

ความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรบุคคลกับสมรรถนะและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากร สังกัดโรงพยาบาลโสธร

สิทธิชัย ทองป่อ
โรงพยาบาลโสธร

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงสำรวจภาคตัดขวางครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะของบุคลากร และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร และความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะของบุคลากร กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดโรงพยาบาลโสธร ศึกษาในบุคลากรทั้งสายวิชาชีพและสายสนับสนุน รวม 148 คน จากการคำนวณขนาดตัวอย่างด้วยสูตรหาความสัมพันธ์ สุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.75 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมานด้วย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า

กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 75.0 อายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 30.4 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 56.8 มีอายุงานไม่เกิน 5 ปี ร้อยละ 18.2 ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 (S.D.=0.67) ปัจจัยด้านสมรรถนะของบุคลากร ภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 (S.D.=0.54) และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 (S.D.=0.57) โดยปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง ส่วนสมรรถนะของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุกด้าน ($p < 0.001$) ดังนั้น จึงควรปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

คำสำคัญ การจัดการทรัพยากรบุคคล สมรรถนะบุคลากร ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

The Relationship Between Human Resource Management, Competency and Performance of The Staff at Yasothorn Hospital

Sittichai Thongbor

Yasothorn Hospital

Abstract

The aimed of this cross-sectional survey research is to study the human resource management, competency and performance of the staff and the relationship among those factors in 148 staffs at Yasothorn hospital, including academic and support staff. The sample size was calculated by correlation formula with multi stage sampling technique. The data were collected by using questionnaire created by the researcher with 0.75 reliability. The descriptive and inferential statistics were using in this work with Pearson correlation coefficient.

The results found that the major population were female, 75.0%, aged between 41-50 years old, 30.4%, graduated with a bachelor's degree, 56.8% and had a job experienced less than 5 years, 18.2%. The overall human resource management factor was moderated level with mean=3.42 (S.D.=0.67), the competency and the performance of the staff was high level with mean=4.07 (S.D.=0.54) and 3.99 (S.D.=0.57), respectively. The human resource management factor had a moderate relationship. The results showed that the relationship between the competency and the performance of the staff was correlated with statistically significant in all aspects ($p < 0.001$). Therefore, the human resource management system should be improved to be more efficient.

Keyword human resource management, staff competency, staff performance

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ให้สำเร็จ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และสร้างความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร ทำให้องค์กรเกิดความก้าวหน้า และช่วยให้งานประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้น และนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (สุวิมล เจริญสุข, 2561) ซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้นมองจากแง่มุมของการปฏิบัติงานแต่ละบุคคล (สกุลตรา กฤษเทียมเมฆ (2560) สามารถตรวจวัดได้จาก (1) คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีคุณภาพสูง คือ ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและมีความพึงพอใจ (2) ปริมาณ

(Quality) งานที่เกิดขึ้นต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน (3) เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานต้องถูกต้อง เหมาะสมกับหลักการและทันสมัย (4) ค่าใช้จ่าย (Cost) ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการ คือ จะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด (Peterson and Plowman, 1989) ทั้งนี้ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย

จากการศึกษาประสิทธิภาพการทำงานที่ผ่านมา ซึ่งพบว่ามีการศึกษาที่หลากหลายสาขา พบว่ามีประสิทธิภาพแตกต่างกันไป ตั้งแต่ระดับปานกลาง ถึงระดับสูง ส่วนการศึกษาในกลุ่มบุคลากรทางกรแพทย์และสาธารณสุข พบการศึกษาของ เปรมฤดี ศรีวิชัย และพินทอง ปินใจ (2560) พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลหัวหน้าเวร โรงพยาบาลทั่วไปจังหวัดพะเยาอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่สำคัญได้แก่ การจัดการทรัพยากรบุคคล และปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร โดยจากการศึกษาของ เปรมฤดี ศรีวิชัย และพินทอง ปินใจ (2560) พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับสูง ได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม วุฒิภาวะทางอารมณ์ ขณะที่การศึกษาของ สุพัฒน์ ปิ่นหอม และคณะ (2563) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัยด้านความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลจากการจัดการทรัพยากรบุคคล ส่วนการศึกษาของ กรวิภา มีสามเสน และกฤษฎา เขียววัฒนสุข (2021) พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร และด้านบทบาทหน้าที่ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานภาพรวม ได้ร้อยละ 32.7 ซึ่งพีรญา ชื่นวงศ์ (2560) ชี้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตจำเป็นต้องมีแนวคิดการบริหารจัดการที่สร้างสรรค์ มีแรงขับเคลื่อน กระตือรือร้น และเป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพมากขึ้น และ วิชชุดา สร้อยสุด และคณะ (2564) การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานที่จะทำให้องค์การมีผลประกอบการหรือมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น โดยเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากความจำเป็นในการพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคลดังกล่าว ที่จะเอื้อต่อประสิทธิภาพการทำงาน โดยเป็นบทบาทของผู้บริหาร ทั้งนี้โรงพยาบาลโสธร เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีบุคลากรรวม 1,233 คน ประกอบด้วยทั้งข้าราชการ ลูกจ้าง ทั้งสายวิชาชีพ และสายสนับสนุน โดยในด้านบริหารทรัพยากรบุคคล โรงพยาบาลมีเป้าหมายที่จะพัฒนาให้บุคลากรเก่ง ดี มีสุข และสุขภาพดี ภายใต้การบริหารจัดการที่ดี มุ่งสรรหาอัตรากำลังให้ครบตามกรอบ โดยเฉพาะแพทย์เฉพาะทางซึ่งมีสัดส่วนเมื่อเทียบกับกรอบเพียงร้อยละ 64.84 และปรับการรับอัตรากำลังพยาบาลให้เต็มร้อยละ 100 แต่จากรายงานที่ผ่านมาพบว่า มีบุคลากรลาออกและย้ายในอัตราที่ลดลงเพียงเล็กน้อย จากร้อยละ 2.80, 2.64 และ 2.19 ในปี 2562-2564 ตามลำดับ โดยบุคลากรสายสนับสนุนมีอัตราการลาออกมากที่สุด เฉลี่ยปีละ 30 คน รองลงมาคือ บุคลากรสายสาธารณสุข โดยเหตุผลการลาออกที่สำคัญ มาจากปัญหาระบบงาน อัตราค่าตอบแทน แรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งผลกระทบของการลาออกหรือย้ายของบุคลากร กระทบต่อประสิทธิภาพของงานเนื่องจาก

อัตราค่าจ้างที่สูญเสียไป โดยเฉพาะกรณีการย้ายออกแบบเร่งด่วน ซึ่งยังไม่มีระบบสอนงาน และการปรับโครงสร้างงานเพื่อรองรับ ทำให้ผู้ที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่รับภาระงานที่เพิ่มขึ้นระหว่างการสรรหาบุคคลทดแทนตำแหน่งที่ลาหรือย้ายออก ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และระดับความสุขในการปฏิบัติงานตามมาอีกด้วย

อย่างไรก็ตาม ข้อมูลสาเหตุของการลาออกดังกล่าวรวบรวมจากหนังสือแสดงความจำนงลาออกเท่านั้น โดยยังไม่มีการศึกษาในภาพรวมของบุคลากรของโรงพยาบาล ประกอบกับยังไม่มีการศึกษามุมมองของบุคลากรต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการจัดการทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงาน และคงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพ ทำงานด้วยความสุข มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กรต่อไป ดังนั้น จึงจำเป็นต้องศึกษาการจัดการทรัพยากรบุคคล สมรรถนะของบุคลากร และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร และความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรบุคคล สมรรถนะของบุคลากร กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดโรงพยาบาลยโสธร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรบุคคล สมรรถนะของบุคลากร และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดโรงพยาบาลยโสธร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรบุคคลกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดโรงพยาบาลยโสธร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของสมรรถนะของบุคลากรกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดโรงพยาบาลยโสธร

สมมติฐานการวิจัย

1. การจัดการทรัพยากรบุคคล รายด้าน และภาพรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดโรงพยาบาลยโสธร
2. สมรรถนะของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดโรงพยาบาลยโสธร

วิธีดำเนินการวิจัย

1. **ระเบียบวิธีวิจัย** เป็นการศึกษาเชิงพรรณนาภาคตัดขวาง (Cross-sectional Descriptive Study)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรศึกษา คือ บุคลากรทั้งสายวิชาชีพ และสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในสังกัดโรงพยาบาลโสธร มีระยะเวลาไม่น้อยกว่า 6 เดือน รวมจำนวน 1,233 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง คำนวณขนาดตัวอย่าง ใช้สูตรคำนวณขนาดตัวอย่างด้วยสูตรทดสอบความสัมพันธ์ของ 2 ตัวแปรต่อเนื่อง แทนค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ด้วย 0.876 จากการศึกษาของ สุดา รัตน์ สะโดอยู่ และ แสงจิตต์ ไต้แสง (2565) ได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 37 ผู้วิจัยได้กำหนดค่าชดเชย กรณีกลุ่มตัวอย่างไม่อยู่ในโรงพยาบาลในช่วงที่เก็บข้อมูลเนื่องจากบุคลากรมีการสลับเปลี่ยนเวรไม่ได้ปฏิบัติงานเต็มเวลาทุกคน จึงกำหนดขนาดตัวอย่างเพิ่มขึ้น 4 เท่า ได้กลุ่มตัวอย่าง 148 คน

การสุ่มตัวอย่าง ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) โดยสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จัดกลุ่มประชากรศึกษาเป็นชั้นภูมิ (Stratum) เป็น 6 กลุ่มตามประเภทการจ้าง และเทียบสัดส่วนของประชากร เพื่อกำหนดขนาดตัวอย่างตามชั้นภูมิ และสุ่มรายชื่อกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยสุ่มหมายเลขจากโปรแกรม จากบัญชีรายชื่อของบุคลากรตามระบบฐานข้อมูลของงานทรัพยากรบุคคลจนครบตามจำนวนของแต่ละชั้นภูมิ

3. เครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะทางประชากร เป็นคำถามแบบเลือกตอบและเติมคำ จำนวน 10 ข้อ

ส่วนที่ 2 การจัดการทรัพยากรบุคคล เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วน 5 ระดับจากน้อยที่สุด ถึงมากที่สุด คะแนนจาก 1-5 คะแนน โดยคะแนนยิ่งสูงแสดงว่ามีการจัดการที่ดี

ส่วนที่ 3 สมรรถนะของบุคลากร เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วน 5 ระดับจากน้อยที่สุด ถึงมากที่สุด คะแนนจาก 1-5 คะแนน โดยคะแนนยิ่งสูงแสดงว่ามีการจัดการที่ดี

ส่วนที่ 4 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วน 5 ระดับจากน้อยที่สุด ถึงมากที่สุด คะแนนจาก 1-5 คะแนน โดยคะแนนยิ่งสูงแสดงว่ามีการจัดการที่ดี

การแปลผลส่วนที่ 2-4 เพื่อพรรณนาข้อมูล แบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00–2.33 คะแนน มีการจัดการระดับต่ำ

ค่าเฉลี่ย 2.34–3.66 คะแนน มีการจัดการระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.67–5.00 คะแนน มีการจัดการระดับสูง

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ตรวจสอบความตรง (Validity) นำเครื่องมือเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ผู้วิจัยได้กำหนดให้มีค่าเท่ากับหรือมากกว่า 0.5 ขึ้นไปจึงจะยอมรับได้ว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา และตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือ ด้วยค่าความเที่ยงด้วยสัมประสิทธิ์ของคอนบาช กำหนดค่าความเที่ยงที่ยอมรับได้ที่ 0.75 ขึ้นไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้ช่วยนักวิจัย โดยเป็นเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล โรงพยาบาลโสธร จัดอบรมผู้ช่วยนักวิจัยเกี่ยวกับแนวทาง ขั้นตอนการวิจัย และดำเนินการเก็บข้อมูล โดย

ผู้ช่วยนักวิจัยในการเก็บข้อมูล ในกลุ่มตัวอย่างที่สุ่มได้จากบัญชีรายชื่อบุคลากรในสังกัดโรงพยาบาลโสธร ทั้งนี้ โดยแจ้งให้บุคลากรที่ถูกสุ่มทราบและนัดหมายล่วงหน้า

5. การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยคุณลักษณะส่วนบุคคล การจัดการทรัพยากรบุคคล สมรรถนะของบุคลากร และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วยสถิติเชิงพรรณนา และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรบุคคล สมรรถนะของบุคลากร กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดโรงพยาบาลโสธร ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation)

6. การพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มตัวอย่าง การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยพิทักษ์สิทธิ์ของกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วม โดยคำนึงถึงการเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บข้อมูล โดยชี้แจงและให้ข้อมูลแก่กลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมอย่างชัดเจนครบถ้วนและให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจจะไม่ส่งผลกระทบต่อกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างบุคลากรสังกัดโรงพยาบาลโสธรจำนวน 148 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 75.0 อายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 30.4 โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 40.21 ปี (S.D.=10.57) สมรสแล้ว ร้อยละ 51.3 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 56.8 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน น้อยกว่า 20,000 บาท ร้อยละ 50.7 ซึ่งรายได้นั้นไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่าย โดยมีหนี้สิน ร้อยละ 48.6 บุคลากรส่วนใหญ่ มีอายุงานไม่เกิน 5 ปี ร้อยละ 18.2 เคยผ่านการอบรมแล้ว ร้อยละ 52.7 ด้านตำแหน่งบริหารในโรงพยาบาล เป็นหัวหน้าตึก หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน ร้อยละ 12.2 โดยรายละเอียดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. การจัดการทรัพยากรบุคคล พบว่า ระดับของการจัดการทรัพยากรบุคคลของบุคลากรโรงพยาบาลโสธร ด้านที่มีระดับของการจัดการทรัพยากรบุคคลระดับสูง และมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการดูแลสุขภาพและความปลอดภัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 (S.D.=0.65) รองลงมา ได้แก่ ด้านการวางแผนและการสรรหาบุคลากร และด้านการประเมินผลการทำงาน มีการจัดการอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 (S.D.=0.84) และ 3.41 (S.D.=0.78) ตามลำดับ โดยเมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ระดับการจัดการทรัพยากรบุคคลของบุคลากรโรงพยาบาลโสธร อยู่ในระดับปานกลาง พบค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 (S.D.=0.67) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการจัดการทรัพยากรบุคคลของบุคลากร
โรงพยาบาลโสธร รายด้านและภาพรวม (n=148)

การจัดการทรัพยากรบุคคล	ระดับ	
	Mean (S.D.)	แปลผล
การวางแผนและการสรรหาบุคลากร	3.44 (0.84)	ปานกลาง
การอบรมและพัฒนาบุคลากร	3.39 (0.66)	ปานกลาง
การบริหารจัดการค่าตอบแทน	3.08 (0.94)	ปานกลาง
การประเมินผลการทำงาน	3.42 (0.78)	ปานกลาง
การดำเนินการเกี่ยวกับระเบียบวินัย	3.41 (0.78)	ปานกลาง
การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย	3.75 (0.65)	สูง
ภาพรวม	3.42 (0.67)	ปานกลาง

2. สมรรถนะของบุคลากร พบว่า ด้านที่มีระดับของสมรรถนะสูงสุด ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม มีสมรรถนะอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 (S.D.=0.64) รองลงมา ได้แก่ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการบริการที่ดี มีสมรรถนะอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 (S.D.=0.66) และ 4.06 (S.D.=0.58) ตามลำดับ โดยเมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ระดับสมรรถนะของบุคลากร โรงพยาบาลโสธร อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 (S.D.=0.54) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของบุคลากร โรงพยาบาลโสธร รายด้าน
และภาพรวม (n=148)

สมรรถนะ	ระดับ	
	Mean (S.D.)	แปลผล
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.99 (0.62)	สูง
การบริการที่ดี	4.06 (0.58)	สูง
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	3.90 (0.55)	สูง
การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	4.21 (0.66)	สูง
การทำงานเป็นทีม	4.22 (0.64)	สูง
ภาพรวม	4.07 (0.54)	สูง

3. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่า ด้านที่มีระดับของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ ด้านเวลา มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง พบค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.03 (S.D.=0.62) รองลงมา ได้แก่ ด้านคุณภาพของงาน และด้านค่าใช้จ่าย มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.0 (S.D.=0.61) และ 3.98 (S.D.=0.68) ตามลำดับ โดยเมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลโยธร อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 (S.D.=0.57) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลโยธร รายด้านและภาพรวม (n=148)

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ระดับ	
	Mean (S.D.)	แปลผล
ด้านคุณภาพของงาน	4.00 (0.61)	สูง
ด้านปริมาณงาน	3.94 (0.59)	สูง
ด้านเวลา	4.03 (0.62)	สูง
ด้านค่าใช้จ่าย	3.98 (0.68)	สูง
ภาพรวม	3.99 (0.57)	สูง

5. ความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรบุคคล สมรรถนะของบุคลากร กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรบุคคล สมรรถนะของบุคลากร กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่าปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล และสมรรถนะของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุกด้าน ($p < 0.001$) โดยสามารถแยกความสัมพันธ์ของปัจจัยในแต่ละด้าน ได้ดังนี้

ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล พบปัจจัยที่มีระดับความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การประเมินผลการทำงาน ($r=0.4776$) การบริหารจัดการค่าตอบแทน ($r=0.4704$) และการดำเนินการเกี่ยวกับระเบียบวินัย ($r=0.4685$) ตามลำดับ

ด้านสมรรถนะของบุคลากร พบปัจจัยที่มีระดับความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การทำงานเป็นทีม ($r=0.7973$) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($r=0.7593$) และการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($r=0.7555$) ตามลำดับ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรบุคคล สมรรถนะของบุคลากร กับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลโสธร (n=148)

ตัวแปร	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร	
	r	p-value
การจัดการทรัพยากรบุคคล		
การวางแผนและการสรรหาบุคลากร	0.4193	<0.001
การอบรมและพัฒนาบุคลากร	0.4321	<0.001
การบริหารจัดการค่าตอบแทน	0.4704	<0.001
การประเมินผลการทำงาน	0.4776	<0.001
การดำเนินการเกี่ยวกับระเบียบวินัย	0.4685	<0.001
การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย	0.4262	<0.001
สมรรถนะของบุคลากร		
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	0.7593	<0.001
การบริการที่ดี	0.7409	<0.001
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	0.7198	<0.001
การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	0.7555	<0.001
การทำงานเป็นทีม	0.7973	<0.001

อภิปรายผล

1. ระดับการจัดการทรัพยากรบุคคล ภาพรวม พบว่า ระดับการจัดการทรัพยากรบุคคลของบุคลากรโรงพยาบาลโสธร อยู่ในระดับปานกลาง พบค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 (S.D.=0.67) และรายด้านพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการดูแลสุขภาพและความปลอดภัย มีค่าเฉลี่ยในระดับสูง มีค่าเท่ากับ 3.75 (S.D.=0.65) ซึ่งขัดแย้งกับการศึกษาของ ณัฐพร ฉายประเสริฐ, นิธิมา ยืนยง, พงศ์วัช จันทบูล (2560) พบว่า ระดับความสำคัญของจัดการทรัพยากรมนุษย์ทุกด้านอยู่ในระดับมาก อย่างไรก็ตาม การศึกษาดังกล่าว พบว่า ด้านสุขภาพและความปลอดภัยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการศึกษาของจารุภา แซ่อ้อ, วันชัย สุขตาม, นพฤทธิ์ จิตรสายธาร (2563) พบว่า การพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวม และรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งชี้ให้เห็นว่า บุคลากรสังกัดโรงพยาบาลโสธร มีความคิดเห็นว่าการจัดการทรัพยากรบุคคล ในภาพรวม และรายด้านยังไม่เหมาะสมเท่าที่ควร ซึ่งควรมีการปรับปรุงระบบการจัดการให้ดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านการวางแผนและการสรรหาบุคลากร การอบรมและพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการค่าตอบแทน การประเมินผลการทำงาน และการดำเนินการเกี่ยวกับระเบียบวินัย

2. สมรรถนะของบุคลากร พบว่า ภาพรวม พบว่า ระดับสมรรถนะของบุคลากร โรงพยาบาลโสธร อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 (S.D.=0.54) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านมีสมรรถนะในระดับสูงเช่นกัน โดยด้านที่มีสมรรถนะสูงสุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ขอบธรรมและจริยธรรม สอดคล้องกับ ธนศักดิ์ กุศลสร้าง และ พรทิวา แสงเขียว (2565) ศึกษาปัจจัยการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่า ด้านการติดตามและประเมินผล ค่าเฉลี่ย 4.45 (S.D.=0.36) ด้านกิจกรรมการควบคุม ค่าเฉลี่ย 4.43 (S.D.=0.31) และด้านความรู้ ความเชี่ยวชาญ ค่าเฉลี่ย 4.15 (S.D.=0.521) ซึ่งเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะ โดยมีค่าเฉลี่ยในระดับสูง ชี้ให้เห็นว่า การส่งเสริมให้บุคลากรมีสมรรถนะที่ดีของโรงพยาบาลโสธร อยู่ในระดับที่บุคลากรเห็นว่าอยู่ในระดับที่มาก ทำให้บุคลากรมีสมรรถนะสูง มีความพร้อมในการให้บริการที่ดี มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ยึดมั่นในความถูกต้อง ขอบธรรมและจริยธรรมในการให้บริการ และทำงานเป็นทีมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างดี

3. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า รายด้านและภาพรวม บุคลากรมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับสูง โดยเฉพาะด้านเวลา สอดคล้องกับการศึกษาของ สุพัฒน์ ปิ่นหอม และคณะ (2563) พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับการปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ปริมาณงาน คุณภาพงาน ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และค่าใช้จ่าย และสอดคล้องกับการศึกษาของ ธนศักดิ์ กุศลสร้าง และ พรทิวา แสงเขียว (2565) พบว่า ภาพรวมของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คือด้านคุณภาพของงาน ค่าเฉลี่ย 4.51 (S.D.=0.32) ด้านมาตรฐานและความเชื่อถือได้ ค่าเฉลี่ย 4.49 (S.D.=0.30) ด้านความทันต่อเวลา ค่าเฉลี่ย 4.49 (S.D.=0.34) ด้านการบรรลุเป้าหมาย ค่าเฉลี่ย 4.48 (S.D.=0.29) ด้านความคุ้มค่า ค่าเฉลี่ย 4.46 (S.D.=0.34) อยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับการศึกษาของ ญัฐพร ฉายประเสริฐ, นิธิมา ยืนยง, พงศ์ธวัช จันทบูล (2560) ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดปทุมธานี พบว่าระดับความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านสุขภาพและความปลอดภัยมีระดับความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติการ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทน และด้านการสรรหาและการคัดเลือก ตามลำดับ ระดับความสำคัญด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านเวลา มีระดับความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือด้านคุณภาพงาน ด้านปริมาณงาน ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ตามลำดับ ผลการศึกษาพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ในทางบวกในระดับสูง ($r=.862$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่า องค์กรส่วนใหญ่มีความพยายามพัฒนาระบบงานที่มุ่งผลลัพธ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร ไม่ว่าจะ เป็นหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือภาคเอกชน เพื่อให้องค์กรอยู่ได้ มีภาพลักษณ์ที่ดี และในองค์กร ภาคเอกชนจะนำไปสู่ผลกำไรขององค์กร

4. ความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรบุคคล สมรรถนะของบุคลากร กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่า ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล และสมรรถนะของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุกด้าน ($p < 0.001$) โดยด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์ระดับต่ำในทุกด้าน ส่วนสมรรถนะของบุคลากร มีความสัมพันธ์ระดับสูง โดยสมรรถนะการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกสูงสุด สอดคล้องกับการศึกษาของ เปรมฤดี ศรีวิชัย และพินทอง ปินใจ (2560) พบว่า การทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับสูง และการศึกษาของ เพ็ชรารภรณ์ ชัชวาลชาญชนกิจ (2557) พบว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญและเชื่อมโยงต่อการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ

ข้อเสนอแนะ

1. คณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลโสธร ควรพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจนในทุกองค์ประกอบ และสื่อสารให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง
2. ควรมุ่งเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะด้านการทำงานเป็นทีม และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสูงสุด
3. ควรศึกษารูปแบบการจัดการทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและเสริมสร้างความสุขในการทำงานของบุคลากร

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณผู้อำนวยการโรงพยาบาลโสธร หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่ายทุกแผนกที่กรุณาอนุญาตให้บุคลากรให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ที่จะนำไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคลรอบด้าน และขอขอบคุณ ผศ.ดร.ประเสริฐ ประสมรักษ์ อาจารย์ประจำหลักสูตรสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต ที่กรุณาให้คำปรึกษาตลอดการวิจัยครั้งนี้

บรรณานุกรม

- กิตติยา จิตต์อาจหาญ. ปัจจัยการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน. การประชุมเกริกวิชาการระดับชาติ, มหาวิทยาลัยเกริก, 2561.
- กรวิภา มีสามเสน และกฤษดา เขียววัฒนสุข. ปัจจัยในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี. *Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University* 2021; 8(2): 228-241.

ขจรศักดิ์ ศิริมัย. [ออนไลน์]. แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. [สืบค้นเมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2555]. จาก <http://competency.rmutp.ac.th>, 2555.

เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม. การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน สมรรถนะหลัก. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2553.

ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และ จินตกานต์ สุธรรมดี. การประยุกต์ใช้สมรรถนะ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด 2560; 11(1): 262-269.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. มารู้อีก Competency กันเถอะ. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2547.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2545.

ธนศักดิ์ กุศลสร้าง และ พรทิวา แสงเขียว. ปัจจัยการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของนักบัญชี และผลการดำเนินงานขององค์กรในภาคตะวันตกของประเทศไทย. Journal of Modern Learning Development 2565; 7(11): 195-211.

พิมลวรรณ เชื้อบางแก้ว และคณะ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่ง มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2555.

พิรญา ชื่นวงศ์. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา ธุรกิจการขนส่งในจังหวัดเชียงราย. วารสารเศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการ 2560; 4(2): 92-100.

เปรมฤดี ศรีวิชัย และพินทอง ปินใจ. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลหัวหน้าเวร โรงพยาบาลทั่วไป จังหวัดพะเยา. วารสารการพยาบาลและการดูแลสุขภาพ 2560; 35(3): 155-164.

วิชุดา สร้อยสุด, เมธินี อินทร์บัว, จีรภา มิ่งเชื้อ, ยุวดี เคน้ำอ่าง และ โชติ บดีรัฐ. การจัดการทรัพยากร มนุษย์หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบัน. Journal of Modern Learning Development 2564; 6(5): 340-350.

วิลาวรรณ รพีพิศาล. หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: วิจิตรทัศนการ, 2550.

สุดารัตน์ สะโดอยู่ และแสงจิตต์ ไต้แสง. ปัจจัยในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรบริษัท เอลเลค แอนด์ เอลเทค (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัด ปทุมธานี. วารสาร วิทยาการจัดการปริทัศน์ 2565; 24(2): 1-10.

สกุลตรา กฤษเทียมเมฆ. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต บริษัท พีแซท คัสสัน ประเทศไทย จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการวิศวกรรมธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2560.

สกล บุญสิน. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. เชียงใหม่: ศูนย์บริหารงานวิจัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2560.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย COMPETENCYBASEDLEARNING. พิมพ์ ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้น, 2548.

- สุนันทา เลานันท์. การพัฒนาองค์การ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ดิดีบุ๊กส์ไตร์, 2556.
- สุวิมล เจริญสุข. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงงานผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี. การค้นคว้าอิสระเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2561.
- สีมา สีมานันท์. การพัฒนาสมรรถนะองค์การ. มติชน. 23 พฤศจิกายน 2553, 2553.
- สมพิศ สุขแสน. การประเมินผลโครงการ. อุตรดิตถ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์, 2556.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ. กรุงเทพฯ : สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2547.
- อเนกลาก สุทธินันท์. แนวทางการนาสมรรถนะทั้ง 5 ไปเพิ่ม ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานอย่างได้ผล. กรุงเทพฯ : อัดसानา, 2548.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. Competency dictionary. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2548.
- Armstrong, M. Strategies for Human Resource Management. London: Kogan Page, 1992.
- Donald, F.H. Human Resource Management. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- Guest, D. Human Resource Management and Industrial Relations. Journal of Management Studies 1987. 24, (5). 503-521.
- McClelland, David C. (Online). "Identifying Competencies with Behavioral-event interviews". Psychological Science, 9(5). [Retrieved December 11, 2005]. from www.eiconsortium.org/research/business_case_for_ei.htm, 1999.
- Mondy, R.W., & Mondy, J.B. Human Resource Management. (13'ed). Boston: Prentice Hal, 2014.
- Parry, Scott B. Evaluating the Impact of Training. Alexandria, Virginia : American Society for Training and Development, 1997.
- Robert, S.K. & David, P.N. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the new Business Environment. USA: Harvard Business School Press, 2001.
- Spencer, LM. and Spencer, SM. (Online). Competence at Work : Models for Superior Performance. Retrieved December 11, 2005. from www.joe.org/joe/1999/december/iw4.html, 1993.