

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของบุคลากรเทศบาลเมือง จังหวัดปทุมธานี

Human Resource Management through Good Governance Affecting the Work Competency of Municipality Personnel in Pathumthani Province.

ดิเรก ธรรมารักษ์¹

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หลักธรรมาภิบาล และสมรรถนะการปฏิบัติงาน 2) การส่งผลกระทบจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หลักธรรมาภิบาล และสมรรถนะการปฏิบัติงาน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาล การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลเมือง จังหวัดปทุมธานี ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร คือบุคลากรจากเทศบาลเมือง ทั้งหมด 9 แห่ง กลุ่มตัวอย่าง 385 คน คำนวณกลุ่มตัวอย่างแบบไม่ทราบจำนวนประชากร และสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จากบุคลากรที่ทำงานในเทศบาลเมือง จังหวัดปทุมธานี ทั้ง 9 แห่ง แห่งละ 43 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย การส่งผลใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการวิเคราะห์การถดถอย และการหาความสัมพันธ์โดยใช้ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า

1. ระดับความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หลักธรรมาภิบาล และสมรรถนะการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.78$) มีระดับความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือ ด้านสมรรถนะการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.71$) และด้านหลักธรรมาภิบาล ($\bar{X} = 3.64$)

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลเมือง จังหวัดปทุมธานีในทางบวก ($\beta = 0.567$, Sig < .01) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเชิงบวก ($R = .567$) ได้ค่า ($R^2 = .321$) ร้อยละ 32.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อหลักธรรมาภิบาล ของบุคลากรในเทศบาลเมืองจังหวัดปทุมธานีในทางบวก ($\beta = 0.717$, Sig < .01) ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์พหุคูณเชิงบวก ($R = .717$) ได้ค่า ($R^2 = .514$) ร้อยละ 51.4 และหลักธรรมาภิบาลส่งผล ต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลเมืองจังหวัดปทุมธานี ในทางบวก ($\beta = 0.675$, Sig < .01) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเชิงบวก ($R = .675$) ได้ค่า ($R^2 = .455$) ร้อยละ 45.5

¹ อาจารย์ประจำ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี, E-Mail: direkphd@hotmail.com

3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางบวกในระดับปานกลาง ($r = .567$, $\text{Sig} < .01$) การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับหลักธรรมาภิบาลทางบวกในระดับสูง ($r = .717$, $\text{Sig} < .01$) และหลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลเมืองจังหวัดปทุมธานี ทางบวกในระดับสูง ($r = .675$, $\text{Sig} < .01$)

คำสำคัญ : การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หลักธรรมาภิบาล, สมรรถนะการปฏิบัติงาน

Abstract

The purposes of this research were to study; 1) the significant level of human resource management, good governance, and work competency, 2) the effects between human resource management, good governance, and work competency, 3) the relationship between good governance, human resource management, and work competency of the personnel in the municipalities of Pathumthani Province. The data were analyzed by quantitative research. The population was personnel from 9 municipalities. The study sample of 385 samples, calculated with unknown population and purposive sampling method, and collected data from personnel working in 9 municipalities of Pathumthani Province, with 43 personnel per municipality. The research instrument was the questionnaires. The data were analyzed with computer software package. The statistics used in data analysis were percentage, arithmetic mean, multiple regression analysis, and Pearson's correlation coefficient.

The results were as follows;

1. The significant level of human resource management, good governance, and work competency were overall at a high level ($\bar{X} = 3.71$). When considered individually, the human resource management ($\bar{X} = 3.78$) has the highest significant level, followed by work competency ($\bar{X} = 3.71$), and good governance ($\bar{X} = 3.64$), respectively.

2. The human resource management had a positive effect on work competency of municipality personnel in Pathumthani Province ($\beta = 0.567$, $\text{Sig} < .01$), with the positive multiple correlation coefficient ($R = .567$), and coefficient of determination of ($R^2 = .321$) or 32.1%. Human resource management had a positive effect on good governance of municipality personnel in Pathumthani Province ($\beta = 0.717$, $\text{Sig} < .01$), with the positive multiple correlation coefficient ($R = .717$), and coefficient of determination of ($R^2 = .514$) or 51.4%. The good governance had a positive effect on work competency of municipality personnel in Pathumthani Province ($\beta = 0.675$, $\text{Sig} < .01$), with the positive multiple

correlation coefficient ($R = .675$), and coefficient of determination of ($R^2 = .455$) or 45.5%.

3. Human resource management had a moderate positive correlation with work competency ($r = .567$, $\text{Sig} < .01$). Human resource management had a high positive correlation with good governance ($r = .717$, $\text{Sig} < .01$), and good governance had a high positive correlation with work competency of municipality personnel in Pathumthani Province ($r = .675$, $\text{Sig} < .01$).

Keywords: Human resource management, Good governance, Work competency

บทนำ

ธรรมาภิบาลได้รับความสนใจเป็นพิเศษโดยเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนาและเป็นไปตามการจัดตั้งองค์การภาครัฐ ภาคประชาสังคมและตามนโยบายที่เกี่ยวข้อง (Finley et al., 2008) แนวคิดของธรรมาภิบาลเป็นรูปแบบที่แสวงหาหลักเกณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ จากรายงานธนาคารโลกในปี 1989 ยกประเด็นเรื่องธรรมาภิบาลในฐานะการบริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ ระบบตุลาการที่น่าเชื่อถือ และระบบการบริหารที่มีความรับผิดชอบ ธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดที่กว้างขวางซึ่งครอบคลุมการมีส่วนร่วมของทั้งสามสถาบันคือสถาบันภาครัฐ ภาคประชาสังคมและภาคเอกชน ทั้งสามภาคส่วนซึ่งเป็นภาคส่วนที่มีความจำเป็นสำหรับการพัฒนามนุษย์ที่ยั่งยืน รัฐบาลสร้างสภาพแวดล้อมทางการเมืองและทางกฎหมาย ภาคเอกชนสร้างการจ้างงานและรายได้ และประชาสังคมช่วยให้การมีส่วนร่วมของกลุ่มนักกิจกรรมทางการเมือง และสังคมมีส่วนร่วมในดำเนินงานทางเศรษฐกิจ ธรรมาภิบาลเป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมายและค่านิยมโดยรวมและเป้าหมายการพัฒนามนุษย์เช่นการพัฒนาเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรมด้วย มีการติดตามการมุ่งเน้นไปที่คน เพื่อความสุขของมนุษย์ การเจริญเติบโตและการพัฒนามนุษย์อย่างยั่งยืน ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาลซึ่งได้บัญญัติไว้ในกฎหมายรัฐธรรมนูญซึ่งเป็นกฎหมายสูงสุดของประเทศ นอกจากนั้นยังได้นำมาบรรจุไว้ในส่วนที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ และยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐ เป็นการป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และหลักธรรมาภิบาลยังได้บรรจุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) รัฐบาลเป็นผู้นำในการวางนโยบายขับเคลื่อนประเทศ การดำเนินนโยบายด้านต่างๆ ภายใต้กฎหมายเพื่อลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ถึงแม้ประเทศไทยได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในภาครัฐและภาคเอกชนเป็นเวลานานพอสมควร แต่ไม่สามารถที่จะแก้ไขปัญหาหลายประการที่เกิดขึ้นในหน่วยงานราชการของไทยได้ทั้งหมด เพียงแต่ทำให้ปัญหาเหล่านั้นเบาบางลง จึงถือเป็นเป้าหมายที่ประเทศไทยยังต้องพัฒนาให้เกิดการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลเป็นสำคัญ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการใช้หลักธรรมาภิบาล จึงมีการเชื่อมโยงระหว่างวิธีการจัดระเบียบทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ การคิดและการปฏิบัติควรมีบทบาทอย่างไรและเสาหลักสามประการคือ การกำกับดูแลพนักงาน นวัตกรรมและการกำกับดูแลกิจการ ในประเทศที่พัฒนาแล้ว องค์กรต่างๆ ต้องพึ่งพาอาศัยกันมากขึ้นเกี่ยวกับการใช้ความรู้ทุนทางปัญญาและการเชื่อมโยงกับนวัตกรรมอันเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน หากไม่มีการกำกับดูแลพนักงาน แนวคิดหลักธรรมาภิบาลที่มีการปฏิบัติในภาครัฐยังประสบความสำเร็จน้อยกว่าในภาคเอกชน บริการสาธารณะที่กล้าได้กล้าเสียมากกว่า ซึ่งสร้างมูลค่าสาธารณะและความพึงพอใจแก่ลูกค้า (Moore & Hartley, 2008) สมรรถนะการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ต่างๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้เกี่ยวกับงาน (Job Knowledge) การเรียนรู้ทักษะ (Know-how) และเจตคติ/ลักษณะนิสัย (Attitude) หรือบุคลิกภาพต่างๆ ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง (Arnould de Nadaillac, 2003)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลเมือง จังหวัดปทุมธานี เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีในเทศบาลเมือง ทั้ง 9 แห่ง ในจังหวัดปทุมธานี ซึ่งเป็นหน่วยงานของภาครัฐในระดับท้องถิ่น และได้วางแผนในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล ใช้หลักนิติธรรม คุณธรรม มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ และสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการชุมชน ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในภาครัฐ มีสมรรถนะสูงขึ้น มีทักษะ ความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทำงานให้สำเร็จร่วมกับภาคประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หลักธรรมาภิบาล และสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลเมือง จังหวัดปทุมธานี
2. เพื่อศึกษาการส่งผลกระทบจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หลักธรรมาภิบาล และสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลเมือง จังหวัดปทุมธานี
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาล การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลเมือง จังหวัดปทุมธานี

สมมติฐานการวิจัย

- 1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรใน เทศบาลเมือง จังหวัดปทุมธานี

2 หลักธรรมาภิบาลส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลเมือง จังหวัดปทุมธานี

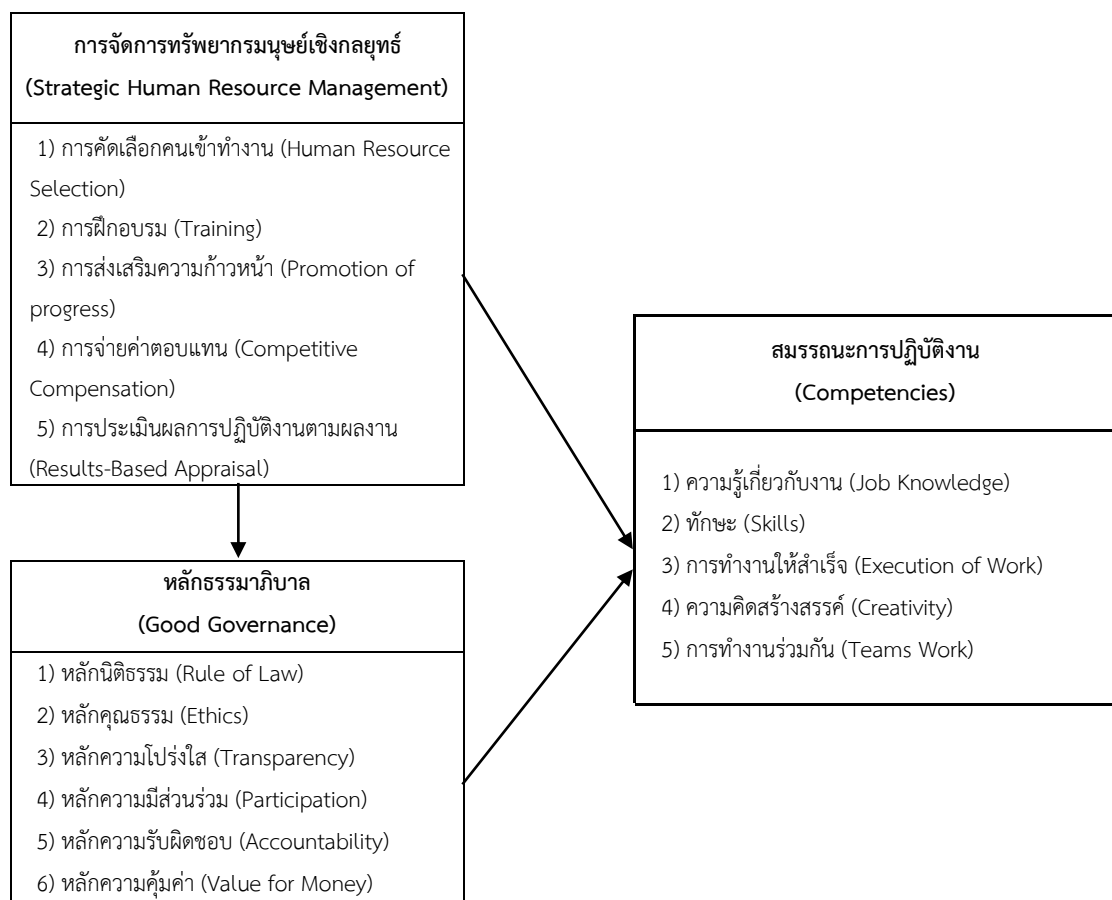
3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อหลักธรรมาภิบาลของบุคลากรในเทศบาลเมือง จังหวัดปทุมธานี

4 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หลักธรรมาภิบาลกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลเมือง จังหวัดปทุมธานี

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตของปัญหา ประกอบด้วย 1) ระดับความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หลักธรรมาภิบาล และสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร 2) การส่งผลกระทบ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หลักธรรมาภิบาล และสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่าง หลักธรรมาภิบาล การจัดการทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลเมือง จังหวัดปทุมธานี

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

เนื้อหาที่เกี่ยวข้อง

1. ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคล ประกอบด้วย 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษา 4) ประสบการณ์การทำงาน 5) สถานภาพการจ้าง และ 6) ตำแหน่งงาน

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Management) ประกอบด้วย 5 ตัวแปร คือ 1) การคัดเลือกคนเข้าทำงาน (Human Resource Selection) 2) การฝึกอบรม (Training) 3) การส่งเสริมความก้าวหน้า (Promotion of progress) 4) การจ่ายค่าตอบแทน (Competitive Compensation) และ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน (Results-Based Appraisal) พัฒนามาจากแนวคิดของ (Nishii Lepak, Lepak, & Schneider, 2008; Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yun Lin, 2010; Gong, Chang, & Cheung, 2010; Gong, Law, Chang, & Xin, 2009; Gitell, Seidner, & Wimbush, 2010; Chuang & Liao, 2010; Nafei, W.A 2015)

3. หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ประกอบด้วย 6 ตัวแปร คือ 1) หลักนิติธรรม (Rule of Law) 2) หลักคุณธรรม (Ethics) 3) หลักความโปร่งใส (Transparency) 4) หลักความมีส่วนร่วม (Participation) 5) หลักความรับผิดชอบ (Accountability) และ 6) หลักความคุ้มค่า (Value for Money) พัฒนามาจากแนวคิดของ (เสน่ห์ จัตุรัส และกิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย, 2555; บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, 2552; West et al. (2015); UNDP, 1997)

4. สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร (Competencies) ประกอบด้วย 5 ตัวแปร คือ 1) ความรู้เกี่ยวกับงาน (Job Knowledge) 2) ทักษะ (Skills) 3) การทำงานให้สำเร็จ (Execution of Work) 4) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และ 5) การทำงานร่วมกัน (Teams Work) พัฒนามาจากแนวคิดของ (อนุชิตา พลายอยู่วงศ์, 2557; Spencer & Spencer, 1993; Boyatzis et al., 1999; Zwell, 2000; Forster & et al., 2000; Hellriegel & et al., 2001; Barber and Tietje, 2008)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบเชิงปริมาณ ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรที่ทำงานอยู่ในเทศบาลเมือง จังหวัดปทุมธานี จำนวน 9 แห่ง (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2562) กลุ่มตัวอย่าง เป็นบุคลากรที่ทำงานอยู่ในเทศบาลเมือง จังหวัดปทุมธานี จำนวน 9 แห่ง คำนวณขนาดตัวอย่างตามสูตรของ Cochran W.G. (1953) ซึ่งเป็นวิธีคำนวณแบบไม่ทราบจำนวนประชากร สุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง 385 คน และได้เก็บข้อมูลจากเทศบาลเมือง จังหวัดปทุมธานี จำนวน 9 แห่ง แห่งละ 43 คน ด้านสถานที่ เทศบาลเมือง จังหวัดปทุมธานี จำนวน 9 แห่ง ได้แก่ 1) เทศบาลเมืองปทุมธานี 2) เทศบาลเมืองบางคูวัด 3) เทศบาลเมืองท่าโขลง 4) เทศบาลเมืองคลองหลวง 5) เทศบาลเมืองบึงยี่โถ 6) เทศบาลเมืองสนั่นรักษ์ 7) เทศบาลเมืองคูคต 8) เทศบาลเมืองลำสามแก้ว และ 9) เทศบาลเมืองลาดสวาย ด้านระยะเวลา ระยะเวลาการทำการวิจัย ระหว่างเดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2562 – มกราคม พ.ศ. 2563 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ร้อยละ

ค่าเฉลี่ย การส่งผลใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการวิเคราะห์การถดถอย และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 51.7 อายุ มีอายุ 20 – 25 ปี จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 35.6 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีจำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 35.3 มีประสบการณ์การทำงาน ทำงาน 6-10 ปี มีจำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 44.9 ประเภทการจ้างงาน เป็นบุคลากรประจำมีจำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 54.5 ส่วนใหญ่เป็นพนักงานมีจำนวน 329 คน คิดเป็นร้อยละ 85.45

2. ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ระดับความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.78 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.398 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคัดเลือกคนเข้าคนเข้าทำงาน ค่าเฉลี่ย 3.95 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.547 มีระดับความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือ ด้านค่าตอบแทน ค่าเฉลี่ย 3.75 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.499 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน ค่าเฉลี่ย 3.75 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.546 ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ค่าเฉลี่ย 3.75 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.572 และด้านการส่งเสริมความก้าวหน้า ค่าเฉลี่ย 3.73 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.557 ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญหลักธรรมาภิบาล

ระดับความสำคัญ ของหลักธรรมาภิบาล โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.64 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.408 ด้านเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านหลักนิติธรรม ค่าเฉลี่ย 3.70 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.540 มีระดับความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือ ด้านหลักคุณธรรม ค่าเฉลี่ย 3.70 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.560 ด้านหลักความรับผิดชอบ ค่าเฉลี่ย 3.68 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.521 ด้านหลักความคุ้มค่า ค่าเฉลี่ย 3.61 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.520 ด้านหลักความโปร่งใส ค่าเฉลี่ย 3.60 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.516 และด้านหลักความมีส่วนร่วม ค่าเฉลี่ย 3.57 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.548 ตามลำดับ

4. ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร

ระดับความสำคัญของสมรรถนะการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.71 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.486 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการทำงานร่วมกัน ค่าเฉลี่ย 3.82 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.608 มีระดับความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ค่าเฉลี่ย 3.74 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.651 ด้านความรู้เกี่ยวกับงาน ค่าเฉลี่ย 3.72 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.582 ด้านทักษะ ค่าเฉลี่ย 3.67 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.598 ด้านการทำงาน

ให้สำเร็จ ค่าเฉลี่ย 3.60 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.550 ตามลำดับ

5. วิเคราะห์การส่งผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดปทุมธานี

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หลักธรรมาภิบาลกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลเมือง จังหวัดปทุมธานี (Multiple Regression Analysis)

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	A. R	b	S.E	β	t	Sig
H1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรใน เทศบาลเมือง จังหวัดปทุมธานี	.567	.321	.320	.692	.051	.567	5.597	0.000**
H2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลกระทบต่อหลักธรรมาภิบาลของ บุคลากรในเทศบาลเมือง จังหวัด ปทุมธานี	.717	.514	.513	.734	.036	.717	20.137	0.000**
H3 หลักธรรมาภิบาลส่งผลต่อ สมรรถนะการปฏิบัติงาน ของ บุคลากรในเทศบาลเมือง จังหวัด ปทุมธานี	.675	.455	.454	.805	.045	.675	17.893	0.000**

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

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หลักธรรมาภิบาลกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลเมือง จังหวัดปทุมธานี

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลเมือง จังหวัดปทุมธานีในทางบวก ($\beta = 0.567$, Sig < .01) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเชิงบวก (R = .567) ได้ค่า (R² = .321) ร้อยละ 32.1

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลกระทบต่อหลักธรรมาภิบาลของบุคลากรในเทศบาลเมืองจังหวัดปทุมธานีในทางบวก ($\beta = 0.717$, Sig < .01) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเชิงบวก (R = .717) ได้ค่า (R² = .514) ร้อยละ 51.4

3. หลักธรรมาภิบาลส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลเมืองจังหวัดปทุมธานี ในทางบวก ($\beta = 0.675$, Sig. < .01) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเชิงบวก ($R = .675$) ได้ค่า ($R^2 = .455$) ร้อยละ 45.5

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่าง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หลักธรรมาภิบาลกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลเมือง จังหวัดปทุมธานี (Parson Correlation)

	$\bar{X}$	การจัดการทรัพยากร มนุษย์	หลักธรรมาภิบาล	สมรรถนะการ ปฏิบัติงาน
การจัดการทรัพยากรมนุษย์	4.02	1	.717**	.567**
หลักธรรมาภิบาล	4.13		1	.675**
สมรรถนะการปฏิบัติงาน	3.94			1

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

จากตารางที่ 2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หลักธรรมาภิบาลกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลเมือง จังหวัดปทุมธานี

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางบวกในระดับปานกลาง ($r = .567$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับหลักธรรมาภิบาลทางบวกในระดับสูง ($r = .717$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. หลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมผลิตจังหวัดปทุมธานีทางบวกในระดับสูง ($r = .675$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ระดับความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคัดเลือกคนเข้าทำงาน มีระดับความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือ ด้านค่าตอบแทน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน ด้านการฝึกอบรม และการพัฒนา และด้านการส่งเสริมความก้าวหน้า สอดคล้องกับการศึกษา Gong, Chang, & Cheung (2010) ซึ่งได้ทำการวิจัยในผู้บริหารระดับอาวุโส ผู้บริหารระดับกลางและผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วยการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมเรียนรู้และการพัฒนา การมี

ส่วนร่วมในการตัดสินใจผ่านทีม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดค่าตอบแทน และการแก้ปัญหาร้องเรียน โดยได้วัดระดับการสะสมของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins and Coulter (2007) กล่าวถึงการอบรมที่ตรงกัน คือ การฝึกอบรมในขณะทำงาน และการฝึกอบรมนอกเวลาทำงาน

2. ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญหลักธรรมาภิบาล

ระดับความสำคัญ ของหลักธรรมาภิบาล โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านหลักนิติธรรม มีระดับความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือ ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักความโปร่งใส และด้านหลักความมีส่วนร่วม สอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติ์วี เลชะกุล (2561) ระดับธรรมาภิบาลของเทศบาลในเขตภาคใต้ของประเทศไทย อยู่ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านหลักนิติธรรม ด้านคุณธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการมีส่วนร่วม ด้านหลักการบริหารจัดการ ด้านหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และด้านหลักองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก

3. ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร

ระดับความสำคัญของสมรรถนะการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการทำงานร่วมกัน มีระดับความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านความรู้เกี่ยวกับงาน ด้านทักษะ ด้านการทำงานให้สำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เบญญาภา เอกวัตร (2556) ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนตำบล โดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะด้านความร่วมมือร่วมใจ อยู่ในอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านจริยธรรม และ 2) ปัจจัยสนับสนุนสมรรถนะกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลเมือง จังหวัดปทุมธานี พบว่าส่งผลบวก ($\beta = 0.567$, Sig < .01) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเชิงบวก ($R = .567$) ได้ค่า ($R^2 = .321$) ร้อยละ 32.1 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐพร ฉายประเสริฐ (2562) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดปทุมธานีพบว่าส่งผลในเชิงบวก ($\beta = .394$, Sig < .01) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเชิงบวก ($R = .394$) ได้ค่า ($R^2 = .156$) ร้อยละ 15.6

5. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อหลักธรรมาภิบาลของบุคลากรในเทศบาลเมือง จังหวัดปทุมธานีในทางบวก ($\beta = 0.717$, Sig < .01) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเชิงบวก ($R = .717$) ได้ค่า ($R^2 = .514$) ร้อยละ 51.4 สอดคล้องกับแนวคิดของ Florea et al. (2013) สังคมที่เกิดจากธรรมาภิบาลผ่านระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แข็งแกร่งซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของสังคมจริยธรรมมีด้าน

ประชาธิปไตยและเศรษฐกิจสามารถสร้างและรักษาธรรมาภิบาลในองค์กรได้โดยการพัฒนาทัศนคติ พฤติกรรมและวัฒนธรรมที่เหมาะสมที่สนับสนุนการดำรงอยู่ของธรรมาภิบาล เป็นสิ่งสำคัญสำหรับ ความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์กร และเป็นผลมาจากการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลที่มุ่งเน้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

6. หลักธรรมาภิบาลส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลเมือง จังหวัด ปทุมธานี ในทางบวก ($\beta = 0.675$, Sig < .01) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเชิงบวก ($R = .675$) ได้ค่า ($R^2 = .455$) ร้อยละ 45.5 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Salton (2006) หลักธรรมาภิบาลส่งผลต่อ สมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ได้รับการสนับสนุนตามนโยบายใช้หลักการพื้นฐานของหลัก ธรรมาภิบาล คือลำดับในการกำหนดการดำเนินการใดๆ ที่สามารถประเมินได้ตามวัตถุประสงค์ของ โครงการและกิจกรรมตามหลักธรรมาภิบาลต้องเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมความโปร่งใสความ รับผิดชอบ ความเห็นพ้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Adolf, 2008)

7. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทางบวกในระดับปานกลาง ($r = .567$, Sig < .01) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับหลัก ธรรมาภิบาลทางบวกในระดับสูง ($r = .717$, Sig < .01) และหลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์กับ สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลเมือง จังหวัดปทุมธานี ทางบวกในระดับสูง ($r = .675$, Sig < .01) สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Creswell (2009) การวิเคราะห์อิทธิพลของขนาดของบริษัท ความเป็นเจ้าของวัฒนธรรมประจำชาติ อุตสาหกรรมที่เข้าไปดำเนินธุรกิจในประเทศหนึ่ง อาจมาจาก ประเทศหนึ่ง ทั้งนี้เพราะปัจจัยเหล่านี้ย่อมส่งผลโดยตรงต่อหลักธรรมาภิบาลและการมุ่งเน้นให้เกิดหลัก ธรรมาภิบาลทั้งนโยบายและแนวปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และ สอดคล้องกับการศึกษาของ Kennedy & Dresser (2009) ได้ทำการวิจัย การสร้างสมรรถนะพื้นฐานใน การปฏิบัติงาน พบว่าความฉลาดและสมรรถนะของมนุษย์จะทำให้องค์ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ สมรรถนะที่บุคลากรนำมาใช้ในการทำงาน เกิดความรวดเร็วในการทำงานและมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการนำวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เสนอแนะเทศบาลเมือง ได้ส่งเสริมความก้าวหน้าใน ตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น มีการฝึกอบรมบุคลากรให้ตรงกับสายงาน และประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามผลงาน จะช่วยให้บุคลากรมีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน ส่วนการจ่ายค่าตอบแทน และทำการคัดเลือกคนเข้าทำงานให้ตรงกับลักษณะงานของหน่วยงานเทศบาลเมือง บุคลากรให้ ความสำคัญสูงสุด

2. ด้านหลักธรรมาภิบาล เสนอแนะเทศบาลเมืองปรับปรุง ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ ปฏิบัติงานเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน และใช้ หลักหลักความโปร่งใส การจัดการด้านงบประมาณมีคณะกรรมการเป็นองค์คณะในการอนุมัติและ

ตรวจสอบในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจริงจัง ส่วน หลักความคุ้มค่าการทำงานของบุคลากร มีมาตรฐาน คุณภาพ รวดเร็ว และ คุ้มค่า หลักนิติธรรม มีการกำหนดขอบเขต อำนาจ และหน้าที่ ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และหลักความรับผิดชอบหากมีข้อบกพร่องพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข อย่างทันทั่วทั้งที่ บุคลากรและเทศบาลเมืองให้ความสำคัญสูงสุด จึงควรปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทั้ง 6 หลักธรรมาภิบาล

3. ด้านสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร เสนอแนะเทศบาลเมืองปรับปรุงสมรรถนะการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานร่วมกันพัฒนาให้บุคลากรทุกคนสามารถเป็นหัวหน้าทีมงานได้ ด้านความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนให้บุคลากรคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ๆ จนได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและประชาชน ด้านความรู้เกี่ยวกับงาน ด้านการทำงานให้สำเร็จ โดยทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่พึงพอใจของประชาชน ด้านทักษะ มีทักษะในการตัดสินใจที่รอบคอบบนพื้นฐานของหลักการ และเหตุผล

4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวม ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงบวก เสนอแนะให้เทศบาลเมืองปรับปรุง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน การทำงานร่วมกัน ประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน และด้านความคิดสร้างสรรค์

5. หลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ เทศบาลเมือง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับหลักธรรมาภิบาลทางบวกในระดับสูง เสนอแนะให้เทศบาลเมืองปรับปรุงและการพัฒนาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานร่วมกัน และด้านความคิดสร้างสรรค์

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางในการวิจัย ครั้งต่อไป คือควรจะเน้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูงสู่การทำงานในยุคแห่งการแข่งขันและขับเคลื่อนสู่ประเทศไทย 4.0 ต่อไป

บรรณานุกรม

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2562). เทศบาลเมือง จังหวัดปทุมธานี. [ออนไลน์]. สืบค้นจาก <http://info.dla.go.th/travel/abtinfo.do> (ข้อมูล ณ วันที่ 22 พฤศจิกายน 2562)
กิตติ์วี เลชะกุล. (2561). **ธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรของเทศบาลในเขตภาคใต้ของประเทศไทย.** (ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต,สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน). สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

- ณัฐพร ฉายประเสริฐ. (2562). การจัดการทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมการทำงานส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดปทุมธานี. **วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ**, 5(2), 514-526.
- บวรศักดิ์ อวรรณโณ และถวิลวดี บุรีกุล. (2552). **ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม**. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า.
- เบญญาภา เอกวัตร. (2556). การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การ บริหาร ส่วนตำบลในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์. **วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย**, 5(1).
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง 2560 – 2564. (2560). สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- เสน่ห์ จัยโต และกิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย. (2555). **ตัวแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ นนทบุรี**. สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อนุชิตา พลายอยู่วงศ์ และนิตนา ฐานิตนกร. (2557). **ความพร้อมในการให้บริการ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของผู้ประกอบการรถทัวร์ ปรับอากาศสายอีสานเหนือ**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Adolf, Berk, (2008). **Auditing and Management**. Routledge and Kegan Paul, London.
- Arnauld de Nadaillac. (2003). **The definition of competencies**. [Online]. Available: <http://competency.rmutp.ac.th>.
- Barber, C. S., & Tietje, B. C. (2008). A Research Agenda for Value Stream Mapping the Sales Process. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 28(2). 155–165.
- Boyatzis, R.E. (1999). **Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence inventory (ECI)**. [Online]. Available: www.ei.haygroup.com/resources/Library_articles. Retrieved December 10, 2005
- 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 : John Wiley & Sons. Inc.
- Creswell, J. W. (2009). **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Finley, G. E., Mira, S. D., & Schwartz, S. J. (2008). Perceived paternal and maternal involvement: Factor structures, mean differences, and parental roles. **Fathering**, 6, 62-82.

- Florea, L., Cheung, Y. H., & Herndon, N. C. (2013). For All Good Reasons: Role of Values in Organizational Sustainability. **Journal of Business Ethics**, 114(3). 393–408.
- Foster PG, Huang L, Santi DV, Stroud RM. (2000). The structural basis for tRNA recognition and pseudo uridine formation by pseudo uridine synthase I. **Nature Structural Biology**, 7(1). 23-27.
- 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., Chang, S., & Cheung, S. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. **Human Resource Management Journal**. 20. 119-137.
- 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).
- 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; Feb2005, 42(2). p1.
- Moore, M., & Hartley, J. (2008). Innovations in governance. **Public Management Review**, 10(1). 3–20.
- 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.