

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้การดำเนินการศึกษาวิจัยเป็นไปอย่างเป็นระบบและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้ทบทวนแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดแนวคิดและความเข้าใจที่จะสามารถนำไปใช้ในการวางแผนการศึกษาวิจัยได้อย่างชัดเจนและครบถ้วน โดยได้มีการทบทวนวรรณกรรมออกเป็น 7 ส่วน ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

- 1.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management)
- 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 1.3 ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรเป็นฐาน (Resource-Based View Approach) เพื่อการได้เปรียบในการแข่งขัน
- 1.4 กล่องดำ (Black Box) ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานขององค์กร

#### ส่วนที่ 2 วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Practice)

- 2.1 ทฤษฎีความเป็นสากล (The Universalistic Approach)
- 2.2 ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (The Contingency Approach)
- 2.3 วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Practices)

#### ส่วนที่ 3 การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม (Teamwork & Participation)

#### ส่วนที่ 4 พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior)

#### ส่วนที่ 5 ผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organizational Performances)

- 5.1 ความหมายของผลการปฏิบัติงานขององค์กร
- 5.2 การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard–Organizational Performance)

#### ส่วนที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลปฏิบัติงานขององค์กร

- 6.1 ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานขององค์กร
- 6.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร
- 6.3 ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมการเป็น

สมาชิกที่ดีขององค์กร

6.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม กับพฤติกรรมกร  
เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

6.5 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและผลการ  
ปฏิบัติงานขององค์กร

ส่วนที่ 7 สรุปการทบทวนวรรณกรรม รายละเอียดของตัวแปรและสมมุติฐานที่ใช้ในการศึกษา

## ส่วนที่ 1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

### 1.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

Schuler & Walker (1990) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ คือ ชุดของ  
กระบวนการหรือกิจกรรมที่แผนกทรัพยากรมนุษย์และผู้จัดการตามสายงานมีส่วนร่วม เพื่อแก้ปัญหา  
ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาขององค์กร เช่นเดียวกับ Wright & McMahan (1992)  
กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบหรือการวางแผนด้านการใช้  
ทรัพยากรมนุษย์และกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร Noe et al. (2006)  
กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ คือ แบบของการแผนกิจกรรมและประโยชน์ทาง  
ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกลงแผนไว้ล่วงหน้า เพื่อที่จะมุ่งหวังให้องค์กรประสบความสำเร็จตาม  
เป้าหมายที่ตั้งไว้

กล่าวโดยสรุปการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จะเน้นความเชื่อมโยงระหว่างงาน  
ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ  
สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ที่กล่าวมานั้น จะเห็นว่าการ  
บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ นั้นเป็นเครื่องมือในการพัฒนาและรวมกลยุทธ์ของการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์เข้าไว้ด้วยกัน โดย Ondrack & Nininger (1984) ได้ให้หลักการเบื้องต้นของการ  
บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ 7 ข้อ คือ

1. มีการรวมเป้าหมายและขอบข่ายเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน
2. องค์กรมีกระบวนการในการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรอย่างเต็มที่เข้าใจและชัดเจน  
และมีการตระหนักถึงงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ด้วย
3. มีการเชื่อมโยงที่มีประสิทธิภาพและต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่ามีการรวมกลยุทธ์ทางด้าน  
ทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกระบวนการตัดสินใจขององค์กร
4. ผู้บริหารระดับสูงมีความท้าทายที่จะรวมความตระหนักของงานด้านทางด้านทรัพยากร  
มนุษย์เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กร
5. หน่วยงานทุกระดับขององค์กรมีความรับผิดชอบและเข้าใจงานด้านทรัพยากรมนุษย์

6. องค์กรส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มในงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์

7. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จะต้องรวมความรับผิดชอบและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมทางสังคม การเมือง เทคโนโลยี และเศรษฐกิจ ที่องค์กรนั้นๆ ตั้งอยู่ด้วย

จะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นมุมมองที่นำเอาประเด็นทางด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เกี่ยวข้องกับพนักงานมาพิจารณา และตัดสินใจเพื่อสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จ โดยมีความยืดหยุ่นกว่าคู่แข่ง (Boxall, 1996)

Schuler (1992) ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้น มีความกว้างมาก ด้านการรวมตัวและการตัดแปลง โดยจะมีสิ่งที่ควรตระหนักอยู่ 3 ส่วน คือ งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีการรวมเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเต็มที่ นโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์ มีความสอดคล้องกับนโยบายทางด้านอื่นๆ และมีความทั่วถึงทั้งองค์กร และสุดท้าย วัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้มีการตัดแปลงและเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารในแต่ละส่วนงาน และจัดเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานประจำวัน

จากการศึกษาของ Boxall (2012) พบว่า การที่องค์กรมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และมีวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลต่อผลประกอบการขององค์กร

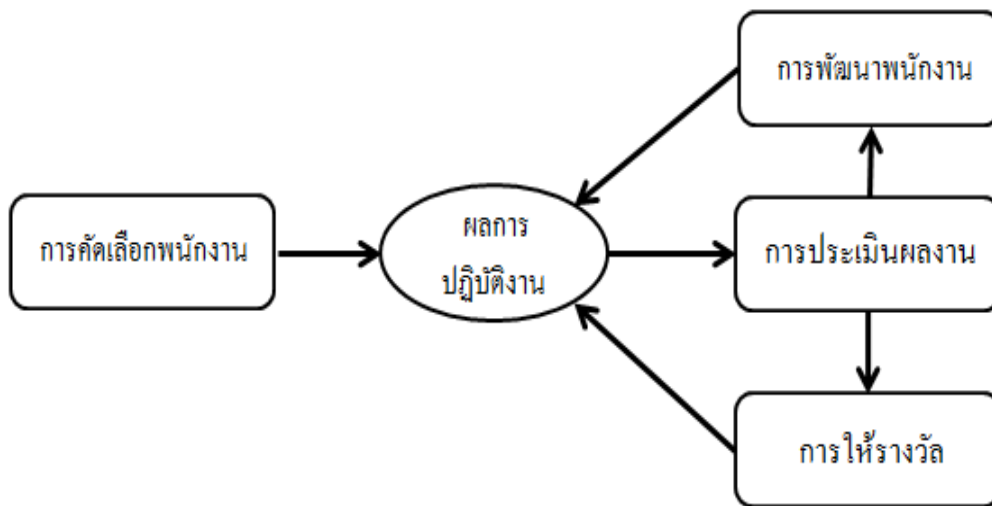
## 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ (Model) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ได้มีผู้แนะนำแบบจำลองซึ่งอธิบายแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้มากมาย แต่ที่ได้รับความนิยม คือ แบบจำลองของ Michigan (Michigan Model) ซึ่งนำเสนอโดย Fombrun และคณะ (1984) และแบบจำลองของ Harvard (Harvard Model) ซึ่งนำเสนอโดย Beer และคณะ (1984)

**1.2.1 แบบจำลองของ Michigan (Michigan Model)** รูปแบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้ ได้มีการเผยแพร่ในครั้งแรกโดย Fombrun และคณะ (1984) ซึ่งเป็นกลุ่มนักวิชาการจาก Michigan School โดยกล่าวว่าระบบทรัพยากรมนุษย์และโครงสร้างองค์กรควรจะได้รับบริหารให้ไปในแนวทางเดียวกันและสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร หรือเรียกว่า Matching Model โดยได้มีการอธิบายเพิ่มเติมว่าควรจะต้องมีสิ่งที่เรียกว่า Human Resource Cycle (ภาพประกอบที่ 2) ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ 4 อย่างที่ต้องปฏิบัติ คือ

1. การคัดเลือกพนักงาน (Selection) เป็นการเลือกพนักงานเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ
2. การประเมินผลงาน (Appraisal) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. การให้รางวัล (Reward) เป็นการจ่ายผลตอบแทนให้แก่พนักงาน
4. การพัฒนา (Development) เป็นการพัฒนาพนักงานเพื่อเพิ่มคุณภาพของผลการปฏิบัติงาน

รูปแบบของ Human Resource Cycle นี้จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการคัดเลือกคน การประเมินผลงาน การให้รางวัลหรือค่าตอบแทน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่จะปฏิบัติเพื่อให้องค์การบรรลุผลตามเป้าหมาย นอกจากนี้ยังได้มีการอธิบายถึงปัจจัยต่างๆ เช่น การเมือง วัฒนธรรม ที่อาจส่งผลกระทบต่อโครงสร้าง ระบบทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ขององค์การอีกด้วย โดยแบบจำลองนี้ยังเป็นที่ถูกใช้อ้างอิงจนถึงปัจจุบัน



ภาพประกอบที่ 2 แบบจำลองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Michigan  
ที่มา : Fombrun และคณะ (1984)

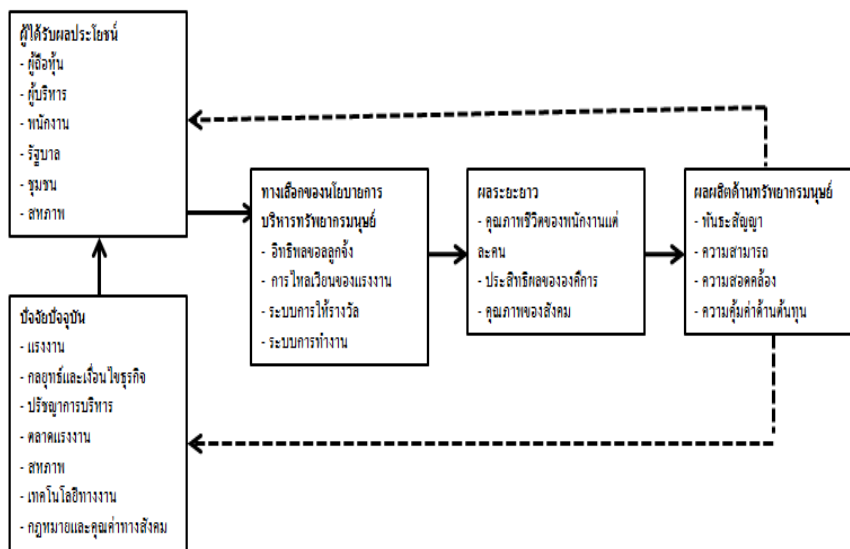
**1.2.2 แบบจำลองของ Harvard (Harvard Model)** แบบจำลองนี้เป็นแนวคิดของ Beer และคณะ (1984) จาก Harvard School ซึ่งมีแนวความคิดว่า ปัจจุบันมีแรงกดดันหลายอย่างที่ทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต้องมีมุมมองที่กว้างและเป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น โดยแรงกดดันนี้จะทำให้องค์กรต้องวางแผนด้านการบริหารคนในระยะยาวและมีมุมมองที่มองว่าพนักงานเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าขององค์การมากกว่าที่จะเป็นค่าใช้จ่าย รวมถึงยังกล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความเกี่ยวพันกันการตัดสินใจด้านการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์การและพนักงาน แบบจำลองนี้แสดงให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทั่วไปด้วย ไม่ได้มุ่งเน้นแต่การบริหารพนักงานเฉพาะบุคคล

แบบจำลองของ Harvard แนะนำว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีลักษณะสำคัญ 2 อย่าง คือ

1. ผู้จัดการตามสายงาน (Line Manager) ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบงานมากขึ้น โดยกำหนดนโยบายในสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการแข่งขันขององค์การ

2. ฝ่าย HR มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายต่างๆ ซึ่งควบคุมกิจกรรมด้านการพัฒนา และการนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดแรงเสริมในการทำงานของพนักงาน

Boxall (1992) ได้อธิบายแบบจำลองของ Harvard ว่า มีข้อดี คือ ให้ความสำคัญถึงผลกระทบระหว่างสิ่งที่องค์กรมุ่งหวัง พนักงาน และกลุ่มอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของพนักงานที่ส่งผลต่อองค์กร แบบจำลองของ Harvard ได้แสดงไว้ตามภาพประกอบที่ 3



ภาพประกอบที่ 3 แบบจำลองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Harvard ที่มา : Beer และคณะ (1984)

### 1.3 ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรเป็นฐาน (Resource - Based View Approach, RBV) เพื่อการแข่งขันอย่างยั่งยืน

แม้จะมีทฤษฎีหลายทฤษฎีที่ถูกนำมาใช้ในการอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานขององค์กร แต่ทฤษฎีที่ถูกนำมาใช้อย่างมากคือ ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรเป็นฐาน (RBV) โดย RBV กล่าวอ้างถึงกรอบทางทฤษฎีที่อธิบายถึงองค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสามารถก่อให้เกิดความยั่งยืน (Eisenhardt & Martin, 2000) โดยอธิบายถึงทรัพยากรภายในองค์กรเป็นเสมือนความสามารถทางกลยุทธ์ขององค์กรที่มีส่วนสำคัญในการสร้างความความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ทฤษฎีนี้กล่าวว่าองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการพัฒนาทรัพยากรภายในและความสามารถซึ่งคู่แข่งไม่สามารถทำได้ (Barney, 2001) โดย Barney ได้แบ่งทรัพยากรขององค์กรออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. ทรัพยากรทางกายภาพซึ่งประกอบด้วยอาคาร เครื่องจักร และวัตถุดิบต่างๆ
2. ทรัพยากรด้านทุนมนุษย์ คือ พนักงานและความรู้ความสามารถที่อยู่ในตัวพนักงาน
3. ทรัพยากรด้านโครงสร้างขององค์กร คือ ระบบการบริหารงานขององค์กรตั้งแต่

การวางแผน

แนวคิดนี้เน้นว่า ถ้าองค์กรสามารถพัฒนาทรัพยากรภายใน ซึ่งรวมถึงทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดี จะทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน สมมติฐานที่สำคัญในการใช้ทรัพยากรเป็นฐาน คือ บริษัทเป็นวิวิธพันธุ์ (Heterogeneous) ในแง่ของแหล่งทรัพยากรทางกลยุทธ์ซึ่งองค์กรดำเนินการอยู่ และแหล่งทรัพยากรทางกลยุทธ์เหล่านี้ไม่เคลื่อนที่ข้ามองค์กร เช่นเดียวกับแหล่งทรัพยากรที่มีศักยภาพของข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ถ้าถูกจัดการอย่างเหมาะสม แหล่งทรัพยากรภายในที่อยู่ในบริษัทสามารถจัดให้มีการย้อนกลับที่เกินพอต่อองค์กร

Barney ได้เสนอว่าทรัพยากรมนุษย์จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจะต้องมีคุณสมบัติ 4 อย่าง คือ ต้องมีคุณค่าเพิ่ม (Valuable Resource) ต้องมีน้อย (Rare Resource) และโดดเด่นไม่เหมือนใคร ต้องลอกเลียนแบบได้ยาก (Imperfectly Imitable resource) และสุดท้ายต้องไม่สามารถหาสิ่งอื่นมาทดแทนได้ (Non-substitutable) การใช้ทรัพยากรเป็นฐานเป็นสิ่งที่แนะนำให้องค์กรพิจารณาที่ทรัพยากรภายใน ทั้งทางด้านกายภาพและด้านสินทรัพย์ทางปัญญา เพื่อสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน (Allen and Wright, 2008)

ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรเป็นฐานได้ถูกนำมาใช้เป็นอย่างมากในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Allen and Wright, 2008) และยังใช้ในการศึกษาเป็นจำนวนมากถึงความเชื่อมโยงระหว่างวิปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และความสำเร็จขององค์กร (Guthrie et al., 2009) Huselid (1995) ได้แสดงให้เห็นว่าวิปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลในด้านบวกอย่างมีนัยสำคัญกับองค์กรในเรื่อง การลาออกของพนักงานที่ลดลงและกำไรขององค์กรที่เพิ่มขึ้น ทฤษฎีนี้ยังสามารถอธิบายได้ว่า จะทำอย่างไรให้องค์กรสามารถได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดย Rayner & Adam-Smith (2005) กล่าวว่าทฤษฎีนี้แนะนำว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นแนวทางที่จะนำมาใช้ตรวจสอบทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเพื่อที่เสริมสร้างให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

Lado & Wilson (1994) กล่าวว่า การรวมกันระหว่างระบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และวิปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์จะทำให้องค์กรนั้นเป็นที่โดดเด่นและไม่สามารถเลียนแบบได้ ซึ่งจะทำให้องค์กรนั้นเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ในขณะที่ Wright, McMahan & McWilliams (1994) ได้โต้แย้งว่า ถึงแม้ว่าระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือวิปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ นั้น เป็นสิ่งที่สามารถเลียนแบบได้ง่ายและไม่น่าจะทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน สิ่งที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันน่าจะเป็นทักษะและความสามารถของพนักงานแต่ละคนมากกว่า ในประเด็นนี้ Becker & Gerhart (1996) กล่าวว่ามิเหตุผล 2 ประการ

ที่ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูงไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ คือ ประการแรก องค์กรอื่นจะไม่สามารถเข้าใจได้ว่าองค์ประกอบทางทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนี้มีความสัมพันธ์หรือเชื่อมโยงกันอย่างไร ประการที่สอง องค์กรนี้มีทิศทางการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์มาได้อย่างไร เนื่องจากการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนาที่ไม่สามารถทำได้ในช่วงระยะเวลาสั้นๆ

การใช้ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรเป็นฐาน มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับทรัพยากรภายในนี้เองทำให้เป็นที่เข้าใจมากขึ้นว่าทำไมทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรเกิดการได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้และเป็นสิ่งที่นักวิจัยต้องการพิสูจน์ว่ากลไกหรือองค์ประกอบในส่วนใดที่ทำให้ระบบทรัพยากรมนุษย์นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (Becker & Gerhart, 1996)

#### 1.4 กล่องดำ (Black Box) ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ประเด็นที่เป็นที่ถกเถียงในการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานก็คือ สิ่งที่เชื่อมต่อกันระหว่างปัจจัยทั้งสอง (Paauwe & Basellie, 2005) อย่างไรก็ตามยังมีข้อขัดแย้งระหว่างผู้ศึกษา 2 กลุ่ม (Chand & Katua, 2007) คือ กลุ่มแรกซึ่งเห็นว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์มีผลโดยตรงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร และกลุ่มที่สอง ซึ่งเห็นว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่ได้มีผลโดยตรงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Edward & Wright, 2001) ผู้สนับสนุนในกลุ่มแรกจะเชื่อตามทฤษฎีความเป็นสากลและทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ ส่วนผู้สนับสนุนกลุ่มที่สองจะเชื่อว่ามีปัจจัยที่ขึ้นกลางระหว่างความสัมพันธ์ของทั้งสองสิ่ง ซึ่งจะสามารถทำให้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้สมบูรณ์และเป็นที่เข้าใจได้มากขึ้น (Becker & Gerhart, 1996) โดยมีผู้ศึกษาหลายคน ที่สนับสนุนแนวคิดในกลุ่มที่สอง เช่น Bosellie et al. (2005) กล่าวว่า “ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร แต่จะมีตัวสนับสนุนซึ่งเป็นตัวแปรแทรก ซึ่งจะต้องมีการศึกษาว่าทำไมและอย่างไร แต่ก็มีการศึกษาจำนวนน้อยที่จะแสดงถึงกลไกการเชื่อมโยงและผลกระทบที่เกิดจากตัวแปรกลางที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์” ในขณะที่ Lytras & Ordonez de Plos (2008) กล่าวว่า “มีช่องว่างที่ต้องอธิบายว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อการได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างไร” และถึงแม้ว่าจะมีปริมาณและความแตกต่างจำนวนมากที่ศึกษาถึงผลกระทบของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร แต่ก็มีงานวิจัยจำนวนน้อยมากที่จะมุ่งเน้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงหลักการหรือกลไกที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสอง (Theriuo & Chatzoglou, 2009)

Appelbaum และคณะ (2000) Boxall & Purcell (2003) ได้ให้ความเห็นว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงาน แต่ยังคงผ่านผลที่เกิดขึ้นโดยตรง

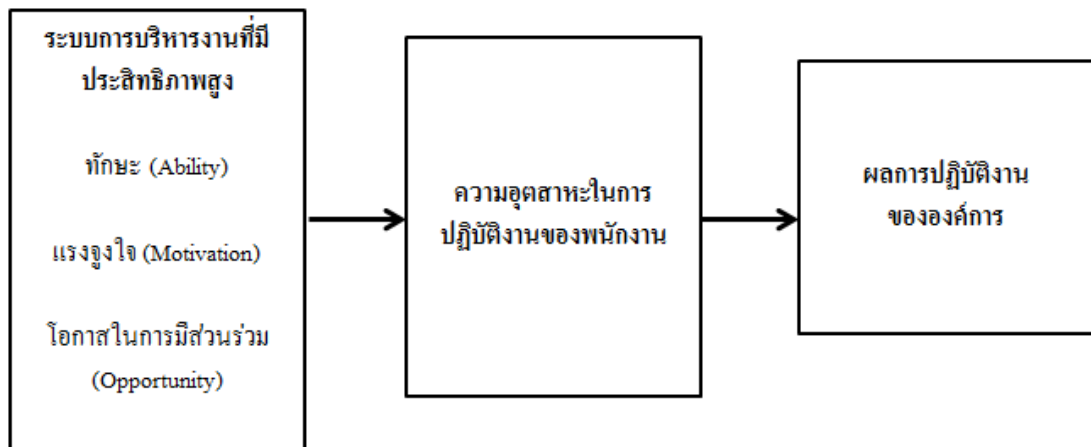
จากวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งยังมีหลักฐานจากการศึกษาไม่มาก โดย Wright et al. (2005) เรียกกลุ่มปัจจัยที่แทรกอยู่ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร ว่ากล่องดำ (Black Box) ซึ่งต่อมาได้มีนักวิจัยจำนวนมากพยายามที่จะศึกษาทำการศึกษากลุ่มตัวแปรแทรกเหล่านี้มีตัวแปรไหนบ้าง เช่น Wright & Kehoe (2008) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยผ่านความผูกพันของพนักงานในองค์กร

การที่พนักงานขององค์กรมีความรู้และทักษะในการทำงานที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้นั้นถือว่าพนักงานเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่ก่อให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Barney, 2001) การที่พนักงานใช้ทักษะ ประสิทธิภาพ และความรู้ ในการทำงานนั้นถือว่าพนักงานเป็นทุนที่สำคัญ ในการก่อให้เกิดคุณค่าทางด้านเศรษฐศาสตร์แก่องค์กร โดยทุนมนุษย์เป็นการลงทุนในตัวบุคคล โดยเพิ่มศักยภาพของบุคคลเพื่อการเพิ่มคุณค่าต่อผลผลิตขององค์กร (Becker, 2006) แต่การที่พนักงานจะนำความรู้ความสามารถออกมาใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ขึ้นอยู่กับความยินยอมโดยสมัครใจของพนักงานที่จะนำออกมาใช้ในเกิดประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎี AMO (Guest, 1997; Appelbaum et al., 2000) โดยทฤษฎี AMO กล่าวว่าผลผลิตขององค์กรเกิดจากความรู้ความสามารถ (Ability) แรงจูงใจ (Motivation) และโอกาสในการมีส่วนร่วมที่จะได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ (Opportunity) ของพนักงานในองค์กร องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยพัฒนาความรู้ความสามารถ แรงจูงใจ และการมีส่วนร่วมในการพัฒนางาน ซึ่งจะทำให้องค์กรมีผลผลิตและผลประกอบการที่เพิ่มขึ้น

Guest (1997) ได้อธิบายถึงผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์โดยผ่านทฤษฎี AMO ว่า เมื่อพนักงานมีความรู้ความสามารถในการทำงาน ก็จะสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยถ้ามีแรงจูงใจในการทำงานก็จะทำให้พนักงานคนนั้นปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดี และสุดท้ายถ้าพนักงานคนนั้นได้รับโอกาสจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ก็จะสามารถใช้ความรู้ความสามารถ และแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Appelbaum et al. (2000) ได้อธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งสามด้าน คือ ทักษะ แรงจูงใจ และโอกาสในการมีส่วนร่วม กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรไว้ตามกรอบแนวคิดตามภาพประกอบที่ 4



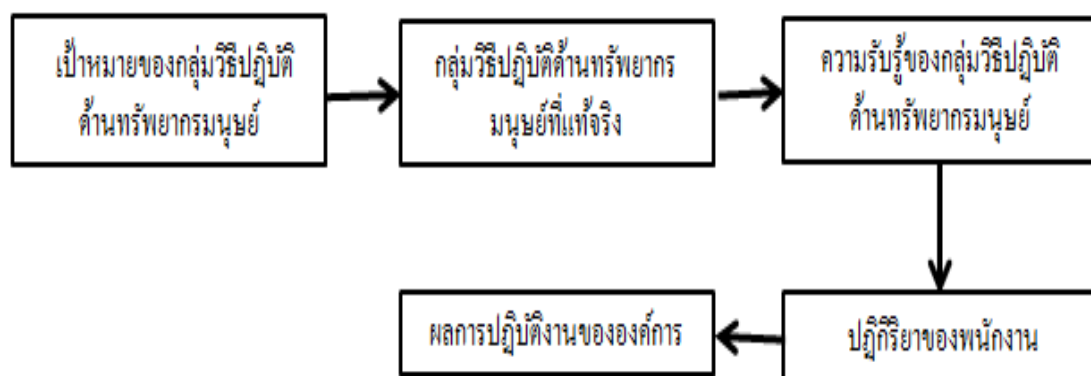


ภาพประกอบที่ 4 กรอบแนวคิดตามทฤษฎี AMO

ที่มา : Appelbaum และคณะ (2000)

จากภาพประกอบที่ 4 อธิบายได้ว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์จะทำให้พนักงาน มีทักษะ แรงจูงใจ และ โอกาสในการมีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเกิดความอดสาหะอย่างเต็มใจในการที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ดีขึ้น

Wright & Nishii (2006) ได้แสดงแบบจำลองที่ทำให้เห็นถึงตัวกลางที่อยู่ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยได้แสดงไว้เป็นแบบหลายขั้นตอน ดังที่แสดงไว้ในภาพประกอบที่ 5



ภาพประกอบที่ 5 กรอบแนวคิดแสดงสิ่งที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ที่มา : Wright & Nishii (2006)

จากภาพประกอบที่ 5 อธิบายได้ว่า การรับรู้ถึงผลของกลุ่มวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ นั้น จะแสดงผ่านปฏิกริยาหรือพฤติกรรมการแสดงออกของพนักงาน เพื่อผลักดันให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ยังมีข้อมูลเชิงประจักษ์อีกมากที่แสดงว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กรแต่ละมีตัวกลางซึ่งก็คือ ทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างตัวแปรทั้งสอง (Agarwala, 2003) และการศึกษาถึงระบบการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อบรรยากาศการทำงานของพนักงานในองค์กรอย่างไรนั้นเริ่มมีความสำคัญและมีผู้ศึกษาค้นคว้ามากขึ้น (Mossholder, Richardson & Settoon, 2011)

จากที่กล่าวว่าจะสามารถอธิบายได้ว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่โดยผ่านพฤติกรรมของพนักงานแต่ละคน ซึ่งมีความมุ่งมั่นใจการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่โดยจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

## ส่วนที่ 2 วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น มีทฤษฎีที่กล่าวถึงวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์อยู่ 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีความเป็นสากล (The Universalistic Approach) หรือวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด (Best fit) ซึ่งสนับสนุนความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยองค์กรที่นำวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ศึกษาไว้ไปใช้จะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าองค์กรอื่นๆ (Youndt et al., 1996) และทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (The Contingency Approach) ซึ่งมีความเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และผลประกอบการขององค์กรนั้น ไม่สามารถกำหนดวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดไว้ก่อนได้ เพราะยังมีสภาวะแวดล้อมอื่นๆ ขององค์กรมาเกี่ยวข้องด้วย (Youndt et al., 1996) ซึ่งในมุมมองของ Youndt เห็นว่า ทฤษฎีทั้งสองไม่ได้ขัดแย้งกันแต่เป็นการเสริมซึ่งกันและกัน โดยมีผู้วิจัยหลายท่านที่พยายามศึกษาทฤษฎีทั้งสองเพื่อทำให้เกิดความกระจ่าง แต่ก็ยังไม่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน (Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw, & Prensushi, 1997; Jackson & Schuler, 1995; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1994; Datta, Guthrie, & Wright, 2005, Boxall & Macky, 2009)

### 2.1 ทฤษฎีความเป็นสากล (The Universalistic Approach)

ทฤษฎีนี้ ในทางบริหารงานทรัพยากรมนุษย์จัดเป็นการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) โดยกล่าวว่าชุดของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Practice Bundle) ใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท ไม่ว่าจะมิขนาดเล็กหรือใหญ่ จะผลิตสินค้าหรือบริการ เมื่อนำไปใช้แล้วจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวกกับองค์กร ซึ่งได้มีผู้ศึกษาและเป็นไปตามที่กล่าวถึงจำนวนมาก เช่น การศึกษาของ Pfeffer (1998), Wood & Albanese (1995), Huselid (1995) พัฒนาการของ Best Practice ได้รับอิทธิพลความคิดจาก

นักวิชาการกลุ่มจิตวิทยาอุตสาหกรรม ที่มีความพยายามในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของมนุษย์ ในทางปฏิบัติยังมีความสับสนและความซับซ้อนในการกำหนดปัจจัยที่ควรนำมาใช้ในตัวเอง เนื่องจากการกำหนดปัจจัยที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์การและในทุกสถานการณ์เป็นเรื่องที่มีความยุ่งยาก เพราะธรรมชาติของแต่ละองค์การมีความแตกต่างกันอย่างมาก โดยพบว่านักวิชาการบางท่านเสนอตัวเองที่มีปัจจัยใช้เพียง 4 ปัจจัยในขณะที่บางตัวเองมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องถึง 16 ปัจจัยด้วยกัน เช่น Pfeffer (1994) ได้นำเสนอ “Pfeffer’s 16 Practices for Competitive Advantage through People” ซึ่งอธิบายปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์การ 16 ประการที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1. ความมั่นคงในงานและการทำงาน
2. ความสามารถในการคัดเลือกพนักงาน
3. การจ่ายค่าจ้างในระดับสูง
4. การจ่ายค่าตอบแทนเสริม และค่าจ้างจูงใจ
5. ความรู้สึกเป็นเจ้าของขององค์การของบุคลากร
6. การแบ่งปันข้อมูล สารสนเทศขององค์การ
7. การมีส่วนร่วมและการมอบอำนาจ
8. ทีมและการออกแบบงาน
9. การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะพนักงาน
10. การใช้ประโยชน์และการฝึกอบรมบุคลากรในลักษณะข้ามสายงาน
11. ความเสมอภาคเป็นธรรม
12. การควบคุมค่าแรง
13. การเลื่อนขั้นจากภายในองค์การ
14. การมองระยะยาว
15. การวัดผลการปฏิบัติงาน
16. การยึดหลักปรัชญาขององค์การ

ต่อมาในปี 1998 Pfeffer (1998) ได้ลดจำนวนการปฏิบัติจาก 16 ข้อ เหลือ 7 ข้อ หรือเรียกว่า “Pfeffer’s 7 Practices for Building Profit by Putting People First” ซึ่งประกอบด้วย

1. ความมั่นคงในงาน
2. การคัดเลือก
3. การบริหารจัดการด้วยตนเองและการทำงานเป็นทีม
4. การจ่ายค่าตอบแทน โดยเชื่อมโยงกับผลประกอบการขององค์การ
5. การฝึกอบรมอย่างเข้มข้น
6. การลดความเหลื่อมล้ำของบุคคลในองค์การ

## 7. การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร

แต่ก็มีผู้ศึกษาบางคนที่กำลังคิดว่าแนวคิดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดนั้น เป็นในแต่ละด้านของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานขององค์การมากกว่าที่จะเป็นในทั้งชุดของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (Gooderham, Parry & Ringdal, 2008) โดยได้มีการระบุว่ามีความแตกต่างๆ ของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เดี่ยวๆ หลายตัว ที่สามารถนำไปใช้แล้วทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การดีขึ้น อย่างไรก็ตาม งานวิจัยส่วนใหญ่แนะนำว่า การใช้ชุดของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มัดรวมกัน (Bundle) จะมีประสิทธิภาพมากกว่า (Delery & Doly 1996) โดย Delery & Doly ได้เสนอให้ใช้วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 7 ตัว เพื่อให้องค์การนำไปใช้ ซึ่งประกอบด้วย 1) โอกาสเติบโตในหน้าที่ 2) การฝึกอบรม 3) การประเมินผลงาน 4) การมีส่วนร่วมในผลกำไร 5) ความมั่นคงในงาน 6) การมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น และ 7) การกำหนดหน้าที่ของงานอย่างชัดเจน โดยต่อมาชุดของวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด ก็กลายเป็นแก่นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยนักวิจัยส่วนใหญ่แนะนำว่า ทฤษฎีความเป็นสากลเป็นการรวบรวมเอาวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เข้าเป็นชุดเพื่อให้เกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการจับกลุ่มของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ เพื่อให้สามารถอธิบายและเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ (Gooderham, Parry & Ringdal, 2008)

นักวิจัยหลายกลุ่มรวมถึง Guthrie (2001) Guest et al. (2003) ได้กำหนดชุดของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ และพยายามที่จะเชื่อมโยงกับผลประกอบการขององค์การ และมีนักวิจัยที่พยายามจะให้ใช้ชุดวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดเพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารองค์การ (Delery & Doty, 1996; Yang 2005)

### 2.2 ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (The Contingency Approach)

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ เป็นทฤษฎีซึ่งตรงกันข้ามกับทฤษฎีความเป็นสากล โดยถือเป็นทฤษฎีการบริหารที่ขึ้นอยู่กับสภาพข้อเท็จจริง อาศัยแนวคิดที่ว่า ไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ ชนิดของธุรกิจ และบริบทของแต่ละประเทศ การบริหารเชิงสถานการณ์จะคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยทฤษฎีนี้ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะรู้จักในนามของ Best fit (Burns & Stalker, 1994)

ทฤษฎีนี้จะแตกต่างจากแนวคิดแบบ Best practice เนื่องจากเป็นแนวคิดที่เห็นว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์นั้น จะมีความหลากหลายไม่เหมือนกันและจะจำเพาะกับกลยุทธ์ขององค์การนั้นๆ (Khatri, 2000; Youndt et al., 1996) ทฤษฎีนี้จะกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างมิติต่างๆ ของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ กับคุณสมบัติด้านต่างๆ ภายในขององค์การ โดยการที่องค์การจะมีวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และนโยบายที่มีประสิทธิผลอย่างไรนั้น จะต้องมีความพ้องกันกับปัจจัยอื่นๆ ขององค์การด้วย (Delery and Doty, 1996) ทฤษฎีนี้สนับสนุนว่าทรัพยากรและความสามารถ

ในองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร (Barney, 1991) โดยทรัพยากรในที่นี้คือ ทรัพย์สินหรือปัจจัยนำเข้าที่ใช้เพื่อการผลิตที่องค์กรเป็นเจ้าของ และความสามารถ คือ ศักยภาพที่องค์กรจะใช้ทรัพยากรเหล่านั้นให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร แนวคิดนี้เชื่อว่า ทรัพยากรขององค์กรไม่ได้้อย่างโดดเด่น แต่จะต้องมีสิ่งอื่นๆ ประกอบด้วย (Yang, 2005)

Katila & Shane (2005) กล่าวว่าสิ่งแวดลอมที่อยู่กับทรัพยากรขององค์กรที่ถูกนำมาใช้จะเป็นตัวกำหนดคุณค่าของทรัพยากรเหล่านั้น เช่นเดียวกับ Guthrie (2001) ที่พบว่ามีความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรและความสำเร็จขององค์กร Schuler (1989) กล่าวว่า วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ นั้น จะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และขององค์กร ซึ่งมีนักวิจัยจำนวนมากที่แสดงความเห็นว่าทฤษฎีในการบริหารเชิงสถานการณ์ซึ่งเลือกใช้วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับองค์กรและอุตสาหกรรมนี้ มีความเหมาะสมมากกว่าทฤษฎีความเป็นสากล (Jackson & Schuler, 1995)

### 2.3 วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์

Ulrich (1998) กล่าวว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลกระทบต่อบุคลากรขององค์กร Schuler (1989) กล่าวว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์คือ กิจกรรมขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรในส่วนรวม เพื่อที่จะทำให้มั่นใจว่าทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นจะเป็นสิ่งที่ผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย จึงสามารถกล่าวโดยรวมว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์คือ กิจกรรมที่องค์กรปฏิบัติต่อพนักงานในองค์กรเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

Guest et al. (1999) ได้วิเคราะห์ผลการสำรวจจากรายงาน “The 1998 Workplace Employee Relation Survey (WERS)” ซึ่งสำรวจข้อมูลวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนมากกว่า 2,000 แห่ง และได้พบข้อมูลว่าองค์กรต่างๆ มีการใช้วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลายและต่างกันระหว่างองค์กรภาครัฐและเอกชน โดยได้สรุปผลตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการสำรวจจากรายงาน “The 1998 Workplace Employee Relation Survey (WERS)

วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์	ร้อยละของหน่วยงานที่ใช้วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์	
	ภาครัฐ	ภาคเอกชน
การประเมินความสามารถในการเลือกคนเข้าทำงาน	58	44
การเลื่อนตำแหน่งจากพนักงานภายใน	16	30
การกำหนดเกณฑ์ในการสรรหาพนักงานอย่างชัดเจน	80	76
พนักงานมากกว่าร้อยละ 40 ได้รับการอบรมในปีที่ผ่านมา	68	37
พนักงานได้ทำงานในที่หลากหลาย	52	41
พนักงานมากกว่าร้อยละ 40 ได้รับการทำงานเป็นทีม	54	40
ผู้บริหารใช้เวลาอย่างน้อยร้อยละ 25 ใช้ในการตอบคำถามพนักงาน	63	49
พนักงานมากกว่าร้อยละ 40 มีส่วนร่วมกับกลุ่มในการแก้ปัญหา	28	16
การสำรวจทัศนคติในงานในสามปีที่ผ่านมา	54	40
พนักงานที่ไม่ใช่ผู้บริหารมากกว่าร้อยละ 40 ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	77	87
องค์กรมีระเบียบในการให้พนักงานร้องเรียน	100	90
มีการประกันความมั่นคงในการทำงาน	15	5
มีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานในกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่ผู้บริหาร	20	38
พนักงานทุกคนได้รับการแบ่งปันหุ้นในองค์กร	ไม่มี	25

ที่มา : Guest และคณะ (1999)

เนื่องจากวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันนี้เอง ทำให้มีแนวคิดที่จะรวมวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เป็นระบบและเกิดวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด (Capilli & Neumark, 2001) ซึ่งเชื่อว่าเมื่อนำไปใช้แล้วจะได้ผลที่ดีต่อองค์กร โดยมีนักวิชาการและนักวิจัยได้เสนอวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์หลายคน ตามที่ผู้วิจัยในครั้งนี้ได้ศึกษาและได้สรุปไว้ตามรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การนำเสนอวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในยุคแรกก่อนปี 2000

HR Practices	Husselid (1995)	McDuffie (1995)	Delery & Doty (1996)	Youdt (1996)	Guest (1997)	Pfeffer (1998)
การสรรหาและคัดเลือก ด้วยกระบวนการที่เข้มข้น	✓	✓		✓	✓	✓
การให้ความสำคัญ ระดับสูงกับการฝึกอบรม เรียนรู้และการพัฒนา	✓		✓	✓	✓	✓
การฝึกอบรมพนักงานใหม่		✓				
การฝึกอบรมพนักงานเก่า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ		✓				
การออกแบบงาน			✓		✓	
การหมุนเวียนงาน	✓	✓				
การทำงานเป็นทีม		✓				
ทีมที่มีอำนาจในการจัดการ ตนเองและการมีส่วนร่วม		✓	✓		✓	✓
การสื่อสาร	✓				✓	
การกำหนดเป้าหมาย การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน และแจ้งผล	✓			✓	✓	
การกำหนดค่าตอบแทนที่ ยึดหลักผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การเลื่อนตำแหน่งงานจาก ภายใน	✓		✓		✓	
ความมั่นคง	✓					✓
ความเสมอภาคเท่าเทียม					✓	✓
การแบ่งปันข่าวสารภายใน องค์กร	✓					✓

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่ายังไม่เป็นที่ยอมรับร่วมกันถึงวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด เนื่องจากมีการใช้ที่ต่างกัน วิธีการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์นี้ ได้ถูกนำไปอ้างอิงในหลายงานวิจัย ในเวลาต่อมาได้มีการศึกษาเพิ่มเติมจากนักวิจัยอีกหลายท่าน โดยกำหนดวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่นำมาใช้ในการศึกษาที่มีความหลากหลาย ซึ่งผู้ทำการวิจัยในครั้งนี้ได้สรุปเป็นตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การนำเสนอวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในยุคหลังปี 2010

HR Practices	Nai-Wan Chi & Carol Yeh- Yun Lin (2010)	Gong, Chang, & Cheung (2010)	Gitell, Seidner, & Wimbush (2010)	Chuang & Liao (2010)	Shih, Chiang, & Hsu (2011)
การสรรหาและคัดเลือก	✓	✓	✓	✓	
การฝึกอบรม เรียนรู้และการพัฒนา	✓	✓		✓	
การมีส่วนร่วมของพนักงาน	✓			✓	
การมีส่วนร่วมและตัดสินใจผ่านทีม		✓			
การทำงานเป็นทีม	✓				
การจูงใจพนักงาน					✓
ประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓		✓	✓	
การวางแผนอาชีพ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อ ประกอบการจ่ายค่าตอบแทน		✓	✓	✓	
การกำหนดค่าตอบแทนที่ยืดหลักผล การปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	
การกำหนดค่าตอบแทนที่ดึงดูด	✓				
การเลื่อนตำแหน่งงานจากภายใน	✓	✓			
การออกแบบโครงสร้างงาน					✓



## ตารางที่ 3 (ต่อ)

HR Practices	Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yun Lin (2010)	Gong, Chang, & Cheung (2010)	Gitell, Seidner, & Wimbush (2010)	Chuang & Liao (2010)	Shih, Chiang, & Hsu (2011)
ระบบการจ่ายค่าตอบแทน					✓
การประชุม			✓		
การดูแลเอาใจใส่				✓	
การแก้ปัญหาโรงเรียน	✓		✓		

จากที่กล่าวมาข้างต้น เนื่องจากยังไม่มีวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นที่ยอมรับว่าดีที่สุด (Best practice) ดังนั้นในการศึกษาที่ผ่านมาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงได้มีการใช้วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบที่ต่างกัน แต่จะมีวิธีปฏิบัติที่ซ้ำๆ และมีความคล้ายคลึงกันหลายด้าน ในการศึกษาครั้งนี้ ได้รวบรวมและสรุปวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เป็น 5 ด้าน เพื่อประกอบเป็นวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยให้ครอบคลุมงานทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัยหลายท่าน (e.g. Huselid, 1995; McDuffie, 1995; Delery & Doty, 1996; Youndt et al., 1996; Guest, 1997; Ichniowski et al., 1997; Pfeffer, 1998; Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yun Lin, 2010; Gong, Chang, & Cheung, 2010; Gitell, Seidner, & Wimbush, 2010; Chuang & Liao, 2010; Shih, Chiang, & Hsu, 2011) โดยมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

#### 1. การคัดเลือกคนเข้าทำงาน (Human Resource Selection)

การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์กรจะใช้วิธีการและเครื่องมือในการคัดเลือกผู้สมัคร โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกและดำเนินการคัดเลือกเพื่อให้ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติ มีความรู้ความสามารถ ทักษะที่ตรงกับลักษณะงานที่ว่างอยู่และต้องการพนักงานไปปฏิบัติงาน ให้ได้คนที่เหมาะสมและดีที่สุด (Werther & Davis, 1996; Mondy, 2012)

การคัดเลือกพนักงานเป็นกระบวนการที่องค์กรใช้เป็นเครื่องมือที่เฉพาะในการเลือกผู้สมัครให้ได้ตรงตามคุณสมบัติของงาน สามารถทำให้งานของตนเองและองค์กรประสบความสำเร็จ องค์กรที่มีระบบการคัดเลือกพนักงานที่ดี ทำให้ได้พนักงานที่มีคุณภาพจะส่งผลต่อผลิตภาพขององค์กร (Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997) เช่นเดียวกันกับการศึกษาของ Koch & McGreth

(1996) พบว่า องค์กรที่มีนโยบายการคัดเลือกคนเข้าทำงานอย่างเข้มงวดจะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลิตภาพแรงงานขององค์กร ในงานวิจัยส่วนมากจะนำการคัดเลือกคนเข้าทำงานเข้าเป็นส่วนหนึ่งของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (e.g. Huselid, 1995; McDuffie, 1995; Delery & Doty, 1996; Youndt et al., 1996; Guest, 1997; Ichniowski et al., 1997; Pfeffer, 1998; Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yun Lin, 2010; Gong, Chang, & Cheung, 2010; Gitell, Seidner, & Wimbush, 2010; Chuang & Liao, 2010)

2. การฝึกอบรม พัฒนา และส่งเสริมความก้าวหน้า (Training/ Development and Promotion) การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพทางด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรมโดยผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ ที่จะช่วยบุคลากรปฏิบัติงานหรือร่วมทำกิจกรรมต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานและตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร (Cascio, 2003., รัชญา ผลอนันต์, 2546)

เมื่อองค์กรมีการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมแล้ว ก็จะต้องมั่นใจว่าพนักงานเหล่านั้นสามารถทำงานอยู่ในระดับแนวหน้าของงานที่ปฏิบัติได้ ซึ่งไม่ใช่เฉพาะงานด้านวิชาชีพเท่านั้นแต่จะต้องรวมถึงความรู้ในด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วย (Boxall & Purcell, 2003) การฝึกอบรมพนักงานอย่างทั่วถึง ถือเป็นวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้กันอย่างกว้างขวางในกลุ่มวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Wright et al., 2005) มีงานวิจัยหลายงานที่สนับสนุนว่าการฝึกอบรมอย่างทั่วถึงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น McDuffie, 1995; Delery & Doty, 1996; Wood, 1996; Guest, 1997, Ichniowski et al., 1997 Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yun Lin, 2010; Gong, Chang, & Cheung, 2010; Chuang & Liao, 2010)

สำหรับการส่งเสริมความก้าวหน้า (Promotion) หมายถึง การที่บุคลากรได้รับการเปลี่ยนแปลงฐานะหน้าที่การงานสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าเดิม พนักงานได้รับการขยายขอบข่ายหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งงานให้สูงขึ้น มีระดับรายได้และค่าตอบแทนที่ดีขึ้น การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยการเลื่อนขั้นจากพนักงานภายในจะเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานและยังคงอยู่ในองค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จ (Guest, 1997) Miller & Wheeler (1992) พบว่าการขาดคุณค่าในการทำงานหรือการขาดโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน จะทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลถึงผลการปฏิบัติงาน และการลาออกจากงานในที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็จะแสดงถึงความความรู้สึกด้านความยุติธรรมที่พนักงานมีต่อองค์กรในแงุ่มที่ว่าตนเองเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงควรเห็นคุณค่าในตัวพนักงานด้วย (Pfeffer, 1998) ผู้ศึกษาหลายท่านได้ศึกษาโดยนำการส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่เข้าเป็นส่วนหนึ่งในวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น

Huselid, 1995; Delery & Doty, 1996; Guest, 1997; Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yun Lin, 2010; Gong, Chang, & Cheung, 2010)

### 3. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน (Results-Based Appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึงระบบในการทบทวน ตรวจสอบและประเมินผลบุคคลหรือทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Mondy, 2012) พยอม วงศ์สารศรี (2544) กล่าวว่า การประเมินผลพนักงาน หมายถึงระบบประเมินตัวบุคคล อันเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักการและวิธีการอย่างปราศจากอคติใดๆ ทั้งสิ้น เพื่อดำเนินการตัดสินใจ ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้น

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และเป็นเครื่องมือที่ทำให้พนักงานมีการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเอง ด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการแจ้งข้อมูลย้อนกลับให้กับพนักงาน ให้พนักงานได้รับทราบผลของการประเมิน จะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานรับรู้ถึงสิ่งที่จะต้องปรับปรุงในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการเลื่อนขั้น ลดขั้น ย้ายตำแหน่ง และจ่ายค่าตอบแทน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน จึงสามารถกระตุ้นให้พนักงานพัฒนาตนเองและจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในที่สุด การประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงานซึ่งกระทำอย่างสม่ำเสมอจะส่งผลให้พนักงานมีความพึงระสัจญากับองค์กรและช่วยเพิ่มผลิตภาพขององค์กร (Brown & Benson, 2003) มีนักวิจัยหลายท่านที่เลือกการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน เข้าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร (e.g. Huselid, 1995; Youndt et al., 1996; Guest, 1997; Chuang & Liao, 2010; Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yun Lin, 2010)

### 4. การจ่ายค่าตอบแทน ผลประโยชน์ และความมั่นคงในงาน (Competitive Compensation/Benefit and Job Security)

ค่าตอบแทนพนักงานหมายถึงรูปแบบต่างๆ ของการจ่ายค่าจ้างหรือรางวัลที่นำไปสู่พนักงาน ซึ่งเกิดขึ้นจากการจ้างงาน มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ส่วนแรก คือ การจ่ายในรูปแบบตัวเงินโดยตรง ในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน สิ่งจูงใจ ค่าคอมมิชชั่น และโบนัส ส่วนที่สอง คือ การจ่ายทางอ้อมในรูปของผลประโยชน์ที่คล้ายกับด้านตัวเงิน เช่น การจ่ายค่าเบี้ยประกันชีวิต การให้พักร้อน (Dessler, 2010)

Snell & Bohlander (2010) กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนพนักงานนั้นเป็นการรวมการจ่ายเงินและรางวัลให้กับพนักงานสำหรับผลการปฏิบัติงานของเขา ซึ่งรวมถึงแต่การค่าตอบแทนโดยตรง เช่น ค่าจ้างและเงินเดือน เงินจูงใจ โบนัส ค่าคอมมิชชั่น และค่าค่าตอบแทนทางอ้อม เช่น สวัสดิการต่างๆ อาหารกลางวัน สถานที่ทำงานที่สวยงาม โดยปัจจัยเหล่านี้จะทำให้มีการเพิ่มคุณภาพของงาน โดยถ้าองค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ดีคุณและพนักงานมีความพึงพอใจ

ในสิ่งเหล่านั้น ก็จะเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีงานวิจัยหลายชิ้นได้รวมการจ่ายค่าตอบแทนที่ดึงดูดเข้าไว้ในกลุ่มวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร (e.g. Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Delery & Doty, 1996; Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yun Lin, 2010) โดยได้เน้นว่าการจ่ายค่าตอบแทนที่ดึงดูดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นตัวพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี

สำหรับความมั่นคงในงาน (Job Security) นั้น Pfeffer (1998) กล่าวว่า “ความมั่นคงในงาน เป็นพื้นฐานที่สำคัญซึ่งส่งผลต่อวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น เนื่องจากองค์กรจะไม่สามารถคาดหวังให้พนักงานทำงานหนักหรือมีความผูกพันกับองค์กรได้ถ้าพนักงานไม่มีความมั่นคงในงาน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในชีวิตการทำงานในอนาคตของพวกเขา” นอกจากนี้ยังกล่าวอีกว่า การให้พนักงานออกจากงานถือเป็นค่าใช้จ่ายที่สูงในองค์กรที่มีระบบการคัดเลือกและฝึกอบรมพนักงานที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาของ Delery & Doty (1996) พบว่า ความมั่นคงในงานส่งผลต่อผลิตภาพขององค์กร มีการศึกษาวิจัยที่รวมวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของความมั่นคงในงานไว้ในกลุ่มวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรหลายการวิจัย (e.g. Becker & Huselid, 1998; Zacharatos, 2005; Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yun Lin, 2010)

#### 5. การแก้ไขข้อร้องเรียน (Complaint Solution)

การร้องเรียนปัญหา คือ การที่พนักงานแจ้งเรื่องที่ตนเองได้รับความไม่เป็นธรรมหรือปัญหาในงานต่อผู้บังคับบัญชาหรือระดับเหนือกว่า ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้พนักงานสามารถบอกถึงความสงสัยหรือความไม่พึงพอใจในงาน โดยสาเหตุที่ทำให้พนักงานเกิดข้อร้องเรียนมีหลายสาเหตุ เช่นปัญหาค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน เงื่อนไขการจ้างงาน ปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน สภาวะแวดล้อมในการทำงาน การมีระบบการร้องเรียนปัญหาที่ชัดเจนจะทำให้พนักงานสามารถแจ้งปัญหาที่ตนเองประสบอยู่และเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานต่ออย่างมีประสิทธิภาพ (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delaney & Huselid, 1996) การร้องเรียนปัญหาได้ถูกนำมารวมอยู่ในวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อแสดงความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยผู้วิจัยหลายท่าน (e.g. Datta et al., 2005; Guthie et al., 2002; Huselid, 2005) ระบบการร้องเรียนเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การมีส่วนร่วมของพนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นเนื่องจากจะเป็นการสื่อสารระหว่างพนักงานและองค์กรในประเด็นที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน (Huselid, 1995) เมื่อพนักงานที่ปัญหาด้านการทำงานแต่ไม่มีระบบการร้องเรียนขององค์กร จะทำให้เกิดผลตามมา คือ ผลิตภาพและคุณภาพของสินค้าและบริการลดลง เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ทำให้เกิดปัญหาในกระบวนการทำงาน พนักงานที่ขาดงาน และการลาออกเพิ่มขึ้น จากผลการศึกษาของ Guthie et al. (2002) Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yun Lin (2010) พบว่า การมีระบบร้องเรียนที่ชัดเจนในองค์กรมีผลต่อการเพิ่มผลิตภาพขององค์กร

### ส่วนที่ 3 การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม (Team & Participation)

ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของบุคลากรกับผลการปฏิบัติงานนั้น มีแนวคิดจำนวนมากที่มีลักษณะของตัวแปรและความสัมพันธ์ที่มีลักษณะที่คล้ายกัน เช่น Employee Participation, Employee Involvement ซึ่งทำให้ความชัดเจนของการอธิบายระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระในกลุ่มนี้และตัวแปรตามยังคงมีความกำกวมอยู่ Marchington & Wilkinson (2008) กล่าวว่า มีเหตุผลจำนวนมากที่กล่าวถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากรต่อผลการปฏิบัติงาน แต่แท้ที่จริงแล้ว องค์ประกอบของการมีส่วนร่วมควรจะต้องประกอบด้วยปัจจัย และวัดการมีส่วนร่วมอย่างไรบ้าง Mondy (2012) ได้แสดงทัศนคติขององค์ประกอบการมีส่วนร่วมของพนักงานไว้ว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานที่จะนำไปสู่การเกิดผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 1) การออกแบบงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในด้านต่างๆ ของทีมงาน คือ การแก้ปัญหาโดยทีม การตัดสินใจร่วมกันของทีม 2) การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยและการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรสามารถรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับภาพรวมขององค์กรได้ เช่น ข้อมูลผลการดำเนินการด้านการเงิน, ด้านกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ การศึกษาครั้งนี้จึงสนใจที่จะศึกษาการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของพนักงานเพื่อเชื่อมโยงถึงผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 3.1 การทำงานเป็นทีม

Parker (1990) ได้ให้ความหมายว่า ทีม คือ กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันและต้องพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ บุคคลกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่ามีวิธีเดียวที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย คือ การต้องทำงานร่วมกัน

Armstrong (2009) ได้ให้ความหมายว่า ทีม คือ กลุ่มของบุคคลจำนวนน้อยที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ใช้ทักษะในการทำงานร่วมกัน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันที่จะมุ่งมั่นให้บรรลุวัตถุประสงค์ผลงานและเป้าหมายร่วมกัน

Daft (2012) กล่าวว่า ทีม คือ หน่วยซึ่งคนสองคนหรือมากกว่ามาปฏิบัติสัมพันธ์ประสานงานทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งมีร่วมกัน

Robbins & Judge (2012) ให้ความเห็นว่า ทีมงาน คือ กลุ่มของคนที่รวมกันโดยสมาชิกได้ทำงานร่วมกันบนเป้าหมายที่เฉพาะและมีร่วมกัน โดยอาศัยการรวมพลังในด้านบวก ใช้ทักษะในการทำงานร่วมกัน มีความรับผิดชอบทั้งส่วนตัวและร่วมกัน ทีมสามารถเป็นทีมงานที่มีผลปฏิบัติงานยอดเยี่ยม ถ้าสามารถมีการประสานงานกัน มีการแบ่งปันข้อมูล และมีการแลกเปลี่ยนปัจจัยต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยการทำงานเป็นทีมสามารถออกแบบสินค้า ออกแบบงานบริการ ประสานงานโครงการต่างๆ และสามารถเสนอข้อมูลสำหรับประกอบการตัดสินใจได้ดี

Woodcock (1996) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม คือ การที่แต่ละบุคคลมาทำงานร่วมกันเพื่อจะนำพาให้งานไปสู่ผลสำเร็จได้มากกว่าการที่จะทำงานคนเดียว วราภรณ์ ตระกูลสุขศรี (2549) ได้

ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง การที่บุคคลมารวมกลุ่มกันเพื่อร่วมมือกันในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยการร่วมมือกัน ประสานงานกัน มุ่งดึงศักยภาพที่มีจากบุคคลแต่ละคนภายในกลุ่มออกมาช่วยในการดำเนินกิจกรรมให้งานบรรลุเป้าหมาย มัลลิกา วชิษฐกร อิงครัต (2553) ให้ความหมายไว้ว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมทำกิจกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน สนับสนุน ช่วยเหลือ ใช้ทักษะร่วมกันอย่างเต็มความสามารถ มีการประสานงานที่ดี เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

สรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างกันในหลายๆ ด้านมารวมตัวกัน ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งในองค์กรเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน สมาชิกทุกคนในทีมต่างใช้ทักษะ ประสบการณ์ และความสามารถ ช่วยกันทำงาน แก้ไขปัญหา และรับผิดชอบต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมนี้ Woodcock & Francis (1994) กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่า การที่สมาชิกมีประสบการณ์ ทักษะ และความรู้ที่ต่างกัน เมื่อมารวมกลุ่มกัน จะสามารถใช้ประสบการณ์ ทักษะ และความรู้ที่มีอยู่มาเรียนรู้แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ทำให้พนักงานมีความรู้ลึกกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความรับผิดชอบและผูกพันกันทางใจ นำมาซึ่งผลประโยชน์ขององค์กร เนื่องจากสมาชิกในทีมจะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ Davis (2006) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานขององค์กรจะดีขึ้นเมื่อพนักงานมีการทำงานเป็นทีม เนื่องจากในการทำงานเป็นทีมนี้สมาชิกในทีมจะรู้ว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติก่อนในปัจจุบัน และสิ่งใดที่สมาชิกต้องทำร่วมกันเพื่อให้ทีมบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ (สุนันทา เลานันทน์, 2549)

1. งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว
2. หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด
3. งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย
4. งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
5. เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการ และเป้าหมายใหม่ ๆ
6. หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้

จากการทำงานเป็นทีม

บุตรี จารุโรจน์ (2549) กล่าวว่า หน่วยงานมีความจำเป็นต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลว่า 1) งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว 2) หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จตามเวลา 3) งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย 4) งานบางอย่างเป็นงานที่หลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความช่วยเหลือจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 5) งานบางอย่างเป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาวิธีการและเป้าหมายใหม่ๆ และ 6) หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

ยงยุทธ เกษสาคร (2554) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีทิศทางเดียวกัน มีการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันพฤติกรรมเช่นนี้ ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การโดยภาพรวม ดังนี้

1) งานดีมีคุณภาพ การทำงานเป็นทีมทำให้เรามองเห็นเป้าหมายของงานแต่ละงานอย่างชัดเจนและรวมไปถึงเป้าหมายขององค์การนั้นดีด้วย เมื่อเราเข้าใจเป้าหมายของงานแต่ละงาน ก็จะทำให้เราสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

2) เพิ่มผลผลิตของงาน การทำงานเป็นทีมจะช่วยเพิ่มผลผลิตของงานที่ดี และประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3) ลดความขัดแย้งในองค์การ การทำงานเป็นทีม ทำให้ ไม่เกิดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในทีมเดียวกัน

4) รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง การทำงานเป็นทีมทำให้พนักงานทราบบทบาทหน้าที่ของตน และพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่นในทีมงานได้

5) ปลุกฝังความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีม ทำให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ระดับที่พอใจ

6) สร้างมิตรสัมพันธ์ การทำงานกับคนที่รู้จักจะทำให้พนักงานได้เพื่อนร่วมงานที่สามารถทำงานด้วยกันอย่างมีความสุข

7) พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การทำงานที่มีความสุขจะเป็นพลังสร้างความสนใจให้เกิดความรักงานในหน้าที่ ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานสบายอกสบายใจและมีสติปัญญาในการสร้าง ผลงานอย่างเต็มศักยภาพ

การทำงานเป็นทีมที่มีความสำคัญต่อองค์การหลายประการ คือ 1) การเพิ่มผลิตภาพ โดยบริษัทเจเนอรัล อีเล็กทริก ที่โรงงานเปอร์โตริโก มีการใช้การทำงานเป็นทีม ทำให้ผลิตภาพเพิ่มขึ้นถึง 20 เปอร์เซ็นต์ 2) การเพิ่มความเร็ว บริษัทสามเอ็ม บริษัทเคมเมอร์ไครสเลอร์ และบริษัทอีกหลายแห่ง ต่างใช้ทีมเพื่อสร้างสินค้าใหม่ให้รวดเร็วขึ้น บริษัทกู้ยืมเงินสามารถลดเวลาในการอนุมัติสินเชื่อบ้านอาศัยจากสัปดาห์เหลือเพียงชั่วโมงเดียว และบริษัทประกันภัยสามารถลดเวลาในการออกกรมธรรม์ประกันภัยจาก 6 สัปดาห์ เหลือเพียงหนึ่งวัน 3) การลดต้นทุน บริษัทโบอิง ใช้ทีมข้ามฟังก์ชัน

ในการพัฒนาเครื่องบินรุ่น 777 สามารถลดต้นทุนลงได้ บริษัทเฟดเอ็กซ์ สามารถลดข้อผิดพลาดและสิ่งของสูญหายได้ถึง 13 เปอร์เซ็นต์ 4) การเพิ่มคุณภาพ บริษัทเวสต์คอสต์ ใช้ทีมงานในดิวิชั่นรถกระบะ รถเทรนเลอร์ และประกอบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อปรับปรุงคุณภาพ นอกจากนี้ ดิวิชั่นพลังงานนิวเคลียร์ยังได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มอลคอล์ม เบิลดริจ ควอลิตี้ อะวอร์ดส (Malcolm Baldrige Quality Awards) รวมถึงบริษัทเซนแนนโค โลฟ อินชัวร์เรนซ์ ทำให้พนักงานสามารถรับเรื่องเคลมประกันของลูกค้าได้เพิ่มขึ้น 50 เปอร์เซ็นต์จากการใช้ทีม และมีคุณภาพเพิ่มขึ้น 50 เปอร์เซ็นต์ 5) การลดการแข่งขันที่ไม่สร้างสรรค์ในบริษัท ร้านค้าเสื้อผ้าสุภาพบุรุษชื่อ เมน แวร์เฮ้าส์ จะไล่พนักงานที่ไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้ออก แม้ว่าพนักงานคนนั้นจะเป็นพนักงานที่ทำยอดขายได้มากที่สุดก็ตาม เพราะพนักงานขายที่คำนึงแต่ผลประโยชน์ของตนเองนั้น จะก่อให้เกิดการแข่งขันที่ไม่สร้างสรรค์ เป็นการแข่งขันเพื่อผลประโยชน์ต่อตนเอง ภายจากที่ไล่พนักงานดังกล่าวออก ยอดขายรวมของบริษัทกลับเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ (สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, 2555)

McShane & Von Glinow (2010) ได้ให้ความเห็นว่าสาเหตุที่การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญ เนื่องจากทีมสามารถตัดสินใจได้ดีกว่า สามารถพัฒนาสินค้าและบริการได้ดีกว่า และสามารถสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กรได้ดีกว่าการทำงานคนเดียว รวมถึงสมาชิกภายในทีมสามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ได้มากกว่า นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังสามารถให้บริการลูกค้าได้ดีกว่าคนที่ปฏิบัติงานได้ยอดเยี่ยมเพียงคนเดียว เนื่องจากการทำงานเป็นทีมนั้นจะมีการใช้ความรู้และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ในการให้บริการลูกค้า

Butler & Rose (2011) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมมีประโยชน์ต่อองค์กรหลายประการ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน การยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลง เพิ่มประสิทธิภาพในการลดค่าใช้จ่าย เพิ่มนวัตกรรม เพิ่มการมีส่วนร่วมของลูกค้า เพิ่มความยืดหยุ่นด้านจิตใจระหว่างพนักงานกับองค์กร และเพิ่มการใช้ทักษะความสามารถของพนักงานได้อย่างเต็มที่มากขึ้น

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าทีมเป็นกลไกที่ดีในการเรียนรู้ของพนักงานสมาชิกในทีมสามารถเรียนรู้ตนเองและบริษัท และได้มาซึ่งความรู้และทักษะใหม่ๆ ซึ่งไม่สามารถหาได้จากการทำงานลำพังเพียงคนเดียว โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมในโรงพยาบาลนั้นมีความสำคัญต่อผลความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมาก ในรายละเอียดของมาตรฐาน โรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2549) ได้ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม โดยระบุให้มีการสื่อสารให้ข้อมูลและการแก้ปัญหาที่ได้ผลทั้งภายในหน่วยงานวิชาชีพ ระหว่างหน่วยงานวิชาชีพ ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหาร และองค์กรควรส่งเสริมให้มีทีมพัฒนาคุณภาพที่หลากหลาย ทั้งทีมที่รวมตัวกันเองและทีมที่ได้รับมอบหมายทีมภายในหน่วยงานและทีมคร่อมสายงานสหสาขาวิชาชีพ ทีมทางด้านคลินิกและด้านอื่นๆ

### 3.2 การมีส่วนร่วมในงานและการแบ่งปันข้อมูล

Newstrom & Davis (1997) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า เป็นการเกี่ยวข้องใน



ด้านจิตใจ และอารมณ์ความรู้สึกของบุคคลในสถานการณ์กลุ่ม ที่จะกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ที่จะกระทำในสิ่งที่บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และแบ่งความรับผิดชอบกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มทำให้เกิดการมีส่วนร่วม Phillips & Gully (2012) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของพนักงาน คือ การที่พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจในงานได้

ทองใบ สุธชาวี (2543) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นวิธีการที่ผู้นำสามารถนำมาปรับใช้ในการจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร เป็นกลยุทธ์ที่จะช่วยให้มีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น มีลักษณะเป็นกระบวนการที่จะทำให้พนักงานมีสิทธิมีเสียงในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานของตน บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอาจมีความผูกพันในการทำงานยิ่งกว่าการเข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเท่านั้น ยิ่งไปกว่านั้นการเข้าไปมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดทัศนคติต่อการบริหารงานขององค์กรดีขึ้น ส่งผลให้บุคคลเกิดความพอใจในการทำงานและมีแรงใจที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงาน ตลอดจนทำให้ได้รับการยอมรับ (Recognition) มีความรับผิดชอบ (Responsibility) และเกิดความนับถือตนเองมากขึ้น (Self-Esteem) นอกจากนี้ ยังพบว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรส่งผลให้เขามีความชัดเจนในความคาดหวังมากยิ่งขึ้นกล่าวคือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจการทำงาน และการบริหารงานในองค์กร ได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งจะเชื่อมโยงไปสู่ความเข้าใจในการทำงาน

การที่พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน ได้รับข้อมูลข่าวสารในองค์กร จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขาเองมีคุณค่าและร่วมกันปฏิบัติงานตามเป้าหมายให้บรรลุผลสำเร็จได้ จากการ ศึกษาของ Newstrom & David (1997) ถ้าพนักงานมีระดับส่วนร่วมในการทำงานสูง จะเกิดความ รู้สึกว่าเขาเองมีคุณค่าในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ Cumming & Worley (2009) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในงานของพนักงาน เป็นปรัชญาในการบริหารแนวใหม่ ซึ่งให้พนักงานมีส่วนร่วมในการออกแบบงาน ตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานและเพิ่มผลผลิตของงาน พนักงานควรจะได้รับข้อมูลและมีความเข้าใจในเป้าหมายของงานไปในทิศทางเดียวกัน

Strauss (2006) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการซึ่งอนุญาตให้พนักงานได้แสดงออกซึ่งความคิดเห็นในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ โดยมีผลโดยตรงต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงาน การมีส่วนร่วมของพนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรในการทำงานเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดการประสานงานระหว่างพนักงานต่างแผนกและทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความพึงพอใจในงานและองค์กร และยังเป็นวิธีการที่พนักงานจำนวนมากสามารถเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการในการตัดสินใจของผู้บริหารด้วย

McShane & Von Glinow (2010) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของพนักงาน คือ ระดับของการที่พนักงานได้มีส่วนในการจัดการและทำให้งานประสบความสำเร็จ โดยระดับของการมีส่วนร่วมอาจจะอยู่ในระดับต่ำ คือ พนักงานเพียงแค่ให้ข้อมูลกับผู้บริหาร โดยไม่ได้รับทราบถึงปัญหา

หรือประเด็นที่เกี่ยวข้อง ส่วนการมีส่วนร่วมในระดับสูง คือ การที่พนักงานได้มีโอกาสเข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจทุกขั้นตอน โดยการมีส่วนร่วมของพนักงานจะมีประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมากเนื่องจากจะทำให้การตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์กรมีคุณภาพ ถูกต้องและรวดเร็วมากขึ้น เมื่อองค์กรมีการดำเนินกิจกรรมที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าผู้ที่จะพบรับรู้เป็นคนแรก คือ พนักงาน โดยการมีส่วนร่วมของพนักงานจะทำให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วรวมถึงเพิ่มศักยภาพในการหาแนวทางแก้ไขที่มีคุณภาพ กล่าวโดยรวมคือ การที่พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร ได้รับข้อมูลและมีส่วนในการตัดสินใจจะสามารถทำให้พนักงานสามารถช่วยองค์กรในการแก้ไขปัญหาได้ดีกว่า นอกจากนั้นแล้ว การมีส่วนร่วมของพนักงานยังส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานในด้านบวกกับพนักงาน เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน โดยทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กรและทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้นด้วย

Shivangee & Pankaj (2011) ให้ความเห็นว่า การมีส่วนร่วมของพนักงาน ในการได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์รวมถึงมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและวางแผนการทำงาน จะทำให้พนักงานมีส่วนในการพัฒนาคุณภาพของงานอย่างต่อเนื่องและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยทำให้คุณภาพและผลผลิตของงานดีขึ้นเนื่องจาก 1) พนักงานจะมีการตัดสินใจที่ดีขึ้นด้วยการใช้ความรู้เฉพาะที่ตนเองมีอยู่ 2) พนักงานจะช่วยผลักดันงานให้สำเร็จ เนื่องจากตนเองมีส่วนในงานนั้นๆ 3) พนักงานสามารถทราบถึงงานในส่วนที่ควรจะมีการปรับปรุงแก้ไข 4) พนักงานสามารถแก้ไขปัญหาของงานได้อย่างรวดเร็ว 5) สามารถลดความขัดแย้งระหว่างพนักงานเนื่องจากทราบถึงจุดมุ่งหมายในการทำงาน มีการสื่อสารและประสานงานกันมากขึ้น 6) พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดีขึ้น เนื่องจากมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงานและองค์กร 7) พนักงานจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นเนื่องจากพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งในการควบคุมสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ 8) พนักงานมีพันธสัญญากับเป้าหมายร่วมกับหน่วยงานมากขึ้น เพราะพวกเขาได้รับรู้ข้อมูลและมีส่วนร่วมในเป้าหมายนั้นๆ กล่าวโดยสรุป คือ การเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน จึงมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มพันธสัญญาและผลการดำเนินงานของพนักงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กรได้

Newstrom (2011) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กรนั้น จะประกอบด้วย 3 สิ่งที่สำคัญ ได้แก่ ประการแรก คือ การมีความเกี่ยวข้องกัน (Involvement) ซึ่งต้องมีเป็นส่วนแรกและมีความสำคัญมาก ในส่วนนี้ผู้บริหารจะต้องแสดงให้เห็นว่าต้องการให้พนักงานมีส่วนร่วมในงานอย่างแท้จริง เนื่องจากผู้บริหารบางคนได้พยายามแสดงว่าต้องการให้พนักงานมีส่วนร่วม เช่น การให้พนักงานแสดงความคิดเห็น แต่ที่จริงแล้วผู้บริหารมีความคิดเห็นของตัวเองอยู่แล้ว ซึ่งเป็นการให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างไม่จริงใจ ประการที่สอง คือ การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วม (Motivation to Contribute) พนักงานที่มีส่วนร่วมในงานจะแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่องาน ดังนั้นผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีการนำเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อเป้าหมาย

ขององค์กร แสดงให้พนักงานเห็นว่าถ้าพวกเขาแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ก็จะทำให้พวกเขาได้รับประโยชน์จากการที่องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายด้วย ประการที่สามคือ การยอมรับในความรับผิดชอบ (Acceptance of Responsibility) การมีส่วนร่วมของพนักงานจะกระตุ้นให้พนักงานเกิดการยอมรับความรับผิดชอบที่เกิดจากการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งเป็นกระบวนการทางสังคมโดยเมื่อพนักงานมีความรู้สึกเกี่ยวข้องกัน มีส่วนร่วมในองค์กร ยินดีที่จะมีส่วนร่วมในการทำให้งานประสบความสำเร็จ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงานและองค์กรก็จะทำให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบในงาน แสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกมา ส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จ

#### ส่วนที่ 4 พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior)

##### 4.1 ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Katz & Kahn (1978) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรว่าเป็นพฤติกรรมที่ไม่เป็นทางการในการแสดงความร่วมมือ หรือให้ความช่วยเหลือ รวมถึงแสดงความเป็นมิตร ซึ่งอาจปรากฏอยู่ในการปฏิบัติงานในสถานที่ต่างๆ แต่อาจไม่เป็นที่สังเกตหรือถูกระบุไว้ในหน้าที่ของบุคคลที่จะต้องปฏิบัติ เพียงแต่พฤติกรรมเหล่านี้เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับการดำเนินงานภายในองค์กร หากขาดซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้แล้ว ระบบการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กรก็จะไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้

Organ (1988) ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่าเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่เกิดขึ้นจากตัวของพนักงานเอง ซึ่งองค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้ปฏิบัติเป็นพฤติกรรมที่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กร โดยพฤติกรรมเหล่านั้นเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนหรือส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

องค์กรจะไม่สามารถมีผลการดำเนินงานที่สมบูรณ์หรือใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าในการสร้างประโยชน์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถ้าพนักงานปฏิบัติงานแต่เพียงหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายที่พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรนั้นจะทำให้้องค์กรประสบผลสำเร็จดังกล่าวข้างต้น พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากตัวบุคคลเองที่อยู่ นอกเหนือจากบทบาทที่องค์กรได้มีการกำหนดไว้ และเป็นพฤติกรรมที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาประสิทธิผลขององค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรจะมีหลายรูปแบบซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวนอกจากจะเป็นการแสดงพฤติกรรมที่อยู่ นอกเหนือจากหน้าที่ที่ที่มีการกำหนดไว้แล้ว ยังประกอบด้วยพฤติกรรมของบุคคลที่หลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่ไม่จำเป็น รวมถึงเป็นพฤติกรรมที่มีความมุ่งมั่นในการให้ความร่วมมือ ให้ความช่วยเหลือต่อผู้อื่น การทำงานอย่างเต็มใจนั้น จะช่วยให้องค์กรหลีกเลี่ยงปัญหาต่างๆ สร้างภาพพจน์ที่ดีแก่องค์กร และสนับสนุนการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ช่วยให้้องค์กรประสบผลสำเร็จ (McShane & Von Glinow, 2010)

Phillips & gully (2012) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากพนักงานเอง เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน โดยไม่ได้มุ่งหวังผลรางวัลที่เป็นทางการ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร Robbins & Judge (2012) ได้ให้นิยามของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรว่า เป็นการกระทำของพนักงานอย่างอดสาหะและเต็มใจ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ทางด้านจิตใจและสภาพแวดล้อมทางสังคมที่ดีในองค์กร

จากความหมายที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่เกิดขึ้นจากตัวของพนักงานเอง ซึ่งองค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้ปฏิบัติอย่างเป็นทางการ แต่เป็นพฤติกรรมที่เกินกว่าบทบาทหน้าที่ของพนักงานและพนักงานเต็มใจปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร โดยพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุน และก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ รวมถึงมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กร

#### 4.2 แนวคิดของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Organ (1988) ได้จำแนกองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ช่วยแนะนำพนักงานใหม่เกี่ยวกับวิธีการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อประโยชน์โดยรวมขององค์กร

2. พฤติกรรมด้านการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง พฤติกรรมความคำนึงถึงผู้อื่น เคารพสิทธิของผู้อื่น การที่พนักงานให้ความสำคัญกับการทำงานของตนเอง ไม่สร้างปัญหาให้กับเพื่อนร่วมงาน คำนึงถึงผลกระทบจากการทำงานของตนเองที่จะไม่สร้างปัญหาให้กับเพื่อนร่วมงานคนอื่น จะทำให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพ

3. พฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship) หมายถึง พฤติกรรมที่พนักงานมีความเต็มใจที่จะอดทนอดกลั้นต่อปัญหาที่เกิดจากการทำงานหรือการประสานงานกับบุคคลอื่น หลีกเลี่ยงที่จะกระทบกระทั่งกับบุคคลอื่น เนื่องจากในการปฏิบัติงานนั้นต้องมีการพึ่งพากันและกัน ทั้งที่มีสิทธิที่จะเรียกร้องสิทธิและความเป็นธรรมหรือร้องทุกข์ได้ แต่เนื่องจากการร้องทุกข์จะเพิ่มภาระให้กับผู้บริหารและจะเกิดการโต้แย้งกันยึดเชื้อ จนละเลยความสนใจในการปฏิบัติงาน

4. พฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง การที่พนักงานมีส่วนร่วม กับกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรอย่างรับผิดชอบ โดยไม่ต้องร้องขอ ให้ความสนใจกับนโยบายต่างๆ และประกาศต่างๆ ขององค์กร พร้อมทั้งจะรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร แสดงความคิดเห็น และเข้าร่วมประชุมหรือเป็นฝ่ายเดียวกันกับองค์กร เช่น มีส่วนร่วมในการเข้าประชุม เก็บความลับ มีความรู้สึกต้องการพัฒนาองค์กร และมีการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เหมาะสมต่อองค์กร ดังนั้นพฤติกรรมนี้จึงเป็นพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของพนักงาน

5. พฤติกรรมด้านความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง พฤติกรรมที่พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบ สนองนโยบายขององค์กร ขยันทำงาน ตรงต่อเวลา การประหยัด รักษาทรัพยากร และดูแลสิ่งของที่เกี่ยวข้องรวมถึงไม่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานไปกับงานส่วนตัว ซึ่งคนที่มีสำนึกในหน้าที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบและนโยบายขององค์กรได้เป็นอย่างดี

Williams & Anderson (1991) ได้แยกแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มุ่งสู่บุคคล (Organizational Citizenship Behavior Directed toward Individuals, OCB-I) เป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์เฉพาะหน้าต่อบุคคล เช่น การช่วยเหลือผู้อื่นในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหรือปัญหาในงาน เป็นต้น

2. พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มุ่งสู่องค์กร (Organizational-Citizenship Behavior Directed toward Organization, OCB-O) เป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยทั่วไป ต่อมา Organ (1997) ได้อธิบายถึงแนวคิดดังกล่าวว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มุ่งสู่บุคคลนั้น ได้แก่ มิติของพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ และพฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม ส่วนพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มุ่งสู่องค์กร ได้แก่ มิติของพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่

พฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดีขององค์กร เป็นพฤติกรรมที่ให้ผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร หากองค์กรได้ให้งานที่พนักงานพึงพอใจ มีการดูแลรักษาพนักงานอย่างเป็นธรรม พนักงานเห็นว่าการที่ทำงานที่น่าพอใจ จะทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดีขององค์กร เมื่อพนักงานมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ดีขึ้น (Halbesleben et al., 2010) นักวิชาการหลายท่านกล่าวว่าพนักงานจะทุ่มเทความสามารถและความพยายาม ผ่านพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรถ้าพนักงานเห็นว่าองค์กรเห็นถึงความสำคัญ ดูแลเอาใจใส่ และสนใจในความก้าวหน้าและความเป็นอยู่ในองค์กร (Coyle-Shapiro, Morrow, & Kessler, 2006; Messersmith, Patel, & Lepak, 2011)

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การที่พนักงานที่ทักษะ แรงจูงใจ และการมีส่วนร่วมในการทำงาน สามารถตรวจวัดได้ด้วยพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เนื่องจากการตรวจวัดการที่พนักงานพยายามที่จะปฏิบัติตนในการช่วยส่งเสริมให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ทำให้มีการศึกษาที่พยายามแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น Biswas & Varma, 2007; Nishii, Lepak & Schneider, 2008; Uen, Chien & Yen, 2009; Boselie, 2010; Gong, Chang & Cheung, 2010; Dizgah et al., 2011

#### 4.3 ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory)

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) โดย Blau (1964) เป็นทฤษฎีที่สามารถนำมาใช้เพื่อทำความเข้าใจกับการเกิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร Blau ได้

นำเสนอสาระที่สำคัญของทฤษฎีนี้ว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลสามารถจำแนกได้ 2 รูปแบบ ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ (Economic Exchange) และการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) ซึ่งการแลกเปลี่ยนทั้ง 2 ประเภทอยู่บนพื้นฐานความคาดหวังผลแบบตอบประโยชน์ ต่างตอบแทน โดยการแลกเปลี่ยนทางสังคมเกิดขึ้นจากความสมัครใจของบุคคลที่มีความคาดหวังว่าจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากผู้อื่นเมื่อได้ให้บางสิ่งบางอย่างกับผู้นั้นไป โดยอาศัยภาวะผูกพัน และความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณ เกิดความกตัญญูและไว้วางใจ สำหรับข้อแตกต่างระหว่างการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจและการแลกเปลี่ยนทางสังคมนั้น คือ การแลกเปลี่ยนทางสังคมจะกำหนดผลตอบแทนไว้อย่างชัดเจน เช่น การแลกเปลี่ยนสินค้ากับเงิน แต่สำหรับการแลกเปลี่ยนทางสังคมนั้นไม่มีการกำหนดพันธะผูกพันไว้อย่างชัดเจน แต่อาศัยความไว้วางใจที่มีต่อกัน และไม่มีมีการกำหนดชัดเจนว่า สิ่งที่ให้ตอบแทนนั้นเป็นสิ่งใด การแลกเปลี่ยนในองค์กรนั้นเกิดขึ้นทั้งแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ และการแลกเปลี่ยนทางสังคม ซึ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนของบุคคลในองค์กร โดยพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างกันพบว่า เกิดจากการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจเป็นหลัก ซึ่งเน้นที่ผลตอบแทนที่ชัดเจน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง แต่การแลกเปลี่ยนทางสังคมที่เกิดขึ้นในองค์กรจะเป็นสิ่งที่สร้างความรู้สึกที่ดีและพันธะผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร นำไปสู่การมีทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานที่ดี ซึ่งส่งผลให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีไปด้วย (Sparrowe & Liden, 1997) Lavelle และคณะ (2007) กล่าวว่าเมื่อพนักงานมีการรับรู้ที่ องค์กรมีการปฏิบัติที่ดีและยุติธรรมต่อพวกเขา พวกเขาจะแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเพื่อทดแทนองค์กรเป็นการแลกเปลี่ยน ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมถูกนำมาใช้ในงานวิจัยทางด้านองค์กรเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับความเข้าใจในบทบาทขององค์กรที่มีต่อการสร้างความรู้สึกเป็นภาระหน้าที่ของพนักงานที่จะช่วยเหลือองค์กร และแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และเมื่อนำทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมมาใช้ในองค์กรก็จะพบความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยน 2 ประเภท คือ การแลกเปลี่ยนระหว่างองค์กรกับพนักงาน และระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง การแลกเปลี่ยนทางสังคมอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อมั่นว่าการให้ประโยชน์หรือการแสดงไมตรีจิตจะได้รับการตอบแทนในอนาคต การแลกเปลี่ยนทางสังคมจึงสามารถนำมาใช้ในการอธิบายการเกิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้เป็นอย่างดี (Lambert, 2000)

## ส่วนที่ 5 ผลการปฏิบัติงานขององค์กร

### 5.1 ความหมายของผลการปฏิบัติงานขององค์กร

Rampsey (2008) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานหมายถึง การบรรลุความต้องการตามที่ตั้งไว้ ซึ่งเกิดขึ้นจากการใช้ความสามารถหรือทรัพยากรทั้งหลายเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

Singer & Edmondson (2008) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานขององค์กร คือ การบรรลุซึ่งเป้าหมายขององค์กร โดยผลการดำเนินงานขององค์กรมักจะประกอบไปด้วยการชี้วัดด้วยมิติต่างๆ

บางมิติอาจมีความสำคัญกับองค์กรหนึ่งในขณะที่ไม่มีความสำคัญกับอีกองค์กรก็เป็นได้ ยกตัวอย่าง เช่น ในองค์กรการศึกษาภาครัฐผลการดำเนินงานขององค์กรจะไม่ได้ถูกชี้วัดด้วยสถานะหรือประสิทธิภาพทางการเงิน ในขณะที่ในองค์กรโรงพยาบาล เป้าหมายทางการเงินและผลของการรักษาจะเป็นการชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีความเหมาะสม

ผลปฏิบัติงานขององค์กร เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงสถานภาพและศักยภาพของหน่วยงาน และยังเป็นสิ่งที่เป็ประโยชน์ต่อการวางกลยุทธ์ในแต่ละด้านเพื่อขับเคลื่อนองค์กรต่อไปในอนาคต จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประเมินผลปฏิบัติงานขององค์กร (Cameron & Whetten, 1996) การวัดผล การปฏิบัติงานขององค์กรนอกจากจะบอกว่าองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่แล้ว การออกแบบการวัดผลที่เหมาะสมยังทำให้้องค์กรสามารถเอากลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน และสมบูรณ์ (นภคล ร่มโพธิ์, 2554)

การที่องค์กรมีวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มีการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานและรักษาคนที่ทำงานที่ดีไว้ในองค์กร จะทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีในการให้บริการ หรือผลิตสินค้าซึ่งมีคุณภาพและตอบสนองต่อการแข่งขันและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (Batt, 2002) รวมถึงถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานที่ดี มีความผูกพันสูงกับองค์กร ก็จะแสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติการที่ดีขึ้นทั้งในด้านการสร้างนวัตกรรม การบริการลูกค้า และคุณภาพของสินค้า (Batt, 2002; MacDuffie, 1995; Arthur, 1994)

การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น สามารถวัดได้ในหลายมุมมอง ในการวัดผลที่เกิดจากผลของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์นั้น อาจจะสามารถแบ่งได้เป็นหลายประเภท คือ (Dyer & Reeves, 1995)

1. ผลลัพธ์ด้านการเงิน (Financial Outcomes) เช่น ยอดขาย ผลกำไร ผลตอบแทนจากการลงทุน หรือการวัดมูลค่าของหุ้นสำหรับบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

2. ผลลัพธ์ด้านปฏิบัติการขององค์กร (Operational Outcomes) เช่น ผลิตภาพ คุณภาพ และการบริการ

3. ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Outcomes) เช่น อัตราการลาออก ความพึงพอใจ ทักษะคิของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนหรือกลุ่มคน

Boselie, Dietz & Boon (2005) ก็ได้แสดงความคิดเห็นว่า การวัดผลลัพธ์ที่เกิดจากวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์นั้น สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. การวัดผลระดับบุคคลหรือระดับกลุ่ม (Individual and Group Outcomes) ซึ่งสามารถวัดได้จากการออกจากงานของพนักงาน

2. การวัดผลระดับองค์กร (Organizational Outcomes) โดยวัดจากผลิตภาพและคุณภาพของสินค้าหรือบริการ

3. การวัดผลด้านการเงิน (Financial Outcomes) เป็นการวัดในรูปของตัวเงินหรือผลตอบแทนที่บริษัทได้รับ เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน

Tangen (2005) ได้ทำการศึกษาถึงเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตภาพ ผลการดำเนินงาน ผลกำไร ประสิทธิภาพและประสิทธิผล และพบว่าปัจจัยทั้งหมดแม้ว่าจะมีความหมายในบางนัยที่ใกล้เคียงกัน หากแต่ในความเป็นจริงแล้วมีความแตกต่างกันในรายละเอียด รวมทั้งมีความสำคัญในการนำไปประเมินในประเด็นที่แตกต่างกันและปัจจัยทั้งหมดนี้ล้วนแล้วแต่มีความสัมพันธ์กันทั้งสิ้น โดยสรุปเรียกได้เป็นกรอบแนวคิดว่า กรอบแนวคิดสามพี (Triple-P Model) ผลผลิตภาพ (Productivity) จะเป็นศูนย์กลางของกรอบแนวคิดซึ่งเน้นถึงการจัดการการปฏิบัติงานที่วิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออก ผลกำไร (Profitability) จะเน้นที่ปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออกที่เป็นรูปของตัวเงินและผลการดำเนินงาน (Performance)

นอกจากนี้แล้วยังมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันในงานวิจัยอีกมาก เช่น ผลการปฏิบัติงานจากการรับรู้ (Som, 2008) การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การจากลูกค้า (Schneider & Bowen, 1993) กำไรและผลปฏิบัติงานด้านการดำเนินการ (Wright, Gardner, & Moynihan, 2005) โดยในการวิจัยอาจจะมีตัววัดผลการปฏิบัติงานขององค์การบางตัวที่ไม่สามารถวัดเป็นรูปธรรมในเชิงตัวเลขได้ จึงอาจมีการใช้ในรูปแบบของตัวชี้วัดแบบการรับรู้ (Perceptual performance Indicator) ซึ่งถูกใช้แพร่หลายในหลายงานวิจัย (Bae & Lawler, 2000; Delaney & Huselid, 1996)

ข้อมูลในตารางที่ 4 ซึ่งเกิดจากการรวบรวมของผู้วิจัยจะแสดงให้เห็นถึงการใช้อย่างไรของตัววัดผลการปฏิบัติงานขององค์การที่หลากหลาย ที่ถูกนำมาใช้ในการศึกษาเพื่อใช้วัดความสัมพันธ์กับวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4 ตัวอย่างงานวิจัยที่ใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานขององค์การที่แตกต่างกัน ในการแสดงความสัมพันธ์กับวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์

ผู้วิจัย	ปี	การวัดผลการปฏิบัติงาน
Arthur	1994	ผลผลิตภาพแรงงาน อัตราของเสีย
Huselid	1995	ผลผลิตภาพแรงงาน อัตราการลาออกจากงาน ตัวชี้วัดด้านการเงิน
Delery & Doty	1996	ผลกำไร
McDuffie	1995	ผลผลิตภาพแรงงาน
Youdt	1996	ผลลัพธ์ด้านการเงิน คือ อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA) และอัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)
Perry-Smith & Blum	2000	ผลการปฏิบัติงานด้านการตลาด และการเติบโตของยอดขาย



## ตารางที่ 4 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ปี	การวัดผลการปฏิบัติงาน
Guthrie	2001	ผลิตภาพแรงงานและอัตราการลาออก
Bhattacharya, Gibson & Doty	2005	ผลตอบแทนด้านการเงิน ซึ่งประกอบด้วย อัตราผลตอบแทนต่อยอดขาย กำไรจากการดำเนินงานต่อพนักงาน
Datta, Guthrie & Wright	2005	ผลิตภาพแรงงาน
Wood, Holman & Stride	2006	ผลิตภาพแรงงาน อัตราการลาออกจากงาน และความพึงพอใจของลูกค้า
Katou & Budhwar	2009	ผลลัพธ์ด้านผลการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การพัฒนา ความพึงพอใจลูกค้า คุณภาพ นวัตกรรม
Gong, Law, Chang, & Xin	2009	ผลิตภาพแรงงานและผลลัพธ์ด้านการเงินในภาพรวม
Yan & Lin	2009	ผลลัพธ์ด้านผลการดำเนินงาน
Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yun Lin	2010	ผลลัพธ์ด้านการเงิน ซึ่งประกอบด้วยอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ อัตราผลตอบแทนจากส่วนของเจ้าของ และกำไร
Shih, Chiang, & Hsu	2011	ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
Abdalkrim	2012	อัตราการลาออก อัตราการขาดงาน ความพึงพอใจในงานของพนักงาน ผลิตภาพแรงงาน ผลลัพธ์ด้านการเงิน (กำไร, ROA, ROE)

จากตารางที่ 4 จะเห็นได้ว่างานวิจัยที่กล่าวถึงทั้งหมด ซึ่งศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น มีการใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่แตกต่างกัน นอกจากผลการด้านการเงินแล้ว การวัดผลที่เกิดจากผลของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ยังนิยามวัดในผลด้านการดำเนินงานอื่น ๆ อีกเช่น ความพึงพอใจลูกค้า ด้านการแข่งขัน ด้านคุณภาพของการให้บริการ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เป็นต้น

Katou & Budhwar (2009) ได้ทำการศึกษาผลที่เกิดจากการวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆ ในประเทศกรีซ โดยใช้ตัวชี้วัดเป็นการรับรู้ผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ซึ่งประกอบด้วยประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การพัฒนา ความพึงพอใจของลูกค้า การสร้างนวัตกรรม และคุณภาพของสินค้า

Yan & Lin (2009) ได้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านสุขภาพซึ่งเกิดจากวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยทำการวัดใน 4 ด้าน คือ ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับคู่แข่ง การใช้ศักยภาพของบุคลากร ความพึงพอใจของพนักงาน และความพึงพอใจของลูกค้า

McClellan & Collins (2011) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยใช้การวัดผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นการรับรู้ของผลการปฏิบัติงานในช่วงที่ผ่านมา (Previous Perceptual measures) ในด้านการแข่งขัน การใช้ศักยภาพของทรัพยากร ความพึงพอใจของพนักงานและลูกค้า

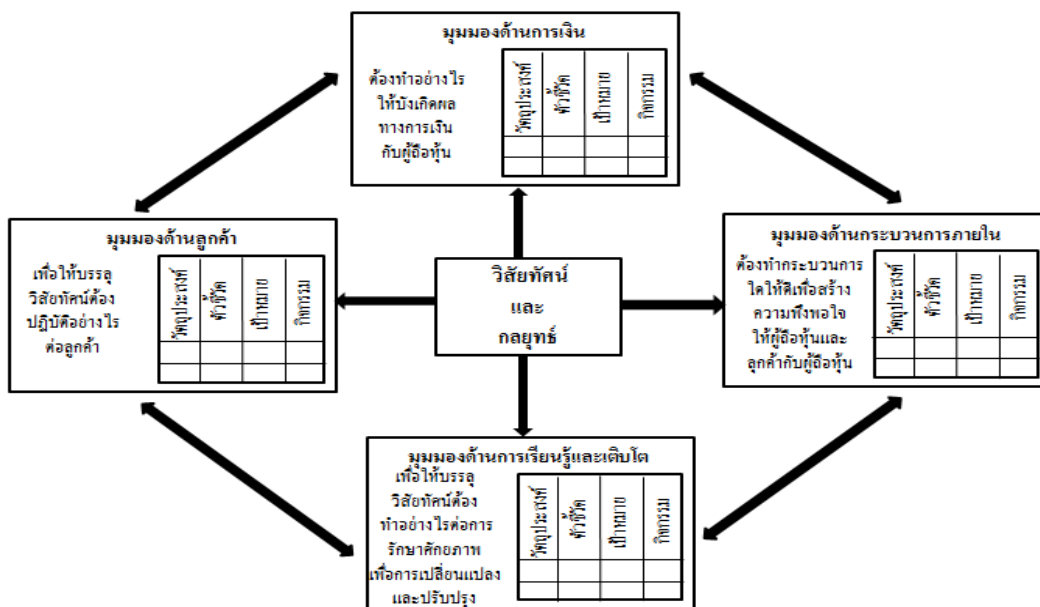
ดังที่กล่าวมาจะเห็นว่าในช่วงหลัง การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรจะนิยมใช้ตัวชี้วัดที่เป็นการวัดการรับรู้ในหลายๆ ด้าน (Perceived Multiple Organizational Performances) จากมุมมองของผู้บริหารองค์กรมากขึ้น เช่น การรับรู้ด้านการแข่งขัน ด้านความพึงพอใจของพนักงานและลูกค้า ด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ ด้านการตลาด ด้านการเงิน (Katou & Budhwar, 2009; Mc Clean & Collins, 2011)

## 5.2 การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยการวัดแบบสมดุล

การประเมินผลความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบัน จะไม่สามารถใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินได้เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารจะต้องพิจารณามุมมองอื่นๆ ประกอบด้วย ซึ่งประเด็นนี้ คือ จุดเริ่มต้นหรือที่มาของดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ที่ Kaplan and Norton (1996) ได้พัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร Kaplan & Norton แบ่งการวัดการปฏิบัติงานองค์กรตามตัวแบบสมดุลออกเป็น 4 มุมมอง (Perspectives) คือ มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) และมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) โดยแต่ละมุมมองมีความสัมพันธ์แบบเหตุและผล ช่วยทำให้ทราบว่า ผลการปฏิบัติงานองค์กรมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรมากน้อยเพียงใด (ตามภาพประกอบที่ 6) นอกจากนี้ Kaplan & Norton ยังกล่าวว่า การวัดผลแบบ Balance Scorecard เป็นมากกว่าเครื่องมือในการวัด แต่เป็นระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยรวม (Holistic Approach) คือ สามารถใช้ได้ตั้งแต่ในการวางแผน กำหนดเป้าหมายและสร้างความสอดคล้องกับกิจกรรมที่องค์กรจะดำเนินการด้วย ดังนั้นจุดเด่นของตัวแบบดุลยภาพยังเชื่อมโยงให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวแปรย่อยทั้งในมิติเดียวกัน และข้ามมิติอีกด้วย ทำให้ Balanced Scorecard มีความน่าสนใจเนื่องจากสามารถคาดหวังผลลัพธ์ด้านการเงินได้ โดยการพัฒนาที่จะส่งเสริมในเรื่องดังกล่าวนี้ได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ

สำหรับข้อดีของ Balanced Scorecard สรุปได้เป็น 4 ด้าน กล่าวคือ 1) เป็นการประเมินในองค์รวม (holistic approach) ครอบคลุมมิติทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงินเพื่อให้เกิดความสมดุล 2) เชื่อมโยงระหว่างการประเมินผลกับกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบทำให้การประเมินผลมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน 3) มีการพัฒนาแนวคิดอย่างต่อเนื่องโดยนำผลจากประสบการณ์

ในอดีตมาปรับปรุง 4) ทำให้กลยุทธ์ขององค์การสอดคล้อง (Align) กับเป้าหมายขององค์การและทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง มองเห็นผลการดำเนินงานทั้งในระยะสั้น ปานกลาง และระยะยาว (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2556)



ภาพประกอบที่ 6 ระบบการวัดผลปฏิบัติงานขององค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

ที่มา : Kaplan & Norton (1996)

Johanson & Thovan (1998) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า การวัดผลลัพท์ที่เกิดจากทรัพยากรมนุษย์ขององค์การควรมีการเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลของต้นทุนทางบัญชีที่เกิดจากกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับมิติในการวัดผลแบบสมดุล (Balance Scorecard) ซึ่งครอบคลุมการวัดผลลัพท์ใน 4 ด้านตามแนวคิดของ Kaplan and Norton (1996)

เพื่อให้การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การซึ่งเป็นผลจากวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ มีความสมบูรณ์ ในการวิจัยครั้งนี้จึงได้ใช้การวัดผลองค์กรในทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดของ Balanced Scorecard ดังนี้

**1. การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การด้านการเงิน (Financial Perspective)**

ถึงแม้มุมมองด้านการเงินจะมีข้อจำกัดมากมายในปัจจุบัน แต่ก็ยังเป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะสำหรับองค์กรธุรกิจที่มุ่งแสวงหากำไร ทั้งนี้เนื่องจากมุมมองด้านการเงินจะเป็นตัวที่บอกว่ากลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมาและการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ ก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ ภายใต้กลยุทธ์ด้านการเงินนั้นมักประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญในด้าน การเพิ่มขึ้นของรายได้ และการเพิ่มขึ้นของกำไร

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรและการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรจะพบว่า ประสิทธิภาพทางการเงิน เป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับใช้ในการชี้วัดในการทำวิจัยที่เกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมาก การวัดประสิทธิภาพทางการเงินจะเกิดขึ้นได้จากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินซึ่งประกอบไปด้วยอัตราส่วนที่หลากหลายแล้วแต่ความเหมาะสมและจุดประสงค์ในการเลือกใช้

ในส่วนของการใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานด้านการเงินนั้น Ramsden (1998) กล่าวถึงอัตราส่วนทางการเงินว่า คือ วิธีการพื้นฐานในการอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนสองจำนวน ซึ่งการประเมินได้ถึงความหมายของอัตราส่วนทางการเงินนั้นจะต้องอาศัยพื้นฐานของการเปรียบเทียบ (Benchmark) เป็นสำคัญ เพื่อที่จะสามารถตัดสินผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างชัดเจน โดยที่การเปรียบเทียบนี้สามารถเป็นไปได้ในลักษณะต่าง ๆ เช่น การเปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินกับปีก่อน การเปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินต่องบประมาณที่ได้คาดการณ์ไว้ การเปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินกับคู่แข่ง และการเปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินกับค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม เป็นต้น ทั้งหมดนี้ก็เพื่อให้ทราบถึงระดับผลการดำเนินงานที่องค์กรเป็นอยู่นั่นเอง โดยสรุปแล้วอัตราส่วนทางการเงินจะช่วยให้องค์กรสามารถทำนายภาพรวมและแนวโน้มขององค์กรในอนาคต ตลอดจนปัจจุบันเพื่อช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถใช้เป็นข้อมูลที่สำคัญในการตัดสินใจและวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างแม่นยำมากยิ่งขึ้น

Penman (2007) ซึ่งกล่าวว่า การวิเคราะห์สถานการณ์การเงินขององค์กรจะเป็นการนำข้อมูลการเงินที่มีอยู่มาวิเคราะห์เพื่อชี้ให้เห็นถึงสถานะขององค์กร ตลอดจนความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ โดยเปรียบเทียบการวิเคราะห์การเงินเสมือนการใช้แว่นขยายในการส่องขยายธุรกิจเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจต่อธุรกิจที่ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ บุคคลจำนวนมากล้วนแล้วแต่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ประสิทธิภาพทางการเงินขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันออกไปทั้งเพื่อการควบคุมทางการเงิน การประเมินผลการดำเนินงานรายบุคคลและความสามารถในการ Wild, Subramanyam & Halsey (2009) กล่าวว่า การวิเคราะห์ด้านทางการเงินเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงการประเมินความสำเร็จของการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์และการจัดการของฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์การเงินนั้นมีวิธีการและเครื่องมือต่างๆ จำนวนมาก ทว่าเครื่องมือที่เป็นที่ยอมรับจะประกอบด้วย การเปรียบเทียบสถานะทางการเงิน การวิเคราะห์สถานะทางการเงินแบบสัดส่วน การวิเคราะห์ด้วยอัตราส่วน และการวิเคราะห์ด้วยการประเมินค่า ทั้งนี้ การวิเคราะห์การเงินโดยทั่วไปจะสามารถแบ่งได้เป็น การวิเคราะห์ความเสี่ยง ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพคล่องและโครงสร้างเงินทุน การวิเคราะห์ผลกำไร ประกอบด้วยการวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุน การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเชิงปฏิบัติการ การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ และการประเมินค่า ซึ่งเป็นการประมาณมูลค่าโดยรวมขององค์กร

Boselie, Paauwe & Richardson (2005) และ Wright & Kehoe (2008) ได้ให้ความเห็นว่างานวิจัยส่วนใหญ่จะใช้ผลลัพธ์ด้านการเงิน เช่น ผลกำไร เป็นตัววัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร แม้ว่าการใช้ผลลัพธ์ทางด้านการเงินเพียงด้านเดียวนั้นจะถูกโต้แย้งได้ เนื่องจากผลการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นด้านตัวเงินนั้นอาจไม่ได้เกิดจากผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพียงอย่างเดียว ยังมีงานทางด้านอื่นที่อาจส่งผลกระทบต่อผลกำไร เช่น กลยุทธ์ด้านการตลาด ดังนั้นการใช้ตัวชี้วัดด้านการเงินเพียงด้านเดียวจึงต้องมีความระมัดระวังอย่างมาก

ในการศึกษาที่ผ่านมา มีงานวิจัยจำนวนมากที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่เป็นผลจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ตัวชี้วัดด้านการเงิน (e.g. Youdt, 1996; Gong, Law, Chang, & Xin, 2009; Gong, Law, Chang, & Xin, 2010)

## 2. การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านลูกค้า (Customers Perspective)

Kaplan and Norton (1996) กล่าวว่า ภายในมุมมองด้านลูกค้า นั้น องค์กรจะต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่าใคร คือ ลูกค้าหลักขององค์กร และอะไรคือคุณค่าที่องค์กรจำเป็นต้องนำเสนอให้ลูกค้าหลักกลุ่มนั้น เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ (Customer Satisfaction) เป็นลูกค้าขององค์กรนานๆ สามารถหาลูกค้าใหม่ได้เพิ่มขึ้น (Customer Acquisition) มีส่วนแบ่งตลาดที่สูงขึ้น และทำให้เกิดกำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) สูงขึ้น การรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention) เป็นการวัดความสามารถในการรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร ซึ่งในปัจจุบันการรักษาลูกค้าเดิมเป็นสิ่งที่สำคัญมาก การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่เป็นการวัดความสามารถขององค์กรในการแสวงหาลูกค้าใหม่ โดยอาจดูจากจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น การวัดความพึงพอใจของลูกค้าก็เป็นตัวชี้วัดอีกด้านหนึ่งในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านลูกค้า โดยดูจากความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กร กล่าวโดยสรุปแล้วตัววัดที่สำคัญของมุมมองด้านลูกค้าจะประกอบด้วยความพึงพอใจของลูกค้า การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ การรักษาลูกค้าเก่า การลดปัญหาข้อร้องเรียนจากลูกค้า เป็นต้น (Kaplan & Norton, 1996; Kaplan & Norton, 2006; พสุ เดชะรินทร์, 2546)

## 3. การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

Kaplan and Norton (1996) กล่าวว่าภายในมุมมองนี้จะต้องพิจารณาว่า อะไรคือกระบวนการที่สำคัญภายในองค์กร ที่จะช่วยทำให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ และช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน กระบวนการที่สำคัญภายในของธุรกิจนั้น จะทำให้ธุรกิจสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายต้องการ และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ถือหุ้น มุมมองนี้จะให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในองค์กรที่มีความสำคัญที่จะช่วยนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ โดยการวัดผลด้านกระบวนการภายในจะประกอบไปด้วยคุณภาพของสินค้า (Quality) ในมุมมองของลูกค้า นวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) เป็นต้น (Kaplan & Norton, 1996; Kaplan & Norton, 2006)

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานอีกอย่างหนึ่งภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน คือ ตัวชี้วัดด้านผลผลิตภาพ Claros (2005) อธิบายโดยสรุปใจความได้ว่า ผลผลิตภาพจะสามารถบ่งบอกได้ถึงความสำเร็จก้าวหน้า หรืออัตราผลกำไรที่น่าจะได้รับ โดยความสามารถในการแข่งขันที่แท้จริงนั้นมีจุดเริ่มต้นอยู่ที่ผลผลิตภาพซึ่งสามารถวัดได้ด้วยคุณค่าของสินค้าและบริการต่อหนึ่งหน่วยพนักงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการผลิตที่พนักงานสามารถทำได้ทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ Drucker (2006) อธิบายว่า ผลผลิตภาพเป็นสิ่งที่สร้างให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่แท้จริงให้แก่องค์กร ทั้งนี้ ยังได้กล่าวอีกว่าองค์ประกอบที่สำคัญอย่างแท้จริงของผลผลิตภาพก็คือ การเข้าใจถึงกระบวนการในการทำงาน โดยใช้เงินทุนและเทคโนโลยีเป็นพื้นฐานเพื่อสร้างหรือพัฒนากระบวนการทำงานเดิมให้ดียิ่งขึ้น

ผลผลิตภาพเป็นตัววัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ใช้กันมาก โดยจะสะท้อนถึงความสามารถขององค์กรในการผลิตสินค้าหรือบริการในจำนวนที่เท่าเทียมกันของแรงงาน เงินทุน วัสดุ เวลา พื้นที่ ความรู้ หรือการรวมกันของแต่ละสิ่งที่กล่าวมา (Lindsay, 2004) ในการศึกษาวิจัยหลายครั้ง (e.g. Huselid, 1995; Datta et al., 2005; Gong, Law, Chang, & Xin, 2009) ได้ใช้ผลผลิตภาพด้านแรงงาน ซึ่งหาได้จากอัตราส่วนระหว่างยอดขายและจำนวนพนักงานในองค์กรเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร

#### **4. การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)**

เป็นมุมมองสุดท้ายภายใต้ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล แต่เป็นมุมมองที่มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร และถ้าขาดมุมมองนี้ไป จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่นๆ ข้างต้น (Kaplan and Norton, 1996; Kaplan & Norton, 2006) ภายใต้มุมมองนี้องค์กรจะต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน องค์กรจะต้องมีการเรียนรู้ พัฒนา และมีการเตรียมตัวอย่างไรบ้าง ตัวชี้วัดในมุมมองนี้จะให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในองค์กร โดยเห็นว่าบุคลากรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด ทำให้องค์กรต่างๆ มักจะพิจารณาตัวชี้วัดในด้านนี้ เช่น ทักษะความสามารถของพนักงาน ทักษะคิดและความพึงพอใจของพนักงาน อัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน (Kaplan & Norton, 1996; Kaplan & Norton, 2006; พสุ เศษะรินทร์, 2546)

## ส่วนที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลปฏิบัติงานขององค์กร

### 6.1 ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ผลงานวิจัยชิ้นสำคัญที่ได้รับการอ้างอิงมากในการศึกษาวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร คือ งานวิจัยของ Huselid (1995) ซึ่งในขณะนั้นได้ใช้คำว่า ระบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง (High Performance Work Practices) ในการเรียกวธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในการศึกษา โดยได้ศึกษาวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ครอบคลุม ทั้งการสรรหาคัดเลือกพนักงานและการฝึกอบรมอย่างเข้มข้น การมีส่วนร่วมของพนักงาน แบ่งปันข้อมูล การร้องทุกข์ การจัดการผลงานและการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ โดยเห็นว่าวิธีปฏิบัติเหล่านี้ จะส่งผลกระทบต่อผลลาออกของพนักงาน ผลผลิตภาพ และผลลัพธ์ด้านการเงิน ซึ่งใช้ตัวอย่างเป็นบริษัทกว่า พันแห่ง โดยพบว่าระดับของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลในด้านบวกต่อผลผลิตภาพและผลประกอบการด้านการเงินขององค์กร โดยมีความสัมพันธ์ในด้านลบกับอัตราการลาออกของพนักงาน

Kling (1995) ได้สำรวจบริษัท 1000 บริษัทในอเมริกา พบว่าบริษัทจำนวนร้อยละ 60 ซึ่งมีการใช้วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างน้อยหนึ่งด้านในการเพิ่มความรับผิดชอบของพนักงาน มีการเพิ่มขึ้นของผลผลิตในการทำงาน ในขณะที่ร้อยละ 70 พบว่ามีการปรับปรุงคุณภาพมากขึ้น และจากการศึกษาผลกระทบจากการใช้วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เพียงด้านใดด้านหนึ่งในบริษัทที่ผลิตสินค้าจำนวน 155 บริษัท พบว่าบริษัทที่มีหลักสูตรการฝึกอบรมพนักงานอย่างชัดเจนจะมีผลผลิตในการทำงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 19 ภายใน 3 ปีเมื่อเทียบกับบริษัทที่ไม่มีการฝึกอบรมพนักงาน และพบว่าบริษัทผลิตสินค้าจำนวน 112 แห่งมีการลดลงของการเสียหายของเครื่องจักรและหยุดการผลิตร้อยละ 23 ในปีแรกหลังจากที่มีการแบ่งผลกำไรให้กับพนักงาน เขายังได้ทบทวนงานวิจัยจำนวน 29 ฉบับ เพื่อหาผลกระทบระหว่างการมีส่วนร่วมในงานกับผลผลิตในงาน ซึ่งพบว่าการวิจัย 14 ฉบับมีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการมีส่วนร่วมในงานกับผลผลิตในงาน มีเพียง 2 งานวิจัย ที่ความไม่สัมพันธ์กันส่วนงานวิจัยที่เหลือให้ผลไม่ชัดเจน นอกจากนี้ ยังสรุปงานวิจัยหลายงานที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบต่อระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงต่อผลการปฏิบัติงาน พบว่าการวิเคราะห์โดยการจับกลุ่มของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ จะส่งผลกระทบต่อผลผลิตขององค์กรมากกว่าการวิเคราะห์โดยใช้วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เพียงด้านใดด้านหนึ่ง

Ramsay, Scholarios & Harley (2000) ได้ศึกษาบริษัทในอังกฤษทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ โดยได้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของบริษัท โดยใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของบริษัทเป็นผลประกอบการด้านการเงิน คุณภาพของสินค้าและบริการ รวมถึงผลผลิตของแรงงาน ซึ่งผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่าง วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยบริษัทที่มีระดับของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากร

มนุษย์สูงจะส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของผลประกอบการด้านการเงิน คุณภาพของสินค้าและบริการ และผลิตผลของแรงงาน

Hsi-An Shih และคณะ (2006) ได้ศึกษาวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยได้ใช้วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์หลายด้าน คือ การคัดคนเข้าทำงาน การฝึกอบรม การให้ข้อมูลอย่างทั่วถึง การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจและความมั่นคงในงาน ซึ่งการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้ใช้การวัดทางด้านการเงิน คือ ROE และ ROA พบว่าวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรทางด้านการเงิน

Ericksen (2007) ได้ศึกษาบริษัทขนาดเล็กจำนวน 196 บริษัทเพื่อพิสูจน์ว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดการได้เปรียบจากทรัพยากรมนุษย์ โดยศึกษาการเลือกคนเข้าทำงานที่ตรงกับงานที่ปฏิบัติ ซึ่งทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัทในขณะที่บริษัทมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมากระหว่างการปรับวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องด้านการคัดเลือกคนเข้าทำงานที่มีประสิทธิภาพกับยอดขายของบริษัท

Babaei และคณะ (2012) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และผลปฏิบัติงานขององค์กรในธนาคารจำนวน 179 สาขาในประเทศอิหร่าน โดยได้เลือกการให้รางวัลและการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในการศึกษา และได้ใช้คุณภาพของการบริการเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งพบความสัมพันธ์ในด้านบวกระหว่างตัวแปรทั้งสอง

ผู้วิจัยยังได้ทำการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่มีการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานองค์กรเพิ่มเติมในอีกหลายงานวิจัย โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 5



ตารางที่ 5 ตัวอย่างงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ผู้ศึกษา	วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ศึกษา	วิธีวัด	ตัวแปรตาม	สิ่งที่พบ
Combs, Liu, Hall, & Ketchen (2006)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจ</li> <li>2. การฝึกอบรม</li> <li>3. การมีส่วนร่วม</li> <li>4. การคัดเลือกพนักงาน</li> <li>5. การส่งเสริมพนักงานภายในองค์กร</li> <li>6. การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์</li> <li>7. ความยืดหยุ่นในงาน</li> <li>8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>9. การร้องเรียน</li> <li>10. การทำงานเป็นทีม</li> <li>11. การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร</li> <li>12. ความมั่นคงในงาน</li> </ol>	วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ห่อภิมาณ ใช้ค่าเฉลี่ยในการแสดงความสัมพันธ์แต่ละงาน	วัดผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็น 5 ด้าน คือ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลผลิต</li> <li>2. การรักษาพนักงาน</li> <li>3. ด้านการเงิน</li> <li>4. การเติบโต</li> <li>5. ส่วนแบ่งตลาด</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พบว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร</li> <li>2. ความสัมพันธ์จะสูงมากเมื่อมีการศึกษาในองค์กรด้านการผลิต</li> </ol>
Sun, Aryee, & Law (2007)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเลือกคนเข้าทำงาน</li> <li>2. การฝึกอบรม</li> <li>3. โอกาสในความก้าวหน้าจากภายใน</li> <li>4. ความมั่นคงในงาน</li> <li>5. การระบุลักษณะงาน</li> <li>6. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลลัพธ์</li> </ol>	<p>ส่งแบบสอบถามให้ผู้ตอบหลายระดับได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์</li> <li>2. หัวหน้างาน</li> <li>3. ลูกค้า</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วัดอัตราการลาออกของพนักงาน</li> <li>2. วัดผลิตภาพแรงงานโดยดูยอดขายต่อพนักงาน</li> </ol>	วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ส่งผลให้อัตราการลาออกของพนักงานลดลงและเพิ่มผลิตภาพแรงงาน

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ผู้ศึกษา	วิธีปฏิบัติด้าน ทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ ศึกษา	วิธีวัด	ตัวแปรตาม	สิ่งที่พบ
Nishii, Lepak, & Schneider (2008)	1. การคัดเลือก พนักงาน 2. การฝึกอบรม 3. การจ่าย ผลตอบแทน 4. การจัดเวลาทำงาน	แจกแบบสอบถามให้ พนักงาน ผู้จัดการ และลูกจ้างในองค์กร	ความพึงพอใจของ ลูกจ้างที่มีต่อองค์กร	วิธีปฏิบัติด้าน ทรัพยากรมนุษย์ก่อ ให้เกิดการเพิ่ม คุณภาพของการ บริการและส่งผลต่อ ทัศนคติของพนักงาน ในด้านบวก ทำให้ พนักงานเป็น พนักงานที่ดีของ องค์กร
Gong, Law, Chang & Xin (2009)	1. ความมั่นคงใน งาน 2. การลดความ เหลื่อมล้ำ 3. การคัดเลือก พนักงาน 4. การมีส่วนร่วม และทีม 5. การจ่ายค่า ตอบ แทน 6. การฝึกอบรม 7. การวางแผน อาชีพ 8. การประเมิน ผลงาน	ส่งแบบสอบถาม ให้ผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารด้าน ทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้ตอบ แบบสอบถาม	วัดผลการ ปฏิบัติงานองค์กร จากการเพิ่มขึ้นของ ยอดขาย ส่วนแบ่งการตลาด ผลตอบแทนจาก ทรัพย์สิน และ ผลิตภาพแรงงาน	วิธีปฏิบัติด้าน ทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลในด้านบวก ต่อผลการปฏิบัติ งานขององค์กร คือ เพิ่มขึ้นของ ยอดขาย ส่วนแบ่ง การตลาด ผลตอบแทนจาก ทรัพย์สินและ ผลิตภาพแรงงาน

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ผู้ศึกษา	วิธีปฏิบัติด้าน ทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ ศึกษา	วิธีวัด	ตัวแปรตาม	สิ่งที่พบ
Takeuchi, Chen, & Lepak (2009)	1. ทักษะพนักงาน และ โครงสร้าง องค์กร 2. แรงจูงใจ	แจกแบบสอบถาม ให้พนักงานตอบ	วัดความพึงพอใจ ในงานและความ ผูกพันของ พนักงาน	พบความสัมพันธ์ ในด้านบวกของ ระดับ วิธีปฏิบัติ ด้านทรัพยากร มนุษย์กับความพึง พอใจในงานและ ความผูกพันของ พนักงาน
Liao, Toya, Lepak, and Hong (2009)	1. การฝึกอบรม 2. การแบ่งปัน ข่าวสารข้อมูล 3. การบริหารทีม ด้วยตนเองและการ มีส่วนร่วม 4. การจ่ายค่า ตอบ แทนตามผลงาน 5. การออกแบบ งาน 6. การประเมิน ผล การปฏิบัติ งาน 7. การบริการ ภายใน 8. การเลือกคนเข้า ทำงาน 9. ความมั่นคงใน งาน 10. ความเสมอภาค	ส่งแบบสอบถาม ให้พนักงานหลาย ระดับได้แก่ 1. ผู้จัดการอาวุโส 2. หัวหน้างาน 3. พนักงาน ต้อนรับ 4. ลูกค้า	ผลการปฏิบัติ งานของพนักงาน ในภาพรวม และ ความพึงพอใจของ ลูกค้า	วิธีปฏิบัติด้าน ทรัพยากรมนุษย์มี ผลในด้านบวกต่อ ผลการปฏิบัติงาน ด้านการบริการ ของพนักงาน และ มีผลในด้านบวก ต่อผลการปฏิบัติ งานของพนักงาน ด้านความรู้ในการ บริการและผลการ ปฏิบัติงานในภาพ รวมของพนักงานมี ความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจของ ลูกค้า

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ผู้ศึกษา	วิธีปฏิบัติด้าน ทรัพยากรมนุษย์ ที่ใช้ศึกษา	วิธีวัด	ตัวแปรตาม	สิ่งที่พบ
Chunag & Liao (2010)	1. การจัดคนเข้าทำงาน 2. การฝึกอบรม 3. การมีส่วนร่วม 4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5. การจ่ายค่าตอบแทน 6. การเอาใจใส่พนักงาน 7. การให้รางวัล	เก็บข้อมูลโดยให้ผู้จัดการและพนักงานของร้านค้าเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม	วัดจากการเติบโตของยอดขาย ส่วนแบ่งการตลาด กำไร	พบว่า วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ในด้านบวกกับความรับรู้ของพนักงาน และ ส่งผลในด้านบวกต่อผลสัมฤทธิ์ด้านการตลาดและกำไรขององค์กร

#### การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลและสถานพยาบาล

ได้มีนักวิจัยหลายท่านที่สนใจศึกษาวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในสถานพยาบาลเพื่อต้องการพิสูจน์ว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถมีความเชื่อมโยงกับผลประกอบการขององค์กร โดยสามารถทำให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดีขึ้น แต่ก็ยังมีการวิจัยด้านนี้ในสถานพยาบาลทั่วโลกเป็นจำนวนน้อยมากเมื่อเทียบกับการวิจัยในอุตสาหกรรมอื่น (Leggat, Bartram, & Stanton, 2011)

ได้มีการศึกษาในสถานพยาบาลในสหรัฐอเมริกาจำนวน 113 แห่ง เพื่อต้องการทราบว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความพึงพอใจและความจงรักภักดีของผู้รับบริการได้อย่างไร โดยได้แจกแบบสอบถามให้พนักงานในสถานพยาบาลเป็นผู้ตอบ จากผลของการศึกษาพบว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์มีผลในด้านบวกต่อความรู้สึกของพนักงาน (Employee Perception) ในการปฏิบัติงานเพื่อให้การบริการมีคุณภาพสูง และยังส่งผลต่อความพึงพอใจและความจงรักภักดีของผู้รับบริการในด้านบวกอีกด้วย (Scotti, Harmom, & Behson, 2007)

Leggat, Bartram & Stanton (2011) ได้ศึกษาโดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงพยาบาลรัฐบาลในประเทศออสเตรเลีย โดยการแจกแบบสอบถามไปยังผู้บริหาร โรงพยาบาลและพยาบาลวิชาชีพ

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับความพึงพอใจของพนักงานและคุณภาพของผลการให้บริการทางการแพทย์โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอย ซึ่งในการศึกษาใช้วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์จำนวน 9 ด้าน โดยผลของการศึกษาพบว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ทุกด้านมีความสัมพันธ์ในด้านบวกกับความพึงพอใจของพนักงานและคุณภาพของผลการให้บริการทางการแพทย์

นอกจากที่กล่าวมา ผู้วิจัยได้ค้นคว้างานวิจัยที่ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานขององค์กรในสถานพยาบาลดังนี้ (ตารางที่ 6)

**ตารางที่ 6** ตัวอย่างงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานขององค์กรในสถานพยาบาล

ผู้ศึกษา	วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์	ผลลัพธ์ของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ศึกษา	กลุ่มตัวอย่างและวิธีเก็บข้อมูล	ผลลัพธ์
Laschinger et al. (2001)	1. การบริหารตนเองในการทำงาน 2. การควบคุมดูแล 3. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน	ความพึงพอใจของพนักงานและคุณภาพของงาน	แจกแบบสอบถามให้พยาบาล 3,016 คน	วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความพึงพอใจพนักงานและคุณภาพของงาน
West et al. (2002)	1. การกระจายอำนาจ 2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน 3. การฝึกอบรมอย่างเข้มข้น 4. การทำงานเป็นทีม 5. การสำรวจความต้องการในการอบรม 6. นโยบายในการฝึกอบรม	อัตราการตาย	แจกแบบสอบถามให้ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์จาก 137 โรงพยาบาล	วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ส่งผลในด้านลบต่อผลปฏิบัติงานด้านอัตราการตายของผู้ป่วย

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ผู้ศึกษา	วิธีปฏิบัติด้าน ทรัพยากรมนุษย์	ผลลัพธ์ของวิธี ปฏิบัติด้าน ทรัพยากรมนุษย์ ที่ใช้ศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง และ วิธีเก็บข้อมูล	ผลลัพธ์
Boselie et al. (2003)	<b>ปัจจัยชุดที่ 1</b> 1. การมีส่วนร่วม คัดสินใจ 2. การฝึกอบรม 3. การเข้าร่วมการ สัมมนา 4. การพัฒนาทักษะ การทำงาน 5. การมีส่วนร่วม ของพนักงาน 6. การทำงานเป็นทีม 7. ระบบการจ่าย ค่าตอบแทน <b>ปัจจัยชุดที่ 2</b> 1. การควบคุมดูแล 2. ระบบงานคุณภาพ	การขาดงาน	แจกแบบสอบถามให้ผู้จัดการ ทรัพยากรมนุษย์ 132 คน จาก โรงพยาบาล โรงแรม หน่วยงาน ราชการ	ปัจจัยชุดแรกไม่ส่ง ผลต่อการขาดงาน แต่ปัจจัย ชุดที่สองมี ผลต่อการขาดงาน ของพนักงาน
Rondeau & Wagar (2006)	1. ระบบแสดงความ คิดเห็นจากพนักงาน 2. ระบบเชิดชูเกียรติ พนักงาน 3. ทีมพัฒนาคุณภาพ 4. การสำรวจ ทักษะพนักงาน 5. การบริหารตนเอง 6. การยืดหยุ่นเวลา ทำงาน	ผลการปฏิบัติ งานของ โรงพยาบาล ตามมาตรฐาน แม็กเน็ต (Magnet)	แจกแบบสอบถามให้ผู้บริหาร โรงพยาบาล 125 คน	ไม่พบความสัมพันธ์ ระหว่างวิธีปฏิบัติ ด้านทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติ งานของ โรงพยาบาล ตามมาตรฐานแม็ก เนท (Magnet)

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ผู้ศึกษา	วิธีปฏิบัติด้าน ทรัพยากรมนุษย์	ผลลัพธ์ของ วิธี ปฏิบัติด้าน ทรัพยากรมนุษย์ ที่ใช้ศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง และ วิธีเก็บข้อมูล	ผลลัพธ์
	7. การขยายความ กว้างและลึกของงาน 8. การจัดเวลาทำงาน เอง 9. การร่วมบริหาร 10. การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน			
Scotti et al. (2007)	1. การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน 2. ความสอดคล้องของงาน 3. ระบบข้อมูล 4. การมีส่วนร่วม 5. การให้อำนาจ 6. การทำงานเป็นทีม 7. การพัฒนา 8. ความไว้วางใจ 9. ความคิดสร้างสรรค์ 10. ตัววัดผลการปฏิบัติงาน	ความพึงพอใจ ของพนักงาน และต้นทุน	แจกแบบสอบถาม โรงพยาบาล ทั่วสหรัฐอเมริกา	วิธีปฏิบัติด้าน ทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลในด้านบวกต่อ ความพึงพอใจของ พนักงาน ต้นทุนที่ ลดลงและคุณภาพ การบริการที่เพิ่มขึ้น

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ผู้ศึกษา	วิธีปฏิบัติด้าน ทรัพยากรมนุษย์	ผลลัพธ์ของ วิธี ปฏิบัติด้าน ทรัพยากรมนุษย์ ที่ใช้ศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง และ วิธีเก็บข้อมูล	ผลลัพธ์
Scotti et al. (2009)	1. การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน 2. ความสอดคล้องของงาน 3. ระบบข้อมูล 4. การมีส่วนร่วม 5. การให้อำนาจ 6. การทำงานเป็นทีม 7. การพัฒนาตนเอง 8. ความไว้วางใจ 9. ความคิดสร้างสรรค์ 10. ต้ววัดผลการปฏิบัติงาน	ความพึงพอใจของพนักงานและต้นทุน	แจกแบบสอบถามโรงพยาบาลทั่วสหรัฐอเมริกา	วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ส่งผลในด้านบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน ต้นทุนที่ลดลงและคุณภาพการบริการที่เพิ่มขึ้น
McClean & Collins (2011)	1. การคัดเลือกพนักงาน 2. การฝึกอบรม 3. การจ่ายค่าตอบแทน 4. การพัฒนาพนักงาน 5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	1.ความพยายามของพนักงาน 2.การได้เปรียบในการแข่งขันจากคุณค่าของพนักงาน 3.การสัมผัสรู้ในผลการปฏิบัติงานขององค์กร	แจกแบบสอบถามให้ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในสถานพยาบาล 94 แห่ง และบริษัทด้านกฎหมาย 86 แห่ง ซึ่งเป็นองค์กรดำเนินงานบริการ	วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อความพยายามของพนักงานและการได้เปรียบในการแข่งขันจากคุณค่าของพนักงาน ซึ่งส่งผลในด้านบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร



ตารางที่ 6 (ต่อ)

ผู้ศึกษา	วิธีปฏิบัติด้าน ทรัพยากรมนุษย์	ผลลัพธ์ของวิธี ปฏิบัติด้าน ทรัพยากรมนุษย์ ที่ใช้ศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง และ วิธีเก็บข้อมูล	ผลลัพธ์
Naser, I. S., & Khaled, S. S. (2013)	1. การวางแผน 2. การสรรหา 3. การคัดเลือก 4. การฝึกอบรม 5. การประเมินผล การปฏิบัติงาน 6. การจูงใจ 7. การจ่ายค่าตอบแทน	ผลการปฏิบัติงาน ของโรง พยาบาลในด้าน คุณภาพของ การรักษา	แจกแบบสอบถาม สอบให้พนักงาน ในโรงพยาบาล เอกชน 5 แห่ง	วิธีปฏิบัติด้าน ทรัพยากรมนุษย์ เกือบทุกด้านส่งผล ในด้านบวกกับกับ ผลการปฏิบัติงาน ของโรงพยาบาลใน ด้านคุณภาพของการ รักษา ยกเว้นการ ฝึกอบรมและการจูง ใจไม่ส่งผลต่อผล การปฏิบัติงานของ โรงพยาบาล

จากที่กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นได้ว่างานวิจัยส่วนใหญ่จะมีความสอดคล้องตรงกันว่าวิธีปฏิบัติ  
ด้านทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กร แต่ก็มีการใช้  
วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในการศึกษาที่แตกต่างกันไป

**สมมติฐานที่ 1: วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางบวกกับระดับผลการปฏิบัติงาน  
ขององค์กร**

**6.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม กับผลการปฏิบัติงานของ  
องค์กร**

การทำงานเป็นทีมถือเป็นแนวปฏิบัติที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้เนื่องจากมี  
ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทีมงานให้ทำงานได้คล่องตัวช่วยให้ผลการปฏิบัติงาน  
ดีขึ้นหลายประการ Woodcock & Francis (1994) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม คือ การรวมกลุ่มการ  
ทำงานที่แต่ละบุคคลร่วมกันทำงาน เพื่อที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้มากกว่าการทำงานตามลำพัง การ

ทำงานเป็นทีมนั้นควรเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน การทำงานเป็นทีมเป็นส่วนหนึ่งซึ่งถูกระบุโดยหลายองค์กรว่าเป็นส่วนหนึ่งที่น่าให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Marchington & Wikison, 2008) และยังเป็นส่วนที่ทำให้มีการตัดสินใจที่ดี และสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างสร้างสรรค์ (Pfeffer, 1998) รวมถึงมีรายงานที่สนับสนุนว่าการทำงานเป็นทีม จะช่วยให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและทำช่วยกันทำงานหนักขึ้น (Geary & Dobbins, 2001) ผู้ศึกษาหลายท่านได้ศึกษาโดยใช้การทำงานเป็นทีมเป็นส่วนหนึ่งในการศึกษาถึงผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น MacDuffie, 1995; Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yun Lin, 2010

สำหรับการมีส่วนร่วมของพนักงานและการแบ่งปันข้อมูล (Staff Participation & Information Sharing) นั้น Tomer (2001) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการสร้างสภาวะแวดล้อมขององค์กรที่ไม่ใช่การควบคุมพนักงาน แต่ตั้งอยู่บนหลักการที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมและทุ่มเทให้องค์กร รวมถึงการส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน โดยใช้การบริหารงานแบบสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บริหาร และลดลำดับชั้นของการควบคุมดูแล O'Leary (2012) ได้ให้ความเห็นว่า องค์กรทางการแพทย์ในอเมริกา เช่น American College of Physician Executives (ACPE), the American Hospital Association (AHA), the American Organization of Nurse Executives (AONE) และ the Society of Hospital Medicine (SHM) ต่างเห็นตรงกันว่าการทำงานเป็นทีมทั้งแบบภายในวิชาชีพเดียวกันและการทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงานที่มีประสิทธิภาพมีความจำเป็นต่อความสำเร็จในโรงพยาบาลมาก โดยจะก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ การรักษานักงานไว้ในองค์กรได้มากขึ้น และสามารถลดต้นทุนการดำเนินงานขององค์กร

Batt (2002) ได้ยกให้การมีส่วนร่วมของพนักงาน เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน ซึ่งการที่พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของงานจะทำให้พนักงานมีความเป็นอิสระในการดูแลงานของตนเอง และเพิ่มความพึงพอใจในงาน Machinton & Wilkinson (2008) กล่าวว่า มีเหตุผลหลายอย่างที่ทำให้การมีส่วนร่วมของพนักงานมีความสำคัญในความสำเร็จขององค์กร ประการแรก คือ การได้รับข่าวสารขององค์กรในด้านต่างๆ เช่น ด้านการเงิน กลยุทธ์ และผลการปฏิบัติงานขององค์กร นั้นจะทำให้พนักงานได้รับข่าวสารที่สำคัญในองค์กรและเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร ประการที่สอง การทำงานของพนักงานจะประสบผลสำเร็จจะต้องได้รับข้อมูลต่างๆ ที่จะทำให้พนักงานสามารถนำไปใช้ในการประกอบข้อเสนอแนะ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้ ประการที่สาม การมีส่วนร่วมของพนักงานจะทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อนำมาประกอบก่อนที่จะตัดสินใจขั้นสุดท้ายได้ มีงานวิจัยหลายงานที่ระบุว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานของพนักงานเป็นส่วนสำคัญในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Arthur, 1994; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1998; Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yun Lin, 2010)

Huselid (1995) ได้ใช้การมีส่วนร่วมของพนักงานและการแบ่งปันข้อมูลเป็นส่วนหนึ่งของตัวแปรต้นเพื่อศึกษาผลกระทบต่อผลการลาออกของพนักงาน ผลិតภาพ และผลลัพธ์ด้านการเงิน

ซึ่งใช้ตัวอย่างเป็นบริษัทในอเมริกาว่าพันแห่ง โดยพบว่าระดับของการมีส่วนร่วมของพนักงานและการแบ่งปันข้อมูล ส่งผลในด้านบวกต่อผลิตภาพและผลประกอบการด้านการเงินขององค์กร โดยมีความสัมพันธ์ในด้านลบกับอัตราการลาออกของพนักงาน

Combs, Liu, Hall, & Ketchen (2006) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ห้อยภูมิาน เพื่อพิสูจน์ว่าปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์องค์กรใน 5 ด้าน คือ ผลิตผล การรักษาพนักงาน ด้านการเงิน การเติบโต ส่วนแบ่งตลาด พบว่าการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม และการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ในด้านบวกกับผลสัมฤทธิ์องค์กรทั้ง 5 ด้าน

Scotti et al. (2009) ได้ศึกษาการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการมีส่วนร่วมของพนักงานและการทำงานเป็นทีมรวมอยู่ด้วย ว่าส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ค่าใช้จ่าย คุณภาพการบริการ และความพึงพอใจของลูกค้าหรือไม่ จากผลของการศึกษาพบว่าการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของพนักงานส่งผลในทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน ค่าใช้จ่าย คุณภาพการบริการ และความพึงพอใจของลูกค้า

Douglas, Kruse & Richard (2012) ได้ศึกษาข้อมูลจากบริษัทที่สมัครเข้ารับการจัดลำดับ 100 บริษัทที่ดีที่สุดในอเมริกาในระหว่าง ปี 2005-2007 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจ่ายค่าตอบแทน การส่งเสริมให้พนักงานได้รับข้อมูล และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กับการลาออกจากงาน และผลปฏิบัติงานด้านการเงิน โดยดูจากอัตราผลตอบแทนจากส่วนของเจ้าของ (ROE) ได้ผลการวิจัยว่าองค์กรที่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่ดี และมีการส่งเสริมให้พนักงานได้รับข้อมูล และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานยิ่งมาก ยิ่งทำให้พนักงานคงอยู่ในองค์กรมากขึ้น การลาออกลดน้อยลง และมีผลปฏิบัติงานด้านการเงินมากขึ้น

## สมมติฐานที่ 2: การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม มีอิทธิพลทางบวกกับระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กร

### 6.3 ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากความหมายของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่กล่าวว่าเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่เกิดขึ้นจากตัวของพนักงานเอง ซึ่งองค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้ปฏิบัติ เป็นพฤติกรรมที่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กร โดยพฤติกรรมเหล่านั้นเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนหรือส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรนั้น มีนักวิจัยหลายท่านที่ศึกษาเพื่อแสดงให้เห็นว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นส่งผลทำให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Biswas & Varma, 2007; Uen, Chieng & Yen, 2009) จากการศึกษาของ Nishii, Lepak & Schneider (2008) ได้ตรวจสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมองผ่านความรู้สึกของพนักงานว่ามีความสัมพันธ์

ในด้านบวกกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรหรือไม่ โดยได้ทำการศึกษาร้านค้าจำนวน 95 แห่งในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งพบว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมองผ่านความรู้สึกของพนักงานนั้น มีความสัมพันธ์ในด้านบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Biswas & Varma (2007) ได้ทำการศึกษาในกลุ่ม โรงงานและบริษัทด้านงานบริการในประเทศอินเดีย เพื่อดูระดับความสัมพันธ์วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยได้สอบถามจากพนักงานระดับบริหารจำนวน 357 คน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีความสัมพันธ์ในด้านบวกระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร นอกจากนี้แล้ว Oikarinen, Hyypia & Pihkala (2007) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จากผู้ปฏิบัติงานในธุรกิจหลายด้าน ซึ่งพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเงื่อนไขในการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Uen, Chien & Yen (2009) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งก่อให้เกิดความผูกพันกับองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ในอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีสูงในประเทศไต้หวัน โดยสอบถามจากกลุ่มของผู้บริหารระดับกลางในโรงงาน 28 แห่ง พบว่ามีความสัมพันธ์ด้านบวกระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งก่อให้เกิดความผูกพันกับองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับสูง

ได้มีการศึกษาในสาธารณชนจีนถึงความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดย Gong, Chang, & Cheung (2010) ซึ่งได้ทำการวิจัยในผู้บริหารระดับอาวุโส ผู้บริหารระดับกลาง และผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัทจำนวน 239 แห่ง โดยใช้วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์จำนวน 6 ด้านซึ่งประกอบด้วย การสรรหา และคัดเลือก การฝึกอบรมเรียนรู้และการพัฒนา การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจผ่านทีม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดค่าตอบแทน และการแก้ปัญหาเรื่องเรียน โดยได้วัดระดับการสะสมของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรใน 5 ด้าน คือ พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมที่มีน้ำใจนักกีฬา และพฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ พฤติกรรมด้านการคำนึงถึงผู้อื่น และพฤติกรรมด้านความสำนึกในหน้าที่ จากการศึกษาพบความสัมพันธ์ทางด้านบวกระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Dizgah et al. (2011) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นตัวแปรกลาง โดยได้ศึกษาในธุรกิจขนาดกลางและเล็กจำนวน 93 แห่ง ในการศึกษาครั้งนี้เลือก ใช้วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์จำนวน 8 ด้านเพื่อประกอบเป็นวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรม การคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ความมั่นคงในงาน การออกแบบงาน การประเมิน

ผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งพบความสัมพันธ์ในด้านบวก ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

สำหรับการศึกษาในโรงพยาบาลนั้นพบว่า Boselie (2010) ได้ทำการศึกษาถึงผลของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งของประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยส่งแบบสอบถามให้พนักงานเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งพบผลการศึกษาว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ของการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานและการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน มีความสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงส่งเสริมการเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เนื่องจากพบความสัมพันธ์ในด้านบวกระหว่างตัวแปรทั้งสอง

เช่นเดียวกับการศึกษาของ Babaei et al. (2012) ซึ่งได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และผลปฏิบัติงานขององค์กร โดยได้เลือกการใช้รางวัลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในการศึกษา และได้ใช้คุณภาพของการบริการเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร รวมถึงใช้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นตัวแปรที่เชื่อมโยงระหว่างตัวแปรทั้งสอง โดยได้ทำการศึกษาในธนาคารจำนวน 179 สาขา ซึ่งแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานระดับปฏิบัติงาน พนักงานระดับบริหาร และผู้รับบริการเพื่อตอบแบบสอบถาม โดยได้วัดระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรใน 3 ด้าน คือ พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา และพฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ จากผลของการศึกษาสรุปได้ว่ามีความสัมพันธ์ในด้านบวกระดับสูงระหว่างระดับของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และได้สรุปว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

**สมมติฐานที่ 3: วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางบวกกับระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร**

**6.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร**

ได้มีนักวิจัยหลายท่านศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างทีมและการมีส่วนร่วมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร Gong, Chang, & Cheung (2010) ได้ทำการศึกษาวิจัยในผู้บริหารระดับอาวุโส ผู้บริหารระดับกลาง และผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัทจำนวน 239 แห่ง โดยใช้ตัวแปรต้นซึ่งมีการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจรวมอยู่ด้วย โดยได้วัดระดับการสะสมของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ใน 5 ด้าน คือ พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา และพฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ พฤติกรรมด้านการคำนึง

ถึงผู้อื่น และพฤติกรรมด้านความสำนึกในหน้าที่ จากการศึกษาพบความสัมพันธ์ทางด้านบวก ระหว่างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจผ่านทีมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Boselie (2010) ได้ทำการศึกษาถึงผลของการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งของประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยส่งแบบสอบถามให้พนักงานเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งพบผลการศึกษาว่าการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน มีความสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงส่งเสริมการเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เนื่องจากพบความสัมพันธ์ในด้านบวกระหว่างตัวแปรทั้งสอง

Kehoe & Wright (2010) ได้ศึกษาข้อมูลจากพนักงานในองค์กรด้านการบริการอาหารขนาดใหญ่ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งได้ผลจากการศึกษาว่าการมีส่วนร่วมของพนักงาน และการได้รับข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน ส่งผลในด้านบวกต่อระดับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Mohsan และคณะ (2011) ได้ศึกษาเพื่อหาผลกระทบของการมีส่วนร่วมของพนักงานและการทำงานเป็นทีม ที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยได้แจกแบบสอบถามให้พนักงานของธนาคารจำนวน 112 คน ในประเทศปากีสถาน ซึ่งได้ผลจากการศึกษาว่าระดับการมีส่วนร่วมในงานและการทำงานเป็นทีมของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Yutaka (2012) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในงานของพนักงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรใน 3 ด้าน คือ พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา และพฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ โดยได้วิเคราะห์ผลจากแบบสอบถามที่ได้จากพนักงานมหาวิทยาลัยเอกชนในเมืองโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น จำนวน 132 คน จากผลการวิเคราะห์พบว่า การมีส่วนร่วมในงานของพนักงานส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Teoh และคณะ (2013) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในกลุ่มธนาคารในประเทศมาเลเซีย ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมในงานของพนักงานผ่านการตัดสินใจในงานส่งผลในด้านบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

#### สมมติฐานที่ 4: การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม มีอิทธิพลทางบวกกับระดับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

##### 6.5 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและผลการปฏิบัติงาน ขององค์กร

Podsakoff, Ahearne & Mackenzie (1997) ได้สรุปว่า พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงในการส่งเสริมประสิทธิผลขององค์กรเนื่องจากการลดจำนวนทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานเพียงหน้าที่เดียว ใ้บุคลากรสามารถทำงานได้หลายบทบาท ช่วยเสริมสร้างผลิตภาพในด้านการจัดการ ทำให้มีทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้นอย่างไม่จำกัด มีเป้าหมายมุ่งไปในการสร้างผลงาน มีการช่วยเหลือการทำงานของผู้ร่วมงานทั้งภายในและภายนอกกลุ่มงาน ช่วยเสริมสร้างผลิตภาพของผู้ร่วมงาน เนื่องจากการช่วยเหลือในการทำงาน ทำให้เกิดการเรียนรู้ครบวงจรอันทำให้บุคลากรสามารถสร้างผลงานได้อย่างรวดเร็วขึ้น สามารถรักษาและดึงดูดให้บุคลากรที่ดีให้คงอยู่ในองค์กรสนับสนุนความคงที่เพิ่มเสถียรภาพของการปฏิบัติงานในองค์กรจากที่กล่าวมาเห็นได้ว่า พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีส่วนช่วยให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรอย่างมาก (Organ, 1988; Netemeyer et al., 1997)

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นพฤติกรรมที่ให้ผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร เป็นการช่วยเหลือเกื้อกูลกันของพนักงานในองค์กรทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว (Bolino & Turnley, 2003) ถ้าองค์กรทำให้พนักงานพึงพอใจ มีความเป็นธรรมในการดูแลพนักงาน พนักงานมีความรู้สึกว่างานที่ตนเองทำนั้นเป็นงานที่น่าสนใจก็จะทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และเมื่อพนักงานเกิดพฤติกรรมดังกล่าว ก็จะทำให้้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีการได้เปรียบในการแข่งขันที่ดีขึ้น (Halbesleben et al., 2010)

นักวิจัยหลายท่านได้สรุปในแนวทางเดียวกันว่า พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความสำคัญในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Podsakoff et al., 2009) โดยมีสาเหตุหลายประการ เช่น พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนั้นสามารถปฏิบัติได้โดยไม่ขึ้นอยู่กับกระบวนการทำงานหรือระดับของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร รวมถึงพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะส่งเสริมให้พนักงานมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา ซึ่งการแบ่งปันและช่วยเหลือกันในการทำงานนี้เองจะช่วยทำให้งานในองค์กรสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ทำให้องค์กรมีผลิตภาพที่ดี (Ostroff, 1993; Ryan et al., 1996; Podsakoff et al., 2009) นอกจากนี้ พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สามารถส่งเสริมให้เกิดความรู้ความสามารถและรักษาพนักงานที่ดีไว้ในองค์กร เนื่องจากการช่วยเหลือกันในการทำงานจะทำให้พนักงานมีเครือข่ายกัน ในองค์กร มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่น่าอยู่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

จากการศึกษาวิจัยของนักวิจัยหลายท่าน จะสรุปว่าเมื่อพนักงานเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ก็จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานเหล่านั้น และมีผลในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Podsakoff et al., 2009; Whitman et al., 2010)

จากการศึกษาวิเคราะห์ห่อภิมาณของ Podsakoff et al. (2009) พบว่าระดับของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรส่งผลในด้านบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในด้านต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย ผลผลิตภาพ ประสิทธิภาพ กำไร และการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร ยังมีงานวิจัยอีกงานหนึ่งซึ่งศึกษาวิเคราะห์แบบอภิมาณเช่นกัน แต่เป็นการศึกษาจากงานวิจัยจำนวน 112 งาน เพื่อจะดูความสัมพันธ์ระหว่างระดับของการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและระดับของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างสูง (Hoffman et al., 2007)

นอกจากนั้นยังมีการศึกษาอีกในหลายประเทศและหลายอุตสาหกรรม เช่น Sun et al. (2007) ได้ศึกษาถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในกลุ่มโรงแรมของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนจีน ซึ่งจากผลของการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมากในด้านบวกระหว่างระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและผลผลิตภาพขององค์กร ในขณะที่มีความสัมพันธ์ในทางลบระหว่างระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและอัตราการลาออกของพนักงาน

สำหรับในประเทศโปรตุเกส ได้มีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กรในอุตสาหกรรมประกันภัย ซึ่งพบว่าสาขาของบริษัทประกันภัยที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มากกว่าจะมียอดขายต่อพนักงานที่สูง และมีค่าใช้จ่ายสำหรับการบริหารและการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต่ำกว่าสาขาที่มีระดับของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ต่ำกว่า (Rego, Ribeiro & Cunha, 2008)

มีการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและผลประกอบการขององค์กรในกลุ่มธนาคารของประเทศไต้หวัน โดย Yen & Niehoff (2004) จากผลของการศึกษาทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระดับสูงในด้านบวกระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและกำไรของธนาคาร รวมถึงยังพบว่าสาขาของธนาคารที่มีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสูงจะมีระดับของความรู้สึกในด้านการบริการที่ดีจากผู้ให้บริการในระดับที่สูงด้วยเช่นกัน

Messersmith, Patel & Lepak (2011) ได้ศึกษาเพื่อจะค้นหาสิ่งๆที่เชื่อมโยงระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยได้สนใจที่จะศึกษาในด้านพฤติกรรมของพนักงานที่ส่งผลทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งได้ใช้พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรมาเป็นตัวกลาง โดยใช้ตัวชี้วัด 3 ตัว คือ ความพึงพอใจในงาน การมีพันธะสัญญากับองค์กร และการให้อำนาจแก่พนักงานเพื่อประกอบเป็นพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร โดยได้ทำการศึกษาในองค์กรของรัฐจำนวน 16 แห่ง ในแคว้นเวลส์ สหราชอาณาจักร จากการวิเคราะห์



ผลพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรและผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

Babaei และคณะ (2012) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและผลการปฏิบัติงานขององค์กรในธนาคารจำนวน 179 สาขาในประเทศอิหร่าน โดยได้เลือกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 3 ด้าน คือ พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา และพฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้ในการศึกษา และได้ใช้คุณภาพของการบริการเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งพบความสัมพันธ์ในด้านบวกระหว่างตัวแปรทั้งสอง

จากที่กล่าวมา เป็นสิ่งที่สนับสนุนได้อย่างชัดเจนถึงความสัมพันธ์ในด้านบวกระหว่างระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กร

**สมมติฐานที่ 5: ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีอิทธิพลทางบวกกับระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กร**

#### **ส่วนที่ 7 สรุปการทบทวนวรรณกรรม รายละเอียดของตัวแปรและสมมติฐานที่ใช้ในการศึกษา**

จากการศึกษาค้นคว้าและทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น พบว่ายังมีการใช้วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน และมีการใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานองค์กรที่หลากหลาย รวมถึงยังมีการศึกษาในองค์กรประเภทโรงพยาบาลค่อนข้างน้อย การศึกษาครั้งนี้จึงเป็นการศึกษาครั้งแรกที่ศึกษาถึงผลกระทบของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในมุมมองของผู้บริหารที่มีต่อผลการปฏิบัติงานองค์กร โดยการวัดแบบสมดุลของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ผู้วิจัยได้สรุปรายละเอียดในส่วนของตัวแปรและสมมติฐานที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ตามตารางที่ 7 และตารางที่ 8

ตารางที่ 7 สรุปตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ประเภท ตัวแปร	ชื่อตัวแปร	การอ้างอิง
ตัวแปรต้น	วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากร มนุษย์	Huselid, 1995; McDuffie, 1995; Delery & Doty, 1996; Youndt et al., 1996; Guest, 1997; Ichniowski et al., 1997; Pfeffer, 1998; Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yun Lin, 2010; Leggat, Bartram, & Stanton, 2011
	ตัวชี้วัดประกอบด้วย	
	1. การคัดเลือกคนเข้าทำงาน	Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997; Gong, Chang, & Cheung, 2010; Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yun Lin, 2010
	2. การฝึกอบรม พัฒนา และส่งเสริมความก้าวหน้า	Huselid, 1995; McDuffie, 1995; Delery & Doty, 1996; Guest, 1997; Ichniowski et al., 1997; Chuang & Liao, 2010
	3. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน	Huselid, 1995; Youndt et al., 1996; Guest, 1997; Chuang & Liao, 2010; Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yun Lin, 2010
4. การจ่ายค่าตอบแทนผลประโยชน์ และความมั่นคงในงาน	Huselid, 1995; McDuffie, 1995; Delery & Doty, 1996; Takeuchi et al., 2008; Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yun Lin, 2010	
5. การแก้ไขข้อร้องเรียน	Huselid, 1995; Datta et al., 2005; Takeuchi et al., 2008; Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yun Lin, 2010	

## ตารางที่ 7 (ต่อ)

ประเภท ตัวแปร	ชื่อตัวแปร	การอ้างอิง
	<p><b>การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม</b></p> <p><b>ตัวชี้วัดประกอบด้วย</b></p> <p>1. การทำงานเป็นทีม</p> <p>2. การมีส่วนร่วมของพนักงานและการแบ่งปันข้อมูล</p> <p><b>ผลการปฏิบัติงานขององค์กร</b></p> <p><b>ตัวชี้วัดประกอบด้วย</b></p> <p>1. ผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน</p> <p>2. ผลการปฏิบัติงานด้านลูกค้า</p> <p>3. ผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการภายใน</p> <p>4. ผลการปฏิบัติงานด้านเรียนรู้และเติบโต</p>	<p>Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Scotti et al., 2009; Nai-Wan Chi &amp; Carol Yeh-Yun Lin, 2010</p> <p>Huselid, 1995; McDuffie, 1995; Scotti et al., 2009; Nai-Wan Chi &amp; Carol Yeh-Yun Lin, 2010</p> <p>Youndt et al., 1996; Ramsay, Scholarios &amp; Harley, 2000; Hsi-An Shih et al., 2006; Gong, Law, Chang, &amp; Xin, 2009; Nai-Wan Chi &amp; Carol Yeh-Yun Lin, 2010</p> <p>Powell, 1992; Yang &amp; Lin, 2009; McClean &amp; Collins, 2011</p> <p>Yang &amp; Lin, 2009; Katou &amp; Budhwar, 2009; McClean &amp; Collins, 2011</p> <p>Yang &amp; Lin, 2009; Katou &amp; Budhwar, 2009; McClean &amp; Collins, 2011</p>

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ประเภท ตัวแปร	ชื่อตัวแปร	การอ้างอิง
	<p><b>พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร</b></p> <p>ตัวชี้วัดประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ</li> <li>2. พฤติกรรมด้านการคำนึงถึงผู้อื่น</li> <li>3. พฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา</li> <li>4. พฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ</li> <li>5. พฤติกรรมด้านความสำนึกในหน้าที่</li> </ol>	<p>Biswas &amp; Varma,2007; Nishii, Lepak &amp; Schneider, 2008; Uen, Chien &amp; Yen, 2009; Boselie et al., 2010; Gong, Chang &amp; Cheung, 2010; Babaei et al., 2012</p>

ตารางที่ 8 สมมติฐานที่ใช้ในการศึกษา

	สมมติฐาน	การอ้างอิง
<b>สมมติฐานที่ 1</b>	<p>วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางบวกกับระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กร</p>	<p>Huselid, 1995; McDuffie, 1995; Delery&amp; Doty, 1996; Youndt et al., 1996; Guest, 1997; Ichnoiwski et al., 1997; Nishii, Lepak, &amp; Schneider 2008; Gong, Law, Chang, &amp; Xin, 2009; Chunag &amp; Liao, 2010; McClean &amp; Collins, 2011</p>
<b>สมมติฐานที่ 2</b>	<p>การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางบวกกับระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กร</p>	<p>Combs, Liu, Hall, &amp; Ketchen (2006); Scotti et al. (2009); Douglas, Kruse, &amp; Richard (2012)</p>

ตารางที่ 8 (ต่อ)

สมมติฐาน		การอ้างอิง
สมมติฐานที่ 3	วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางบวกระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	Biswas & Varma, 2007; Uen, Chien & Yen, 2009; Gong, Chang, & Cheung, 2010; Dizgah et al., 2011; Babaei et al., 2012
สมมติฐานที่ 4	การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางบวกกับระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	Gong, Chang, & Cheung (2010); Mohsan et al., 2011
สมมติฐานที่ 5	ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีอิทธิพลทางบวกกับระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กร	Yen & Niehoff, 2004; Hoffman, Blair, Meriac & Woehr, 2007; Sun et al., 2007; Rego, Ribeiro & Cunha, 2008; Podsakoff et al., 2009; Whitman et al., 2010; Babaei et al., 2012; Teoh et al., 2013.