

อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการ ทำงานในองค์กร และกิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ของพนักงานรัฐวิสาหกิจ

The Influence of Leadership Behaviors, Organizational
Culture and Human Resource Development on
Employee Performance in State Enterprises

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย^{1*}

คำสำคัญ : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ

Keywords : Human resource development, Leadership Behaviors, Organizational Culture

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจและเพื่อหารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ที่นำไปใช้สำหรับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ประชากรเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานประจำขององค์การรัฐวิสาหกิจ ซึ่งขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ให้ได้มาซึ่งตัวแทนของประชากร เพื่อใช้ทดสอบกรอบแนวคิดความสัมพันธ์ตามสมมติฐาน จะใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ซึ่งเครื่องมือ

¹ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

* Corresponding author: โทรศัพท์ 08-1619-8454 E-mail : moo_thailand@hotmail.com

ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตาม ทฤษฎี กรอบแนวคิด และนิยามปฏิบัติการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อ ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง และยืนยันความถูกต้องของมาตรวัด 2) การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อย่างง่ายเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร กิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ 3) การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเพื่อหาค่า สัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางและวิเคราะห์ตามสมการโครงสร้างของแบบ จำลอง เพื่อหาอิทธิพลโดยตรง และโดยอ้อมของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามเส้นทางความสัมพันธ์ ตามกรอบแนวคิดของการวิจัย ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมการ ทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว กิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนาของพนักงานมีอิทธิพล ทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ และพฤติกรรมไร้ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบ ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยที่วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ และพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจโดยส่งผ่านกิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมพัฒนาของ พนักงาน และพบว่าพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร เน้นการปรับตัว วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้น พันธกิจ และพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ

Abstract

This research aimed to study the direct and indirect Influences of Leadership Behaviors, Organizational Culture and Human Resource Development on Employee Performance in State Enterprises and to investigate the Path Analysis of Leadership Behaviors of Leadership Behaviors, Organizational Culture and Human Resource Development on Employee Performance in State Enterprises.

There were 241,936 employees from 58 State Enterprises as the research populations as its Conceptual Framework and Hypotheses. Multi-stage sampling method was used to acquire the samples. Questionnaires and structured Interviews were conducted as the research instruments from theory concepts and operational definitions.

The statistics used in this research included, 1) Factor analysis which was to find out the Construct validity and scale accuracies, 2) Simple correlation analysis which was to investigate the relationships of Leadership Behaviors, Organizational Culture and Human Resource Development on Employee Performance in State Enterprises and 3) Multiple regression which was to acquire the Standard regression coefficient, Path coefficient from the Structure equation model in order to find out direct and indirect Influences of Independent variable towards Dependent variable.

The results revealed that Transformational Leadership, Adaptability Culture, Training and

Development Activities had direct influences on Employees Performance in State Enterprises. Moreover, Non-Leadership had direct negative influences on Employees Performance in State Enterprises. It was found that Involvement Culture, Mission Culture and Transactional Leadership by Training and Development activities had indirect influences on Employees Performance in State Enterprises. In addition, Transformational Leadership effected on Adaptability Culture, Involvement Culture and Mission Culture while Transactional Leadership effected on Mission Culture in State Enterprises.

คำนำ

พนักงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญสำหรับทุกองค์การ ความสำเร็จขององค์การสามารถเกิดได้จากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานในการสร้างกำไรเพิ่มขึ้น สร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ขององค์การ นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นซึ่งการพัฒนาองค์การให้สามารถดำรงอยู่อย่างมั่นคงในกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องสร้างความแข็งแกร่งของระบบ และโครงสร้างต่าง ๆ ภายในองค์การให้สามารถพึ่งตนเองได้มากขึ้น และสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้กับองค์การตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยให้ความสำคัญกับการนำทุนที่มีอยู่ในองค์การมาสร้างศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน Schultz (1971) ระบุว่าภาระจะสร้างคนให้เกิดเป็นทุน ซึ่งเรียกว่าทุนมนุษย์เพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของงานนั้น จำเป็นจะมีการลงทุนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การฝึกอบรม ซึ่งก็สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8, 9 และ 10 ที่กำหนดให้คนเป็นศูนย์กลางของการวางแผนพัฒนา และให้การพัฒนาศักยภาพมนุษย์เป็นการลงทุนอย่างหนึ่งของรัฐบาล แต่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนั้นมีปัญหาที่เกิดจากความไม่ชัดเจนของนิยาม กิจกรรม และแนวทางปฏิบัติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของนักวิชาการที่มีแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2 แนวคิดที่แตกต่างกัน ระหว่างแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นไปที่ระดับจุลภาคหรือตัวบุคคล กับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นระดับมหภาคหรือเน้นไปที่องค์การ ซึ่งนักวิชาการที่นำเสนอแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นไปที่ระดับจุลภาคหรือที่ตัวบุคคล เช่น Gilley and Eggland (1989) มีมุมมอง และแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าต้องตระหนักให้มีความสำคัญไปที่การพัฒนาตัวของพนักงาน มากกว่าที่จะเน้นไปที่การพัฒนาองค์การ เนื่องจากเห็นว่าประสิทธิผลขององค์การนั้นถูกสร้างขึ้นโดยเริ่มต้นมาจากการปรับปรุง พัฒนาของพนักงาน โดยผ่านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ภายในองค์การ เพื่อปรับปรุงการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ตัวพนักงาน สอดคล้องกับ Nadler and Nadler (1980) ที่ได้นำเสนอแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การว่า เป็นกิจกรรมที่ต้องการมุ่งเน้นให้ผลลัพธ์เกิดขึ้นกับตัวพนักงานโดยตรงซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนาโดยวิธีการปฏิบัตินั้นมีหลากหลายวิธีทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่นเดียวกับ D.Smith (1990) quoted in Swanson and Holton (2001) ให้นิยามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกิจกรรมกระบวนการ

ของการกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อพัฒนาและปรับปรุงทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยผ่านกิจกรรม การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เพื่อให้ตัวเองและองค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย แต่ใน ขณะที่ Rothwell and Kazanas (1994) ซึ่งนำเสนอกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าต้องมุ่งเน้นที่ระดับองค์การ โดยให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์การ เช่นเดียวกับ Delahaye (2005) เเจาะจงว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นต้องมีส่วนสัมพันธ์ และสอดคล้องไปกับกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งโครงสร้างของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องพิจารณาพร้อมกับปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกขององค์การ และแนวคิดของ Pace Smith and Mills (1991) มีมุมมองที่กว้างและครอบคลุมระบบการทำงานทั้งระบบ โดยกำหนดขอบเขตกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มุ่งเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่รับเข้าทำงานจนกระทั่งออกจากงานสร้างระบบงานให้มีความเหมาะสม สร้างระบบการให้คำตอบแทนต่างๆ เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อปรับปรุงคุณภาพของทั้งคนและงาน ในส่วนของนักวิชาการไทยเช่นสุจิตรา ธนानันท์ (2550) กล่าวว่าบทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นอะไรที่มากกว่าการฝึกอบรม นั่นคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีบทบาทในการปรับเปลี่ยนองค์การทั้งระบบ นอกจากนี้ยังต้องมีการเปลี่ยนแปลงที่โครงสร้างขององค์การด้วย จึงจะมีผลทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ซึ่งก็สอดคล้องกับสมบัติ กุสุมาวลี (2540) ที่นำเสนอการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่ว่าองค์การควรจะลดการฝึกอบรมในห้องเรียนเพราะเป็นการจำกัดจำนวนของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม นอกจากนี้คนที่เข้าฝึกอบรมยังเป็นตัวแทนของคนในกลุ่มหนึ่งเท่านั้น ไม่มีอิทธิพลมากพอที่จะผลักดันคนส่วนใหญ่ในองค์การให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ซึ่งก็จะเป็นแนวคิดการพัฒนาองค์การ ที่มุ่งให้พนักงานสามารถเรียนรู้และพัฒนาดตนเองได้อย่างต่อเนื่อง มุ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบร่วมมือกันทั่วทั้งองค์การ และยังมีปัญหาที่เกิดจากการขาดนโยบายที่ชัดเจนด้านทรัพยากรมนุษย์จากผู้นำองค์การ ซึ่งปัญหาในเรื่องนี้ดำรงอยู่คู่กับองค์การของไทยมาโดยตลอด ถ้าผู้นำขององค์การไทยไม่สามารถตอบได้ว่าอะไรคือนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การที่นำมาใช้ในการบริหารงาน นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยเรื่องอะไรบ้าง นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยอะไรบ้าง และแต่ละเรื่องหรือประเด็นนั้น ได้กำหนดลงไปชัดเจนแล้วหรือยัง ไม่ชัดเจน และความไม่ชัดเจนดังกล่าวส่งผลอย่างไรต่อประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งคำถามเหล่านี้ผู้นำองค์การต้องตอบคำถามให้ได้ว่านโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การยังขาดความชัดเจนด้านใดบ้าง (กิตติ บุนนาค, 2549)

จากปัญหาความสับสน และไม่ชัดเจนของนิยามกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะพบว่าแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นไปที่บุคคลของนักวิชาการ Nadler and Nadler (1980) Gilley and Eggland (1989) D.Smith (1990) เป็นแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีมุมมองแคบ ซึ่งเป็นกิจกรรมการพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของพนักงานโดยตรงโดยผ่านกิจกรรมการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา และยังมีแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นไปที่องค์การของ Pace Smith and Mills (1991) Rothwell and Kazanas (1994) Delahaye (2005) สมบัติ กุสุมาวลี (2540) และสุจิตรา ธนานันท์ (2550) เป็นแนวคิดที่มีมุมมองที่กว้างและครอบคลุมระบบการ

ทำงานทั้งระบบ ทั้งองค์การ ด้วยกิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การ โดยมีประเด็นปัญหาที่น่าสนใจในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจะทำแบบเดิมหรือทำตามประเพณีนิยม โดยไม่ได้กำหนดว่าควรจะให้มีความสำคัญกับปัจจัยใด ก่อนหรือหลัง หรือควรจัดสรรงบประมาณอย่างไร ให้เหมาะสมกับความสำคัญของปัจจัย เนื่องจากยังมีความสับสนของกิจกรรม หรือปัจจัยของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การว่ากิจกรรมใดที่จะทำให้พนักงานเกิดการพัฒนาและเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับการทำงาน อีกทั้งองค์การยังมีงบประมาณในการสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่อย่างจำกัด ดังนั้นองค์การจะต้องตระหนักถึงความเหมาะสม ความสอดคล้องของแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ และจากการที่กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสัมพันธ์กับผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การด้วย แต่ยังไม่มีความงานวิจัยที่ระบุว่าวัฒนธรรมการทำงานในองค์การแบบใดที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุดหรือน้อยที่สุด และพฤติกรรมผู้นำแบบใดที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุดหรือน้อยที่สุด ดังนั้นงานวิจัยนี้จะศึกษาว่าปัจจัยของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กิจกรรมใด ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และพฤติกรรมของผู้นำ และวัฒนธรรมการทำงานในองค์การแบบใดที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา การวางแผนอาชีพ การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การ ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำคือผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และวัฒนธรรมการทำงานในองค์การ 4 รูปแบบ คือวัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นพันธกิจ และวัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษา จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถที่จะนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบในการกำหนดแนวนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

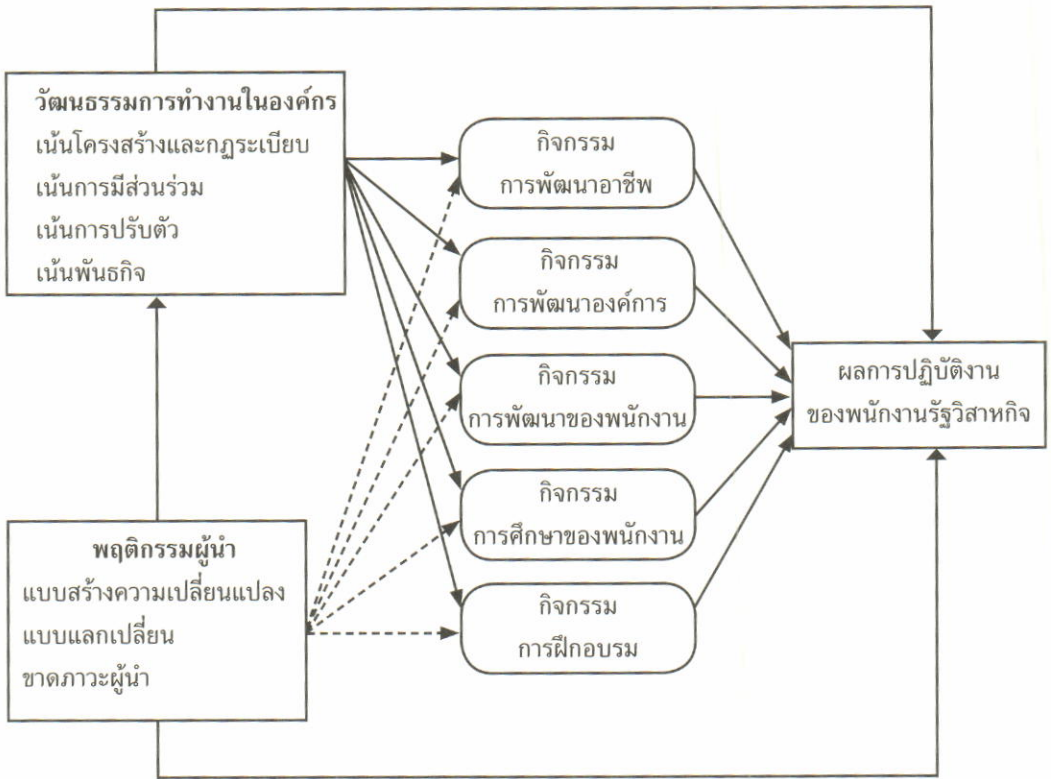
1. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของ ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ
3. เพื่อหารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ที่นำไปใช้สำหรับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ

การตรวจเอกสาร

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและจากการแนวคิดทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะพบว่ากิจกรรมหลัก ๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยกิจกรรม 5 กิจกรรมหลักคือกิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา กิจกรรมการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการพัฒนางาน ซึ่งนอกจากนั้นแล้ว Swanson and Holton (2001) และ Delahaye (2005) ยังได้กล่าววาระบบขององค์การ และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์การที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ยังไม่มีการศึกษาในเชิงประจักษ์ที่มากพอที่จะบ่งชี้ความสัมพันธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมของผู้นำ และวัฒนธรรมการทำงานในองค์การด้วย เป็นเหตุทำให้ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ผู้วิจัยได้ทบทวนตามทฤษฎีผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass (1985) Bass and Avolio (1994) และ Northouse (2007) และผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแนวคิดสำหรับตัวแปรอิสระวัฒนธรรมการทำงานในองค์การ โดยประยุกต์จากแนวคิดของนักวิชาการเช่น Harrison (1972) Charles (1979) Handy (1981) Cameron and Quinn (1999) และ Daft (2008) ซึ่งตัวแปรปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานในองค์การประกอบไปด้วยตัวแปร 4 ตัวแปร คือ 1) วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการปรับตัว 2) วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการมีส่วนร่วม 3) วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ 4) วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นพันธกิจและผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของผลการปฏิบัติงานจากแนวคิดของนักวิชาการ Guest (1999) Wolf (1995) Becker, Huselid, Ulrich (2001) Arthur et al., (2003) Bakker et al., (2003) Robbins and Judge (2007) และ Rowold (2008) และกำหนดให้สอดคล้องกับที่หน่วยงานภาครัฐ ซึ่งให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ หมายถึง ผลการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจที่สามารถวัดได้จากตัวชี้วัด 2 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบไป 1) พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน 2) ผลลัพธ์ตามภาระหน้าที่

กรอบแนวคิด

ตัวแปรอิสระในการวิจัยนี้ ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ประกอบไปด้วยตัวแปร 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง และ 2) พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 3) พฤติกรรมขาดภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานในองค์การ ประกอบไปด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการปรับตัว 2) วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการมีส่วนร่วม 3) วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ 4) วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นพันธกิจ และปัจจัยด้านกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วย 5 ตัวแปร 1) กิจกรรมการฝึกอบรม 2) กิจกรรมการศึกษาของพนักงาน 3) กิจกรรมการพัฒนาของพนักงาน 4) กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ 5) กิจกรรมการพัฒนางาน และตัวแปรตาม คือผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ได้กรอบแนวคิดดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่องอิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพล ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ มุ่งที่จะศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของปัจจัยดังกล่าว และศึกษาผลของปัจจัยของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้นเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงมีระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วย การออกแบบการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การออกแบบการวิจัย

การศึกษาเรื่องอิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพล ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ผู้วิจัยได้เลือกรูปแบบการวิจัยแบบไม่ทดลอง ซึ่งเป็นการศึกษาปรากฏที่เกิดขึ้นดังที่ปรากฏตามธรรมชาติที่เป็นจริง โดยมิได้มีความพยายามใดๆ ที่จะบังคับค่าตัวแปรหนึ่งๆ เพื่อศึกษาผลกระทบต่ตัวแปรนั้นๆ ต่อตัวแปรตาม (สุจิตรา บุญรัตน์พันธุ์, 2546) และมีหน่วยการวิเคราะห์ (Unit of analysis) ระดับบุคคล (Individual Level) โดย

ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานในองค์การที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามแบบการวิจัยตัดขวาง (Cross-Sectional Studies) คือเป็นการเก็บข้อมูลในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งเพียงครั้งเดียว ซึ่งจะใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติเพื่อหาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ศึกษา หลังจากนั้นจึงทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview) ผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อยืนยันความถูกต้อง และเสริมข้อมูลในประเด็นต่าง ๆ เพื่อช่วยให้สามารถอธิบายรายละเอียดการศึกษาเรื่องนี้ได้มากขึ้น

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานประจำขององค์การรัฐวิสาหกิจ ซึ่งองค์การรัฐวิสาหกิจมีทั้งหมด 58 แห่ง มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 241, 936 คน โดยแบ่งรัฐวิสาหกิจจำแนกตามกลุ่มสาขาได้ 9 กลุ่มสาขา ตามสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ให้ได้มาซึ่งตัวแทนของประชากร เพื่อใช้ทดสอบกรอบแนวคิดความสัมพันธ์ตามสมมติฐาน จะใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน โดยประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรของ Yamane', 1973 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้เกิดความผิดพลาดคลาดเคลื่อนได้ร้อยละ 5 จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน กำหนดจำนวนตัวอย่างแต่ละกลุ่มสาขารัฐวิสาหกิจทั้ง 9 กลุ่มอย่างมีสัดส่วน และทำการสุ่มองค์การรัฐวิสาหกิจจาก 9 กลุ่มสาขา กลุ่มสาขาละ 1 องค์การ เพื่อทำการสุ่มตัวอย่างจากองค์การที่สุ่มให้ได้ตามจำนวนที่กำหนด เมื่อกลุ่มสาขารัฐวิสาหกิจนั้นยังได้จำนวนตัวอย่างไม่ครบตามจำนวนที่กำหนด ก็ทำการสุ่มองค์การรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในกลุ่มสาขานั้นอีก 1 องค์การ เพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่างครบตามจำนวนที่กำหนด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 1) แบบสอบถาม และ 2) แบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามทฤษฎี กรอบแนวคิด และนิยามปฏิบัติการ

แบบสอบถามเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามทฤษฎี กรอบแนวคิด และนิยามปฏิบัติการ ซึ่งแบ่งแบบสอบถามแบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัว ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมผู้นำ ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมการทำงานในองค์การ ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยให้หัวหน้างานของผู้ที่ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ประเมิน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

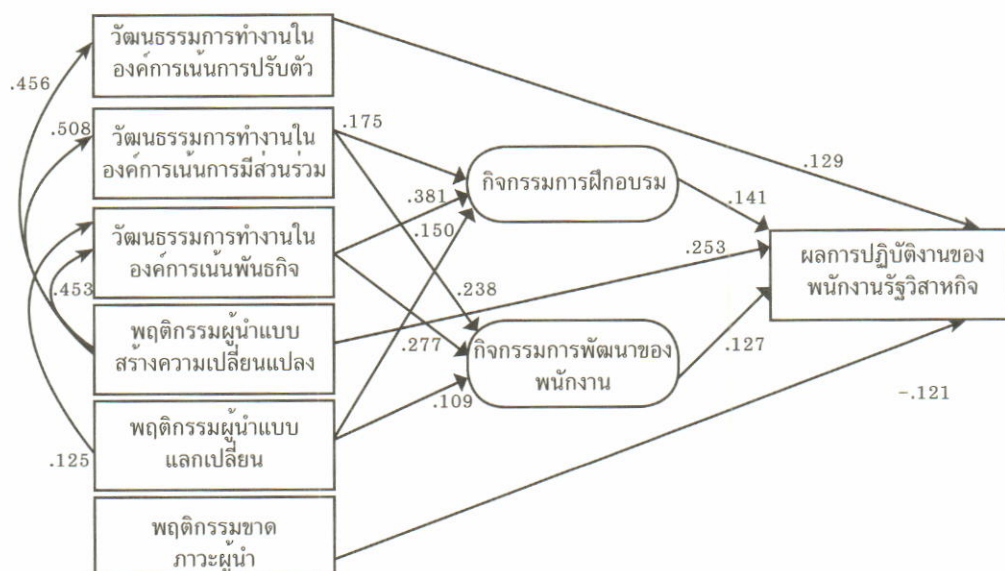
ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลในการศึกษา 2552 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ ดังนี้ 1) การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากกลุ่มตัวอย่างในแต่ละองค์การรัฐวิสาหกิจทั้ง 9 แห่ง จะทำการเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยไปพบ และขออนุญาตผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเก็บข้อมูลในองค์การต่าง ๆ ด้วยตนเอง พร้อมรื้อรับแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูล 2) การเก็บข้อมูลทุติยภูมิจะทำการศึกษา ค้นคว้าจากรายงานประจำปี เอกสารเผยแพร่ขององค์การ แผนปฏิบัติประจำปี เป็นต้น 3) ผลการเก็บรวบรวมข้อมูล จากการรวบรวมแบบสอบถามในครั้งนี้ได้แบบสอบถามคืนมา 359 ชุด จากทั้งหมด 400 ชุด คิดเป็นร้อยละ 89.75

เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS for Windows Version 16 เพื่อหาค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และยืนยันความถูกต้องของมาตรวัด 2) การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ 3) การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Standard Regression Coefficient) ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) และวิเคราะห์ตามสมการโครงสร้างของแบบจำลอง เพื่อหาค่าอิทธิพลโดยตรง และโดยอ้อมของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามเส้นทางความสัมพันธ์ตามกรอบแนวคิดของการวิจัย

ผลการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยการวิเคราะห์สมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งผลของการวิเคราะห์ทำให้ได้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง และได้แผนภาพแสดงเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ดังรูป 2



รูปที่ 2 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ

การวิเคราะห์แยกอิทธิพลตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ เพื่อที่จะอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรอิสระกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ จากการแยกค่าอิทธิพลมีรายละเอียดดังตาราง 1

ตาราง 1 ผลการวิเคราะห์แยกค่าอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ

ตัวแปรอิสระ	ผลรวม	ผลเชิงสาเหตุและผล			ผลที่ไม่ใช่เชิงสาเหตุ
		ทางตรง	ทางอ้อม	รวม	
วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการปรับตัว	.278	.129	-	.129	.149
วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการมีส่วนร่วม	.281	-	.055	.055	.226
วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นพันธกิจ	.245	-	.089	.089	.156
พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง	.391	.253	.127	.38	.011
พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	.074	-	.043	.043	.031
พฤติกรรมขาดภาวะผู้นำ	-.221	-.121	-	-.121	-.100
กิจกรรมการฝึกอบรม	.245	.141	-	.141	.104
กิจกรรมการพัฒนาของพนักงาน	.207	.127	-	.127	.008

ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการปรับตัว กิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนาของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยที่พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด และพฤติกรรมขาดภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยที่วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นพันธกิจ และพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจโดยส่งผ่านกิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนาของพนักงาน และพบว่าพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นพันธกิจ และพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์การเน้นพันธกิจ

อภิปรายผล

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสนับสนุนการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติการ โดยมีพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทางของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ได้ข้อสรุปว่าองค์การควรจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำหรับพนักงานในองค์กรที่ส่วนใหญ่อยู่ในวัยผู้ใหญ่และมีประสบการณ์ทำงาน โดยเน้นที่กิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนา ซึ่งต้องคำนึงถึงผู้เรียน และใช้ปัญหาจากสภาพแวดล้อมจริงที่เกิดขึ้นเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ตามทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และทฤษฎีสร้างสรรคความรู้ และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ค่านิยมของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใหม่ ซึ่งผู้นำที่มีพฤติกรรมสร้างการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรได้ โดยต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมกิจกรรมฝึกอบรมจากเดิมที่เน้นการบรรยายตามหลักสูตร มาเป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับปัญหาตามสถานการณ์หรือตามความต้องการของผู้เข้าอบรมเพื่อที่จะเรียนรู้ โดยให้ผู้ที่จะเรียนรู้จะต้องมีส่วนร่วมในลักษณะที่ตื่นตัว นั่นคือการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้นั้นจะต้องจัดโอกาสให้ผู้รับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมกระบวนการคิด วิเคราะห์และอภิปราย ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นเชื้อเพลิงที่นำไปสู่กระบวนการสร้างความรู้ เพราะการฝึกอบรมที่จะทำให้เกิดความรู้มากที่สุดจะเกิดขึ้นเมื่อผู้เข้าเรียนรู้มีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ที่ตนเองสนใจ และที่มีความหมายต่อตนเองในปัจจุบัน และส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพของตนเองทำงานอย่างเต็มที่ ให้เป็นลักษณะของการทำงานที่ผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับการเรียนรู้ สังสมความรู้ สร้างความรู้ใหม่ที่ได้จากประสบการณ์ในการทำงาน

คำขอบคุณ

ผู้วิจัยได้รับความกรุณาจาก รศ.ดร.พรเพ็ญ เพชรสุขศิริ และ รศ.ดร. จินตลักษณ์ วัฒนสินธุ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา และงานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากเงินงบประมาณแผ่นดิน ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เอกสารอ้างอิง

- กิตติ บุนนาค. (2549). THAI HRM & THAI HRD: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สมบัติ กุสุมาวลี. (2540). ประเทศไทยในทศวรรษหน้า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการเนื่องในวาระครบรอบ 30 ปี แห่งการสถาปนาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์ .(2546). ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. สำนักพิมพ์เสมาธรรม
- สุจิตรา ธนानันท์. (2550). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

- Arthur, W., Bennet, W., Edens, P.S. and Bell, S.T. (2003). "Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features". *Journal of Applied Psychology*. 88: 234-245.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. And Schaufeli, W. B. (2003). "Dual process at work in a call center: an application of the job demands – resources model". *European Journal of Work and Organizational Psychology*. (12): 393-417.
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York : Free Press
- Bass, B. M., and Avolio, B.J. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks, Calif: Sage
- Becker, E.B., Huselid, A.M., and Ulrich, D. (2001). **The HR Scorecard**, Boston: Harvard Business School Press.
- Cameron, K. S., and Quinn, R.E. (1999). **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Charles, H. (1979). **Gods of Management**. London: Pan Book.
- Daft, R. L. (2008). **The leadership experience**. 4th ed. Mason, OH : Thomson/South-Western.
- Delahaye, B. L. (2005). **Human Resource Development: Adult Learning and Knowledge Management**. 2 ed. Milton, Qld: John Wiley Press.
- Handy, C. (1981). **Understanding Organizatons**. Penguin Books. Harmondsworth.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*. 5: 119-128.
- Nadler, L and Nadler, Z. (1980). **Corporate Human Resource Development**. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Northouse, P. G. (2007). **Leadership : theory and practice**. 4th ed. Thousand Oaks : SAGE.
- Gilley, J. W. and Eggland, S. A . (1989). **Principles of human resource development** : Addison Wesley Publishing.
- Guest, D.E. (1999). "Human resource management – the worker's verdict". *Human Resource Management Journal*. 9: 5-25.
- Pace, R. W., Smith, P.C., Mills, G. E. (1991). **Human resource development : the field**. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
- Robbins, S. P and Judge, T. A. (2007). **Organizational behavior** .12th ed. Upper Saddle River, N.J. : Pearson/Prentice Hall.
- Rowold, J. (2008). "Multiple effects of human resource development interventions". *Journal of European Industrial Training*. 32(1): 32-44.
- Rothwell, W. and Kazanas .(1994). **Human resource development: A strategic approach** . Amherst, MA : Human Resource Development Press.
- Schultz, W. T. (1971). **Investment in human capital : The role of education and research**. New York : Free Press.
- Swanson, R. A. and Holton, E. F. (2001). **Foundations of human resource development**. San Francisco : Berrett-Koehler.
- Wolf, A. (1995). **Competence – Based Assessment**. Buckingham: Open University Press.