิธีการ
ปฏิบัติงานเดิมอย่างเคร่งครัด

1.4 สมรรถนะผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ มี
ความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานใน

ทางบวกในระดับปานกลาง ($r = .636$) อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้นผู้บริหาร
โรงงานอุตสาหกรรมผลิตต้องพัฒนาสมรรถนะ
ของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพการ
ปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เช่นด้านความรู้ ทักษะ และ
คุณลักษณะ ยังมีความสัมพันธ์ต่ำ จึงต้องพัฒนา
อย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ มี
ความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานทางบวกใน
ระดับปานกลาง ($r = .601$) อย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ .01 ดังนั้นผู้บริหารโรงงาน
อุตสาหกรรมผลิตควรพัฒนาสมรรถนะ
ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้มีผลการปฏิบัติงานให้
สูงขึ้น เช่น เรื่องความพึงพอใจในงาน
ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ยังมี
ความสัมพันธ์ต่ำ

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มี
ความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานทางบวกใน
ระดับปานกลาง ($r = .554$) อย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ .01 ดังนั้นผู้บริหารโรงงาน
อุตสาหกรรมต้องพัฒนาการประสิทธิภาพการ
ปฏิบัติงาน ในเรื่องการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าการ
บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน ประสิทธิภาพของงาน
และความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์กับผล
การปฏิบัติงานที่ต่ำมาก

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาเรื่อง สมรรถนะผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้ควรจะเน้นเรื่องสมรรถนะของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และ

สมรรถนะของผู้บริหารทั้งระดับกลางและระดับสูงทั้งหมดของโรงงานอุตสาหกรรม เพื่อให้มีความสามารถในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงานทั้งโรงงาน เพื่อร่วมมือกันพัฒนาบุคลากรไปสู่ยุคแห่งการแข่งขันและขับเคลื่อนไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 (Industries 4.0) ต่อไป

บรรณานุกรม

- จิระ เรืองกุล. (2555). แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักสมรรถนะ:ประสบการณ์จากบริษัท ชัยนำ. วารสารวิทยาการจัดการ, 29 (2),111-127.
- ณัฐพร ฉายประเสริฐ, นิธิมา ยืนยงและพงศ์วัช จันทบุลย์. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดปทุมธานี.วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี, Vol 11, No 25 (2017): พฤษภาคม – สิงหาคม 2560.
- ทำเนียบโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดปทุมธานี.(2560). www.industry.go.th/pathumthani/ ข้อมูล ณ วันที่ 2 มีนาคม 2560.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2550). การจัดการทรัพยากรมนุษย์: มุ่งสู่อนาคต.กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.
- รายงานประมาณการเศรษฐกิจ.(2560). จังหวัดปทุมธานี สำนักงานคลังจังหวัดปทุมธานี (ฉบับที่ 4/2560).
- แผนพัฒนาอุตสาหกรรมอุตสาหกรรม ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2555-2574). แนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมระยะ 20 ปี. (พ.ศ. 2555-2574).
- วีระวัฒน์ (2553). บทบาทสมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย: วิฤตเจียบท่ามกลางความต้อรู้ในธรรมเนียมปฏิบัติ. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ NIDA Development Journal.
- สำนักงานคลังจังหวัดปทุมธานี (2561). รายงานภาวะเศรษฐกิจจังหวัดปทุมธานี. www.cs.go.th/cs/ptt/ptt/ เดือนพฤษภาคม 2561.
- Allredge, M. E., & Nolan, K. J. (2000). 3M's leadership competency model: An internally developed solution. Human Resource Management, 39, 133–145.

- Amirul, and H.N. Daud. (2012). *A study on the relationship between leadership styles and leadership effectiveness in Malaysian GLCs*. European journal of business and management, 4 (8), 193-201.
- Barnard, C. I. (2013). *Advanced in Organization and Management Theories*. (Online). Available:<http://www.rungdba-04.blogspot.com/2012/09/chester-barnard.html>.15 August 2013.
- Bohlander, G., Snell, S. & Sherman, A. *Managing human resources*. New York: South- Western College. 2010.
- Campbell, Steven J. Armstrong. (2013) *A longitudinal study of individual and organizational Learning*. The Learning Organization, Vol. 20 Issue: 3, pp.240-258.
- Cancelliere, C., Cassidy, D. J., Ammendolia, C., & Côté, P. (2011). *Are workplace health promotion programs effective at improving presenteeism in workers A systematic review and best evidence synthesis of the literature*. BMC Public Health, 11:395.
- Certo, Samuel C. (2000). *Modern management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Cochran, W.G. (1953). *Sampling Techniques*. New York : Johe Wiley & Sons. Inc.
- Colvin, A. J. S. & Boswell, W. R. (2007). *The problem of action and interest alignment: Beyond job requirements and incentive compensation* [Electronic version]. Retrieved from Cornell University, ILR School site:<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/579>
- Dizgah, Mehrdad Goudarzvand Chegini, Farzin Farahbod, Sajjad Salehi Kordabadi. (2011). *Employee Empowerment and Organizational Effectiveness in the Executive Organizations*. Journal of Basic and Applied Scientific Research, J. Basic. Appl. Sci. Res., 1(9)973-980, 2011.
- Fiore, S.M.,Rosen, M. A., Pavlas, D. (2012). *Conceptualizing cognition at multiple levels in support of training team cognitive readiness*. Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society (Pages448-452).
- Forster, David.,et al. (2000). *Career Assignment Program (Cap) Competency Development Resource Guide*. Canada: Public Service Commission of Canada. Retrieved December 11, 2005.
- Geary & Dobbins, (2001). *Team working: a new dynamic in the pursuit of management control*. Human Resource Management Journal Volume 11, Issue 1, Version of Record online: 24 AUG 2006.

- Grigoryev, P. 2006. *Hiring by Competency Models*. The Journal for Quality and Participation; 29(4).
- Hellriegel, Don., Jackson Susan E., Slocum, John W. (2001). *Management: A Competency Based Approach*, 9th ed. United State of America: Thompson, South-Western Educational Publishing.
- Kaprinis Stylianos. (2013). *Employee performance appraisal in health clubs and sport Organizations: a review*. American Journal of Sports Science 2013; 1(4): 44-57.
- Kennedy, Peter W.; Dresser, Sandy Grogan. (2009). *Creating a Competency-Based Workplace*. Benefits & Compensation Digest; Feb2005, Vol. 42 Issue 2, p1.
- Koopmans, L.C., Bernards, V. Hildebrandt, S. Van Buuren, A.J. van der Beek and H.C.W. de Vet. (2013). *Development of an individual work performance questionnaire*. International journal of productivity and performance management, 62(1),(2013),6-28.
- Lawler, E.E. III, S.A. Mohrman, and G.E. Ledford, Jr. (1992). *Employee Involvement and Total Quality Management: Practices and Results in Fortune 1000 Companies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mathis and Jackson. (2003). *Human Resource Management*. (10thed.) Thomson-South Western.
- McClelland, D.C. (1999). *Testing for competence rather than intelligence*. American Psychologist, (28), 1-14.
- Nai-Wen Chi., & Carol Yeh-Yun Lin, (2010). *Beyond the High -Performance Paradigm: Exploring the Curvilinear Relationship between High-performance Work System and Organizational Performance in Taiwanese Manufacturing Firms*. British Journal of Industrial Relations. 49(3). 486-514.
- Plowman, E., & Peterson, C. (1989). *Business organization and management*. Illinois: Irwin.
- Sedera, Darshana & Gable, Guy. (2010). *Knowledge management competence for Enterprise System success*. The Journal of Strategic Information Systems, 19(4), pp. 296-306.
- Scott B. Parry. (1998). *The Quest for Competencies*. Journal of Training, pp. 48-56.
- Voom, H. V., & L. Edward Deci. (1997). *Management and motivation*. New York: Penguin Book.

- Zeinabadi, H. (2010). *Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational behavior of teachers*. Procedia Social and Behaviors Sciences, 5, 998-1003.
- Zwell, M. (2000). *Creating a Culture of Competence*. New York : John Wiley and Sons, Inc.