

การจัดการทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมการทำงานส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของ
บุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดปทุมธานี

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND OPERATIONAL BEHAVIOR AND THEIR
EFFECTS ON OPERATIONAL CAPACITY IN INDUSTRIAL FACTORY EMPLOYEES IN
PATHUM THANI PROVINCE

ณัฐพร ฉายประเสริฐ¹

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา 1) ระดับความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรมการทำงาน และสมรรถนะการปฏิบัติงาน 2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดปทุมธานี 3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดปทุมธานี 4) พฤติกรรมการทำงานส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดปทุมธานี และ 5) การจัดการทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมการทำงานมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงงานอุตสาหกรรมการผลิตจังหวัดปทุมธานีประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็นบุคลากรที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดปทุมธานี จากจำนวนโรงงานทั้งหมดรวม 3,887 แห่ง โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เลือกโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตการผลิตมาทั้งหมด 30 แห่ง วิธีการคำนวณแบบไม่ทราบจำนวนประชากรได้ขนาดตัวอย่าง 385 คน และ

เก็บข้อมูล แห่งละ 13 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การส่งผลใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการวิเคราะห์การถดถอย (Multiple Regression Analysis) และการหาความสัมพันธ์โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) และการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามประเด็นที่กำหนดไว้

ผลการศึกษา

1) ระดับความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร และสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก

2) การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดปทุมธานี พบว่าส่งผลในเชิงบวก ($\beta = .394$, Sig < .01) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเชิงบวก ($R = .394$) ได้ค่า ($R^2 = .156$) ร้อยละ 15.6

¹ผู้ช่วยศาสตราจารย์ หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยปทุมธานี

3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดปทุมธานี พบว่าส่งผลในเชิงบวก ($\beta = .499$, Sig < .01) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเชิงบวก ($R = .499$) ได้ค่า ($R^2 = .249$) ร้อยละ 24.9

4) พฤติกรรมการปฏิบัติงานส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดปทุมธานี พบว่า ส่งผลในเชิงบวก ($\beta = 0.787$, Sig < .01) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเชิงบวก ($R = .787$) ได้ค่า ($R^2 = .619$) ร้อยละ 61.9

5) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ($r = .499$) พฤติกรรมการปฏิบัติงาน ($r = .394$) มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางบวกในระดับต่ำ และพฤติกรรมการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดปทุมธานี ทางบวกในระดับสูง ($r = .787$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ: การจัดการทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน สมรรถนะการปฏิบัติงาน

Abstract

The objectives of this research were to study 1) the level of significance of human resource management, operational behavior, and performance capacity, 2) human resource management effects on performance capacity of industrial factory employees in Pathumthani province, 3) human resource management effects on

operational behavior of industrial factory employees in Pathumthani province, 4) operational behavior effects on performance capacity of industrial factory employees in Pathumthani province, and 5) human resource management and operational behavior relationship with performance capacity of industrial factory employees in Pathumthani province. The population and sample are employees of industrial factories in Pathumthani province of which there are 3,887 factories. With purposive sampling, 30 factories were chosen with 385 sample size from unknown population sampling. 13 employees were sampled per factory. The research tools were questionnaires and interviews as a quantitative research. The statistic used were frequency, percentage, mean, standard deviation, effects were calculated with multiple regression analysis and relations were calculated with Pearson correlation. The qualitative research were analyzed with content analysis.

The study result showed that:

- 1) The level of significance of human resource management, operational behavior, and performance capacity in all aspects were high.
- 2) Human resource management had positive effects on performance capacity of industrial factory employees in

Pathumthani province ($\beta = .394$, Sig < .01) and positive multiple correlation coefficients (R) of .394 and (R^2) of .156 or 15.6%.

3) Human resource management had positive effects on operational behavior of industrial factory employees in Pathumthani province ($\beta = .499$, Sig < .01) and positive multiple correlation coefficients (R) of .499 and (R^2) of .249 or 24.9%.

4) Operational behavior had positive effects on performance capacity of industrial factory employees in Pathumthani province ($\beta = .787$, Sig < .01) and positive multiple correlation coefficients (R) of .787 and (R^2) of .619 or 61.9%.

5) Human resource management ($r = .499$) and operational behavior ($r = .394$), had a low positive relationship with performance capacity. And operational behavior had a high positive relationship with performance capacity ($r = .787$) all of which is statistically significant at .01.

Keywords: Human resource management, Operational behavior, Operational capacity

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลง ทางเทคโนโลยีการผลิต เทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบโลจิสติกส์ที่

พัฒนาอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร สินค้า และวัฒนธรรมระหว่างประเทศต่าง ๆ ได้เกิดขึ้นทั่วโลก ประเทศไทยมีการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยมีการพัฒนาโลกเพื่อการขับเคลื่อนความมั่งคั่งของประเทศตลอดมา ซึ่งในระยะแรกมีการใช้โมเดลประเทศไทย 1.0 ที่เน้นการขับเคลื่อนประเทศด้วยเกษตรกรรม เนื่องจากประเทศไทยมีความอุดมสมบูรณ์ทางด้านทรัพยากรธรรมชาติและความหลากหลายทางชีวภาพ การขับเคลื่อนเศรษฐกิจในยุคนี้จึงมีการพึ่งพาการใช้ทรัพยากรธรรมชาติเป็นหลัก โดยมีการส่งออกสินค้าเกษตรของไทยไปยังต่างประเทศ ระยะต่อมาเมื่อประเทศไทยเข้าสู่ยุคของอุตสาหกรรมจึงมีการใช้โมเดลประเทศไทย 2.0 ซึ่งเน้นในด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมเบา เริ่มจากอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้า ตามด้วยโมเดลประเทศไทย 3.0 ที่เน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมหนัก เน้นการผลิตเพื่อการส่งออกมากขึ้น เช่นสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ ปีโตรเคมี ยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ เป็นต้น โมเดลประเทศไทย 4.0 มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจจากเดิมที่ขับเคลื่อนด้วยการพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิตภาคอุตสาหกรรม ไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Innovation Drive Economy) โดยต้องขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 3 มิติที่สำคัญ ได้แก่ 1) เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม 2) เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม 3) เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้น

ภาคบริการมากขึ้น (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2559)

แนวโน้มการพัฒนาเศรษฐกิจยุคใหม่ที่มีการใช้เทคโนโลยี และกลไกในการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรให้สามารถปรับตัวก้าวสู่ระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ได้อย่างรวดเร็ว เป็นรากฐานที่เข้มแข็งมั่นคงในการเสริมสร้างสมรรถนะ หรือขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ อีกทั้งโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต ได้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีสมรรถนะสูงขึ้น สนับสนุนให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน ส่งผลให้องค์การต่างๆ ต้องตื่นตัวในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะสูง เพื่อให้มีความเจริญเติบโตอย่างมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืนของภาคอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อก้าวไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 โดยการสร้าง “New Startups” ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ กลุ่มเครื่องมืออุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์และระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุมกลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและบังคับอุปกรณ์ต่าง ๆ ปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีสมองกลและกลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรมและบริการที่มีมูลค่าสูง (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2559:3) ปัจจุบันองค์การที่ประสบความสำเร็จได้นั้นควรเป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับเรื่องการจัดจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรมีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักและเป้าหมายของอุตสาหกรรม เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการทำงานตามที่ได้คาดหวังไว้และนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมจึงมีความสำคัญ และมีค่าอย่างยิ่งในปัจจุบัน เป็นการสร้างคุณค่า

ให้กับโรงงานอุตสาหกรรมในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการทำงาน มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมและสามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความเจริญทางวิทยาการ เครื่องใช้ อุปกรณ์เทคโนโลยีต่างๆ ตลอดจนมีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมงานและสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้หน้าที่การงานเปลี่ยนไปในวิถีทางที่ก้าวหน้าขึ้นสำหรับบุคลากร

ดังนั้นผู้วิจัยจึงศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมการทำงานส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตจังหวัดปทุมธานี เนื่องจากโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วยอุตสาหกรรมการผลิตที่หลากหลายประเภทและมีความเชื่อมโยงกันในลักษณะของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ตั้งแต่ทรัพยากร ผู้จัดหา ผู้ผลิต ผู้จำหน่าย และผู้บริโภค โดยมีระบบโลจิสติกส์ที่ดี และความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดปทุมธานี ค่อนข้างสูง คะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.96 (2560) ซึ่งเป็นปัจจัยที่จังหวัดปทุมธานีมีความสามารถในการแข่งขันมากที่สุด ได้แก่ด้านปัจจัยการผลิต จากโรงงานอุตสาหกรรม การวิจัยครั้งนี้จึงเป็นประโยชน์ของภาคอุตสาหกรรม สามารถนำผลการวิจัยที่ได้ ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสมรรถนะและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในทุกตำแหน่งงาน และเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตจังหวัดปทุมธานี

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษา ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร และ
สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร

2. เพื่อศึกษาการส่งผลกระทบจากการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัด
ปทุมธานี

3. เพื่อศึกษาการส่งผลกระทบจากการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน
ของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัด
ปทุมธานี

4. เพื่อศึกษาการส่งผลกระทบจากพฤติกรรม
การทำงานส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของ
บุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัด
ปทุมธานี

5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรมการทำงานมีความ
สัมพันธ์กับสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของ
บุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตจังหวัด
ปทุมธานี

ขอบเขตของการวิจัย

ด้านเนื้อหา เพื่อศึกษาระดับการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ ระดับพฤติกรรมการทำงาน
ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และการส่งผล
ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรม
การปฏิบัติงานและสมรรถนะการปฏิบัติงานของ
บุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัด
ปทุมธานี

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็นบุคลากรที่
ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัด
ปทุมธานี รวม 3,887 แห่ง สุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง
ได้โรงงานอุตสาหกรรมการผลิตมาทั้งหมด 30 แห่ง

คำนวณขนาดตัวอย่างตามสูตรของ Cochran
W.G. (1953) ซึ่งเป็นวิธีคำนวณแบบไม่ทราบ
จำนวนประชากร ได้กลุ่มตัวอย่าง 385 คน และได้
เก็บข้อมูลจากบุคลากรที่เป็นผู้บริหารและพนักงาน
แต่ละ 13 คน

ด้านสถานที่ เป็นโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต
ในเขตจังหวัดปทุมธานี

ด้านระยะเวลา ในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์
ข้อมูล เมษายน ถึง สิงหาคม 2561

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ประโยชน์ทางด้านวิชาการ เพื่อให้เกิดองค์
ความรู้ และความก้าวหน้าทางวิชาการ ใช้เป็น
แนวทางและเป็นข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าและ
วิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป

2. ผลจากการศึกษาระดับความสำคัญ และการ
ส่งผล ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรม
การทำงาน และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัด
ปทุมธานี เป็นข้อมูลให้โรงงานอุตสาหกรรมนำมา
ใช้ในการวางแผน การกำหนดนโยบายในการจัด
การทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาสมรรถนะของ
บุคลากร ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานในโรง
งานอุตสาหกรรมการผลิตต่อไป

3. เป็นแนวทางและเป็นข้อมูลในการ ศึกษา
ค้นคว้าและวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย

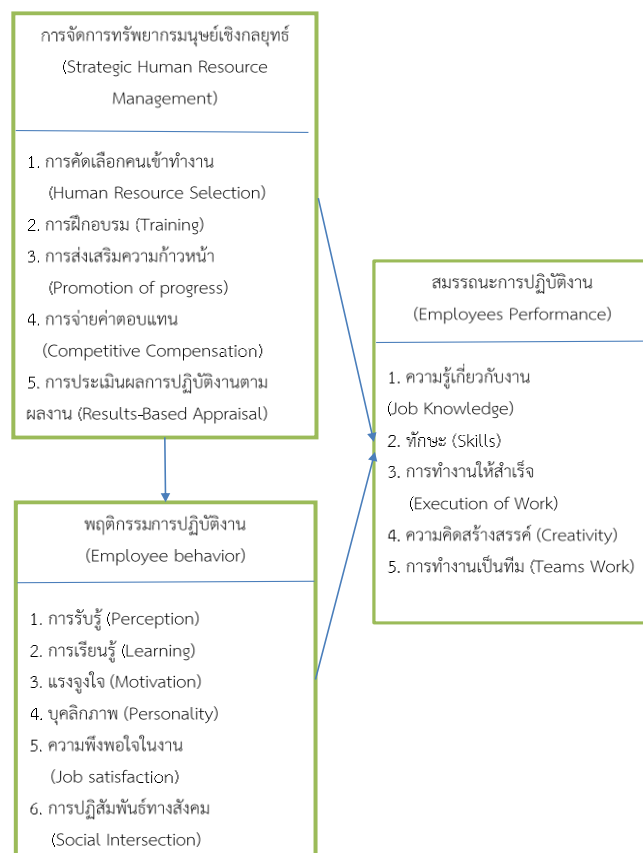
1. ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคล ประกอบ ด้วย 1)
เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษา 4) ประสบการณ์
การทำงาน 5) สถานภาพการจ้าง 6) การ
ปฏิบัติงานประจำ และ 7) ตำแหน่งงาน

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ประกอบด้วย 5 ตัวแปร คือ 1) การคัดเลือกคนเข้าทำงาน 2) การฝึกอบรม 3) การส่งเสริมความก้าวหน้า 4) การจ่ายค่าตอบแทน 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน จากแนวคิดของ (Nishii Lepak, Lepak, & Schneider, 2008; Gong, Law, Chang & Xin, 2009; Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yun Lin, 2010; Gong, Chang, & Cheung, 2010; Gitell, Seidner, & Wimbush, 2010; Chuang & Liao, 2010; Wageeh A. Nafei, 2015)

3. พฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Employee Behavior) ประกอบด้วย 6 ตัวแปร 1) การรับรู้ 2)

การเรียนรู้ 3) แรงจูงใจ 4) บุคลิกภาพ 5) ความพึงพอใจในงาน และ 6) การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม จากแนวคิดของ (Robbinsons,S.P.,1994; Schiffman, L. G., & Kanuk, Leslic L, 2000)

4. สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร (Performance of Employees) ประกอบด้วย 5 ตัวแปร 1) ความรู้เกี่ยวกับงาน 2) ทักษะ 3) การทำงานให้สำเร็จ 4) ความคิดสร้างสรรค์ และ 5) การทำงานในทีม จากแนวคิดของ (Zwell, 2000; Forster & et al., 2000; Hellriegel & et al., 2001; Alldredge & Nolan, 2000)



สรุปผลการวิจัย

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 47.8 อายุ มีอายุ 20 – 25 ปี จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 47.8 มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช. จำนวน 232 คน คิดเป็นร้อยละ 60.3 มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี จำนวน 180 คนคิดเป็นร้อยละ 46.8 เป็นบุคลากรรายวัน จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 61.6 ปฏิบัติงานในโรงงาน มีจำนวน 276 คน คิดเป็นร้อยละ 71.76 และเป็นบุคลากรประจำ 335 คน คิดเป็นร้อยละ 87 ตาม ลำดับ

ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิเคราะห์ ระดับความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$, $SD = 0.294$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ($\bar{X} = 4.31$, $SD = 0.527$) มีระดับความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน ($\bar{X} = 4.12$, $SD = 0.530$) ด้านการฝึกอบรม ($\bar{X} = 4.05$, $SD = 0.517$) ด้านการส่งเสริมความก้าวหน้า ($\bar{X} = 4.04$, $SD = 0.668$) และ ด้านการคัดเลือกคนเข้าคนเข้าทำงาน ($\bar{X} = 3.86$, $SD = 0.654$)

ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

ผลการวิเคราะห์ ระดับความสำคัญ ด้านพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$, $SD = 0.435$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านแรงจูงใจ ($\bar{X} = 4.29$, $SD = 0.507$) มีระดับความ สำคัญสูงสุด รองลงมาคือด้านบุคลิกภาพ ($\bar{X} = 4.28$, $SD = 0.518$) ด้านการเรียนรู้

($\bar{X} = 4.10$, $SD = 0.610$) ด้านการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ($\bar{X} = 4.08$, $SD = 0.704$) ด้านการรับรู้ ($\bar{X} = 4.03$, $SD = 0.609$) และด้านความพึงพอใจในงาน ($\bar{X} = 4.03$, $SD = 0.614$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร

ผลการวิเคราะห์ ระดับความสำคัญของสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$, $SD = 0.600$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.99$, $SD = 0.733$) มีระดับความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือด้านความรู้เกี่ยวกับงาน ($\bar{X} = 3.96$, $SD = 0.670$) ด้านความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.94$, $SD = 0.681$) ด้านทักษะ ($\bar{X} = 3.92$, $SD = 0.694$) และด้านการทำงานให้สำเร็จ ($\bar{X} = 3.91$, $SD = 0.741$) ตามลำดับ

วิเคราะห์การส่งผลกระทบจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน และสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดปทุมธานี ดังตารางที่ 1 ต่อไปนี้

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรมการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตจังหวัดปทุมธานี ดังตารางที่ 2 ต่อไปนี้

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ในระดับปานกลาง (.499) และมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการปฏิบัติงานในระดับต่ำ (.394) ส่วนพฤติกรรมการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการปฏิบัติงานในระดับสูง (.787)

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ พฤติกรรมการปฏิบัติงานส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร (Multiple Regression Analysis) ตามวัตถุประสงค์ที่ 2-5 ดังต่อไปนี้

ตัวแปรพยากรณ์	Adjusted R Square							
	R	R ²	d R	b	S.E	β	t	Sig
2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดปทุมธานี	.394	.156	.153	.806	.096	.394	8.401	.000**
3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดปทุมธานี	.499	.249	.247	.739	.066	.499	11.270	.000**
4. พฤติกรรมการปฏิบัติงานส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดปทุมธานี	.787	.619	.618	1.085	.044	.787	24.938	.000**

* Sig. < .05, ** Sig. < .01

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน และ สมรรถนะการปฏิบัติงาน (Pearson Correlation)

	การจัดการทรัพยากรมนุษย์	พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	สมรรถนะการปฏิบัติงาน
1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์	-	.499**	.394**
2. พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	-	-	.787**
3. สมรรถนะการปฏิบัติงาน	-	-	-

* Sig. < .05, ** Sig. < .01

การวิจัยเชิงคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร และบุคลากร ที่ทำงานอยู่ในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต จำนวน 5 คน

ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานโดยพิจารณาจากคำบรรยายลักษณะงาน และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน จากการระบุนายละเอียดของงาน พฤติกรรมของบุคลากร และผลลัพธ์ที่หน่วยงานคาดหวัง เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และเป็นเครื่องมือในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร จากภายนอกในการสรรหาบุคลากรใหม่ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานเริ่มต้นในการใช้เทคโนโลยี และการสรรหาบุคลากรจากภายในซึ่งเป็นการวางแผนสายอาชีพให้กับบุคลากร เพื่อการส่งเสริมความก้าวหน้า ในการโยกย้ายงาน และการเลื่อนตำแหน่ง หากมีบุคลากรที่ทำงานต่ำกว่าเกณฑ์ จะส่งเข้าฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งมีระบบพี่เลี้ยงที่มีความเชี่ยวชาญมาเป็นผู้สอนงาน ให้คำปรึกษา ส่วนการจ่ายค่าตอบแทนจ่ายตามโครงสร้างเงินเดือน และค่าจ้างที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน รวมถึงค่าล่วงเวลา โบนัส และสวัสดิการ ได้รับค่าตอบแทนเท่าหรือสูงกว่าที่รัฐบาลกำหนด โดยทำการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง จากผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

ด้านพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงงานอุตสาหกรรมการผลิตได้กำหนดคู่มือในการปฏิบัติงาน กำหนดกฎระเบียบข้อบังคับ ในการ

ปฏิบัติงานไวชัดเจน และแจกให้บุคลากรทุกคน มีการประชุมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การเข้างานสาย ลา ขาดงาน ต่างๆ ว่าจะส่งผลอย่างไร หากบุคลากรปฏิบัติตามระเบียบ มีผลงานโดดเด่น จะได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อ ให้การอบรม และการพัฒนาเป็นรายบุคคล หากไม่พึงพอใจในงานที่ทำอยู่สามารถย้ายงานไปอยู่ในหน่วยงานที่ตนถนัด โดยผ่านการสรรหาและทดสอบก่อน จึงจะได้รับการโยกย้าย โรงงานอุตสาหกรรมส่งเสริมให้ทำงานเป็นทีม ทั้งในส่วนงานผลิตและสำนักงาน

ด้านสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่โรงงานอุตสาหกรรมให้ความสำคัญมากที่สุดก็คือสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความรู้เกี่ยวกับงาน เพราะบุคลากรต้องมีทักษะในงานการทำงานไม่เกิดความผิดพลาดและความเสียหายในการทำงาน ส่วนงานบางอย่างต้องทำงานเป็นทีม และทำงานต่อเนื่อง ด้านความคิดสร้างสรรค์ยังมีน้อยเพราะงานส่วนใหญ่ต้องทำงานตามวิธีการและเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ไม่สามารถทำงานวิธีอื่นได้ ยกเว้นงานสำนักงานบางอย่างที่บุคลากรสามารถคิดวิธีและเทคนิคการทำงานได้เอง

การอภิปรายผล

1. ระดับความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน และสมรรถนะการปฏิบัติงาน

ระดับความสำคัญ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจ่ายค่าตอบแทน มีระดับความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน ด้านการฝึกอบรม ด้านการส่งเสริมความก้าวหน้า

และ ด้านการคัดเลือกคนเข้าคนเข้าทำงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Gong, Chang, & Cheung (2010) ซึ่งได้ทำการวิจัยในผู้บริหารระดับอาวุโส ผู้บริหารระดับกลางและผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมเรียนรู้และการพัฒนา การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจผ่านทีมงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดค่าตอบแทน และการแก้ปัญหาการร้องเรียน โดยได้วัดระดับพฤติกรรมการปฏิบัติงานขององค์กร และ สอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins and Coulter (2007) กล่าวถึงการอบรมที่ตรงกัน คือ การฝึกอบรมในขณะทำงาน และการฝึกอบรมนอกเวลาทำงาน

ระดับความสำคัญของพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านแรงจูงใจ มีระดับความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือด้านบุคลิกภาพ ด้านการเรียนรู้ ด้านการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ด้านการรับรู้ และด้านความพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Cancelliere et al. (2011) ศึกษาพฤติกรรมการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และการกระทำที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร

ระดับความสำคัญของสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวม ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการทำงาน ในทีมมีระดับความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือด้านความรู้เกี่ยวกับงาน ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านทักษะ และด้านการทำงานให้สำเร็จ สอดคล้องกับการศึกษาของ เบญญาภา เอกวัตร (2556) พบว่า

- 1) สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วน

ต่ำสุด โดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะด้านความร่วมมือร่วมใจ อยู่ในอันดับแรก รองลงมาคือด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านจริยธรรม

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดปทุมธานี โดยภาพรวม ($\beta = .394$, Sig < .01) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเชิงบวก ($R = .394$) ได้ค่า ($R^2 = .156$) ร้อยละ 15.6 สอดคล้องกับการศึกษาของ Kennedy & Dresser (2009) ได้ทำการวิจัย การสร้างสมรรถนะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน พบว่า ความฉลาด และความสามารถของมนุษย์จะทำให้องค์กรไปสู่เป้า หมายที่ตั้งไว้ ความสามารถที่บุคลากรนำมาใช้ในการทำงาน เกิดความรวดเร็วในการทำงาน และมีประ สิทธิภาพ

3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดปทุมธานี ($\beta = .499$, Sig < .01) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเชิงบวก ($R = .499$) ได้ค่า ($R^2 = .249$) ร้อยละ 24.9 สอดคล้องกับการศึกษาของ Dizgah et al. (2011) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร โดยมีพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นตัวแปรกลาง โดยได้ศึกษาธุรกิจขนาดกลางและเล็ก พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

4. การส่งผลกระทบระหว่างพฤติกรรมปฏิบัติงานส่ง ผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตจังหวัดปทุมธานี ($\beta = .787$), Sig < .01) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

พหุคูณเชิงบวก ($R = .787$) ได้ค่า ($R^2 = .619$) ร้อยละ 61.9 สอดคล้องกับการศึกษาของ เบญญาภา เอกวัตร (2556) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสนับสนุนสมรรถนะ กับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับการศึกษาของ ณัฐพร ฉายประเสริฐ (2560) พบว่า สมรรถนะของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานทางบวกในระดับปานกลาง ($r = .601$) และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานทางบวกในระดับปานกลาง ($r = .554$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการปฏิบัติงานทางบวก ในระดับปานกลาง (.499) และมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการปฏิบัติงานทางบวกในระดับต่ำ (.394) ส่วนพฤติกรรมการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการปฏิบัติงานทางบวก ในระดับสูง (.787) สอดคล้องกับการศึกษาของ สมบูรณ์ ศรีสมานวัตร (2553) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร การโดยอาศัยสมรรถนะ (Competency-based HRD) ผลการวิจัยพบว่า การนำแนวทางสมรรถนะ (Competency) มาใช้เป็นเครื่องมือ ในการระบุถึงความรู้ความสามารถ และอุปนิสัยใจคอ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำมาประยุกต์ใช้งานในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้อยู่ในระดับมาตรฐานตามที่บริษัทได้คาดหวังไว้ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยสรุป พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยดำเนินการคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะกับงานตามคำบรรยายลักษณะงาน และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน มีคู่มือในการปฏิบัติงาน กำหนดระเบียบข้อบังคับให้ชัดเจน และสอดคล้องกับกฎหมายคุ้มครองแรงงานและเป็นปัจจุบันและแจกให้บุคลากรทุกคน พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะการปฏิบัติงานสูงขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Dizgah et al. (2011)

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

1. ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เสนอแนะให้โรงงานอุตสาหกรรมการผลิต จ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน มีการฝึกอบรมบุคลากรให้มีทักษะการทำงาน จะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ และทำการคัดเลือกคนเข้าทำงานให้ตรงกับลักษณะงานของโรงงาน จะได้บุคลากรที่มีสมรรถนะสูง

2. ด้านพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร เสนอแนะให้โรงงานอุตสาหกรรมการผลิต กำหนดนโยบายในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน พัฒนาบุคลิกภาพบุคลากร ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน สร้างระบบสารสนเทศเพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และได้รับรู้ข้อมูลทั้งภายในและภายนอกเกี่ยวกับการทำงาน ได้อย่างไม่จำกัดเวลา เพื่อสร้างความพึงพอใจในงาน และโรงงานจัดทำโครงการบริการสังคมเพื่อสร้างการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับชุมชนที่อยู่ใกล้กับโรงงานเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

3. ด้านสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร
เสนอแนะให้โรงงานอุตสาหกรรมการผลิต สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม ทั้งทีมในหน่วยงาน และทีมระหว่างหน่วยงาน ทำให้บุคลากรได้รับความรู้เกี่ยวกับงาน และมีทักษะในการปฏิบัติงานที่หลากหลายมากขึ้น และส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และนำความคิดสร้างสรรค์มาพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน ทำให้บุคลากรใช้พลังงานและเวลาในการทำงานน้อย แต่ได้ผลงานมาก อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลและมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ระดับต่ำ ส่วนพฤติกรรมการทำงานส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน พบว่ามีค่าสูงที่สุด ร้อยละ 61.9 ดังนั้น

เสนอแนะให้โรงงาน จัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเน้นที่การพัฒนาพฤติกรรมของบุคลากรให้เหมาะสมกับบริบทของงานในโรงงาน ซึ่งทำให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานที่ดีและมีสมรรถนะการปฏิบัติงานสูง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไป คือ ควรจะเน้นเรื่อง การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของโรงงานที่มีสมรรถนะตรงกับลักษณะงานของหน่วยงานนั้นๆ และพัฒนาให้บุคลากรมีพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์มีสมรรถนะสูง พร้อมเข้าสู่การทำงานในยุคแห่งการแข่งขันและขับเคลื่อนไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 (Industries 4.0) ต่อไป

บรรณานุกรม

- ณัฐพร ฉายประเสริฐ. (2561). สมรรถนะของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์สัมพันธ์กับประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดปทุมธานี. *วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*, 4 (พิเศษ), 271-284.
- เบญญาภา เอกวัตร. (2556). การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย*, 5 (1).
- สมบูรณ์ ศรีสมานวัตร. (2553). *การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรโดยอาศัยสมรรถนะ Competency-based HRD*. (หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร).
- สุวิทย์ เมชินทรีย์. (2559). *ประเทศไทย 4.0*. สืบค้น 25 เมษายน 2560 จาก http://planning2.mju.ac.th/goverment/20111119104835_planning/Doc_25590823143652_358135.
- Allredge, M. E., & Nolan, K. J. (2000). 3M's leadership competency model: An internally developed solution. *Human Resource Management*, 39, 133–145.
- Cancelliere et al. (2011). *BMC Public Health*. 2011, 11:395.
- Chuang, C.H., & Liao, H. (2010). Strategic Human Resource Management in Service Context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63, 153-196.
- Cochran, W.G. (1953). *Sampling Techniques*. New York : Johe Wiley & Sons. Inc.

- 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.
- Forster, David., et al. (2000). *Career Assignment Program (Cap) Competency Development Resource Guide*. Canada: Public Service Commission of Canada. ca/cap/pdf/cap_guide_e.pdf Management. Davies – Black Publishing, California.
- Gittell, J.H., Seidner, R.B., Wimbush, J. (2010). A Relational Model of How High- Performance Work Systems Work. *Organization Science*, 21(2), 490-506.
- Gong, Y., Law, K.S., Chang, S., & Xin, K.R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1).
- Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20, 119-137.
- 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.
- Kennedy, Peter W.; Dresser, Sandy Grogan. (2009). Creating a Competency-Based Workplace. *Benefits & Compensation Digest*, 42(2), 1.
- 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.
- Nishii, L.H., Lepak, D.P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*. 61. 503–545.
- Robinson, G. C. (1994). Managers in Team: How Valuing Individualism or Collectivism Affects Their Participation. *Dissertation Abstracts International*, 55(04).
- Robbins and Coulter. (2007). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. New Jersey: Prentice-Hal.
- Schiffman, Leon G., & Kanuk, Leslic L., (2000). *Consumer Behavior*, 7th ed., upper saddle river. NJ: Prentice Hill.
- Wageeh Nafei. (2015). The Effects of Job Embeddedness on Organizational Cynicism and Employee Performance: A Study on Sadat City University. *International Journal of Business Administration* ISSN 1923-4007(Print) ISSN 1923-4015 (Online).
- Zwell, M. (2000). *Creating a Culture of Competence*. New York: John Wiley and Sons, Inc.