

อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีสมรรถนะของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF COMPETENCY

ปณิตดา ลิ้มเรืองรอง* จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์

Panitada Limrueangrong, Jutamard Thaweepaiboonwong*

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Faculty of Management Sciences, Kasetsart University.

**Corresponding author, e-mail: Panitada.l@ku.th*

Received: 25 February 2021; **Revised:** 13 May 2021; **Accepted:** 21 May 2021

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ตลอดจนวิเคราะห์อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีสมรรถนะเป็นตัวแปรส่งผ่าน การเก็บรวบรวมข้อมูลได้ใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานที่ทำงานในหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องในกระบวนการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์รวม 230 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับมาก โมเดลสมการโครงสร้างในการวิเคราะห์อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า $\chi^2/df = 2.747$, GFI= 0.932, AGFI= 0.884, RMR= 0.015, RMSEA = 0.087 ผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้รับอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมีสมรรถนะของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบบางส่วน ผลการวิจัยจึงยืนยันถึงความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะ ผลการปฏิบัติงาน

Abstract

This study was quantitative research which purposed to analyze the level of human resource development (HRD) practices, competency, and performance of employees working in the automotive parts industry in the Eastern Economic Corridor as well as to analyze the influence of HRD practices on employee performance by considering competency as a mediator variable. The data were collected by a

questionnaire with a sample of 230 employees working in key units involved in the automotive parts manufacturing process. The statistics used for data analysis included percentage, mean, standard deviation, and structural equation modeling. The findings revealed that the level of HRD practices, competency and performance of employees were at a high level. The structural equation model for analyzing the influence of HRD practices on employee competency was consistent with the empirical data with values of $\chi^2/df = 2.747$, GFI = 0.932, AGFI = 0.884, RMR = 0.015, RMSEA = 0.087. Employee performance was influenced both directly and indirectly by HRD practices, with competency serving as a partial mediator. The findings of the study confirm that the organization's human resource development is critical to its success.

Keywords: Human Resource Development, Competency, Performance

บทนำ

เป็นที่ทราบกันดีว่าทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นกลไกในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ การลงทุนในทุนมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่องค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญ ด้วยจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งในด้านคุณภาพของงานหรือความถูกต้องของงานตามมาตรฐาน การได้ผลผลิตหรือปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้เวลาในการดำเนินงานที่เหมาะสม และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า [1] ซึ่งหากองค์กรมีการจัดการผลการปฏิบัติงานที่ดี ผลการปฏิบัติงานของพนักงานย่อมส่งโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กรได้ในที่สุด

เพื่อให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี องค์กรจึงต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี มีการออกแบบงานและการมอบหมายงานที่เหมาะสม สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อในการทำงานของพนักงาน พร้อมทั้งได้รับการสนับสนุนองค์กรในการปฏิบัติงาน รวมทั้ง ต้องทำให้องค์กรมีพนักงานที่มีสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ซึ่งอาจเกิดจากการสรรหาและคัดเลือกที่คำนึงถึงความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน รวมทั้งใช้การพัฒนาพนักงานเพื่อให้มีสมรรถนะตามที่ต้องการ โดยผลการสำรวจความต้องการบุคลากรทักษะสูงของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) [2] เน้นย้ำให้เห็นว่าการสร้างความรู้และทักษะของกำลังคนให้ตรงตามความต้องการของภาคอุตสาหกรรมเป็นสิ่งที่ยังเป็นยิ่ง เนื่องจากภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทย ไม่ได้มีปัญหาด้านแคลนแรงงานในเชิงปริมาณ แต่ขาดแคลนแรงงานเชิงคุณภาพ ประเด็นการพัฒนาบุคลากรจึงอยู่ที่การพัฒนาความรู้ความสามารถ ควบคู่ไปกับการเพิ่มพูนทักษะ (Upskill - Reskill) ซึ่งหมายถึงการเพิ่มสมรรถนะให้กับพนักงาน ด้วยสมรรถนะจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งพัฒนาสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ [3] ซึ่งสมรรถนะมีมิติรวมถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitudes) ที่เกี่ยวข้องกัน [4]

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นกิจกรรมสำคัญขององค์กรที่จะทำให้พนักงานที่มีอยู่มีประสบการณ์ และการเรียนรู้ทักษะเพื่อนำมาพัฒนาความสามารถในการทำงานและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์กร [5] ซึ่งการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมา [6-9] พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรง นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงานภายในองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวในทางที่ดีขึ้น และเกิดประสิทธิผลในองค์กรตามมา [10] อย่างไรก็ตาม งานวิจัยบางส่วนชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลต่อสมรรถนะของพนักงาน [11-13] ซึ่งสมรรถนะของพนักงานสามารถใช้อธิบายถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ [14] นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ มีอิทธิพลในทางอ้อมต่อผล

การปฏิบัติงานของพนักงานผ่านระดับสมรรถนะด้านต่าง ๆ ของพนักงาน [15-17] โดยมีความแตกต่างกันบ้างตามบริบทของการศึกษา

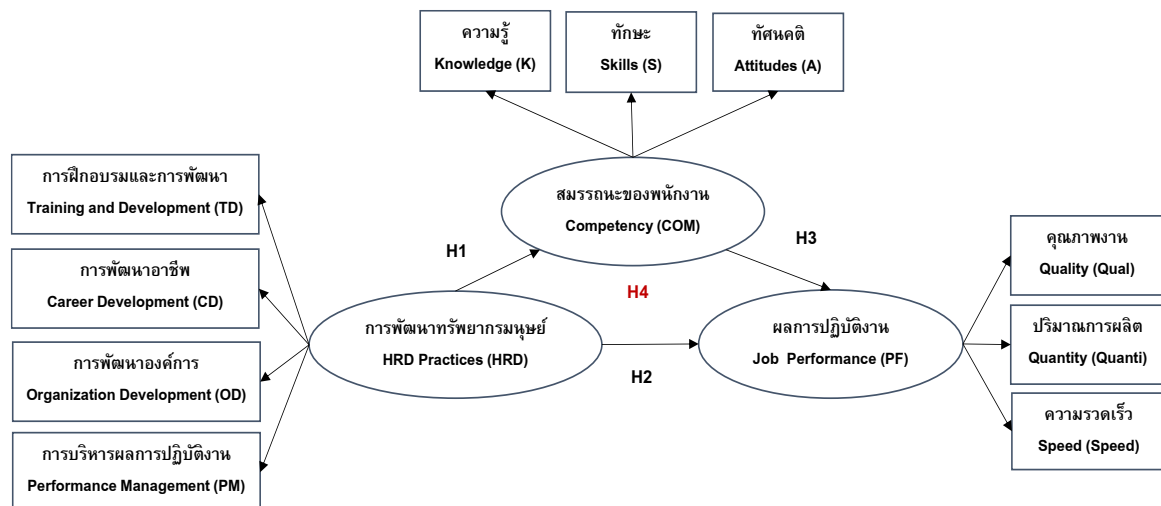
จากประเด็นความสำคัญและการวิจัยที่ผ่านมาที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นที่จะศึกษาอิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะของพนักงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทยซึ่งถือเป็นฐานการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ที่สำคัญของโลก และเป็นการลงทุนของบรรษัทข้ามชาติที่เป็นบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของโลกในเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) เพื่อตรวจสอบบทบาทของการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความรู้และทักษะของพนักงาน ควบคู่ไปกับการเพิ่มพูนทักษะตามความต้องการของภาคอุตสาหกรรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก
2. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก โดยมีสมรรถนะเป็นตัวแปรส่งผ่าน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ได้รับการพิจารณาอนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (COE No.COE63/140 รหัส KUREC-SS63/128) โดยจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพที่ 1 และกำหนดสมมติฐานการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในงานวิจัย

สมมติฐานข้อที่ 1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานข้อที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อสมรรถนะของพนักงาน

สมมติฐานข้อที่ 3 สมรรถนะของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานข้อที่ 4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลในทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีสมรรถนะเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ทำการศึกษาได้แก่พนักงานในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ที่เป็นการลงทุนโดยบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ 7 บริษัทของโลก ซึ่งถูกจัดลำดับจากผลประกอบการโดย Fortune [18] กำหนดขนาดตัวอย่างตามเกณฑ์ของ Hair และคณะ [19] ซึ่งแนะนำการกำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างประมาณ 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งการศึกษาครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 10 ตัวแปร ผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างเท่ากับ 20 เท่าจึงได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 200 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Proportional Stratified Random Sampling) โดยกำหนดจำนวนพนักงานที่เป็นตัวอย่างตามสัดส่วนพนักงานของแต่ละบริษัท และใช้การสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย ทำการเก็บแบบสอบถามโดยเป็นเอกสารในช่วงเดือนตุลาคม-ธันวาคม 2563 ทั้งนี้ เก็บแบบสอบถามเพื่อความไม่สมบูรณ์ไว้ร้อยละ 20 ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ที่ใช้วิเคราะห์ได้กลับมาทั้งสิ้น 230 ชุด

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลได้แก่แบบสอบถามที่สร้างมาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน เป็นแบบให้เติมข้อความและให้เลือกตอบ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นตามแนวคิดของ Gilley และ Egglund [10] และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็นทั้งหมด 4 องค์ประกอบได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กร และการบริหารผลการปฏิบัติงาน จำนวนรวม 19 ข้อ ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของพนักงาน ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นตามแนวคิดของ Parry [4] และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบได้แก่ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคคล จำนวนรวม 15 ข้อ ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นตามแนวคิดของ Na-Nan และคณะ [20] และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ คุณภาพงาน ปริมาณในการผลิต และความรวดเร็ว จำนวนรวม 13 ข้อ และส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

แบบสอบถามส่วนที่ 2-4 ใช้มาตราส่วนประมาณค่าแบบ Likert Scale โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ 5 หมายถึงระดับมากที่สุด 4 หมายถึงระดับมาก 3 หมายถึงระดับปานกลาง 2 หมายถึงระดับน้อย และ 1 หมายถึงระดับน้อยที่สุด แปลความหมายค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ของ Best และ Kahn [21] ดังนี้ 4.51-5.00 หมายถึงระดับมากที่สุด 3.51-4.50 หมายถึงระดับมาก 2.51-3.50 หมายถึงระดับปานกลาง 1.51-2.50 หมายถึงระดับน้อย และ 1.00-1.50 หมายถึงระดับน้อยที่สุด

การทดสอบเครื่องมือ

ก่อนนำแบบสอบถามไปใช้ ผู้วิจัยทำการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม เพื่อทำการวัดค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ในการศึกษาหรือหาค่า IOC โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน ได้ค่า IOC มีค่าอยู่ระหว่าง 0.6 - 1.0 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 ในทุกข้อคำถามจึงถือว่าแบบสอบถามมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้ [22] จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ใกล้เคียงกับประชากรที่ศึกษา จำนวน 30 คน ทำการหาค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Cronbach's alpha) ได้ค่าอยู่ระหว่าง 0.806-0.959 ซึ่งมากกว่า 0.7 ซึ่งแสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ในการอธิบายข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม และใช้ค่าเฉลี่ย ร่วมกับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการศึกษาระดับการปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2. ใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ในการวิเคราะห์อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 53.0 และเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 47.0 อายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปีคิดเป็นร้อยละ 2.6 อายุ 21-25 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.5 อายุ 26-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.2 อายุ 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.7 อายุ 36-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.9 อายุ 41-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.2 อายุ 46-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.6 อายุ 51 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 1.3 ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 62.2 ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 31.3 สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 6.5 อายุงานน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.2 อายุงาน 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.6 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.6 อายุงาน 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.7 และอายุงานมากกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.9

ระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านการพัฒนางานองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.64$) รองลงมาคือการฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{X} = 3.60$) การบริหารผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.59$) และด้านการพัฒนาอาชีพ ($\bar{X} = 3.57$) สมรรถนะของพนักงานทั้งในภาพรวมและรายองค์ประกอบ ได้แก่ ด้านทัศนคติ ความรู้ และทักษะอยู่ในระดับมากทุกด้าน ($\bar{X} = 3.89, 3.80$ และ 3.80 ตามลำดับ) ส่วนผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยในด้านความรวดเร็วมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.94$) รองลงมาคือ ด้านคุณภาพ และด้านปริมาณในการผลิต ($\bar{X} = 3.89$ และ 3.88 ตามลำดับ)

ตารางที่ 1 ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

	ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	การฝึกอบรมและพัฒนา (TD)	3.60	0.677	มาก
	การพัฒนาอาชีพ (CD)	3.57	0.722	มาก
	การพัฒนางานองค์กร (OD)	3.64	0.585	มาก
	การบริหารผลการปฏิบัติงาน (PM)	3.59	0.686	มาก
สมรรถนะ	ความรู้ (K)	3.80	0.545	มาก
	ทักษะ (S)	3.80	0.572	มาก
	ทัศนคติ (A)	3.89	0.559	มาก
ผลการปฏิบัติงาน	คุณภาพ (Qual)	3.89	0.495	มาก
	ปริมาณในการผลิต (Quanti)	3.88	0.504	มาก
	ความรวดเร็ว (Speed)	3.94	0.533	มาก

ผลการตรวจสอบโมเดลการวัด (Measurement Model) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะของพนักงาน และผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัด โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) พบว่าภายหลังจากการปรับโมเดลตามคำแนะนำของโปรแกรม พบว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า $\chi^2/DF = 2.232$, $GFI = 0.946$, $AGFI = 0.901$, $RMR = 0.013$, $RMSEA = 0.073$

ตารางที่ 2 แสดงผลการตรวจสอบความตรงและความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัด ในการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลการวัด

ตารางที่ 2 ผลการตรวจสอบความตรงและความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัด

	ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	R ²	ค่าความเชื่อมั่น	ค่าความแปรปรวน
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	การฝึกอบรมและพัฒนา (TD)	0.776***	0.602	0.799	0.722
	การพัฒนาอาชีพ (CD)	0.853***	0.728		
สมรรถนะ	การพัฒนางาน (OD)	0.922***	0.851	0.750	0.686
	การบริหารผลการปฏิบัติงาน (PM)	0.845***	0.714		
	ความรู้ (K)	0.886***	0.785		
ผลการปฏิบัติงาน	ทักษะ (S)	0.849***	0.721	0.749	0.706
	ทัศนคติ (A)	0.746***	0.566		
	คุณภาพ (Qual)	0.860***	0.739		
	ปริมาณ (Quanti)	0.902***	0.814		
	ความรวดเร็ว (Speed)	0.756***	0.572		

หมายเหตุ: *** หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001

การตรวจสอบค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Regression weight) ของตัวแปรสังเกตได้ 10 ตัวแปร พบว่าค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในช่วง 0.776-0.922 ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงสมรรถนะอยู่ในช่วง 0.746-0.886 และค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานอยู่ในช่วง 0.756-0.902 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติทุกตัวและมีค่าเกินค่า 0.70 ทั้งหมดถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดี [19] สำหรับการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดจากค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบของตัวแปรแฝง (Composite Reliability) พบว่า ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบของตัวแปรแฝง มีค่าอยู่ระหว่าง 0.749-0.799 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงอยู่ในระดับดี [19] และมีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted) อยู่ในช่วง 0.686-0.722 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 แสดงว่าตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงในโมเดลการวัดสามารถเป็นตัวแทนของตัวแปรแฝงได้ [23]

ตารางที่ 3 เป็นการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนกของตัวแปร โดยการหาค่ารากที่สองของค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Square Root of Average Variance Extracted) ของแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งพบว่า ค่ารากที่สองของค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ในแต่ละแถวในแนวทแยงมีค่าสูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทุกค่า จึงสรุปได้ว่ามีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนกของตัวแปร

	สมรรถนะ (COM)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)	ผลการปฏิบัติงาน (PERF)
สมรรถนะ (COM)	.828		
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)	.650	.850	
ผลการปฏิบัติงาน (PERF)	.646	.532	.840

หมายเหตุ : ค่าในแนวทแยงมุมแสดงค่ารากที่สองของ AVE

ดังนั้น จากผลการตรวจสอบโมเดลการวัดจากความจริงและความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดและความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า โมเดลการวัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีความเหมาะสม สามารถนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างต่อไป

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Model)

โมเดลสมการโครงสร้างที่ใช้ทดสอบตัวแปรสมรรถนะของพนักงานในการเป็นตัวแปรส่งผ่านของอิทธิพลระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แบ่งออกเป็น 2 โมเดล โดยมีโมเดลที่ 1 (HRD-PERF) ศึกษาอิทธิพลทางตรงของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และโมเดลที่ 2 (HRD-COMP-PERF) ศึกษาอิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีสมรรถนะเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้ง 2 โมเดล พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยโมเดลที่ 1 มีค่า $\chi^2/DF = 1.541$, GFI= 0.975, AGFI= 0.947, RMR= 0.009, RMSEA= 0.049 ซึ่งทุกค่าอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สำหรับโมเดลที่ 2 ภายหลังการปรับโมเดลพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า $\chi^2/DF = 2.232$, GFI= 0.946, AGFI= 0.901, RMR= 0.013, RMSEA= 0.073 ซึ่งทุกค่าอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าสถิติในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างเปรียบเทียบกับเกณฑ์

ดัชนีความกลมกลืน	โมเดลที่ 1	โมเดลที่ 2	เกณฑ์พิจารณา (Kline,2005)
	HRD-PERF	HRD-COMP-PERF	
χ^2/DF	1.541	2.232	<3.00
GFI	0.975	0.946	>0.90
AGFI	0.947	0.901	>0.90
RMR	0.009	0.013	< 0.05
RMSEA	0.049	0.073	< 0.08
NFI	0.982	0.960	>0.90
CFI	0.993	0.977	>0.90

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีสมรรถนะของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ตารางที่ 5 แสดงผลวิเคราะห์ผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีสมรรถนะเป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยทำการวิเคราะห์ความเป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator Analysis)

ตามแนวคิดของ Zainudin [24] พบว่า ผลการศึกษาตามโมเดลที่ 1 อิทธิพลทางตรงของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.112 เมื่อเพิ่มสมรรถนะเป็นตัวแปรส่งผ่านในโมเดลความสัมพันธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามโมเดลที่ 2 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.650 และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านสมรรถนะของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.420 ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบบางส่วน (Partial Mediation) ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีสมรรถนะของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ตัวแปรที่ศึกษา	โมเดลที่ 1		โมเดลที่ 2		ประเภทตัวแปรส่งผ่าน (Mediation type)
	HRD-PERF		HRD-COMP-PERF		
	DE	DE	DE	IE	
HRD-COM- PERF	0.112*	0.650*	0.420*		ตัวแปรส่งผ่านแบบบางส่วน

หมายเหตุ: DE = อิทธิพลทางตรง, IE = อิทธิพลทางอ้อม

*มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ทั้งนี้ สามารถสรุปอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะของพนักงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ดังตารางที่ 6 โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (ค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.532) และสมรรถนะของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (ค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.646) เมื่อพิจารณาค่า R^2 พบว่าปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะของพนักงาน สามารถอธิบายความผันแปรของผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ร้อยละ 42.3 ($R^2=0.423$)

ตารางที่ 6 สรุปผลการวิเคราะห์เส้นทางปัจจัย

	สมรรถนะ (COM)			ผลการปฏิบัติงาน (PERF)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)	0.650*	-	0.650*	0.112*	0.420*	0.532*
สมรรถนะ (COM)	-	-	-	0.646*	-	0.646*
R Square	0.305			0.423		
$\chi^2 = 87.897$, $DF = 32$, $\chi^2/DF = 2.747$, $GFI = 0.932$, $AGFI = 0.884$, $RMR = 0.015$, $RMSEA = 0.087$						

หมายเหตุ: DE = อิทธิพลทางตรง, IE = อิทธิพลทางอ้อม, TE = อิทธิพลรวม

*มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

สรุปและอภิปรายผล

ผลจากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์การอยู่ในระดับ

มาก มีสมรรถนะของพนักงานทั้งด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติอยู่ในระดับมาก และผลการปฏิบัติงานด้านปริมาณการผลิต คุณภาพและความรวดเร็วอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากประชากรในการศึกษารั้งนี้ เป็นพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ชั้นนำ ซึ่งองค์กรต่าง ๆ จึงมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ พนักงานทำให้พนักงานมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานรวมทั้งมีทัศนคติที่ดี ตลอดจนมีกระบวนการทำงานที่มีมาตรฐานและให้การสนับสนุนพนักงานในการปฏิบัติงานจึงส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี

จากการวิเคราะห์อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกโดยมีสมรรถนะเป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างในงานวิจัยนี้พบว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นผลจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะของพนักงาน โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านสมรรถนะของพนักงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้ง 4 ข้อ ผู้วิจัยขออภิปรายผลได้ดังนี้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่าปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางบวกต่อสมรรถนะของพนักงาน เนื่องจากหากองค์กรมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และกำหนดวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา รวมทั้งเครื่องมือสอดแทรก (Intervention) ที่เหมาะสม ย่อมส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่วางแผนไว้ ซึ่งรวมถึงสมรรถนะของพนักงานไม่ว่าจะเป็นในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Manggis และคณะ [11] และงานวิจัยของ Otoo [13] พบว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะโดยรวมของพนักงาน และงานวิจัยของ Gamage [12] ที่พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะของพนักงานในด้านทักษะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยในครั้งนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะทั้งในด้านความรู้ ทักษะ รวมไปถึงทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เมื่อบุคลากรมีสิ่งเหล่านี้แล้วก็จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและเกิดผลดีแก่ตนเองด้วย

สำหรับผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากเมื่อองค์กรได้พัฒนาพนักงานด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับงานแล้วย่อมส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามมา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yusuf [6] พบว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน งานวิจัยของ Manggis และคณะ [11] และงานวิจัยของ Kurniawan และคณะ [7] พบว่าการพัฒนาอาชีพ มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนงานวิจัยของ Kareem และ Hussein [9] พบว่าการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์กร มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอันทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 พบว่าสมรรถนะของพนักงานมีอิทธิพลในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากพนักงานที่มีความรู้ความสามารถหรือมีทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีที่ส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Anggiani [25] พบว่า สมรรถนะของพนักงาน ในด้านทักษะมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และงานวิจัยของ Kurniawan และคณะ [14] พบว่า สมรรถนะของพนักงานโดยรวมมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนงานวิจัยของ Beltrán-Martín และ Bou-Llusar [26] พบว่า สมรรถนะของพนักงานไม่มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้อาจจะขึ้นอยู่กับความแตกต่างของประชากรวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีสมรรถนะเป็นตัวแปรส่งผ่าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Thang และคณะ [17] พบว่า การฝึกอบรมมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีสมรรถนะด้านความรู้และทัศนคติเป็นตัวแปรส่งผ่าน ทั้งนี้จากผลการวิจัยทำให้เห็นถึงความสำคัญของสมรรถนะของพนักงานทั้งในด้านความรู้ ทักษะ รวมไปถึงทัศนคติที่ดีต่อองค์กร องค์กรควรสนับสนุนพนักงานให้เกิดสมรรถนะโดยผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีขีดความสามารถซึ่งนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กรต่อไป

ข้อเสนอแนะในการนำไปประยุกต์ใช้

1. จากผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยในด้านการพัฒนาองค์กรให้มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน มีการปรับปรุงระบบการทำงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ รวมไปถึงมีการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้ดี มีการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับพนักงานด้วยการจัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมทั้ง ทำการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นกับงานในตำแหน่ง โดยให้มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม

2. จากผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะของพนักงานซึ่งรวมถึงความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานมีอิทธิพลในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้บริหารจึงควรสนับสนุนให้พนักงานได้เพิ่มพูนความรู้ในการทำงาน และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานพนักงาน ให้มีการจัดการความรู้ที่ดี รวมทั้งให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สำหรับการพัฒนาทักษะของพนักงาน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างานควรสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรพัฒนาทักษะด้านเทคนิคที่จำเป็นในการทำงาน ทักษะการสอนงาน รวมทั้งทักษะด้านการคิด การแก้ไขปัญหา ให้มีพัฒนาทักษะให้เกิดความเชี่ยวชาญและนำทักษะที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้กับงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาในปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น ความมั่นคงก้าวหน้าในงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความรู้ความเข้าใจกับงานที่ทำ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

2. ควรมีการขยายผลการศึกษาไปยังภาคอุตสาหกรรมอื่น ๆ เช่น อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ การบริการ หรือการท่องเที่ยว เพื่อให้เห็นภาพรวมในระดับมหภาค อันจะนำไปสู่การพัฒนาในระดับประเทศต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ ได้รับทุนอุดหนุนวิจัยจากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ประเภททุนวิจัยเพื่อการศึกษา ปีงบประมาณ 2564 ผู้วิจัยขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เอกสารอ้างอิง

- [1] Petersen, E., and Plowman, E. G. (1989). *Business Organization and Management*. 3rd ed. New York: Irwin.
- [2] สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ. (2563). *สมรรถนะบุคลากรในอนาคตสำหรับ 12 กลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย (พ.ศ. 2563 – 2567)*. กรุงเทพฯ: פרินทร์เอบีล.
- [3] Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Son.

- [4] Parry, S. B. (1996). Just what is a competency? (And why should you care?). *Training and Development Journal*. 35(6), 58-59.
- [5] Nadler, L. (1984). *The Handbook of Human Resource Development*. 2nd ed. New York: Wiley.
- [6] Yusuf, M. (2019). The Effect of Training, Career Development to Competencies and Employee Performance. *Journal of Humanities and Social Science*. 4(9), 69-79.
- [7] Kurniawan, A. D., Rivai, A., and Suharto, S. E. (2018). Influence of Career Development and Motivation to Employee Performance Through Organizational Commitment in Institutional Development Section of Educational Diniyah and Pondok Pesantren Office of Ministry of South Jakarta Religious. *International Journal of Business and Applied Social Science*. 4(2), 17-33.
- [8] Tabassi, A. A., Ramli, M., and Bakar, A. H. A. (2012). Effects of training and motivation practices on teamwork improvement and task efficiency: The case of construction firms. *International Journal of Project Management*. 30(2), 213-224.
- [9] Kareem, M. A., and Hussein., I. J. (2019). The impact of human resource development on employee performance and organizational effectiveness. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*. 7(3), 307-322.
- [10] Gilley, J. W., and Eggland, S. A. (1989). *Principles of Human Resource Development*. Boston: Addison-Wesley.
- [11] Manggis, W., A. Yuesti, and Sapt., K. S. (2018). The effect of career development and organizational culture to employee performance with motivation of work as intervening variable in cooperation in Denpasar village. *International Journal of Contemporary Research and Review*. 9(7), 20901-20916.
- [12] Gamage, A. (2007). Impact of HRD practices on business performance: An empirical analysis of manufacturing SMEs in Japan. *Meijo Review*. 8(3), 85-109.
- [13] Otoo, F. N. K. (2018). Human resource development (HRD) practices and organizational performance: The mediating role of employee competencies. *International Journal of Management Studies*. 3(1), 91-105.
- [14] Kurniawan, D. A., Guswandi, & Sodikin, A. (2018). The effect of competence and motivation on employee performance through employee's capabilities on PT. Binasinar Amity. *International Journal of Research Science & Management*, 5(5), 48-60.
- [15] Sung, S. Y., and Choi., J. N. (2018). Effects of training and development on employee outcomes and firm innovative performance: Moderating roles of voluntary participation and evaluation. *Wiley journals*. 57: 1339-1353.
- [16] Chahal, H., Jyoti, J., and Rani, A. (2016). The effect of perceived high-performance human resource practices on business performance: Role of organizational learning. *Global Business Review*. 17(3_suppl): 107S-132S.
- [17] Thang, N. N., Quang, T., and Buyens, D. (2010). The relationship between training and firm performance: a literature review. *Research and Practice in Human Resource Management*. 18(1): 28-45.

- [18] Fortune. (2019). The 500 Largest Companies in the World According to Revenue. Retrieved January 5, 2020 from <https://fortune.com/global500/2019/search/?sector=Motor%20Vehicles%20%26%20Parts>
- [19] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. Prentice-Hall: New York.
- [20] Na-Nan, K. (2018). The Contexts influencing on the Training for Human Resource Development. *MUT Journal of Business Administration*. 15(1), 1-18.
- [21] Best, J. W. and Kahn, J. V. (1998). *Research in Education*. 8th ed. Boston: Allyn and Bacon.
- [22] ชูศรี วงศ์รัตน์. (2560). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ: อมรรการพิมพ์.
- [23] Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*. 18(1), 39–50.
- [24] Zainudin, A. (2012). *A Handbook on SEM: Structural Equation Modelling using AMOS Graphics*. 4th ed. Kelantan: University Technology MARA Press.
- [25] Anggiani, S. (2017). Skill influence on employee performance (empirical study of frontlines three star hotels in Jakarta). *International Journal of Management and Applied Science*. 3(12), 2394-7926.
- [26] Beltrán-Martín, I., and Bou-Llusar, J. C. (2018). Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance. *BRQ Business Research Quarterly*. 21(2), 99-110.