

ผลกระทบของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ในมุมมองของผู้บริหาร ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยการวัดแบบสมดุล ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE PRACTICE, TEAMWORK AND PARTICIPATION,
AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR OF EXECUTIVE PERCEPTION
ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE BASED ON BALANCED SCORECARD :
PRIVATE HOSPITAL IN THAILAND

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรในธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน ในประเทศไทย โดยเป็นการศึกษาเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนโดยใช้แบบสอบถามจำนวน 313 ฉบับ และได้ทดสอบสมมติฐานการวิจัยโดยการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ ผลที่ได้จากการศึกษาพบว่า วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ส่งผลกระทบต่อตรงในทางบวกกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามหลักการวัดผลแบบสมดุล และยังส่งผลกระทบต่อทางอ้อมโดยผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร รวมถึงการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมก็ส่งผลกระทบต่อตรงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร และยังส่งผ่านทางอ้อมโดยผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอีกด้วย แสดงว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีส่วนช่วยเสริมให้โรงพยาบาลมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นด้วย ดังนั้นผู้บริหารโรงพยาบาลควรส่งเสริมให้องค์กรมีวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับสูง เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรดีขึ้นด้วย

คำสำคัญ:วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ / พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร/ ผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the relationships of human resource practice, teamwork and participation, and organizational citizenship behavior on organizational performance. Quantitative method is a main research tool that is employed in this study. Data were collected using mail questionnaire sent to managements and human resource managers in private hospitals in Thailand. The statistics used in this research included path coefficient from the structure equation model in order to find out direct and indirect influences of independent variable towards dependent variable. The study revealed that 1) human resource practice had positive direct influences on organizational performance and had indirect influences on organizational performance through organizational citizenship behavior 2)

teamwork & participation had positive direct influences on organizational performance and had indirect influences on organizational performance through organizational citizenship behavior 3) human resource practice and teamwork & participation had positive effect on organizational citizenship behavior 4) organizational citizenship behavior had positive direct influences on organizational performance. The recommendation of the study is that the managements should create good human resource practices ,build teamwork & participation and organizational citizenship behavior thoroughly the organizations for the purpose of organizational performance improvement.

Keywords: Human resource practices / Organizational citizenship behavior / Organizational performance

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้ถูกชี้ชัดว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สามารถทำให้องค์กรสามารถได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในโลกปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง องค์กรที่สามารถใ้มน้ำวพฤติกรรมและสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานโดยผ่านระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นองค์กรที่สามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กร ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และอยู่รอดได้ ได้มีการศึกษาวิจัยซึ่งสรุปและสนับสนุนว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Practices , HRP) สามารถนำมาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Huselid, 1995; Becker & Huselid, 1998; Macky & Boxall, 2007; Liao et al., 2009; Qiao, Khilji & Wang, 2009, Boxall, 2012)

ในต่างประเทศได้มีการศึกษาวิจัยเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมากเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยในการพัฒนาองค์กรและส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานและขององค์กรดีขึ้น แต่ก็ยังมีสิ่งที่ยังเป็นประเด็นถกเถียงกันอย่างมาก เช่น ตัวแปรต่างๆที่นำมาใช้ในการศึกษาโดยเฉพาะปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และตัววัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่แตกต่างกัน รวมถึงการออกแบบงานวิจัยในการศึกษาในแต่ละครั้งและการศึกษาในประเทศและอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งทำให้ได้ผลการศึกษาที่หลากหลาย (Ismail, 2012) Guest (2007) ได้กล่าวถึงสถานะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันว่า มีลักษณะสำคัญอยู่หลายประการที่ต้องศึกษาเพิ่มเติม คือ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์คืออะไร 2) ผลการปฏิบัติงานที่เป็นผลลัพธ์จากการบริหารทรัพยากรมนุษย์คืออะไร 3) ปัจจัยการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานคืออะไร ต้องผ่านปัจจัยใดบ้าง ซึ่งนักวิจัยมีความพยายามในการศึกษาวิจัยเพื่ออธิบายการเชื่อมโยงระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Boselie, Dietz & Boon, 2005; Boxall & Macky 2009) แต่ก็มีข้อจำกัดของข้อสรุปร่วมกันในประเด็นการวัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวัดผลการปฏิบัติงานทั้งองค์กร รวมถึงกลไกหรือสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างตัวแปรทั้งสองว่าเป็นสิ่งใด โดยในการศึกษาช่วงไม่นานมานี้เริ่มมีความสนใจที่จะใช้พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) ในการศึกษาถึง

ความสามารถเป็นตัวที่ใช้เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร เช่นการศึกษาของ Babaei et al. (2012)

สำหรับการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมในงานของพนักงาน (Teamwork and Participation) จะช่วยทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและลงมือช่วยกันปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้ การทำงานเป็นทีมและการที่พนักงานมีส่วนร่วมในงาน โดยได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ได้รับข่าวสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในงานที่ปฏิบัติ จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเพิ่มผลผลิตของงานและนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ (Newstrom & Keith, 1997; Batt, 2002; Machinton & Wilkinson, 2008)

ในปัจจุบันธุรกิจสถานพยาบาลเอกชนในประเทศไทยมีการแข่งขันสูง โดยต้องแข่งขันกันเองภายในประเทศและกับคู่แข่งในต่างประเทศเพื่อที่จะดึงดูดลูกค้าจากต่างประเทศในเข้ามาทำการรักษาในประเทศของตนเองอีกด้วย (ศูนย์วิจัยธนาคารกสิกรไทย 2553) โดยปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการประกอบธุรกิจโรงพยาบาลคือการมีบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะทางในสาขาต่างๆ ดังนั้นโรงพยาบาลจึงต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาปฏิบัติงาน กำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ในระดับที่จูงใจ ทั้งยังจัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีกิจกรรมเสริมสร้างคุณภาพชีวิต โครงการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานอยู่กับโรงพยาบาลในระยะยาว ลดการขาดแคลนกำลังคน (รายงานประจำปีของโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์, 2555; รายงานประจำปีบริษัทดุสิตเวชการ จำกัด, 2555)

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าองค์กรจะให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างมาก โดยพยายามสร้างให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ และมีวิธีปฏิบัติทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จูงใจให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร เพื่อใช้ความรู้ความสามารถให้องค์กรประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงผลกระทบของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนซึ่งเป็นธุรกิจที่บุคลากรเป็นปัจจัยด้านการบริหารที่สำคัญที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของวิธีปฏิบัติด้านการทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร
 2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม ที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
 3. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางอ้อมทางของวิธีปฏิบัติด้านการทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยผ่านพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
- ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

ผลที่ได้จากศึกษาในครั้งนี้จะทำให้ทราบข้อมูลเชิงประจักษ์ของความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร และจะช่วยให้ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนเห็นถึงความสำคัญของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรโรงพยาบาลเอกชน และสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาในการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กรโรงพยาบาลเอกชนได้

แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

1. ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรเป็นฐาน (Resource-based View Approach, RBV) เพื่อการแข่งขันอย่างยั่งยืน Barney (2001) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการใช้ทรัพยากรเป็นฐาน โดยเสนอว่าทรัพยากรมนุษย์จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจะต้องมีคุณสมบัติ 4 อย่าง คือ ต้องมีคุณค่าเพิ่ม ต้องมีน้อยและโดดเด่นไม่เหมือนใคร ต้องลอกเลียนแบบได้ยาก และสุดท้ายต้องไม่สามารถหาสิ่งอื่นมาทดแทนได้ การใช้ทรัพยากรเป็นฐานเป็นสิ่งที่แนะนำให้องค์กรพิจารณาที่ทรัพยากรภายใน ทั้งทางด้านกายภาพและด้านสินทรัพย์ทางปัญญา เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Allen and Wright, 2008) ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรเป็นฐานได้ถูกนำมาใช้เป็นอย่างมากในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และยังใช้ในการศึกษาเป็นจำนวนมากถึงความเชื่อมโยงระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และความสำเร็จขององค์กร (Guthrie et al., 2009)

2. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) โดย Blau (1964) เป็นทฤษฎีที่สามารถนำมาใช้เพื่อทำความเข้าใจกับการเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร Blau ได้นำเสนอสาระที่สำคัญของทฤษฎีนี้ว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลสามารถจำแนกได้ 2 รูปแบบ ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ (Economic Exchange) และการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) ซึ่งการแลกเปลี่ยนทั้ง 2 ประเภทอยู่บนพื้นฐานความคาดหวังผลแบบตอบประโยชน์ต่างตอบแทน โดยการแลกเปลี่ยนทางสังคมเกิดขึ้นจากความสมัครใจของบุคคลที่มีความคาดหวังว่าจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากผู้อื่นเมื่อได้ให้บางสิ่งบางอย่างกับผู้นั้นไป โดยอาศัยภาวะผูกพันและความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณ เกิดความกตัญญูและไว้วางใจ สำหรับข้อแตกต่างระหว่างการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจและการแลกเปลี่ยนทางสังคมนั้นคือ การแลกเปลี่ยนทางสังคมจะกำหนดผลตอบแทนไว้อย่างชัดเจน เช่น การแลกเปลี่ยนสินค้ากับเงิน แต่สำหรับการแลกเปลี่ยนทางสังคมนั้นไม่มีการกำหนดพันธะผูกพันไว้อย่างชัดเจน แต่อาศัยความไว้วางใจที่มีต่อกัน และไม่มีการกำหนดชัดเจนว่าสิ่งที่ให้ตอบแทนนั้นเป็นสิ่งใด การแลกเปลี่ยนในองค์กรนั้นเกิดขึ้นทั้งแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจและการแลกเปลี่ยนทางสังคม ซึ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนของบุคคลในองค์กรโดยพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างกันพบว่า เกิดจากการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจเป็นหลัก ซึ่งเน้นที่ผลตอบแทนที่ชัดเจน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง แต่การแลกเปลี่ยนทางสังคมที่เกิดขึ้นในองค์กรจะเป็นสิ่งที่สร้างความรู้สึกที่ดีและพันธะผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร นำไปสู่การมีทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานที่ดี ซึ่งส่งผลให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีไปด้วย (Sparrowe &

Liden, 1997) Lavelle และคณะ (2007) กล่าวว่าเมื่อพนักงานมีการรับรู้ว่าองค์กรมีการปฏิบัติที่ดีและยุติธรรมต่อพวกเขา พวกเขาจะแสดงออกถึงพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเพื่อทดแทนองค์กรเป็นการแลกเปลี่ยน ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมถูกนำมาใช้ในงานวิจัยทางด้านองค์กรเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับความเข้าใจในบทบาทขององค์กรที่มีต่อการสร้างความรู้สึกเป็นภาระหน้าที่ของพนักงานที่จะช่วยเหลือองค์กร และแสดงพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และเมื่อนำทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมมาใช้ในองค์กรก็จะพบความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยน 2 ประเภท คือ การแลกเปลี่ยนระหว่างองค์กรกับพนักงาน และระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง การแลกเปลี่ยนทางสังคมอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อมั่นว่าการให้ประโยชน์หรือการแสดงไมตรีจิตจะได้รับการตอบแทนในอนาคต การแลกเปลี่ยนทางสังคมจึงสามารถนำมาใช้ในการอธิบายการเกิดพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้เป็นอย่างดี (Lambert, 2000)

กรอบแนวคิดและตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้มีตัวแปรที่ใช้ประกอบเป็นกรอบแนวคิด ดังนี้

1. ผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organizational Performance, OP) ผลการปฏิบัติงานหมายถึง การบรรลุความต้องการตามที่ตั้งไว้ ซึ่งเกิดขึ้นจากการใช้ความสามารถหรือทรัพยากรทั้งหลายเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ Singer & Edmondson (2008) กล่าวว่าผลการปฏิบัติงานขององค์กร คือ การบรรลุซึ่งเป้าหมายขององค์กร โดยผลการดำเนินงานขององค์กรมักจะประกอบไปด้วยการชี้วัดด้วยมิติต่าง ๆ บางมิติอาจมีความสำคัญกับองค์กรหนึ่งในขณะที่ไม่มีความสำคัญกับอีกองค์กรก็เป็นได้ ผลการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงสถานภาพและศักยภาพของหน่วยงานและยังเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการวางกลยุทธ์ในแต่ละด้านเพื่อขับเคลื่อนองค์กรต่อไปในอนาคต จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประเมินผลปฏิบัติงานขององค์กร (Cameron & Whetten, 1996) Katou & Budhwar (2009) ได้ทำการศึกษาผลที่เกิดจากการวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆ ในประเทศกรีซ โดยใช้ตัวชี้วัดเป็นการรับรู้ผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การพัฒนา ความพึงพอใจของลูกค้า การสร้างนวัตกรรม และคุณภาพของสินค้า Yan & Lin (2009) ได้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านสุขภาพซึ่งเกิดจากกลุ่มวิธีปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์โดยทำการวัดใน 4 ด้าน คือ ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับคู่แข่ง การใช้ศักยภาพของบุคลากร ความพึงพอใจของพนักงาน และความพึงพอใจของลูกค้า นอกจากนี้ McClean & Collins (2011) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยใช้การวัดผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นการรับรู้ของผลการปฏิบัติงานในช่วงที่ผ่านมา (Previous Perceptual measures) ในด้านการแข่งขัน การใช้ศักยภาพของทรัพยากร ความพึงพอใจของพนักงานและลูกค้า

Kaplan and Norton (1996) กล่าวว่า การประเมินผลความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบัน จะไม่สามารถใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินได้เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารจะต้องพิจารณามุมมองอื่นๆ ประกอบด้วย ซึ่ง

ประเด็นนี้คือจุดเริ่มต้นหรือที่มาของดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ที่ Kaplan and Norton ได้พัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลขององค์กร Kaplan & Norton แบ่งการวัดการปฏิบัติงานขององค์กรตามตัวแบบสมดุลออกเป็น 4 มุมมอง (Perspectives) คือ มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) และมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) โดยแต่ละมุมมองมีความสัมพันธ์แบบเหตุและผล ช่วยทำให้ทราบว่า ผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรมากน้อยเพียงใด สำหรับข้อดีของ Balanced Scorecard สรุปได้เป็น 4 ด้าน กล่าวคือ (1) เป็นการประเมินในองค์รวม ครอบคลุมมิติทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินเพื่อให้เกิดความสมดุล (2) เชื่อมโยงระหว่างการประเมินผลกับกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบทำให้การประเมินผลมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (3) มีการพัฒนาแนวคิดอย่างต่อเนื่อง โดยนำผลจากประสบการณ์ในอดีตมาปรับปรุง (4) ทำให้กลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมองเห็นผลการดำเนินงานทั้งในระยะสั้น ปานกลาง และระยะยาว (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2556)

2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior, OCB)

Organ (1988) ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่าเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่เกิดขึ้นจากตัวของพนักงานเองซึ่งองค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้ปฏิบัติเป็นพฤติกรรมที่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กรโดยพฤติกรรมเหล่านั้นเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนหรือส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร Phillips & Gully (2012) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากพนักงานเอง เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน โดยไม่ได้มุ่งหวังผลรางวัลที่เป็นทางการ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร Robbins & Judge (2012) ได้ให้นิยามของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรว่า เป็นการกระทำของพนักงานอย่างอุตสาหะและเต็มใจ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ทางด้านจิตใจและสภาพแวดล้อมทางสังคมที่ดีในองค์กร พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร เป็นพฤติกรรมที่ให้ผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร หากองค์กรได้ให้งานที่พนักงานพึงพอใจ มีการดูแลรักษาพนักงานอย่างเป็นธรรม พนักงานเห็นว่างานที่ทำ น่าสนใจ จะทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร เมื่อพนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ดีขึ้น

(Halbesleben et al., 2010) นักวิชาการหลายท่านกล่าวว่าพนักงานจะทุ่มเทความสามารถ และความพยายาม ผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรถ้าพนักงานเห็นว่าองค์กรเห็นถึงความสำคัญ ดูแลเอาใจใส่ และสนใจในความก้าวหน้าและความเป็นอยู่ในองค์กร (Coyle-Shapiro, Morrow, & Kessler, 2006; Messersmith, Patel, & Lepak, 2011) ได้มีผลการศึกษาจากนักวิจัยหลายท่านที่พบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรส่งผลในด้านบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Hoffman, Blair, Meriac & Woehr, 2007; Sun et al., 2007; Podsakoff et al., 2009; Rego, Ribeiro & Cunha, 2010; Babaei et al., 2010)

3. วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Practices, HRP) วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ คือกิจกรรมที่องค์กรปฏิบัติต่อพนักงานในองค์กรเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ในการศึกษาที่ผ่านมาผู้วิจัยหลายคนได้เสนอวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำมาใช้ในองค์กร เช่น Pfeffer (1998) ได้เสนอวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด จำนวน 7 ด้าน เพื่อให้องค์กรนำไปใช้ในองค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย 1) ความมั่นคงในงาน 2) การคัดเลือก 3) การบริหารจัดการด้วยตนเองและการทำงานเป็นทีม 4) การจ่ายค่าตอบแทนโดยเชื่อมโยงกับผลประกอบการขององค์กร 5) การฝึกอบรมอย่างเข้มข้น 6) การลดความเลื่อมล้ำของบุคคลในองค์กรและ 7) การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร Delery & Doly (1996) ได้เสนอให้ใช้วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 7 ด้าน เพื่อให้องค์กรนำไปใช้ ซึ่งประกอบด้วย 1)โอกาสเติบโตในหน้าที่ 2)การฝึกอบรม 3) การประเมินผลงาน 4) การมีส่วนร่วมในผลกำไร 5) ความมั่นคงในงาน 6) การมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น และ 7) การกำหนดหน้าที่ของงานอย่างชัดเจน โดยต่อมาชุดของวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดก็กลายเป็นแก่นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่ก็ยังไม่เป็นที่ยอมรับร่วมกันถึงชุดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด จึงได้มีนักวิจัยได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในการศึกษาที่ต่างกัน

Huselid (1995) ได้ศึกษาวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ครอบคลุมทั้งการสรรหา คัดเลือกพนักงานและการฝึกอบรมอย่างเข้มข้น การมีส่วนร่วมของพนักงาน แบ่งปันข้อมูล การร้องทุกข์ การจัดการผลงานและการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ โดยเห็นว่าวิธีปฏิบัติเหล่านี้จะส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน ผลิตภาพ และผลลัพธ์ด้านการเงิน ซึ่งใช้ตัวอย่างเป็นบริษัทกว่าพันแห่ง โดยพบว่าระดับของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ส่งผลในด้านบวกต่อผลิตภาพและผลประกอบการด้านการเงินขององค์กร โดยมีความสัมพันธ์ในด้านลบกับอัตราการลาออกของพนักงาน Babaei และคณะ (2012) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และผลปฏิบัติงานขององค์กรในธนาคารจำนวน 179 สาขาในประเทศอิหร่าน โดยได้เลือกการให้รางวัลและการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในการศึกษา และได้ใช้คุณภาพของการบริการเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งพบความสัมพันธ์ในด้านบวกระหว่างตัวแปรทั้งสอง ยังมีงานวิจัยอีกหลายชิ้นที่พบว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ส่งผลในด้านบวกกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Nishii, Lepak, & Schneider 2008; Gong, Law, Chang, & Xin, 2009; Chunag & Liao, 2010; McClean & Collins, 2011) และยังพบว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ส่งผลในด้านบวกต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น Biwa's & Varma, 2007; Uen, Chien & Yen, 2009; Gong, Chang, & Cheung, 2010; Dizgah et al., 2011

4. การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม (Teamwork & Participation, TP) การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม หมายถึง การที่องค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีการทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและได้รับทราบข้อมูลสำคัญที่เป็นประโยชน์ การมีส่วนร่วมของพนักงานที่จะนำไปสู่การเกิดผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 1) การออกแบบงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วน

ร่วมในด้านต่างๆของทีมงานคือ การแก้ปัญหาโดยทีม การตัดสินใจร่วมกันของทีม 2) การติดต่อสื่อสารที่เปิด เผยและการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ที่บุคลากรสามารถรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับภาพรวมขององค์การได้ เช่น ข้อมูลผลการดำเนินการด้านการเงิน, ด้านกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ การที่พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน ได้รับข้อมูลข่าวสารในองค์การ จะทำให้พนักงานรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่าและร่วมกันปฏิบัติงานตามเป้าหมายให้บรรลุผลสำเร็จได้ จากการศึกษาของ Newstrom & David (1997) ถ้าพนักงานมีระดับส่วนร่วมในการทำงานสูง จะเกิดความรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่าในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของพนักงานจึงมีความสำคัญในการส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จ มีการศึกษาที่แสดงว่าการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006; Scotti et al.,2009; Douglas, Kruse, & Richard,2012) และยังส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้วย (Gong, Chang, & Cheung,2010; Mohsan et al.,2011;Teoh et al,2013)

องค์ประกอบตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษานี้มีตัวแปรอิสระ 2 ตัว คือ ปัจจัยวิถีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRP) ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปร 5 ตัวแปร คือ 1) การคัดเลือกคนเข้าทำงาน (Human Resource Selection) 2) การฝึกอบรมพัฒนา และส่งเสริมความก้าวหน้า (Training / Development and Promotion) 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน (Results-Based Appraisal) 4) การจ่ายค่าตอบแทน ผลประโยชน์ และความมั่นคงในงาน (Competitive Compensation /Benefit and Job Security) 5) การแก้ไขข้อร้องเรียน (Complaint Solution) และตัวแปรอิสระด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม (Teamwork & Participation) ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปร 2 ตัวแปร คือ 1) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 2) การมีส่วนร่วมของพนักงานและการแบ่งปันข้อมูล (Staff Participation & Information Sharing) โดยมีตัวแปรส่งผ่านเป็นปัจจัยพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior) ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปร 5 ตัวแปร คือ 1) พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) 2) พฤติกรรมด้านการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) 3) พฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship) 4) พฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) 5) พฤติกรรมด้านความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) และมีตัวแปรตามคือ ผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Organizational Performance) ตามการวัดผลแบบสมดุล ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 4 ตัวแปร คือ 1) ผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน (Financial Performance) 2) ผลการปฏิบัติงานด้านลูกค้า (Customer Performance) 3) ผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) 4) ผลการปฏิบัติงานด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning & Growth Performance)

สมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานที่ 1: วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางบวกกับระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การ

สมมติฐานที่ 2: การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม มีอิทธิพลทางบวกกับระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การ

สมมติฐานที่ 3: วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางบวกกับระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

สมมติฐานที่ 4: การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม มีอิทธิพลทางบวกกับระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

สมมติฐานที่ 5: ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีอิทธิพลทางบวกกับระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การ

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนทั่วประเทศไทยมีจำนวนทั้งหมด 256 แห่ง แห่งละ 2 คน รวม 512 คน โดยได้ส่งแบบสอบถามไปยังโรงพยาบาลต่างๆ และได้รับการตอบกลับมาจำนวน 313 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 61 ซึ่งเพียงพอต่อการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model)

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยการตรวจสอบหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) การหาค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ทำการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการวัด (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และ อัจฉรา ชานีประศาสน์, 2545) ซึ่งพบว่าแบบสอบถามในแต่ละข้อมีค่าความสอดคล้องระหว่าง 0.80-1.00 โดยมีค่าความสอดคล้องของแบบสอบถามทั้งฉบับอยู่ที่ 0.95 ซึ่งตามเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาที่คำนวณได้จะต้องมากกว่า 0.50 ($IOC > 0.50$) แสดงว่าข้อคำถามทุกข้อในแบบสอบถามมีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการวัด และนำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับผู้บริหารโรงพยาบาลและผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลจำนวน 30 คน แล้วนำผลมาวิเคราะห์หาค่าความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ทำการหาค่าความน่าเชื่อถือของตัวแปรแต่ละตัวแปรโดยใช้เกณฑ์ว่า ข้อคำถามที่มีค่า α ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไปถือว่าข้อคำถามมีความเชื่อมั่น (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และ อัจฉรา ชานีประศาสน์, 2545) การตรวจสอบผลค่าความน่าเชื่อถือพบว่าตัวแปรทุกตัวมีความน่าเชื่อถือในการวัดอยู่ในช่วงค่า 0.780 - 0.945 ซึ่งเป็นค่าที่ค่อนข้างสูง

สรุปผลการวิจัย

1.ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไป

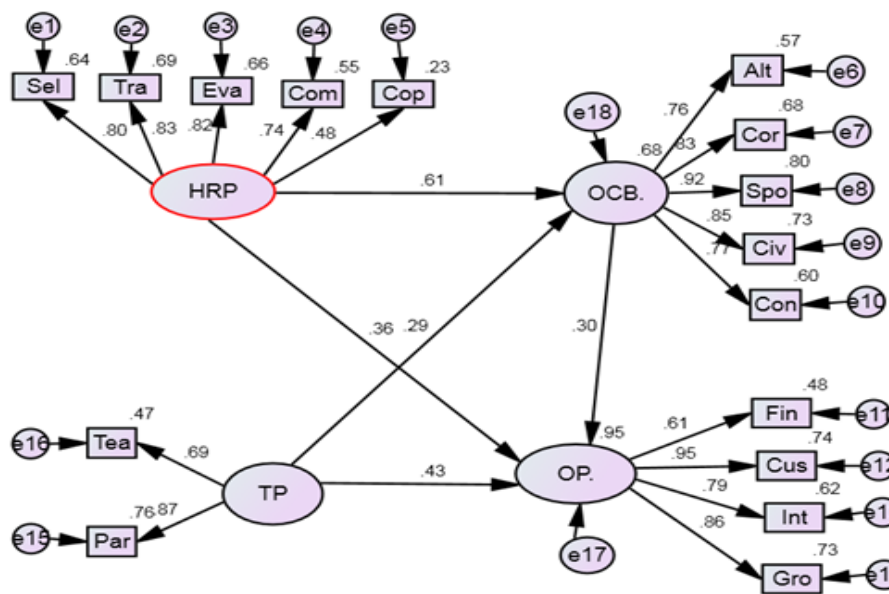
ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นเฉลี่ยรวมของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากที่สุด คือ 3.87 (S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาในรายตัวแปรสังเกตได้พบว่าพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นด้านการคัดเลือกคนเข้าทำงานมากที่สุด โดยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.07$ S.D. = 0.54) มีระดับความเห็นเฉลี่ยรวมของการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากที่สุดคือ 3.70 (S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาในรายตัวแปรสังเกตได้พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีการมีส่วนร่วมของพนักงานและการแบ่งปันข้อมูล มากที่สุด โดยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 3.72$ S.D.=0.46) มีระดับความเห็นเฉลี่ยรวมของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับมากที่สุดคือ 3.77 (S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาในรายตัวแปรสังเกตได้พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นด้านพฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือมากที่สุด โดยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 3.85$ S.D.=0.46) และมีระดับความเห็นเฉลี่ยรวมของผลการปฏิบัติงานขององค์กรอยู่ในระดับมากที่สุดคือ 3.71 (S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาในรายตัวแปรสังเกตได้พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นด้านกระบวนการภายในมากที่สุด โดยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 3.79$ S.D.=0.52)

จากการตรวจสอบพบว่าไม่เกิดความสัมพันธ์กันเองระหว่างคู่ตัวแปร (Multicollinearity) เนื่องจากไม่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของคู่ตัวแปรสังเกตได้คู่ใดที่มีค่าเกิน 0.8 (กรีซ แรงสูงเนิน, 2554) ดังนั้น แสดงว่าตัวแปรทั้งหมดมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง

2. ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง

หลังจากที่ได้ตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ด้วยการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ และค่าสถิติ Bartlett และค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออสคินของตัวแปรสังเกตได้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาต่อโดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายนอกและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis, CFA) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝง เพื่อดูว่าโมเดลที่กำหนดนั้นสามารถนำไปใช้ในในกลุ่มตัวอย่างที่เก็บมาได้หรือไม่ ซึ่งจากผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันซึ่งวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝงภายนอกวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันซึ่งวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝงภายนอกของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันซึ่งวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝงภายนอกของโมเดลผลการปฏิบัติงานองค์การเป็นโมเดลที่สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ที่กำหนดได้ และทำการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เพื่อตรวจสอบสมมติฐานของงานวิจัยที่ตั้งไว้ ซึ่งได้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานขององค์กร หลังปรับค่าโดยการเชื่อมค่าความคลาดเคลื่อน เป็น χ^2/df เท่ากับ 1.228 ค่า p-value เท่ากับ .097 และค่า GFI เท่ากับ .968 AGFI เท่ากับ 0.937 CFI เท่ากับ 0.996 รวมถึงมีค่า RMSEA เป็น 0.027 ซึ่งเป็นค่าที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน (Kline, 2005; กรีซ แรงสูงเนิน, 2554 ; ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555; สุวิมล ติรกานันท์,

2555) และสะท้อนว่าตัวแปรมีความเหมาะสมกับปัจจัยแฝง โดยพบว่าโครงสร้างโมเดลนี้ ตัวแปรวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRP) และการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม (TP) มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ตัวแปรพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB) ได้ร้อยละ 68 และตัวแปรวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRP) การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม (TP) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB) มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ตัวแปรผลปฏิบัติงานขององค์การ (OP) ได้ร้อยละ 95 ตามภาพประกอบที่ 1 โดยแสดงสัญลักษณ์ของตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝงตามตารางที่ 1



ภาพประกอบที่ 1 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและผลการปฏิบัติงานขององค์การ

| ตัวแปร | ความหมาย | ตัวแปร | ความหมาย |
|--------|--|--------|---|
| Sel | การคัดเลือกคนเข้าทำงาน | Civ | พฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ |
| Tra | การฝึกอบรม พัฒนา และส่งเสริมความก้าวหน้า | Con | พฤติกรรมด้านความสำนึกในหน้าที่ |
| Eva | การประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน | Fin | ผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน |
| Com | การจ่ายค่าตอบแทน ผลประโยชน์ และความมั่นคงในงาน | Cus | ผลการปฏิบัติงานด้านลูกค้า |
| Cop | การแก้ปัญหาข้อร้องเรียน | Int | ผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการภายใน |
| Tea | การทำงานเป็นทีม | Gro | ผลการปฏิบัติงานด้านการเรียนรู้และเติบโต |
| Par | การมีส่วนร่วมของพนักงานและการแบ่งปันข้อมูล | HRP | กลุ่มวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ |
| Alt | พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ | TP | การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม |
| Cor | พฤติกรรมด้านการคำนึงถึงผู้อื่น | OCB | พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ |

| Spo | พฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา | OP | ผลการปฏิบัติงานขององค์กร |
|-----|----------------------------|----|--------------------------|
|-----|----------------------------|----|--------------------------|

ตารางที่ 1 สัญลักษณ์ของตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝง

3. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม

จากผลการวิเคราะห์ สามารถนำเสนอผลของอิทธิพลจากตัวแปรเชิงสาเหตุต่อตัวแปรผลออกเป็นอิทธิพลทางตรง (Direct effect, DE) และอิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect, IE) และอิทธิพลรวม (Total effect, TE) ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงผลของอิทธิพลจากตัวแปรเชิงสาเหตุต่อตัวแปรผลออกเป็นอิทธิพลทางตรง
อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวม

| ตัวแปรตาม | R ² | อิทธิพล | ตัวแปรอิสระ | | |
|--|----------------|------------|---|---|--|
| | | | วิธีปฏิบัติด้าน ทรัพยากร มนุษย์ (HRP) | การทำงาน เป็นทีมและ การมีส่วนร่วม (TP) | พฤติกรรมความเป็น สมาชิกที่ดีของ องค์กร (OCB) |
| พฤติกรรมความเป็น สมาชิกที่ดีของ องค์กร (OCB) | 0.68 | ทางตรง | 0.614* | 0.285* | - |
| | | ทางอ้อม | - | - | - |
| | | รวม | 0.614* | 0.285* | - |
| ผลการปฏิบัติงาน ขององค์กร (OP) | 0.95 | ทางตรง | 0.364* | 0.426* | 0.300* |
| | | ทางอ้อม | 0.223* | 0.085* | - |
| | | รวม | 0.587* | 0.511* | 0.300* |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 2 สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ผลกระทบทางตรงของตัวแปรแฝงวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRP) ที่มีต่อตัวแปรแฝงด้านพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) มีค่าเท่ากับ 0.614 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ผลกระทบทางตรงของตัวแปรแฝงการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม (TP) ที่มีต่อตัวแปรแฝงด้านพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) มีค่าเท่ากับ 0.285 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ผลกระทบทางตรงของตัวแปรแฝงวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRP) ที่มีต่อตัวแปรแฝงด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OP) มีค่าเท่ากับ 0.364 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มี

ผลกระทบทางอ้อมโดยผ่านตัวแปรพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB) เท่ากับ 0.223 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีผลกระทบรวมเท่ากับ 0.587

4. ผลกระทบทางตรงของตัวแปรแฝงการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม (TP) ที่มีต่อตัวแปรแฝงด้านผลการปฏิบัติงานขององค์การ (OP) มีค่าเท่ากับ 0.426 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีผลกระทบทางอ้อมโดยผ่านตัวแปรพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB) เท่ากับ 0.085 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีผลกระทบรวมเท่ากับ 0.511

5. ผลกระทบทางตรงของตัวแปรแฝงพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB) ที่มีต่อตัวแปรแฝงด้านผลการปฏิบัติงานขององค์การ (OP) มีค่าเท่ากับ 0.300 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากผลการวิเคราะห์ทั้งหมดที่กล่าวมาสรุปได้ผลของการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานทั้ง 5 ข้อที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้

การอภิปรายผล

ในการอภิปรายผล จะอภิปรายถึงผลการวิจัยจากสมมติฐานของการวิจัยได้ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางบวกกับระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 แสดงว่าเมื่อโรงพยาบาลเอกชนมีวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน คือด้านการคัดเลือกคนเข้าทำงาน ด้านการฝึกอบรมพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ผลประโยชน์และความมั่นคงในงาน และด้านการแก้ไขข้อร้องเรียนในระดับสูง ก็จะทำให้โรงพยาบาลเอกชนแห่งนั้นมีผลการปฏิบัติงานขององค์การทั้ง 4 ด้าน คือ ผลการปฏิบัติงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา ผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการภายใน ผลการปฏิบัติงานด้านลูกค้า และผลการปฏิบัติงานด้านการเงินในระดับสูงด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารโรงพยาบาลนั้น ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นทรัพยากรสำคัญที่จำเป็นและต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากในหลากหลายหน้าที่ เมื่อโรงพยาบาลมีวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพทั้ง 5 ด้านแล้ว ก็จะส่งผลให้พนักงานมีทักษะความรู้ความสามารถที่จะใช้ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้การบริการและให้การดูแลสุขภาพผู้ป่วยอย่างเต็มที่ ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลดีขึ้นไปด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยในหลายงานวิจัยที่ผ่านมาซึ่งพบว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ส่งผลในด้านบวกกับผลการปฏิบัติงานขององค์การ (เช่น Hustled, 1995; Delery & Doty, 1996; Yond et al, 1996; Guest, 1997; Ichnoiwski et al, 1997; Nishii, Lepak, & Schneider 2008; Gong, Law, Chang, & Xin, 2009; Chunag & Liao, 2010; McClean & Collins, 2011)

2. การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม มีอิทธิพลทางบวกกับระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 แสดงว่าเมื่อโรงพยาบาลเอกชนมีระดับการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมและการแบ่งปันข้อมูลในระดับสูงก็จะทำให้โรงพยาบาลเอกชนแห่งนั้นมีผลการปฏิบัติงานขององค์การทั้ง 4 ด้าน คือผลการปฏิบัติงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา ผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการภายใน ผลการปฏิบัติงานด้านลูกค้า และผลการปฏิบัติงานด้านการเงินในระดับสูงด้วย ทั้งนี้อาจ

เนื่องมาจากการส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในการทำงานในโรงพยาบาล เนื่องจากงานในโรงพยาบาลนั้นเป็นการทำงานแบบสหสาขาวิชาชีพ ต้องมีการส่งต่องานกันเองภายในแผนกหรือต้องมีการส่งต่อผู้ป่วยจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่ง ผู้ป่วยหนึ่งคนอาจจะต้องติดต่อหน่วยงานหลายหน่วยงานในการเข้ารับบริการหนึ่งครั้ง ถ้าพนักงานมีการส่งต่องานและทำงานเป็นทีมทั้งภายในแผนกและภายนอกแผนก จะทำให้งานประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้ตรงตามผลการวิจัยของ Combs, Liu, Hall, & Ketchen (2006); Scotti et al.(2009); Douglas, Kruse, & Richard (2012)

3. วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางบวกกับระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 แสดงว่าเมื่อโรงพยาบาลเอกชนมีวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน คือด้านการคัดเลือกคนเข้าทำงาน ด้านการฝึกอบรมพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ผลประโยชน์และความมั่นคงในงาน และด้านการแก้ไขข้อร้องเรียนในระดับสูงก็ย่อมจะทำให้โรงพยาบาลเอกชนแห่งนั้นมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทั้ง 5 ด้าน ในระดับสูงด้วยเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากถ้าโรงพยาบาลมีการออกแบบวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและนำไปปฏิบัติต่อพนักงานในองค์กรก็จะเป็นการเสริมพลังให้พนักงานเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มกำลังความสามารถ (Singh, 2009) และจะแสดงออกถึงพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ (Extra-role Behavior) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่พนักงานปฏิบัติขึ้นมาเองโดยที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ ก็คือพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนั่นเอง จึงจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในหลายงานวิจัยที่ผ่านมา (Biwa's & Varma, 2007; Uen, Chien & Yen, 2009; Gong, Chang, & Cheung ,2010; Dizgah et al., 2011)

4. การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม มีอิทธิพลทางบวกกับระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4 แสดงว่าเมื่อโรงพยาบาลเอกชน มีระดับการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมและการแบ่งปันข้อมูลในระดับสูง ก็ย่อมจะทำให้โรงพยาบาลมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทั้ง 5 ด้าน ในระดับสูงด้วยเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานมีการปฏิบัติงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มีโอกาสมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น และได้รับข่าวสารที่เป็นประโยชน์ ซึ่งเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกัน เป็นการช่วยเสริมความสามารถในการทำงานระหว่างพนักงาน สร้างความรู้สึกที่ดีระหว่างพนักงานและโรงพยาบาล พนักงานจะเพิ่มพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่ และเพิ่มการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (Boxall & Macky, 2009) ก็ จะส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมากยิ่งขึ้น และมีความรู้สึกที่ดีต่อโรงพยาบาล ซึ่งจะแสดงออกผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gong, Chang, & Cheung (2010) Mohsan และคณะ (2011) และของ Teoh และคณะ (2013)

5. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การส่งผลทางตรงในด้านบวกกับระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 5 แสดงว่าเมื่อโรงพยาบาลเอกชนมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในระดับสูงก็จะทำให้ผลปฏิบัติงานของโรงพยาบาลมีระดับสูงด้วยเช่นกัน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การทั้ง 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมด้านการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา พฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมด้านความสำนึกในหน้าที่ เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในองค์การซึ่งพนักงานแสดงออกมาด้วยความเต็มใจเพื่อตอบสนองที่องค์การที่สร้างความพึงพอใจให้กับพวกเขาและตอบสนองผู้ร่วมกันด้วยตนเอง ซึ่งส่งผลและผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งผลของการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยในหลายงานวิจัยที่ผ่านมา (Yen & Niehoff, 2004; Hoffman, Blair, Meriac & Woehr, 2007; Sun et al., 2007; Rego, Ribeiro & Cunha, 2008; Podsakoff et al., 2009; Whitman et al., 2010)

การนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

จากผลของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้บริหารโรงพยาบาลควรให้ความสำคัญกับวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม และส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้บริหารโรงพยาบาลควรให้ความสำคัญกับวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ โดย 1) ควรส่งเสริมให้มีการคัดเลือกพนักงานที่มีประสิทธิภาพ โดยควรมีการสรรหาและคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานอย่างเป็นระบบ โดยจงใจให้คนที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมและตรงตามตำแหน่งเข้ามาปฏิบัติงาน 2) ควรส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน เนื่องจากการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการเพิ่มความชำนาญในหน้าที่ นอกจากนั้นยังสามารถเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานในปฏิบัติงานได้สอดคล้องตรงตามเป้าหมายขององค์การ และควรมีการจัดเส้นทางอาชีพ (Career Path) ซึ่งพนักงานสามารถจะก้าวเดินไปได้ในช่วงของชีวิตการปฏิบัติงานในองค์การ 3) ควรมีการจ่ายค่าตอบแทนผลประโยชน์ที่ดึงดูด และทำให้พนักงานรู้สึกมีความมั่นคงในงาน โรงพยาบาลควรมีการกำหนดนโยบายในการบริหารค่าตอบแทนที่ชัดเจนทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน และควรมีการสร้าง ความมั่นใจให้กับพนักงานว่าพนักงานจะมีความมั่นคงในงาน เมื่อพนักงานมีความรู้สึกที่ตนเองมีความมั่นคงในงานจะทำให้พนักงานที่ทัศนคติที่ดีต่อองค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถโดยไม่ต้องกังวลว่าตนเองจะถูกปลดออกจากงานเมื่อใด ทำให้เกิดความรักและผูกพันในงาน 4) ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน เพราะการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานที่ชัดเจน ตามผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงจะส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานตามที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การด้วย และส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจกับพนักงาน 5) ควรจัดให้มีนโยบายการแก้ไขข้อร้องเรียนของพนักงานที่เกิดขึ้นภายในโรงพยาบาล เพราะในการทำงาน

นี้อาจเกิดปัญหาข้อพิพาทระหว่างพนักงานด้วยกันหรือความไม่พึงพอใจในองค์การ นำมาซึ่งความขัดแย้งในองค์การ พนักงานอาจจะแตกแยกความสามัคคี หรือมีความรู้สึกในด้านลบกับองค์การ ผู้บริหารโรงพยาบาลควรจัดให้มีช่องทางการร้องเรียนปัญหาความคับข้องใจของพนักงาน และมีการดำเนินการแก้ไขอย่างทันท่วงที ลดข้อขัดแย้งและสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน ทำให้สามารถรักษาพนักงานที่ดีไว้ในองค์การ

2. ผู้บริหารโรงพยาบาลควรให้ความสำคัญด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมโดย

1) ควรส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่สำคัญมากในโรงพยาบาลเนื่องจากลักษณะของงานในโรงพยาบาลโดยเฉพาะการรักษาผู้ป่วยนั้นจำเป็นต้องมีการส่งต่อผู้ป่วยไปยังพนักงานหลายสาขาวิชาชีพและหลายแผนก ดังนั้นการรักษาผู้ป่วยจะมีประสิทธิภาพถ้าพนักงานมีการทำงานเป็นทีมที่ดี ผู้บริหารโรงพยาบาลควรดูแลให้มีการจัดโครงสร้างหรือสมาชิกของทีมให้เหมาะสม ช่วยในการจัดทำกระบวนการ เป้าหมายและระบบการสื่อสารที่ดีของทีม รวมถึงสนับสนุนทรัพยากรต่างๆที่จะช่วยสนับสนุนให้ทีมประสบความสำเร็จ 2) ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานและการแบ่งปันข้อมูลทั่วทั้งองค์การ การที่พนักงานได้มีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตนเองหรือมีส่วนในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ก็จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ผู้บริหารโรงพยาบาลควรมีการแจ้งให้พนักงานรับรู้ข้อมูลสำคัญขององค์การเช่น ข้อมูลด้านการเงิน และผลการดำเนินงานขององค์การในด้านต่างๆ เพื่อให้พนักงานได้รับรู้สถานะขององค์การ และสนับสนุนองค์การให้ประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ รวมถึงองค์การควรมีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมและสามารถเสนอความคิดเห็นในโปรแกรมพัฒนาคุณภาพในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานปรับปรุงหรือพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. ผู้บริหารโรงพยาบาลควรส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในระดับสูง พฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การถือเป็นพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การให้มีความยั่งยืน ผู้บริหารจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่องค์การได้คาดหวัง ด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนตัวแปรที่เป็นสาเหตุอันเป็นผลให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมที่กล่าวถึงนั้นจะนำไปสู่การเพิ่มสมรรถนะให้กับบุคลากรและยังเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การมีศักยภาพในการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น ค่านิยมในการทำงานด้านการเข้าใจผู้อื่นมีความสัมพันธ์อย่างมากกับพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งการทำงานร่วมกันในองค์การของพนักงานคนไทยนั้นจะให้ความสำคัญกับความสำคัญระหว่างบุคคลหรือสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลมาก ดังนั้นผู้บริหารควรส่งเสริมหรือจัดกิจกรรมที่ทำร่วมกันของพนักงานทั้งองค์การ นอกจากนั้นควรมั่นใจตรวจตราว่าพนักงานมีการแสดงพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพื่อก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์การ โดยเมื่อพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้รับการยอมรับและกลายเป็นค่านิยมในทางบวกที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การแล้ว สุดท้ายก็จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานขององค์การที่ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษานี้ถึงแม้จะทำการศึกษาในโรงพยาบาลเอกชน ซึ่งเป็นธุรกิจด้านงานบริการ และใช้ทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานสูง แต่ข้อคำถามที่ใช้ในแบบสอบถามเป็นคำถามกว้างๆ ไม่ใช่คำถามที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงพยาบาลเท่านั้น สามารถใช้ศึกษาได้กับทุกอุตสาหกรรมดังนั้นก็ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกับกลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ๆ เพื่อดูความเหมือนหรือความแตกต่างของผลที่ได้จากการศึกษา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในวงกว้างมากขึ้น

2. ศึกษาในครั้งนี้เป็นการใช้วิธีการวิจัยแบบตัดขวาง เก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงระยะเวลาหนึ่งเพียงครั้งเดียว ซึ่งมีจุดอ่อนเกี่ยวกับความสามารถในการพิสูจน์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างตัวแปรว่าการวิจัยแบบระยะยาว ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาระยะยาวโดยมีการเก็บข้อมูลซ้ำในระยะเวลาที่ต่างกันโดยใช้ตัวแปรเดิมเพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรต่างๆตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กรีซ แรงสูงเนิน. (2554). *การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SPSS และ AMOS*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2556). *ทฤษฎีองค์การ: มุมมองต่างกระบวนทัศน์*. กรุงเทพฯ:

ดีเคปรีนติ้งเวลด.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2555). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS*, พิมพ์ครั้งที่ 13.

กรุงเทพฯ: บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.

บริษัทดุสิตเวชการจำกัด (มหาชน), *รายงานประจำปี 2555*.

บริษัทโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ จำกัด (มหาชน), *รายงานประจำปี 2555*.

ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชานีประศาสน์. (2545). *ระเบียบวิธีการวิจัย*. กรุงเทพฯ:

พิมพ์ดีการพิมพ์.

สุวิมล ตีรกานันท์. (2555). *การวิเคราะห์ตัวแปรพหุในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

Allen, M., & Wright, P. (2008). *Strategic management and HRM*. In P. Boxall, J. Purcell, and P. Wright (Eds.), *Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press, 88-107

Babaei, A., Ahmad, A., Idris, K., Omar, Z., & Rahimian. (2012). *The impact of Human Resource Practices and Organizational Citizenship Behaviors on Firm Performance*. *American Journal of Applied Sciences*, 9(1), 47-53.

Barney, J.B. (2001). *Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes*. *Academy of Management Review*, 26(1): 41-56.

Batt, R. (2002). *Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales*

- growth.** *Academy of Management Journal*, 45(3), 587.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). **High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications.** *Research in Personnel and Human Resources Journal*, 16(1), 53-101.
- Biswas, S., & Varma, A. (2007). **Psychological climate and individual performance in India: Test of a mediated model.** *Employee Relations*, 29, 664-676.
- Blau, P. (1964). **Exchange and power in social life.** New York: Wiley.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). **Commonalities and contradictions in HRM and performance research.** *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-95.
- Boxall, P. (2012). **High-performance work systems: what, why, how and for whom?** *Asia Pacific Journal of Human Resource*, 50(2), 169-186.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). **Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream.** *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Cameron, Kim .S., & Whetten, David. A. (1996). **Organizational effectiveness and quality: The Second generation, Higher Education: Handbook of Theory and Research.** New York: Agathon Press.
- Chuang, C. H., & Liao, H., (2010). **Strategic Human Resource Management in Service Context: Taking care of business by taking care of employees and customers.** *Personnel Psychology*, 63, 153-196.
- Combs, J. G., Liu, Y., Hall, A. T., & Ketchen, D. J. (2006). **Do high performance work practices matter? A meta analysis of their effects on organizational performance.** *Personnel Psychology*, 59, 501-528.
- Coyle-Shapiro, J. A-M., Morrow, P. C., & Kessler, I. (2006). **Serving two organizations: Exploring the employment relationship of contracted employees.** *Human Resource Management*, 45, 561-583.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). **Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions.** *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Dizgah, M.R., ShGilaninia., Alipour, H.R., & Asgari, A. (2011), **High Performance Human Resource and Corporate Entrepreneurship: the Mediating Role of Organizations Citizenship Behavior and Procedure Justice.** *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(3), 492-499.
- Douglas L. K., Joseph R. B., & Richard B. F. (2012). **Does Linking Worker Pay to Firm Performance Help the Best Firms Do Even Better ?.** Working Paper 17745 <http://www.nber.org/papers/w17745>
- Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S. (2010). **High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective.** *Human Resource Management Journal*, 20, 119-137.
- Guest D. (2007). **HRM and the worker: towards a new psychological contract? In:** Boxall. P, Purcell. J & Wright. P (eds). *Oxford Handbook of Human Resource Management.* Oxford: Oxford University Press, 128-146.

- Guthrie, J., Flood, P. C., Liu, W., & MacCurtain, S. (2009). **High performance work systems in Ireland: human resource and organizational outcomes**. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 112 – 125.
- Halbesleben, J.R.B, Bowler, W.M., Bolino, M.C., & Turnley, W.H. (2010). **Organizational concern, prosocial values, or impression management? How supervisors attribute motives to organizational citizenship behavior**. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 1450-1489.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). **Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature**. *Journal of Applied Psychology*, 92, 555-566.
- Huselid, M. A. (1995). **The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate**. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Ismail, S. (2012). **The impact of high performance work systems' on firm performance in MNCs and local manufacturing firms in Malasia**. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 71. 1099-1109.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). **Linking the balanced scorecard to strategy**. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2009). **Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector**. *European Management Journal*. doi:10.1016/j.emj.2009.06.001.
- Lambert, S. (2000). **Added benefits: The link between work-life benefit and organizational citizenship behavior**. *Academy of Management Journal*, 43(5),801-815.
- Lavelle, J. J.; Rupp, D. E. & Brockner, J. (2007). **Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model**. *Journal of Management*. 33(6),841-866.
- Liao, H., Toya, K., T., Lepak, D.P. & Hong, Y. (2009). **Do They See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-Performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality**. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371-391.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). **The Relationship Between 'High Performance Work Practices' and employee attitudes: an Investigation of additive and interaction effects**. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4): 537-567.
- Marchington, M. & Wilkinson, A. (2008). **Human Resource Management at Work**. London, CIPD.
- McClellan, E. & Collins, C. J. (2011). **High-commitment HR practices, employee effort, and firm performance: Investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms**. *Human Resource Management*, 50(3), 341–363.
- Messersmith, J.G., Patel, P.C., & Lepak, D.P, J. (2011). **Unlocking the black box: Exploring the link between high performance work systems and performance**. *Journal of Applied Psychology*. 96 (6), 1105-1118.

- Mohsan, F., Nawaz, M. M., Khan, M.S, et al. (2011). **Impact of Job Involvement on Organizational Citizenship Behavior (OCB) and In-Role Job Performance: A Study on Banking Sector of Pakistan.** *European Journal of Social Sciences*, 24 (4), 494 – 501.
- Newstrom, J.W., & Davis, K. (1997). *Organizational behavior: Human behavior at work.* 10th ed. New York: McGraw-Hill.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). **Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction.** *Personnel Psychology*, 61: 503–545.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior - The Good Soldier Syndrome.* (1st ed.). Lexington, Massachusetts/Toronto: D.C. Heath and Company.
- Pfeffer, J. (1998). **Seven practices of successful organizations.** *California Management Review*, 40, 96-124.
- Phillips, J.M. & Gully, S. M. (2012). *Organizational behavior: tools for success.* Mason, OH. South-Western, Cengage Learning.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., & Blume, B.D. (2009). **Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviours: A meta-analysis.** *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), 122-141.
- Qiao, K., Khilji, S., & Wang, X. (2009). **High-performance work systems, organizational commitment, and the role of demographic features in the People's Republic of China.** *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2311-2330.
- Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). **Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviours.** *Journal of Business Ethics*, 93 (2), 215-235.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior.* (15th ed.). Upper Saddle River, NJ, Pearson.
- Singer, S. J., & Edmondson, A. C. (2008). **When Learning and Performance are at Odds : Confronting the Tension.** In *Learning and Performance Matter.* Kumar Prem and Rampsey Phil, eds. Singapore: World Scientific.
- Sparrowe, R.T. & Liden, R.T. (1997). **Process and Structure in Leader-Member Exchange.** *Academy of Management Review*. 32, 522- 552.
- Scotti, D. J., Harmon, J., & Behson, S. J. (2007). **Links among High-performance Work Environment, Service Quality and Customer Satisfaction: an Extension to the Healthcare Sector.** *Journal of Health Care Management*, 52(2), 109-124.
- Sun, L. Y., Aryee, S. & Law, K. S. (2007). **High performance human resource practices, citizenship behavior and organizational performance: A relational perspective.** *Academy of Management Journal*, 50, 558-577.
- Teoh, W. J., Bernard, H., Lee, K. S., Ong, S. L., Siti, Y., & Sofiah., K.K. (2013). **The Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior in Banking Industry.** *International*

Journal of Management Sciences, 1 (5), 178-192

Uen, J., Chien, M. & Yen, Y. (2009), **The Mediating Effects of Psychological Contracts on the Relationship between Human Resource Systems and Role Behaviours: A Multilevel Analysis.** Journal of Business & Psychology, 24(2), 215-223.

Yang, C., & Lin, Y. (2009). **Does Intellectual Capital Mediate the Relationship between HRM and Organizational Performance? Perspective of a Healthcare Industry in Taiwan.** International Journal of Human Resource Management, 20(9), 1965-1984