

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์
The Influence of Human Resource Management on Effectiveness of Human
Resources Management in Subdistrict Administrative Organization, Surin Province

สุภัทรา สงครามศรี¹

Supattra Songkramsri

E-mail: nim.dm5@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสุรินทร์ครั้งนี้ ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์ และ (2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องแบบจำลองอิทธิพลของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิผลการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประชากรการวิจัยครั้งนี้ คือ องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสุรินทร์ จำนวน 144 แห่ง (สำนักงานจังหวัดสุรินทร์. 2557) กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์ จำนวน 110 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลแต่ละ 4 คน รวมกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 440 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.98 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเชิงเส้น

ผลการวิจัยพบว่า (1) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีค่าอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.91 ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ (2) แบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี $\chi^2/df = 0.786$, CFI = 1.00, GFI = 0.99, AGFI = 0.98, RMSEA = 0.000 และ SRMR = 0.0050

คำสำคัญ: การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์, ประสิทธิผลการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสุรินทร์

ABSTRACT

The purpose of this research were (1) The influence of Human resource management on Effectiveness of Human Resources Management in Subdistrict Administrative Organization in Surin Province (2) To test model are consistent with empirical data based. Samples selected by Proportion Stratified Random Sampling were 440 samples. Data was collected by a questionnaire with reliability 0.98. The data was analyzed using technical analysis, structural equation model.

The results of the research showed that: (1) Human resource management has total direct influence on effectiveness of Human Resources Management in Subdistrict Administrative Organization in Surin Province were 0.91. All of which are direct influences with statistical significance at 0.01 level. (2) The model simulations are consistent with empirical data based on a harmonized index of 6 indexes of accepted criteria. The index is: $\chi^2/df = 0.786$, CFI = 1.00, GFI = 0.99, AGFI = 0.98, RMSEA = 0.000 and SRMR = 0.0050

Keywords: Human resource management, Effectiveness of human resources management and Subdistrict Administrative Organization in Surin Province.

¹ นักศึกษาหลักสูตรการจัดการชุมชนบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม ปีการศึกษา 2557

บทนำ

สภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีในโลกยุคโลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจเสรีที่มีการแข่งขันกันมากขึ้นทั้งในระดับโลก และระดับชาติ ส่งผลให้เกิดภาวะความเสี่ยงสูงกับการอยู่รอดขององค์กร บริบทของสังคมโลกก้าวไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลให้ประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะภาครัฐต้องมีการปรับตัว ปฏิรูประบบราชการ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร รวมทั้งการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การร่วมทุน การรวมกิจการ รวมทั้งการนำเทคนิคการจัดการใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กรในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์การ โดยอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด หรือบางส่วนก็ได้ เพื่อให้สามารถใช้โอกาสของการเปลี่ยนแปลงมาพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโตได้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2550) ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ต้องเร่งปรับตัวให้เร็วขึ้น องค์กรมีขนาดเล็กลงหากแต่มีความทันสมัยมากขึ้น และให้ความสำคัญกับคนหรือบุคลากรในองค์กรซึ่งถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดและเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กร

จากในอดีตที่การบริหารจัดการองค์การเน้นการให้ความสำคัญกับปัจจัยในการบริหารด้านอื่น ๆ เช่น ด้านการเงิน บัญชี การผลิต การขาย เครื่องมือและเทคโนโลยีในการผลิต เป็นต้น แต่หลังจากได้เกิดความเปลี่ยนแปลง ในด้านต่าง ๆ มากมาย เช่น ความแตกต่างทางเศรษฐกิจ รูปแบบการทำธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่มีความทันสมัยหรือความคาดหวังของสังคมที่มีต่อองค์การ เป็นต้น ทำให้องค์การต่าง ๆ ต้องตระหนักและทบทวนถึงเป้าหมายและผลลัพธ์ขององค์การกันใหม่และเห็นว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดในองค์การที่ต้องให้ความสำคัญ คือ คนในองค์การนั่นเอง (ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์, 2557) จะเห็นได้ว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในองค์การต่าง ๆ รวมทั้งเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์การไปสู่ความสำเร็จขององค์การนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดีเนื่องจากมนุษย์มีความรู้ มีความสามารถ สติปัญญาและสามารถพัฒนาศักยภาพได้อย่างไม่มีข้อจำกัดและยังไม่มีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใดที่สามารถมาทดแทนมนุษย์ได้อย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาของประเทศไทย ที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนมาตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) ซึ่งปัจจุบันอยู่ในช่วงของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) ทรัพยากรมนุษย์ก็ยังคงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ เห็นได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ยังคงเป็นแผนที่กำหนดขึ้นบนพื้นฐานการเสริมสร้างทุนของประเทศทั้งทุนทางสังคม ทุนเศรษฐกิจ และทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง โดยยึด “คน” เป็นศูนย์กลางการพัฒนา

โดยเฉพาะ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้ให้ความสำคัญกับการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะมาตรา 283 วรรคแรก บัญญัติไว้ว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีอำนาจหน้าที่โดยทั่วไปในการดูแลและจัดทำบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น และย่อมมีอำนาจเป็นอิสระในการกำหนดนโยบายและบริหารการจัดการบริการสาธารณะ การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ โดยต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับการพัฒนาของจังหวัดและประเทศเป็นส่วนรวมด้วย ซึ่งจะเห็นได้ว่าองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล ตามความต้องการและความเหมาะสม ของท้องถิ่น โดยมีกฎหมายที่กำหนดอำนาจ และหน้าที่ให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น คือ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ได้กำหนดความเป็นอิสระขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารงานบุคคล โดยกำหนดอำนาจในการออกคำสั่งต่าง ๆ ในด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การออกคำสั่งบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย เลื่อนระดับ เลื่อนขั้นเงินเดือน อุทธรณ์ร้องทุกข์ เป็นอำนาจของผู้บริหารท้องถิ่น แม้หลักการนี้จะเป็นเรื่องที่ประสงค์ให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีโอกาสดำเนินการคัดเลือกบุคลากรของตนเองก็ตาม แต่ในทางกลับกันได้ส่งผลกระทบหลายประการต่อระบบการบริหารงานบุคคล เช่น ความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานส่วนท้องถิ่น มีความแตกต่างกันระบบตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน การสรรหาบุคลากร การโอนและมาตรฐานในการพัฒนาบุคลากรขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (มานพ สมบูรณ์พร้อม, 2551) และพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม) ส่วนที่ 3 มาตรา 66-68 ที่กำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบล มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลในด้านต่าง ๆ มากมาย

จากกระแสการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีผลทำให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นต้องปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล โดยทำให้มีลักษณะของการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะและขับเคลื่อนด้วยภารกิจมากกว่าขับเคลื่อนด้วยกฎระเบียบ ตลอดจนเน้นผลการปฏิบัติงานมากกว่าขั้นตอนการทำงาน จากที่กล่าวมาข้างต้นได้ตระหนักถึงความสำคัญว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่จะต้องแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมขององค์การ ดังนั้นองค์การ

ปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะเป็นหน่วยงานที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่น มีหน้าที่ในการ ให้บริการสาธารณะมากมายที่เกี่ยวข้องกับประชาชนตั้งแต่เกิดจนตาย และการที่องค์การบริหารส่วนตำบลจะสามารถ ดำเนินการตามอำนาจ หน้าที่ และตามภารกิจถ่ายโอนต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลได้นั้น จำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญที่จะดำเนินการบริหารงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ในที่สุด (แทนบุญ นามมนตรี, 2555) ซึ่งบัณฑิตย รัตนสัมพันธ์ (2551) กล่าวถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนตำบลไว้ว่า จะต้องคำนึงถึง (1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต (2) การจัดหาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ (3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะความชำนาญเพิ่มมากขึ้น (4) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการรักษากุศลกรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กร และการใช้ประโยชน์จากบุคลากรเหล่านั้นเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการที่จะดำเนินการให้บริการซึ่งภารกิจ และอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนสามารถสนองตอบความต้องการและสามารถแก้ไขปัญหาให้กับประชาชน ในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับการศึกษาของ Avery & Bergsteiner (2011) ที่พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จอย่างยิ่งย่นขององค์กร เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แข็งแกร่งจะทำให้สมาชิกขององค์กรร่วมกันทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและฝ่าฟันในยามที่เกิดวิกฤตการณ์

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Robbins and Coulter, 2013) ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) การสรรหา (Recruitment) การคัดเลือก (Selection) การปฐมนิเทศ (Orientation) การฝึกอบรมบุคลากร (Training) และการวัดและประเมินผล การปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2549) ประกอบด้วย ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRM Strategic Alignment) ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Operation Efficiency) ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Programmed Effectiveness) ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Accountability) และด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life) นอกจากนี้ยังพบอีกว่ายังไม่มีการศึกษาถึง อิทธิพลของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อประสิทธิผล การจัดการทรัพยากรมนุษย์ องค์การบริหารส่วนตำบล ไว้อย่างจริงจัง และเด่นชัดมากนัก ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิผลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์ อยู่ในระดับใด และกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์ และมีอิทธิพลต่อประสิทธิผล การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มากหรือน้อยเพียงใด โดยผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้สามารถนำไปใช้ เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ตลอดจนหน่วยงานหรือองค์กรที่สนใจสามารถนำไปใช้ในการพัฒนา เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์องค์กร ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างสูงสุด ต่อไป

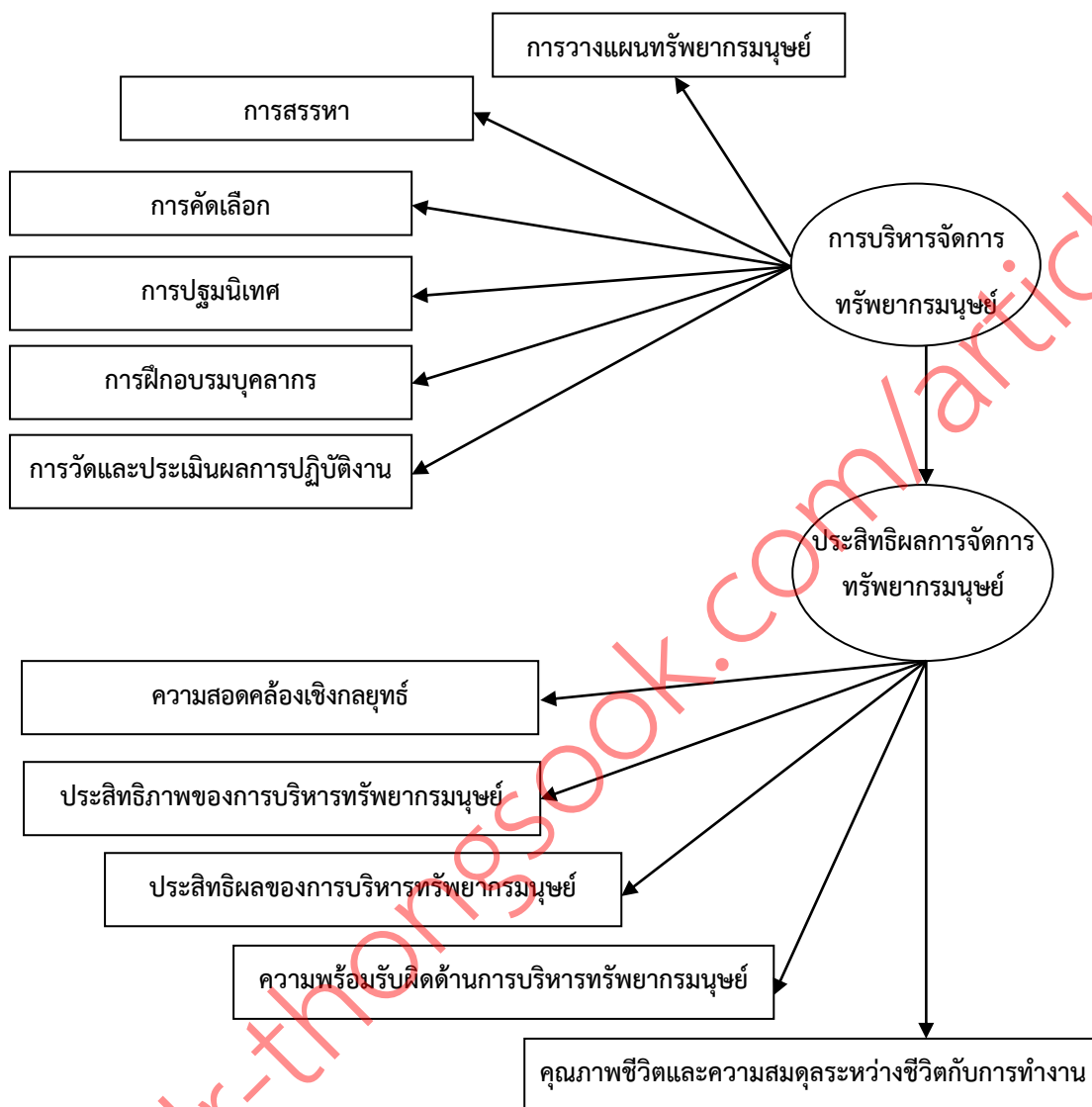
วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อประสิทธิผลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องแบบจำลองอิทธิพลของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิผลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์กับข้อมูลเชิงประจักษ์

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยใช้แนวคิดของ Robbins and Coulter (2013) ในการศึกษา การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์ ใน 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) ด้านการสรรหา (Recruitment) ด้านการคัดเลือก (Selection) ด้านการปฐมนิเทศ (Orientation) ด้านการฝึกอบรมบุคลากร (Training) และด้านการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และประยุกต์ใช้แนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) ในการศึกษา ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัด

สูตรใน 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRM Strategic Alignment) ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Operation Efficiency) ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Programmed Effectiveness) ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Accountability) และด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life) ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพประกอบที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการวางแผน นโยบาย ระเบียบ และกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร ใน 6 ด้าน ประกอบด้วย

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) หมายถึง กระบวนการคาดการณ์ความต้องการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไว้ล่วงหน้าว่าต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติอย่างไร ระดับใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ด้วยวิธีการใด

ต้องพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถอย่างไร และจะควบคุมจำนวนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อจะใช้ ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การสรรหา (Recruitment) หมายถึง กระบวนการค้นพบผู้สมัครงานที่มีความสามารถสำหรับบรรจุในตำแหน่ง ที่ว่างในปัจจุบันหรือตำแหน่งที่คาดว่าจะว่าง เป็นกิจกรรมเชื่อมโยง (linking activity) ในการนำบุคคลที่ประสงค์จะทำงานมาสู่งานที่ต้องการ

การคัดเลือก (Selection) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ความพยายามในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความสามารถ และมีคุณลักษณะเหมาะสมที่สุด เพื่อให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ต้องการ โดยวิธีการใช้เครื่องมือที่คาดว่าจะสามารถ พยากรณ์ได้อย่างใกล้เคียงว่าบุคคลใดที่น่าจะประสบความสำเร็จในการทำงานตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด

การปฐมนิเทศ (Orientation) หมายถึง การชี้แจงเบื้องต้น เพื่อให้พนักงานใหม่ ได้รู้เรื่องราวต่าง ๆ เกี่ยวกับ องค์กร เป็นการเตรียมความพร้อมในด้านจิตใจ ให้เกิดความรัก ความผูกพันที่จะร่วมงานภายใต้ความศรัทธา ไว้วางใจในการอยู่ ทำงานกับองค์กร

การฝึกอบรมบุคลากร (Training) หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะบุคคลที่มุ่งเน้นกระบวนการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อพัฒนาทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติของบุคคล ให้ไปตามวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้ เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น.

การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างสง เป็นระบบ เพื่อใช้ในการวัดและประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผนไว้ เมื่อเทียบกับเกณฑ์ มาตรฐานที่กำหนดไว้ และนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินไปใช้ในการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดไปจากมาตรฐานเพื่อให้ เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

2. ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ดัชนีชี้วัดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำหรับใช้ในการ ประเมินประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบองค์รวม เป็นระบบการวัดประสิทธิภาพการทำงานที่เชื่อมโยงทรัพยากร มนุษย์ คน-กลยุทธ์-ประสิทธิภาพขององค์กร ในองค์กร ใน 5 ด้าน ประกอบด้วย

ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRM Strategic Alignment) หมายถึง การที่หน่วยงาน มี (1) นโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการ และบริหาร กำลังคนทั้งในเชิง ปริมาณและคุณภาพ และ (2) มีแผนการสร้างและพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกระดับรวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่อง ทั้งในเรื่องของผล การปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Operation efficiency) หมายถึง กิจกรรมและ กระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังต่อไปนี้ (1) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา คัดเลือกการบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่น ๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness) (2) มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัยและนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้จริง (3) สัดส่วน ค่าใช้จ่ายสำหรับ กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องบประมาณรายจ่าย มีความเหมาะสมและสะท้อนผลผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money) และ (4) มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ใน กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Programmed Effectiveness) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้ (1) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและ ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจขององค์กร (Retention) (2) ความพึงพอใจของข้าราชการและ บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (3) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการส่งเสริมให้มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อให้มีทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และ (4) การมีระบบการบริหาร ผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึง ความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน ความสำเร็จหรือผลงานองค์กร

ด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Accountability) หมายถึง การมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้ว จะต้อง (1) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการดำเนินการทางวินัยบนหลักการของความสามารถหลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักมนุษยธรรม และ (2) ความโปร่งใสของกระบวนการ บริหารทรัพยากรมนุษย์และพร้อมให้มีการตรวจสอบ

ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life) หมายถึง การมี นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรภาครัฐ ดังนี้ (1) ผู้ปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและให้บริการแก่ประชาชน (2) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก เพิ่มเติมจากสวัสดิการที่กฎหมายกำหนด และ (3) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานและระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เชิงวิชาการ

1.1 ทำให้ทราบถึงระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิผลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสุรินทร์

1.2 ทำให้ทราบถึงสมรรถนะระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสุรินทร์

1.3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง/ผู้สนใจ สามารถนำผลการวิจัยไปใช้การพัฒนา และปรับปรุง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากร ในองค์กรได้

2. เชิงนโยบาย

ผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้ สามารถนำไปพัฒนา และปรับปรุง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสุรินทร์ได้

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร

การศึกษาวิจัยเรื่องอิทธิพลของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อประสิทธิผลการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของประชากร คือ องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์ จำนวน 144 แห่ง (สำนักงานจังหวัดสุรินทร์. 2557)

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์ จำนวน 110 แห่ง โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลแต่ละ 4 คน รวมกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 440 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา อิทธิพลของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อประสิทธิผลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์ สามารถอธิบายขอบเขตด้านเนื้อหาของการวิจัย ได้ดังนี้

3.1 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Robbins and Coulter (2013) ในการศึกษาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์ ใน 6 ด้าน ประกอบด้วย

ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning)

ด้านการสรรหา (Recruitment)

ด้านการคัดเลือก (Selection)

ด้านการปฐมนิเทศ (Orientation)

ด้านการฝึกอบรมบุคลากร (Training)

ด้านการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

3.2 ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยใช้แนวคิด สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) ในการศึกษา ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์ ใน 5 ด้าน ประกอบด้วย

ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (HRM Strategic Alignment)

ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Operation Efficiency)

ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Programmed Effectiveness)

ด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Accountability)

ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work Life)

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) แบบ 5 ระดับ (Likert-type scale ranging) ที่มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เท่ากับ 0.96 ด้านประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เท่ากับ 0.93 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.98

5. เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือน ตุลาคม ถึง พฤศจิกายน 2557

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL ในการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM)

ผลการวิจัย

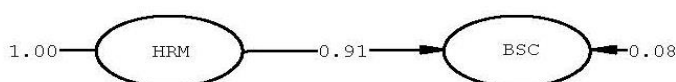
1. ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL วิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของแบบจำลองอิทธิพลของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์ ปรากฏผลดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ของแบบจำลองอิทธิพลของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์

ปัจจัยเหตุ	ปัจจัยผล	BSC	
	TE	IE	DE
HRM	.91	-	.91

Chi-Square = 19.67, df=25, p = 0.76394, GFI = .99, AGFI = .98, RMSEA = .000, RMR = .0050 **p < .01

จากตารางที่ 1 แสดงอิทธิพลของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์ สรุปได้ดังภาพประกอบที่ 2 แสดงแบบจำลองอิทธิพลของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อประสิทธิภาพ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์



Chi-Square=19.67, df=25, P-value=0.76394, RMSEA=0.000

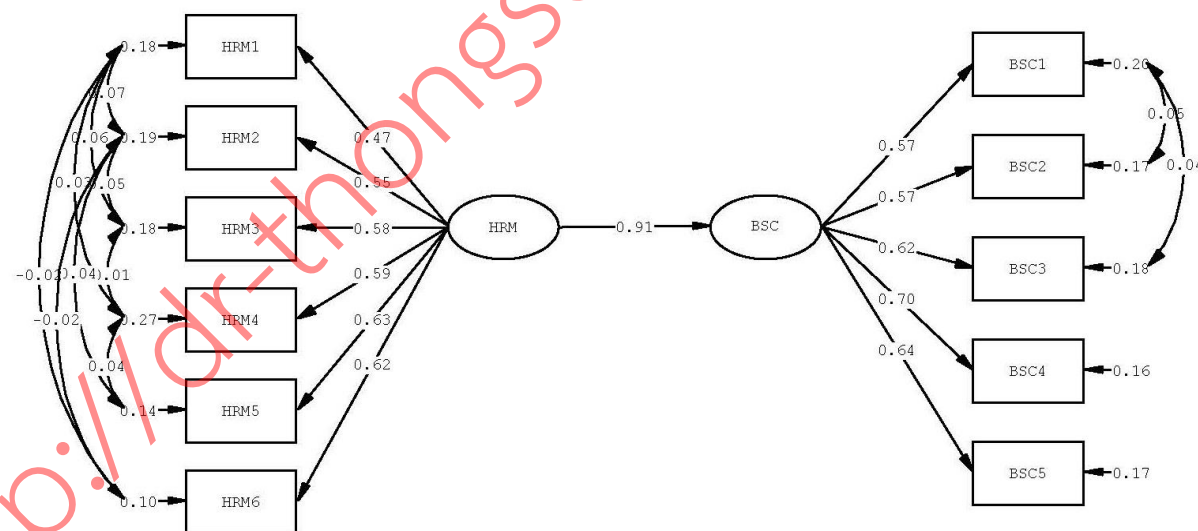
ภาพที่ 2 แสดงอิทธิพลของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์

2. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลสมมติฐาน ยังไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่คำนวณได้ คือ ค่า Chi-Square, Chi-Square/df, CFI, GFI, AGFI, RMSEA และ SRMR ซึ่งผลการวิเคราะห์โมเดลครั้งแรก พบว่า ค่าดัชนีความกลมกลืนยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากค่า Chi-Square = 326.15, df = 126, p-value = 0.00000, CFI = 0.99, GFI = 0.89, AGFI = 0.86, RMSEA = 0.072 และ SRMR = 0.027 (Joreskog & Sorbom, 1996)

ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับโมเดล (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำการปรับพารามิเตอร์ ในโมเดล ด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) จากนั้นปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมผ่อนคลาย ข้อตกลงเบื้องต้น ให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ จนกระทั่งค่าดัชนีความกลมกลืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ภายหลังการปรับโมเดลโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืน ทั้ง 6 ดัชนีผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี Chi-Square = 19.67, df = 25, Chi-Square/df = 0.787 CFI = 1.00, GFI = 0.99, AGFI = 0.98, RMSEA = 0.000 และ SRMR = 0.005 ดังนั้นสรุปได้ว่าโมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง มีความเหมาะสม กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพประกอบที่ 3 และตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม ภายหลังการปรับแก้โมเดล

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าดัชนีที่วัดได้	ผลการพิจารณา
χ^2/df (122.09/102)	< 2.00	0.789	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์
SRMR	< 0.05	0.005	ผ่านเกณฑ์



Chi-Square=19.67, df=25, P-value=0.76394, RMSEA=0.000

ภาพที่ 3 ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นแบบจำลองอิทธิพลของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์

จากตารางที่ 2 และภาพประกอบที่ 3 สรุปได้ว่า แบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความกลมกลืน ทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่า Chi-Square/df= 0.787 CFI = 1.00, GFI = 0.99, AGFI = 0.98, RMSEA = 0.000 และ SRMR = 0.0050

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเกี่ยวกับ อิทธิพลของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อประสิทธิผลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์ สรุปได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์	สอดคล้อง
Chi-Square = 19.67, df=25, p = 0.76394, GFI = .99, AGFI = .98, RMSEA = .000, RMR = .0050 **p < .0.01	

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อประสิทธิผลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์ ครั้งนี้ ผู้วิจัยมีประเด็นที่จะกล่าวถึงการอภิปรายตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังต่อไปนี้

1. อภิปรายศึกษาอิทธิพล ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อประสิทธิผลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์

ผลจากการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นแบบจำลองอิทธิพลของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อประสิทธิผลการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์ พบว่า การบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ทั้ง 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HRM1) การสรรหา (HRM2) การคัดเลือก (HRM3) การปฐมนิเทศ (HRM4) การฝึกอบรมบุคลากร (HRM5) และการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน (HRM6) ซึ่งองค์ประกอบย่อยทั้ง 6 มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (BSC) โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ .91 ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรง (DE) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สาเหตุเป็นเพราะว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการมุ่งที่จะเลือกสรรคนดี คนมีความสามารถ ให้เข้ามาในองค์กร บุคคลในหน่วยงานนั้นถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด เพราะบุคคลเป็นผู้ใช้ทรัพยากรในการบริหารต่าง ๆ เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ ถ้าหน่วยใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพและ สามารถรักษาธารไว้ ดึงดูดให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานได้นานที่สุดแล้ว หน่วยงานนั้นจะต้องประสบความสำเร็จ เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ และมีความเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต สอดคล้องกับแนวคิดของ Bohlander and Snell (2010) ที่สรุปไว้ว่า วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร (Recruitment and selection) เพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization) และแนวคิด Noe et.al. (2012) ที่อธิบายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่องค์การจะต้องนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์และการออกแบบงาน (Analysis and design of work) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) การสรรหา (Recruitment) การคัดเลือกพนักงาน (Selection) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Train and development) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) และการพนักงานสัมพันธ์ (Employee relations) และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของหลายท่าน เช่น Marwat, Qureshi & Ramay (2006) ศึกษา ผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในภาคโทรคมนาคม ในประเทศปากีสถาน ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรทุกตัว มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยค่าตอบแทน (Compensation) มีค่าอิทธิพลสูงสุด 0.67 รองลงไปคือ การฝึกอบรม (Training) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.66 ตามลำดับ งานวิจัยของ Amin et. al. (2014) ศึกษา ผลกระทบของการบริหาร จัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงาน: หลักฐานจากมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลจากการศึกษาพบว่า การคัดเลือก (Selection) การฝึกอบรม (Training) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) การวางแผนอาชีพ (Career planning) ค่าตอบแทน (Compensation) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Participation) และ

ความหมายของอาชีพ (Job Definition) มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ งานวิจัยของลักษณะชัย ณะวังน้อย (2554) ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือเบทาโกร ผลการวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน ทั้งโดยรวมและรายด้านในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และงานวิจัยของ จรัสศรี สุขป้อม (2555) ศึกษา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และวัฒนธรรมองค์กร ที่มีผลต่อสมรรถนะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอแม่พริก จังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์กร และมีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะองค์กร ตามลำดับ

2. อภิปรายผลการตรวจสอบความสอดคล้องแบบจำลองอิทธิพลของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิผลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผู้วิจัยได้ทำวิเคราะห์แบบจำลองอิทธิพลของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อประสิทธิผลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์ ด้วยวิธีการ Maximum Likelihood ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL เพื่อทำการเปรียบเทียบถึงความกลมกลืน ระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าสถิติ ดัชนีค่า Chi-Square, Chi-Square/df, CFI, GFI, AGFI, RMSEA และ SRMR ซึ่งผลการวิเคราะห์โมเดลครั้งแรก พบว่า ค่าดัชนี ความกลมกลืนยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากค่า Chi-Square = 326.15, df = 126, p-value = 0.00000, CFI = 0.99, GFI = 0.89, AGFI = 0.86, RMSEA = 0.072 และ SRMR = 0.027 ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับโมเดล (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำในการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) จากนั้นปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ จนกระทั่ง ค่าดัชนีความกลมกลืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า แบบจำลองอิทธิพลของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อประสิทธิผลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์ มีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนี ที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือค่าดัชนี Chi-Square = 19.67, df = 25, CFI = 1.00, GFI = 0.99, AGFI = 0.98, RMSEA = 0.000 และ SRMR = 0.0050 ทุกค่า นั้นคือ ค่าไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) รวมทั้ง ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) ผ่านเกณฑ์การยอมรับ แสดงว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สอดคล้องกับ สุกมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิกุล ญิณญู ภาณุวัฒน์ (2554) กล่าวไว้ว่า การทดสอบรูปแบบโครงสร้าง (Structure Model) กับรูปแบบการวัด (Measurement Model) ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) ยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกัน (χ^2 มีนัยสำคัญ) ผู้วิจัยจะต้องปรับโมเดล แล้วดำเนินการใหม่จนกว่าโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์จะสอดคล้องกลมกลืนกัน และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ วุฒิชัย เวชประสิทธิ์ (2557) ที่ศึกษา ตัวแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีผลต่อความผูกพัน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้การวิเคราะห์แบบสมการโครงสร้าง ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล ซึ่งผลการวิเคราะห์ตัวแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ครั้งแรก พบว่า ตัวแบบที่พัฒนาขึ้นยังไม่ข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงทำการปรับโมเดล แล้วดำเนินการใหม่จนโมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-Square = 1.594, Chi-Square/df = 0.797, df = 2, CFI = 1.00, GFI = 0.999, AGFI = 0.987, RMSEA = 0.000 และ SRMR = 0.008

ข้อเสนอแนะ

การนำเสนอในส่วนนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะ สำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยครั้งต่อไป มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติจากการวิจัยที่พบในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรให้ความสำคัญกับเรื่อง การวางแผนอัตรากำลังของบุคลากรให้เหมาะสม และชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพราะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง (.80) มีความแปรผันร่วมในองค์ประกอบ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ถึงร้อยละ .71 และควรปรับปรุงเรื่องของการวิเคราะห์งานเพื่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพราะค่าน้ำหนักองค์ประกอบค่อนข้างต่ำ(.46) มีความแปรผันร่วมในองค์ประกอบเพียงร้อยละ .37 เท่านั้น

ด้านการสรรหา ควรให้ความสำคัญกับเรื่องของ กระบวนการสรรหาบุคลากรที่เป็นไปอย่างถูกต้องโปร่งใสและมีคุณธรรม เพราะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง (.82) มีความแปรผันร่วมในองค์ประกอบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ถึงร้อยละ .65 และควรปรับปรุงเรื่องของการกำหนดระยะเวลาในการสรรหาบุคลากรให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น เพราะค่าน้ำหนักองค์ประกอบค่อนข้างต่ำ (.42) มีความแปรผันร่วมในองค์ประกอบเพียงร้อยละ .23 เท่านั้น

ด้านการคัดเลือก ควรให้ความสำคัญกับเรื่องของ กระบวนการคัดเลือกที่มีมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ เพราะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง (.68) มีความแปรผันร่วมในองค์ประกอบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ถึงร้อยละ .52 และควรปรับปรุงเรื่องของการคัดเลือกที่ยืดหยุ่น ให้เหมาะสมกับสถานการณ์มากยิ่งขึ้น เพราะค่าน้ำหนักองค์ประกอบค่อนข้างต่ำ (.57) มีความแปรผันร่วมในองค์ประกอบเพียงร้อยละ .38 เท่านั้น

ด้านการปฐมนิเทศ ควรให้ความสำคัญกับเรื่องของ ระยะเวลาในการจัดการปฐมนิเทศบุคลากรก่อนเข้าทำงานที่เพียงพอและเหมาะสม เพราะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง (.83) มีความแปรผันร่วมในองค์ประกอบ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ถึงร้อยละ .70 และควรปรับปรุงเรื่องของการจัดการปฐมนิเทศบุคลากรก่อนเข้าทำงานให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น เพราะค่าน้ำหนักองค์ประกอบค่อนข้างต่ำ (.58) มีความแปรผันร่วมในองค์ประกอบเพียงร้อยละ .39 เท่านั้น

ด้านการฝึกอบรมบุคลากร ควรให้ความสำคัญกับเรื่องของ การสนับสนุนบุคลากรให้พัฒนาความรู้ตนเอง โดยให้โอกาสได้รับการศึกษาที่สูงขึ้น เพราะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง (.73) มีความแปรผันร่วมในองค์ประกอบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ถึงร้อยละ .59 และควรปรับปรุงเรื่องของการจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างสม่ำเสมอให้มากยิ่งขึ้น เพราะค่าน้ำหนักองค์ประกอบค่อนข้างต่ำ (.61) มีความแปรผันร่วมในองค์ประกอบเพียงร้อยละ .48 เท่านั้น

ด้านการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรให้ความสำคัญกับเรื่องของ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของการทำงานที่สามารถวัดผลเป็นรูปธรรม ให้เหมาะสม เพราะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง (.65) มีความแปรผันร่วมในองค์ประกอบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ถึงร้อยละ .62 และควรปรับปรุงเรื่องของการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างเสมอภาค และเท่าเทียมกันให้มากยิ่งขึ้น เพราะค่าน้ำหนักองค์ประกอบค่อนข้างต่ำ (.59) มีความแปรผันร่วมในองค์ประกอบเพียงร้อยละ .44 เท่านั้น

ประสิทธิผลการทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการจากผลการวิจัยที่พบในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ควรให้ความสำคัญกับเรื่องของ ยุทธศาสตร์การวางแผนพัฒนาบุคลากร ที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นจริง ได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น เพราะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง (.65) มีความแปรผันร่วมในองค์ประกอบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ถึงร้อยละ .60 และควรปรับปรุงเรื่องของการกำหนดนโยบายแผนงาน และมาตรฐานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับชาติ เพราะค่าน้ำหนักองค์ประกอบค่อนข้างต่ำ (.58) มีความแปรผันร่วมในองค์ประกอบเพียงร้อยละ .46 เท่านั้น

ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ ควรให้ความสำคัญกับเรื่องของ ระบบการจัดการฐานข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องเที่ยงตรง ทันสมัย และสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง (.70) มีความแปรผันร่วมในองค์ประกอบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ถึงร้อยละ .64 และควรปรับปรุงเรื่องของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะค่าน้ำหนักองค์ประกอบค่อนข้างต่ำ (.50) มีความแปรผันร่วมในองค์ประกอบเพียงร้อยละ .40 เท่านั้น

ด้านประสิทธิผลของการจัดการ ควรให้ความสำคัญกับเรื่องของ ความพึงพอใจใน นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพราะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง (.74) มีความแปรผันร่วมในองค์ประกอบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ถึงร้อยละ .67 และควรปรับปรุงเรื่องของการนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือมาตรการในการรักษามาตรฐานการปฏิบัติงาน ให้สามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นจริงมากยิ่งขึ้น เพราะค่าน้ำหนักองค์ประกอบค่อนข้างต่ำ (.59) มีความแปรผันร่วมในองค์ประกอบเพียงร้อยละ .45 เท่านั้น

ด้านความพร้อมรับผิดชอบ ควรให้ความสำคัญกับเรื่องของ การให้บุคลากรสามารถร้องเรียน เพื่อสอบถามและขอรับฟังคำชี้แจง และร้องทุกข์เกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้ในทุกขั้นตอน เพราะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง (.73) มีความแปรผันร่วมในองค์ประกอบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ถึงร้อยละ .72 และควรปรับปรุงเรื่องของการเปิดโอกาสให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ และ มาตรการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มากยิ่งขึ้น เพราะค่าน้ำหนักองค์ประกอบค่อนข้างต่ำ (.69) มีความแปรผันร่วม ในองค์ประกอบเพียงร้อยละ .63 เท่านั้น

ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ควรให้ความสำคัญกับเรื่องของ การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ที่สอดคล้องและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน เพราะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง (.72) มีความแปรผันร่วมในองค์ประกอบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ถึงร้อยละ .68 และควรปรับปรุงเรื่องของการจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก และสวัสดิการเพิ่มเติม นอกเหนือไปจากสวัสดิการภาคบังคับที่กฎหมายได้กำหนดไว้ ให้มากยิ่งขึ้น เพราะค่าน้ำหนักองค์ประกอบค่อนข้างต่ำ (.60) มีความแปรผันร่วมในองค์ประกอบเพียงร้อยละ .50 เท่านั้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำข้อมูลที่ได้เป็นแนวทางพื้นฐานในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ควรทำการศึกษาวิจัย อิทธิพลของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อประสิทธิภาพการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ องค์การบริหารส่วนตำบล ในระดับภาค หรือประเทศ เพราะการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสุรินทร์เท่านั้น

ควรศึกษา องค์ประกอบอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น แบบของผู้นำ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร หรือขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล เป็นต้น เพราะการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ศึกษาเพียง อิทธิพลของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เท่านั้น

ควรเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เช่น การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) หรือการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับบุคลากรหรือหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ได้และเข้าถึงข้อมูลเชิงลึก มากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- จรัสศรี สุขป้อม. (2555). การจัดการทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมองค์กร ที่มีผลต่อสมรรถนะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอแม่พริก จังหวัดลำปาง. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2550). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- แทนบุญ นามมนตรี. (2555). แนวทางการปรับปรุงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลบัวใหญ่ อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น. การศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มานพ สมบูรณ์พร้อม (2551).สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบล ในองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอวานรนิวาส จังหวัดสกลนคร. การศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ลักษณะชัย ธนะวังน้อย. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือข่าย. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วัชร เวชประสิทธิ์. (2557). ตัวแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีผลต่อความผูกพัน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. ดุษฎีนิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ปีที่ 7 ฉบับที่ 3 เดือนกันยายน-ธันวาคม 2557
- บัณฑิตย์ รัตนสัมพันธ์. (2551). การจัดการองค์การและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุกมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และ รัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2554). สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ : เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.

- สำนักงานจังหวัดสุรินทร์. (2557). **ข้อมูลจังหวัดสุรินทร์**. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก <http://surinlocal.go.th/public/history/data/index/menu/22> สืบค้นเมื่อวันที่ 8 ตุลาคม 2557
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547). **HR Scorecard การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร: กลุ่มโรงพิมพ์สำนักบริหารกลาง สำนักงาน ก.พ.
- Amin, M., Khairuzzaman Wan Ismail, W., Zaleha Abdul Rasid, S., & Daverson Andrew Selemani, R. (2014). The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a Public University. **The TQM Journal**, 26(2), 125-142.
- Avery, G.C. and Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership: practices for enhancing business resilience and performance. **Strategy & Leadership**, 39 (3), 5-15.
- Bohlander, G. W., & Snell, S. A. (2010). **Managing human resources**. (15th ed.). Cincinnati, OH: Cengage.
- Joreskog, Karl G. and Sorbom, Dag. (1996). **LISREL8: User's Reference Guide**. IL: Scientific Software International Inc..
- Marwat, Z. A., Qureshi, T. M., & Ramay, M. I. (2006). Impact of human resource management (HRM) practices on employees performance. **International Journal of Marketing and Management**, 3 (1), 22-48, May 2012
- Noe, A. R., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, M. P. (2012). **Human resource management: Gaining a Competitive advantage**. New York: McGraw-Hall.
- Robbins, SP, & Coulter, M. (2013). **Management**. (12th Ed.). New Jersey: Pearson.