

กลไกเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล

The mechanisms link between high performance work system and hospital performance

จิระพงศ์ เรืองกฤษ
Jirapong Ruanggoon

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี แขวงวัดกัลยาณ์ เขตธนบุรี กทม. 10600

The Faculty of Management Science, Dhonburi Rajabhat University, Bangkok 10600

E-mail address: jack.dj37@hotmail.com

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาผลกระทบของระบบผลการปฏิบัติงานสูงที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาล โดยมีทุนมนุษย์และบรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรที่เป็นกลไกเชื่อมโยงความสัมพันธ์ เก็บข้อมูลจากพนักงานจำนวน 169 ราย ทำการทดสอบสมมติฐานการวิจัยโดยการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระบบผลการปฏิบัติงานสูงมีผลเชิงบวกต่อบรรยากาศองค์การทั้งบรรยากาศการใส่ใจพนักงานและบรรยากาศการใส่ใจลูกค้า 2) ระบบผลการปฏิบัติงานสูงมีผลเชิงบวกต่อทุนมนุษย์และผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล และ 3) บรรยากาศการใส่ใจพนักงานและทุนมนุษย์เป็นตัวแปรแทรกความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล ซึ่งทำให้สามารถสรุปได้ว่าบรรยากาศการใส่ใจพนักงานและทุนมนุษย์เป็นกลไกที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาล ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะการนำระบบผลการปฏิบัติงานสูงไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ และข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคตไว้ในตอนท้ายของบทความ

คำสำคัญ: ระบบผลการปฏิบัติงานสูง ทุนมนุษย์ บรรยากาศองค์การ ผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล

Abstract

The purpose of this research was to investigate the effect of high performance work system (HPWS) on hospital performance by using human capital and organizational climate as a mechanical links. The data was collected from 169 hospital employees. The hypotheses were tested by path analysis technique. The results show that 1) HPWS have a positive effect on the organizational climate (both of concern for employee climate and customer) 2) HPWS has a positive effect on both of human capital and hospital performance and 3) Concern for employee climate and human capital are the mechanical links between HPWS and hospital performance. The practical application of HPWS and the future research are suggested in the last section of this paper.

Keywords: High Performance Work System, Human Capital, Organizational Climate, Hospital Performance



1. บทนำ

ภาวะการแข่งขันใหม่ที่รุนแรงเพิ่มขึ้นเนื่องจากผลของการลดกฎระเบียบของรัฐบาล การแข่งขันภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีใหม่ๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปต่างมีผลกระทบต่อองค์กร (สุจิตรา ธนาพันธ์, 2548: 1; Holbeche, 2001: 29-43) ธุรกิจโรงพยาบาลเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีการแข่งขันกันค่อนข้างสูง ผู้ประกอบการต่างเร่งปรับปรุงอาคารสถานที่ ทั้งในส่วนของอาคารตรวจโรค หออภิบาลและห้องพักรักษาผู้ป่วย จัดหาเครื่องมือทางการแพทย์ที่ทันสมัย ซึ่งจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก ทำให้ผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีความพร้อมด้านเงินลงทุนมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ในขณะที่ผู้ประกอบการขนาดเล็กและปานกลางต้องประสบปัญหา ดังนั้นจึงเป็นความท้าทายของโรงพยาบาลที่ต้องมีการปรับตัว และหาแนวทางเพื่อดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งนี้ตามแนวคิดมุมมองฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource-based view of the firm: RBV) (Barney, 1991) นั้นสามารถนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้เป็นแนวทางในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ซึ่งผลงานเชิงประจักษ์ได้ชี้ให้เห็นว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูง (high performance work system: HPWS) นั้นก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่เพิ่มสูงขึ้น (Huselid, 1995) อย่างไรก็ตามนักวิจัยต่างเห็นพ้องต้องกันว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงไม่ได้ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยตรง จึงได้มีการศึกษากลไกที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ดังกล่าว (Wright, Dunford and Snell, 2007; Takeuchi et al., 2007) ในการวิจัยครั้งนี้จึงต้องการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยมีบรรยากาศองค์กรและทุนมนุษย์เป็นตัวแปรแทรกเชื่อมโยงความสัมพันธ์

2. วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาผลกระทบของระบบผลการปฏิบัติงานสูงที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาล โดยมีทุนมนุษย์และบรรยากาศองค์กรเป็นตัวแปรแทรกเชื่อมโยงความสัมพันธ์

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

มุมมองฐานทรัพยากรขององค์กร คือ ตัวแบบผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่มุ่งเน้นทรัพยากร (resources) และความสามารถ (capabilities) ซึ่งถูกควบคุมโดยองค์กรและเป็นแหล่งของความได้เปรียบในการแข่งขัน (Barney and Hesterly, 2006: 76) โดยสามารถแบ่งทรัพยากรและความสามารถออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) ทรัพยากรทางการเงิน (financial resource) คือ เงินจากแหล่งต่างๆ ที่องค์กรใช้ในการดำเนินการทางกลยุทธ์ 2) ทรัพยากรทางกายภาพ (physical resource) เช่น โรงงาน อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ สถานที่ตั้ง ช่องทางในการเข้าถึงวัสดุและอุปกรณ์ต่างๆ 3) ทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ (individual or human resource) เช่น การฝึกอบรม การศึกษา การพิจารณาตัดสินใจ ความฉลาด ความสัมพันธ์ที่อยู่ภายในตัวบุคคล และ 4) ทรัพยากรองค์กร (organizational resource) เช่น โครงสร้างองค์กร การวางแผน การควบคุม ระบบการติดต่อประสานงาน วัฒนธรรมและชื่อเสียงขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มทั้งภายในและระหว่างองค์กร รวมถึงสิ่งแวดล้อมต่างๆ ทรัพยากรเหล่านี้เป็นแหล่งความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งนี้ตามแนวคิดของ RBV นั้น ทรัพยากรภายในองค์กรที่เป็นแหล่งของความได้เปรียบในการแข่งขัน นั้นต้องมีคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) หายาก 2) มีค่า 3) เลียนแบบได้ยาก และ 4) ไม่สามารถทดแทนได้ (Barney, 1991: 99) ซึ่งองค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันได้โดยผ่านสถาปัตยกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource architecture) (Wright, Dunford and Snell, 2007: 79) ที่มีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ 1) ทุนมนุษย์ (Human capital pool) หมายถึง กลุ่มทักษะของพนักงานที่มีอยู่ในองค์กร และจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีทักษะในระดับที่สูงหรือเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงกับเจตนาสมัครใจเชิงกลยุทธ์ 2) พฤติกรรมของพนักงาน (employee behavior) ที่เกี่ยวข้องกับกายกรรมรับและความสมัครใจของพนักงานที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามมา และ 3) ระบบผลการปฏิบัติงานสูง (HPWS) ที่กล่าวถึงระบบที่ประกอบด้วยปฏิบัติหลายอย่างที่ส่งผลกระทบต่อพนักงาน

3.1 ระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาล

ในปัจจุบันต้องยอมรับว่าไม่มีคำจำกัดความใดที่เป็นที่ตกลงกันของระบบผลการปฏิบัติงานสูง อย่างไรก็ตามจะพบว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงจะมีลักษณะร่วมกัน 3 ประการ (นิส



ดาร์ก เวชยานนท์, 2552: 117) ได้แก่ 1) การจัดระบบงาน (workflow) ที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการหลักของธุรกิจ โดยมีการบริหารคนเป็นทีมปฏิบัติการในส่วนสำคัญ 2) การนำเอาวิธีการปฏิบัติ (practices) หลายอย่างหรือนโยบายหลายอย่างในการบริหารคนเข้ามาใช้ และ 3) องค์การที่มีการนำระบบ HPWS เข้ามาใช้มักจะมีการปรับโครงสร้างให้มีสายการบังคับบัญชา น้อยลง และปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารหรือหัวหน้าจากการสั่ง มาเป็นการมอบอำนาจ แสดงบทบาทการเป็นผู้สนับสนุน ช่วยแก้ปัญหาและเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น

ทั้งนี้ นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2552: 121) ได้สรุปว่า ระบบผลการปฏิบัติงานสูงจะประกอบด้วยปฏิบัติการ (practices) ที่ครอบคลุม 3 ด้าน ได้แก่ 1) การปฏิบัติที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพัน เช่น การทำงานเป็นทีมที่พนักงานสามารถบริหารจัดการเอง มีการทำกิจกรรมคุณภาพ มีการแข่งขันและเข้าถึงความรู้ 2) การปฏิบัติทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น กระบวนการสรรหาคัดเลือกที่เข้มข้น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกแบบงาน และระบบการติดตามผลอย่างใกล้ชิด และ 3) การปฏิบัติที่จะช่วยให้คนเพิ่มพูนผลงาน เช่น การให้รางวัลที่มีความหลากหลาย นโยบายการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตครอบครัว และงาน รวมทั้งระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น

ผลงานชิ้นสำคัญของ Huselid (1995) ซึ่งได้รับการอ้างถึงเป็นอย่างมากในการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับระบบผลการปฏิบัติงานสูง โดย Huselid ได้ใช้คำว่าปฏิบัติการที่มีผลงานสูง (High Performance Work Practices) ซึ่งหมายถึง การปฏิบัติที่ครอบคลุมกระบวนการสรรหาคัดเลือก ค่าตอบแทนแบบจูงใจและระบบการจัดการผลงาน รวมทั้งการฝึกอบรมและการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถของพนักงาน เพิ่มแรงจูงใจ ตลอดจนจรรยาบรรณพนักงานที่มีคุณภาพไว้กับองค์กร (Huselid, 1995: 635)

Takeuchi, Lepak, Wang และ Takeuchi (2007) ได้ทบทวนนิยามระบบผลการปฏิบัติงานสูงจากผลงานของนักวิชาการสำคัญ (Huselid, 1995; Wood and Wall, 2002; Datta, Guthrie and Wright, 2005) สรุปว่า ระบบผลการปฏิบัติงานสูง หมายถึง กลุ่มของการปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเชื่อมโยงกันที่ถูกรวบรวมมาเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความพยายามของพนักงาน (Takeuchi et al., 2007:1069)

ในขณะที่ Liao, Toya, Lepak และ Hong (2009: 373) ได้นิยามระบบผลการปฏิบัติงานสูงว่า หมายถึง ระบบของ

การปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกรวบรวมมาเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ แรงจูงใจ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อให้ได้มาซึ่งการบริการที่มีคุณภาพสูงแก่ลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับนิยามของ Wey (2002) ที่กล่าวว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูง คือ ชุดของการปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กัน ที่ช่วยให้พนักงานเกิดการพัฒนา แรงจูงใจ และการมีส่วนร่วม และนำมาซึ่งการเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูง หมายถึง ชุดของการปฏิบัติหลายอย่างที่ถูกรวบรวมมาอย่างสอดคล้องกันเพื่อช่วยเพิ่มความสามารถ แรงจูงใจ และการมีส่วนร่วมของพนักงาน

นักวิชาการได้มีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างแพร่หลาย โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานในมิติที่ต่างๆ ที่หลากหลาย เช่น ผลผลิตภาพ (Huselid, 1995; Ichniowicksi, Shaw, and Prensushu, 1997) ผลงานด้านความรู้ (Capelli and Neumark, 2001; Bjorkman and Xiuchen, 2002) ผลการปฏิบัติงานจากการรับรู้ (Harris, Cortvriend, and Hyde, 2007; Som, 2008) กำไรและผลการปฏิบัติงานปฏิบัติการ (Wright, Gardner, and Moynihan, 2003) และผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่เกิดจากการประเมินของลูกค้า (Schneider and Bowen, 1993; Tzafirir and Gur, 2007) เป็นต้น เช่นเดียวกับการศึกษาในองค์กรโรงพยาบาลที่วัดผลการทำงานนั้นมีความหลากหลายมาก (West et al., 2002: 1303) ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถแบ่งตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) ผลลัพธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ (HR outcome) (Boselie, Paauwe and Richardson, 2003: 1419-1420; Bartram et al., 2007: 26) เช่น ระยะเวลาการขาดงาน อัตราการลาออก จำนวนข้อร้องเรียนหรือร้องทุกข์ ความพึงพอใจ แรงจูงใจและการคงอยู่ของพนักงาน เป็นต้น ผลลัพธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวนี้มีผลต่อกำไรมูลค่าและส่วนแบ่งทางการตลาด 2) ผลลัพธ์ทางสุขภาพและการดูแลผู้ป่วย (Health and Patient care outcome) (West et al., 2002: 1303; Brown, Sturman and Simmering, 2003: 755; West, 2006: 991) เช่น อัตราการตาย อัตราการเข้ารับการรักษาใหม่ อัตราการรอดของผู้ป่วยโรคหัวใจ และระยะเวลาการรอดอยู่รักษา และ 3) ผลลัพธ์ทางการเงิน (Financial outcome) (Brown, Sturman and Simmering, 2003: 755; Bartram et al.,



2007: 26) ซึ่งสามารถวัดได้จากผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return On Assets: ROA) ตัวอย่างผลงานวิจัยยืนยันว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น ผลการศึกษาของ Karami และคณะ พบว่าระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยสร้างสมรรถนะให้กับองค์กร เป็นกุญแจแห่งความสำเร็จที่ช่วยให้องค์กรมีผลงานสูง การปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ที่ได้พัฒนาและมีการนำไปปฏิบัติ (development and implementation) ให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ธุรกิจจะนำมาซึ่งประสิทธิผลขององค์กร (Karami, Analad, and Cusworth, 2004: 50) ผลงานของ Stavrou-Costea (2005: 112) และ Dimba (2010: 128) พบว่าการฝึกอบรมและพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ การบริหารค่าตอบแทน และระบบงานที่ยืดหยุ่น และเน้นประสิทธิภาพมีนัยสำคัญต่อผลิตภาพขององค์กรซึ่งทำให้องค์กรมีผลงานสูง ในขณะที่ ผลการศึกษาแบบ Meta-analysis พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรโดยเฉพาะเมื่อมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กร (Liu et al., 2007: 503) ส่วนผลการศึกษาของ Ferguson และ Reio Jr (2010: 471) พบเช่นเดียวกันว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้าทางทรัพยากรมนุษย์ (HR input) ซึ่งได้แก่ ทักษะและแรงจูงใจของพนักงาน กับกระบวนการ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ การสรรหาคัดเลือกรางวัลและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมและการพัฒนา การทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงาน กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ จากผลการศึกษาเชิงประจักษ์ข้างต้นผู้วิจัยต้องการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลจึงขอตั้งสมมติฐานการวิจัยเพื่อการศึกษา ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 ระบบผลการปฏิบัติงานสูงมีผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาล

แม้จะมีผลงานที่ยืนยันว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงมีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร แต่มีผลการศึกษาจำนวนน้อยที่กล่าวถึงกลไกของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งถือเป็นจุดอ่อนสำคัญ คือ ไม่สามารถบอกได้ว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงนั้นมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างไร (Delaney and Huselid, 1996; Delery, 1998; Hislop, 2003; Paauwe and Boseli, 2003; Lopez, Peon, and Ordas, 2005) ดังที่ Priem and Butler (2001) และ Becker และ Huselid (2006: 901) กล่าวว่า ความเชื่อมโยงระหว่างสถาปัตยกรรมทาง

ทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นยังไม่ชัดเจนถือเป็นกล่องดำ (black box) และยากต่อการนำไปปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นข้อจำกัดสำคัญเกี่ยวกับคุณค่าทางทฤษฎี (Priem and Butler, 2001: 34) ในการวิจัยครั้งนี้ต้องการค้นหาคำตอบดังกล่าวโดยได้นำตัวแปรทุนมนุษย์ และบรรยากาศขององค์กรมาเป็นตัวทดสอบเชื่อมโยงความสัมพันธ์

3.2 ทุนมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความสามารถของปัจเจกบุคคลที่นำมาซึ่งผลลัพธ์ (outcome) (Hitt et al., 2001: 14, Offstein, Gnyawali and Cobb, 2005: 307, Yang and Lin, 2009: 1968) สามารถทำกำไรให้กับองค์กร (Bontis and Fitz-enz, 2002: 224) เป็นทรัพยากรที่สำคัญของ (Seleim, Ashour and Bontis, 2007: 790) และเป็นสินทรัพย์ที่ช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยิ่ง (Yang and Lin, 2009: 1968) องค์กรที่มุ่งเน้นการลงทุนในทุนมนุษย์โดยเฉพาะการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถ (KSAs) จะทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งผลงานเชิงประจักษ์ของนักวิชาการหลายท่านได้ชี้ให้เห็นว่า ทุนมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Huselid, 1995; Boxall, 1996; Terpstra and Rozel, 1997; Hit et al., 2001; Liao et al. 2009; Seleim, Ashour and Bontis, 2007) โดยพบว่าทุนทางปัญญา (intellectual capital) ซึ่งมีทุนมนุษย์เป็นองค์ประกอบหนึ่งนั้นมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน (Chen, Cheng, and Wang, 2005: 174) ผลการศึกษาในองค์กรโรงพยาบาลพบความสัมพันธ์ดังกล่าวเช่นเดียวกัน (Yang and Lin, 2009) สำหรับผลงานของ Bae & Lawler (2000) ได้ชี้ให้เห็นว่าผลการปฏิบัติงานขององค์กรสูงขึ้นได้จากการที่ฝ่ายบริหารได้มุ่งเน้นการสะสมในทุนมนุษย์ (human capital accumulation) ในขณะที่ผลงานของ Gelade & Ivery (2003) พบว่า สภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาที่ดีในที่ทำงานและการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก เช่น การให้การสนับสนุนการพัฒนาความเป็นมืออาชีพ (professional development) มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่า จากผลงานวิจัยที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นสามารถสรุปได้ว่าทุนมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานขององค์กร อย่างไรก็ตามผลการวิจัยในโรงพยาบาลยังมีน้อยมากดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการตรวจสอบความสัมพันธ์

ดังกล่าวในองค์กรโรงพยาบาล จึงได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยเพื่อ
การทดสอบ ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 *ทุนมนุษย์มีผลเชิงบวกต่อผลการ
ปฏิบัติงานของโรงพยาบาล*

3.3 ระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับทุนมนุษย์

ระบบผลการปฏิบัติงานสูงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับ
ระดับของการสะสมทุนมนุษย์ (level of collective human
capital) (Wright and Snell, 1991; Arther, 1994; Huselid,
1995; Guthrie, 2001; Takeuchi et al., 2007) โดยอาจกล่าวได้
ว่าทุนมนุษย์เป็นผลจากการที่องค์กรได้ลงทุนในการสรรหา
คัดเลือกพนักงานโดยผ่านรูปแบบของการปฏิบัติทางทรัพยากร
มนุษย์ที่มุ่งเน้นการระบุทักษะของพนักงานที่มีความเฉพาะและ
การให้ความสำคัญกับการคัดเลือกและการฝึกอบรมไปพร้อมๆ
กันจะทำให้พนักงานมีทุนมนุษย์เพิ่มขึ้น (Huselid, 1995; Way,
2002; Zacharators, Barling, and Inverson, 2005) และการ
เสริมสร้างความรู้ผ่านการให้การศึกษาที่สูงขึ้นจะทำให้พนักงานมี
ความรู้ที่จะนำมาใช้ในงานและช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงาน นั่นคือ
องค์กรที่ลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาจะทำให้ทุนมนุษย์ของ
องค์กรเพิ่มสูงขึ้นนั่นเอง (Bontis and Fit-enz, 2002)
นอกจากนี้ยังพบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอีกตัววัด
(measure) ที่ช่วยเพิ่มระดับของทุนมนุษย์ (Huang et al., 2002;
Rutherford, Buller and McMullen, 2003) โดยเป็นระบบที่ช่วย
ให้พนักงานได้รับข้อมูลป้อนกลับผลการปฏิบัติงาน (feedback)
ซึ่งช่วยในการกำหนดทิศทางการเพิ่มพูนสมรรถนะ พฤติกรรม
และผลการปฏิบัติงานได้ดี (Roos, Fernstrom, and Pike, 2004)
ในขณะที่การให้คำตอบแทนและผลประโยชน์ที่แข่งขันได้
กับพนักงานนั้นจะเป็นตัวดึงดูดและช่วยสรรหาพนักงานที่มี
ความสามารถสูง (Arther, 1994; Huselid, 1995; Guthrie,
2001) จากความสัมพันธ์ข้างต้น ผู้วิจัยจึงต้องการทดสอบ
ความสัมพันธ์ระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับระดับของทุนมนุษย์
ในองค์กรโรงพยาบาลจึงขอตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 *ระบบผลการปฏิบัติงานสูงมีผลเชิงบวกต่อ
ระดับของทุนมนุษย์*

3.4 บรรยากาศองค์กรกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร

บรรยากาศองค์กร คือ บรรยากาศของการรับรู้
ร่วมกันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเกี่ยวกับนโยบาย
การปฏิบัติการ และกระบวนการทำงานต่างๆ ขององค์กร
(Schneider, 1990; Bowen and Ostroff, 2004) ซึ่งพนักงานจะ

ประเมินการรับรู้สภาพแวดล้อมของการทำงานโดยการพิจารณา
ทั้งสิ่งที่มีความหมายต่อชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานและที่มี
ต่อลูกค้า (Burke, Borucki, and Hurley, 1992: 718) ซึ่งมีผลต่อ
ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ทั้งนี้บรรยากาศองค์กรสามารถ
แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ บรรยากาศของการใส่ใจพนักงาน
(concern for employee) และบรรยากาศของการใส่ใจลูกค้า
(concern for customer) (Burke, Borucki, and Hurley, 1992)
ซึ่งผลงานวิจัยเชิงประจักษ์ได้ชี้ให้เห็นว่า บรรยากาศองค์กรทั้ง
สองประเภทนี้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกับบรรยากาศของการ
ให้บริการ ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพของการให้บริการ
ลูกค้า ผลลัพธ์ทางการเงิน และประสิทธิผลองค์กร (Borucki
and Burke, 1999; Chuang and Liao, 2010) ส่วนผลงานการ
วิจัยของ Galade และ Ivery (2003) พบว่าบรรยากาศองค์กรมี
ความสัมพันธ์กับยอดขาย การคงอยู่ของพนักงาน ความพึงพอใจ
ของลูกค้า และผลการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวม
เช่นเดียวกัน ผู้วิจัยต้องการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่าง
บรรยากาศการใส่ใจพนักงานและบรรยากาศการใส่ใจลูกค้าว่ามี
ความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลหรือไม่ จึงขอ
ตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 4 ก *บรรยากาศการใส่ใจพนักงานมีผลเชิง
บวกต่อผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาล*

สมมติฐานการวิจัยที่ 4 ข *บรรยากาศการใส่ใจลูกค้ามีผลเชิงบวก
ต่อผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาล*

3.5 ระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับบรรยากาศองค์กร

ระบบผลการปฏิบัติงานสูงมีอิทธิพลต่อการรับรู้ใน
บรรยากาศองค์กร (Brown and Ostroff, 2004: 205)
นักวิชาการได้ชี้ให้เห็นว่าการปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์นั้นมี
บทบาทสำคัญต่อการรับรู้บรรยากาศการทำงานของพนักงาน
(Galade and Ivery, 2003; Zacharators, Barling, and
Inverson, 2005) การปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์เป็นเหมือน
สัญลักษณ์หรือสัญญาณที่ทำหน้าที่ในการสื่อความ ช่วยให้
พนักงานรับรู้สถานการณ์ของงานที่ประสบอยู่ ทั้งนี้เพื่อการบรรลุ
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้การปฏิบัติทาง
ทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นสัญญาณที่บอกให้รู้ว่าพนักงานจะถูก
คาดหวังว่าจะต้องมีพฤติกรรมการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า นั้น
หมายความว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อบรรยากาศ
ของการใส่ใจลูกค้า โดยเฉพาะการปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ที่
ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือการฝึกอบรมที่ช่วย



ส่งเสริมการให้บริการต่อลูกค้า (Schneider, White, and Paul, 1998) ซึ่งผลงานเชิงประจักษ์ของ Chuang และ Liao (2010) ที่ได้ทำการศึกษารetail company พบว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อบรรยากาศของการใส่ใจพนักงานและบรรยากาศของการใส่ใจลูกค้าเช่นเดียวกัน ผู้วิจัยต้องการทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าวในโรงพยาบาล จึงได้ตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 5ก ระบบผลการปฏิบัติงานสูงมีผลเชิงบวกต่อบรรยากาศการใส่ใจพนักงาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 5ข ระบบผลการปฏิบัติงานสูงมีผลเชิงบวกต่อบรรยากาศการใส่ใจลูกค้า

3.6 กลไกเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร

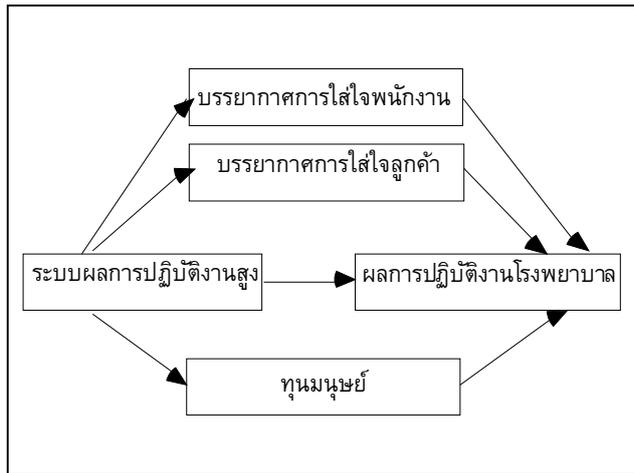
ระบบผลการปฏิบัติงานสูงไม่ได้ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยตรง แต่ผ่านปัจจัยที่ช่วยสร้างความสามารถ (ability) แรงจูงใจ (motivation) และโอกาส (opportunity) ในการทำงาน (Batt, 2002; Boxal and Purcell, 2002; Lepak et al., 2006) โดย Delery & Shaw (2001) กล่าวว่า ความรู้ ทักษะ ความสามารถและแรงจูงใจเปรียบเสมือนเสาที่เชื่อมโยงระหว่างระบบของการบริหารคนกับผลิตผลของแรงงานเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ผลงานวิจัยพบว่า ทูมนุษย์เป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นสื่อกลาง (mediating) ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงกับผลลัพธ์ขององค์กร (Zhu, Chew and Spangler, 2005: 49) กิจกรรมทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับทูมนุษย์ ทูมนุษย์ทางสังคมและทุนขององค์กร และส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Youndt and Snell, 2004) นั่นคือระบบผลการปฏิบัติงานสูงนั้นมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลโดยผ่านคุณลักษณะของแรงงานหรือระดับของทูมนุษย์ ผลการวิจัยเชิงประจักษ์ของ Takeuchi และคณะ (Takeuchi, Lepak, Wang, and Takeuchi, 2007) พบความสัมพันธ์ดังกล่าวเช่นเดียวกัน

บรรยากาศขององค์กรเป็นตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาสในการทำงาน โดย Ostroff และ Bowen (2000) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กรเป็นตัวแปรเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยก่อให้เกิดบรรยากาศของการทำงานเชิงบวก (positive work climate) ที่เพิ่มความสามารถ

และแรงจูงใจของพนักงาน และทำให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ซึ่งส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรสูงขึ้น โดยที่ระบบการสรรหาคัดเลือก และการฝึกอบรมและพัฒนา ช่วยให้องค์กรได้พนักงานที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ส่วนนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่เสมอภาคและเป็นธรรม มีอิทธิพลต่อการรับรู้การสนับสนุนการทำงานของพนักงาน เป็นบรรยากาศของการทำงานที่ส่งผลต่อสภาวะการรับรู้และอารมณ์ (cognitive and effective state) ของพนักงาน ซึ่งช่วยสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในงาน ทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมผลการปฏิบัติงานในงาน (job performance behavior) และการเป็นสมาชิกที่ดี (citizenship behavior) ที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ผลงานเชิงประจักษ์ของนักวิชาการ (Patterson and West, 1998; Gelade and Ivery, 2003) ยืนยันว่า บรรยากาศขององค์กรมีบทบาทในการเป็นตัวแปรแทรกแซงระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในการวิจัยนี้ต้องการตรวจสอบว่าทูมนุษย์และบรรยากาศขององค์กรนั้นเป็นตัวแปรที่เป็นกลไกเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรในโรงพยาบาลหรือไม่ จึงได้ตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 6 ทูมนุษย์และบรรยากาศขององค์กรเป็นตัวแปรสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาล

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดสมมติฐานการวิจัย ทำให้สามารถสรุกรอบแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูง ทูมนุษย์ บรรยากาศขององค์กร (บรรยากาศการใส่ใจพนักงานและบรรยากาศการใส่ใจลูกค้า) และผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาล ดังภาพที่ 1 กรอบแนวคิดนี้ต้องการชี้ให้เห็นว่าผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลเกิดขึ้นจากระบบผลการปฏิบัติงานสูง ทูมนุษย์และบรรยากาศขององค์กร ซึ่งทั้งทูมนุษย์และบรรยากาศขององค์กรเองนั้นเกิดขึ้นจากระบบผลการปฏิบัติงานสูง นอกจากนี้ยังต้องการชี้ให้เห็นว่า ระบบผลการปฏิบัติงานสูงมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลโดยมีทูมนุษย์และบรรยากาศขององค์กรเป็นตัวแปรเชื่อมโยงความสัมพันธ์



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. วิธีการดำเนินงานวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษา โดยเลือกทำการศึกษาโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง มีขนาด 109 เตียง ตั้งอยู่บนถนนพระรามสอง กรุงเทพมหานคร มีจำนวนพนักงานประจำทั้งหมด 237 คน ซึ่งคิดจำนวนตัวอย่างได้ 146 คน (Krejcie and Morgan, 1970) รวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากพนักงานที่ต้องติดต่อกับลูกค้า (ผู้ป่วยและญาติ) โดยตรง ได้แก่ แพทย์ พยาบาล บุคลากรทางทางแพทย์อื่น และพนักงานการเงิน ที่ปฏิบัติงานในช่วงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2554 ด้วยการแจกแบบสอบถามด้วยตนเองและขอความร่วมมือจากหัวหน้าแผนกในการเก็บกลับคืน ได้แบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 169 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 71.31 ของพนักงานทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพโดยทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามการรับรู้ของพนักงาน โดยใช้แบบวัดสเกลให้คะแนน (1= น้อยที่สุด 5= มากที่สุด) ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาตัววัด (measures) จากวรรณกรรมที่ได้ทบทวนจากผลงานของนักวิชาการต่างๆ และได้ทำการตรวจสอบความใช้ได้เชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (content validity) ด้วยการให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ และทดสอบความเชื่อมั่น (reliability) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (CFA) และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ระหว่างข้อคำถามในแต่ละตัวแปร พบว่าอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค สูงกว่า 0.7 (Hair et al., 2010: 125) ค่า factor loading มีค่าไม่ต่ำกว่า

0.40 (Nunnally and Bernstein, 1994 อ้างถึงใน เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์, นภาพร จันะรัง และ จตุรงค์ วงศ์ชัยกิตติพร, 2008: 231) รายละเอียด ดังนี้

ระบบผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance Work Systems: HPWS) ประกอบด้วยแบบวัด 31 ข้อคำถามครอบคลุมการปฏิบัติ 5 กลุ่ม ได้แก่ การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การมีส่วนร่วม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และรางวัล/ค่าตอบแทน ซึ่งพัฒนาจากผลงานของ Lepak และ Snell (2002), Batt (2002) และ Chuang และ Liao (2010) ตัวอย่างคำถาม “โรงพยาบาลของท่านมีการจ่ายเงินเดือนและรางวัลตอบแทนโดยขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน” (C α = 0.94, factor loading 0.50-0.75)

บรรยากาศการการใส่ใจพนักงาน (Climate of concern for employee: CCE) ประกอบด้วยแบบวัด 7 ข้อคำถาม ดัดแปลงจากผลงานของ Schneider และคณะ (1998) และ Chuang และ Liao (2010) ตัวอย่างคำถาม “โรงพยาบาลยกโทษให้กับความผิดพลาดที่ไม่ตั้งใจของพนักงาน” (C α = 0.89, factor loading 0.63-0.86) บรรยากาศการการใส่ใจลูกค้า (Climate of concern for customer: CCC) ประกอบด้วยแบบวัด 5 ข้อคำถาม ดัดแปลงจากผลงานของ Chuang และ Liao (2010) ตัวอย่างคำถาม “ความรู้และทักษะในงานของท่านได้ถูกนำมาใช้ในการให้บริการที่มีคุณภาพ” (C α = 0.77, factor loading 0.70-0.83)

ทุนมนุษย์ (Human Capital) ประกอบด้วยแบบวัด 4 ข้อคำถาม ดัดแปลงจากผลงานของ Yang และ Lin (2009) ตัวอย่างคำถาม “พนักงานมีการแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอยู่เสมอ” (C α = 0.90, factor loading 0.87-0.90)

ผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาล (Hospital Performance) ได้ใช้ผลการปฏิบัติงานจากการรับรู้ของพนักงาน (perceived organizational performance) ซึ่งถือเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและได้รับความนิยมในการศึกษาเป็นอย่างมาก (Perry-Smith and Blum, 2000) ประกอบด้วยแบบวัด 5 ข้อคำถามครอบคลุมผลลัพธ์ด้านพนักงาน ผลลัพธ์ด้านลูกค้า คุณภาพของการให้บริการทางการแพทย์ และประสิทธิผลทางการจัดการ ดัดแปลงจากผลงานของ Yang และ Lin (2009) ตัวอย่างคำถาม “พนักงานมีความพึงพอใจในงาน” (C α = 0.81, factor loading 0.67-0.87)



วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) เพื่อหาขนาดและทิศทางอิทธิพลของระบบผลการปฏิบัติงานสูง บรรยากาศองค์การ (บรรยากาศการใส่ใจพนักงาน บรรยากาศการใส่ใจลูกค้า) และทุนมนุษย์ ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาล ซึ่งถือเป็นสถิติที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการแสดงให้เห็นสาเหตุและเส้นทางของความสัมพันธ์

5. ผลการวิจัย

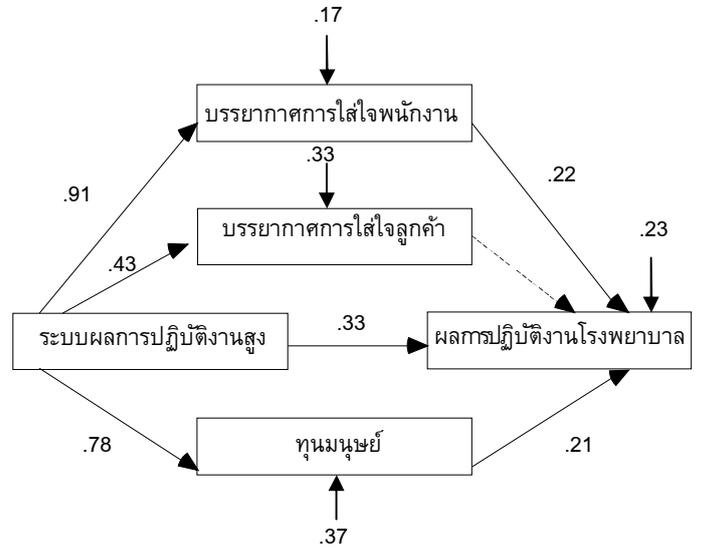
ลักษณะประชากรของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิง ร้อยละ 77.5 อายุเฉลี่ย 28.82 ปี มีสถานภาพโสด ร้อยละ 77.5 ระดับการศึกษาที่มากที่สุดคือระดับปริญญาตรี ร้อยละ 44.4 รองลงมา ได้แก่ มัธยมศึกษา ร้อยละ 34.9 อนุปริญญา ร้อยละ 15.4 และอื่นๆ 5.3 ตามลำดับ มีระยะเวลาปฏิบัติงานเฉลี่ย 3.98 ปี และมีรายได้เฉลี่ย 14154.91 บาทต่อเดือน ผลการวิเคราะห์สถิติพรรณนาและเมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 1 ซึ่ง พบว่า คะแนนผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับคะแนนระบบผลการปฏิบัติงานสูงและระดับทุนมนุษย์ ในส่วนของบรรยากาศองค์การนั้นพนักงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลางโดยมีคะแนนบรรยากาศการใส่ใจลูกค้ามากกว่าบรรยากาศการใส่ใจพนักงาน เมื่อพิจารณาการกระจายของข้อมูลปรากฏว่า

ข้อมูลมีการกระจายเป็นปกติ มีลักษณะของการเบ้และการโด่งที่ปกติ และจากการพิจารณาเมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดปรากฏว่าตัวแปรทั้งหมดไม่มีความสัมพันธ์กันสูง ตารางที่ 1 สถิติพรรณนาและเมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ (169 ราย) หมายเหตุ: *สัมพันธ์ความสัมพันธระหว่างตัวแปรมีนัยสำคัญที่ระดับ .001

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความสูง (Kurtosis)	ผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล	ระบบผลการปฏิบัติงานสูง	บรรยากาศการใส่ใจพนักงาน	บรรยากาศการใส่ใจลูกค้า	ทุนมนุษย์
ผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล	2.93	0.7	0.15	0.1					
ระบบผลการปฏิบัติงานสูง	2.85	0.59	-0.35	-0.21	0.675*				
บรรยากาศการใส่ใจพนักงาน	2.52	0.68	0.08	-0.04	0.640*	0.741*			
บรรยากาศการใส่ใจลูกค้า	3.09	0.63	-0.31	-0.22	0.431*	0.406*	0.436*		
ทุนมนุษย์	3.13	0.76	-0.42	0.08	0.593*	0.605*	0.547*	0.516*	

หมายเหตุ: *สัมพันธ์ความสัมพันธระหว่างตัวแปรมีนัยสำคัญที่ระดับ .001

ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ที่แสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ดังแสดงในภาพที่ 2 ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองในภาพรวมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Overall Fit Model) พบว่า ค่าดัชนี Goodness of Fit index (GFI) = 0.926, Normal Fit Index (NFI) = 0.924, Comparative Fit Index (CFI) = 0.929 นั้นผ่านเกณฑ์มาตรฐาน (Hair et al., 2010) แสดงถึงความกลมกลืนของแบบจำลอง



ภาพที่ 2 เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาลกับตัวแปรต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์



ในการประเมินค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางส่วนใหญ่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ยกเว้นเส้นทางจากตัวแปรบรรยากาศการใส่ใจลูกค้าไปยังผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล โดยเส้นทางที่มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางในระดับสูงได้แก่ เส้นทางจากระบบผลการปฏิบัติงานสูงไปยังบรรยากาศการใส่ใจพนักงาน ($\beta = 0.91$) และเส้นทางจากระบบผลการปฏิบัติงานสูงไปยังทุนมนุษย์ ($\beta = 0.78$) เส้นทางที่มีสัมประสิทธิ์ในระดับต่ำลงมาได้แก่ เส้นทางจากระบบผลการปฏิบัติงานสูงไปยังบรรยากาศการใส่ใจลูกค้า ($\beta = 0.43$) เส้นทางจากระบบผลการปฏิบัติงานสูงไปยังผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล ($\beta = 0.39$) เส้นทางจากบรรยากาศการใส่ใจพนักงานไปยังผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล ($\beta = 0.22$) และเส้นทางจากทุนมนุษย์ไปยังผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล ($\beta = 0.21$) ตามลำดับ ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้เกือบทั้งหมด ยกเว้นสมมติฐานที่ 4

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในเมตริกความสัมพันธ์ (ตารางที่ 1) และการประมาณค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (ภาพที่ 2) ทำให้สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลทั้งทางตรงและทางอ้อมได้ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางอิทธิพลทางตรง ทางอ้อมและอิทธิพลรวมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล

เส้นทางความสัมพันธ์	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อม	อิทธิพลรวม
ระบบผลการปฏิบัติงานสูง บรรยากาศการใส่ใจพนักงาน	- 0.791	0.000	0.791
ระบบผลการปฏิบัติงานสูง บรรยากาศการใส่ใจลูกค้า	- 0.406	0.000	0.406
ระบบผลการปฏิบัติงานสูง ทุนมนุษย์	- 0.605	0.000	0.605
บรรยากาศการใส่ใจพนักงาน ผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล	- 0.217	0.000	0.217
บรรยากาศการใส่ใจลูกค้า – ผล การปฏิบัติงานโรงพยาบาล	0.084	0.000	0.084
ทุนมนุษย์ – ผลการปฏิบัติงาน โรงพยาบาล	0.234	0.000	0.234
ระบบผลการปฏิบัติงานสูง – ผล การปฏิบัติงานโรงพยาบาล	0.334	0.348	0.682

ผลการศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรที่ต่อผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล พบว่า ระบบผลการปฏิบัติงานสูง มีผลต่อผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาลมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ทุนมนุษย์ บรรยากาศการใส่ใจพนักงาน และบรรยากาศการใส่ใจลูกค้า ตามลำดับ ตัวแปรทั้ง 4 ตัวดังกล่าวมีผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล และนอกจากระบบผลการปฏิบัติงานสูงจะมีผลทางตรงแล้วยังมีผลทางอ้อมโดยผ่านบรรยากาศการใส่ใจพนักงาน และทุนมนุษย์ ($\beta = 0.348$) อีกด้วย ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่ 6

6. สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์หลักของการวิจัยครั้งนี้คือ เพื่อทดสอบความเป็นกลไกเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล ซึ่งแม้ว่าผลงานของนักวิชาการได้เคยศึกษากันมาแล้วในองค์การประเภทอื่นก็ตามแต่สำหรับองค์การในประเทศไทยโดยเฉพาะโรงพยาบาลนั้น งานวิจัยชิ้นนี้ถือเป็นงานวิจัยชิ้นแรกที่ได้มีการนำตัวแปรบรรยากาศองค์การ (บรรยากาศการใส่ใจพนักงาน บรรยากาศการใส่ใจลูกค้า) และทุนมนุษย์มาเป็นตัวแปรแทรก โดยเชื่อว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงจะมีผลต่อบรรยากาศองค์การและระดับของทุนมนุษย์ อันจะนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาล ผลการวิจัยสนับสนุนกรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งมีสวนเพิ่มพูนองค์ความรู้ด้านการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และเป็นประโยชน์สำหรับการนำระบบผลการปฏิบัติงานสูงไปเป็นแนวทางในการเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล ดังนี้

ประการแรก ผลการวิจัยพบว่า ระบบผลการปฏิบัติงานสูงมีผลเชิงบวกต่อบรรยากาศการใส่ใจพนักงานและบรรยากาศการใส่ใจลูกค้า อันเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ช่วยยืนยันแนวคิดมุมมองของผู้มีส่วนได้เสียหลายฝ่ายที่มีต่อบรรยากาศของการทำงาน (multiple stakeholder perspective of work climate) (Boruki and Burke, 1999) และจากผลการวิจัยที่พบว่าบรรยากาศการใส่ใจพนักงานมีผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลนั้นสอดคล้องกับผลงานวิจัยในอดีตที่ได้ทำการศึกษาในกลุ่มบริษัทธุรกิจค้าปลีก (Borucki and Burke, 1999; Chuang and Liao, 2010) งานวิจัยชิ้นนี้จึงเป็นการขยายองค์ความรู้ดังกล่าว โดยครอบคลุมการศึกษาในธุรกิจโรงพยาบาล ทั้งนี้ผลการศึกษาไม่พบว่าบรรยากาศของการใส่ใจลูกค้าส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาล ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะข้อคำถามที่ผู้วิจัยได้ปรับมาจาก



งานวิจัยที่ทำการศึกษาในธุรกิจค้าปลีกนั้นไม่เหมาะที่จะวัดบรรยากาศของการใส่ใจลูกค้าในธุรกิจโรงพยาบาล หรืออาจเป็นเพราะข้อค้นพบดังกล่าวเกิดขึ้นเฉพาะโรงพยาบาลที่ผู้วิจัยทำการศึกษา ซึ่งตรงนี้ถือเป็นข้อจำกัดของงานวิจัยชิ้นนี้ เนื่องจากทำการเก็บตัวอย่างจากโรงพยาบาลเพียงแห่งเดียว ดังนั้นหากได้มีการวิจัยโดยเพิ่มจำนวนโรงพยาบาลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้น ผลการวิจัยที่ได้อาจสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้า อย่างไรก็ตามผลการวิจัยที่ได้สามารถนำไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์ในการออกแบบระบบผลการปฏิบัติงานสูงที่เชื่อมโยงกับบรรยากาศการใส่ใจพนักงานและบรรยากาศการใส่ใจลูกค้าในโรงพยาบาลอื่นได้ทั่วไป ได้แก่

1) การปฏิบัติที่แสดงถึงการให้ความสำคัญกับข้อคิดเห็นของพนักงาน เช่น กลองรับฟังความคิดเห็น เวปบอร์ด ระบบการร้องเรียน

2) การปฏิบัติที่ตอบสนองเป้าหมายของพนักงาน ความต้องการ และการช่วยเหลือพนักงาน เช่น ระบบที่ปรึกษา กองทุนหรือเงินกู้ฉุกเฉินสำหรับพนักงานที่มีปัญหาค่าใช้จ่าย

3) การปฏิบัติที่ส่งเสริมคุณภาพการให้บริการลูกค้า เช่น ระบบการติดตามคุณภาพของงานและการให้บริการลูกค้า การปรับปรุงเครื่องมือ เทคโนโลยี และทรัพยากรต่างๆ ไว้ไว้ให้เกิดคุณภาพของการให้บริการ การสื่อสารการบริหารงานของโรงพยาบาลไปยังลูกค้า การยกย่องและให้รางวัลกับพนักงานที่ให้บริการลูกค้าเป็นเลิศ

ประการที่สอง ผลการวิจัยพบว่า ระบบผลการปฏิบัติงานงานสูงมีผลเชิงบวกต่อทุนมนุษย์และมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาล เป็นการแสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource-Based View of the firm) มีผลต่อผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลของไทย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงพยาบาล โรงพยาบาลจึงควรหาแนวทาง วิธีการในการนำระบบผลการปฏิบัติงานสูงมาใช้เพื่อเพิ่มทุนมนุษย์ให้กับโรงพยาบาล ได้แก่

1) ระบบการสรรหาคัดเลือกที่เข้มข้น เช่น การมุ่งค้นหาพนักงานที่ดีที่สุด มีศักยภาพในการเรียนรู้ การให้โอกาสพนักงานภายในในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

2) การฝึกอบรมและพัฒนา เช่น การลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง การเพิ่มพูนทักษะของพนักงานในหลายด้าน (multi skill) การมุ่งเน้นการพัฒนาที่เชื่อมโยงกับคุณภาพการให้บริการลูกค้า

3) การมีส่วนร่วมของพนักงาน เช่น การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น การตัดสินใจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริการลูกค้า การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม ตลอดจนการสนับสนุนอุปกรณ์และทรัพยากรที่ส่งเสริมการทำงานอย่างเต็มที่

4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ให้ข้อมูลย้อนกลับสำหรับการพัฒนาพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานอาศัยข้อมูลจากหลายแหล่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงาน ที่สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า

5) รางวัลและการจูงใจ เช่น การจ่ายเงินเดือนและรางวัลขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การให้รางวัลกับพนักงานที่นำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงการให้บริการลูกค้า การให้ความสำคัญกับความเป็นธรรมในการจ่ายรางวัลหรือค่าตอบแทน การจ่ายรางวัลพิเศษให้กับพนักงานที่ให้บริการลูกค้าเป็นเลิศ

ประการที่สาม ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศการใส่ใจพนักงานและทุนมนุษย์เป็นตัวแปรแทรกความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล ถือเป็น การเพิ่มพูนองค์ความรู้ในเชิงทฤษฎี (theory contribution) สำคัญของงานวิจัยชิ้นนี้ โดยสามารถชี้ให้เห็นถึงกลไกที่เป็นตัวแปรที่ช่วยปิดกล่องดำ (black box) ขององค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งในการวิจัยในอนาคตอาจมีการเพิ่มตัวแปรอื่นที่คิดว่าน่าจะมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลเข้ามามีส่วนร่วมด้วย เช่น ภาวะผู้นำ ซึ่งถือว่ามีบทบาทสำคัญที่ทำให้เกิดบรรยากาศองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้า (Schneider et al., 2005) รวมถึงการนำตัวแปรอื่นที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มทักษะ แรงจูงใจ และโอกาสในการทำงานของพนักงาน (Batt, 2000; Boxal and Pucell, 2000; Lepak et al., 2006) ที่อาจเป็นกลไกเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลได้

นอกจากนี้ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลที่เป็นตัววัดเชิงวัตถุประสงค์โดยตรง เช่น อัตราการตาย ระยะเวลาของการนอนโรงพยาบาล และผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA) เป็นต้น

7. กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พ.ต.ท. ดร. เกษมศานต์ โชติชาครพันธ์ ซึ่งได้ให้ข้อคิดเห็นที่มีประโยชน์ในการปรับปรุงงานวิจัยอย่างดียิ่ง นอกจากนี้ยังได้รับความกรุณาจากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจทานแบบสอบถาม ตลอดจนให้ข้อชี้แนะเพื่อปรับปรุงเครื่องมือวิจัยสุดท้ายขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม

8. เอกสารอ้างอิง

- เกษมศานต์ โชติชาครพันธ์, นภาพร จันรัง และ จตุรงค์ วงศ์ชัย กิตติพร. 2008. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของข้าราชการตำรวจ ในฐานะตัวแปรกลางระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมขององค์กรด้านกระบวนการและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่. **Nuresuan University Journal**. 16(3): 229-238.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. 2552. **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: บริษัท เดอะ กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด.
- สุจิตรา ธนานันท์. 2548. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ที พี เอ็น เพรส.
- Arther, B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. **Academy of Management Journal**. 37(3): 149-178.
- Bae, J. and Lawler, J. 2000. Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy. **Academy of Management Journal**. 43(3): 502-517.
- Barney, J. 1991. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. 17(1): 99-120.
- Barney, J. and Hesterly, W. 2006. **Strategic Management and competitive advantage: concepts and case**. USA. Pearson Printice Hall.
- Bartram, T., Stanton, P., Leggat, S., Casimir, G. and Fraser, B. 2007. Lost in transition: exploring the

link between HRM and performance in healthcare.

Human Resource Management Journal. 17(1): 21- 41

- Batt, R. 2002. Managing customer service: Human resource practices, quite rates, and sale growth. **Academy of Management Journal**. 45(3): 587-597.
- Becker, E. and Huselid, M. 2006. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? **Journal of Management**. 32(6): 898-925.
- Bjorkman, I. and Xiucheng, F. 2002. Human resource management and the performance of Western firms in China. **International Journal of Human Resource Management**. 13(6): 853-864.
- Bontis, N. and Fit-Enz, J. 2002. Intellectual capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents. **Journal of Intellectual Capital**. 3(3): 22-247.
- Borucki, C. and Burke, J. 1999. An examination of service related antecedents to retail store performance. **Journal of Organizational Behavior**. 20(6): 943-692.
- Boselie, P., Paauwe, J. and Richardson, R. 2003. Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government. **International Journal of Human Resource Management**. 14(8): 1407-1429.
- Bowen, D. and Ostroff, C. 2004. Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the strength of the firm system. **Academy of management review**. 29(2): 203-221.
- Boxall, P. 1996. The Strategic HRM debated and the resource-based view of the firm. **Human Resource Management Journal**. 6(3): 59-75.
- Boxall, P. and Purcell, J. 2002. **Strategy and Human Resource Management**. New York: Palgrave Macmillan.
- Brown, M. Sturman, M. and Simering, M. 2003. Compensation policy and organizational



- performance: the efficiency, operational, and financial implications of pay levels and pay structure. **Academy of management Journal**. 46(6): 752-762.
- Burke, M., Borucki, C. and Hurley, A. 1992. Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: A multiple stakeholder perspective. **Journal of applied Psychology**. 77(5): 717-729.
- Capelli, P. and Neumark, D. 2001. Do high performance Work practices improve establishment level outcomes? **Industrial and Labor Relation Review**. 54(4): 737-775.
- Chen, M. Cheng, S. and Wang, Y. 2005. An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firm's market value and financial performance. **Journal of Intellectual Capital**. 6(2): 159-176.
- Chuang, C. and Liao, H. 2010. Strategic human resource in service context: taking care of business by taking care of employees and customers. **Personnel psychology**. 63(1): 153-196.
- Delaney, J. and Huselid, M. 1996. The impact of human resource management practices on perception of organizational performance. **Academy of Management Journal**. 39(4): 949-969.
- Delery, J. 1998. Issues of fit in strategic human resource management: Implication for research. **Human Resource Management Review**. 8(3): 289-309.
- Delery, J. and Shaw, D. 2001. The strategic management of people in work organization: Review, synthesis, and extension. In Ferris G. (Ed.), **Research in Personnel and Human Resource Management**. Vol. 20, 165-97. Greenwich, CT: JAI Press.
- Dimba, B. 2010. Strategic human resource management practices: effect on performance. **African Journal of Economic and Management Studies**. 1(2): 128-137.
- Ferguson, K. and Reio Jr, T. 2010. Human resource management systems and firm performance. **Journal of Management Development**. 29(5): 471-491.
- Gelade, G. and Ivery, M. 2003. The impact of human resource management and work climate on organizational performance. **Personnel Psychology**. 56(2): 3383-404.
- Guthrie, P. 2001. High- involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand. **Academy of Management Journal**. 44(1): 180-192.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., and Anderson, R. 2010. **Multivariate Data Analysis: A global perspective**. 7th edition. New Jersey: Pearson Education.
- Harris, C., Cortvriend, P. and Hyde, P. 2007. Human Resource management and performance in Healthcare organization. **Journal of Health Organization and Management**. 21(4/5): 448-459.
- Hislop, D. 2003. Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. **Employee Relation**. 25(2): 182-202.
- Hitt, A., Bierman, L., Katshuhiko, K., and Kochlar, R. 2001. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firm: A resource-based perspective. **Academy of Management Journal**. 44(1): 13-28.
- Holbeche, L. 2001. **Aligning Human Resource and Business Strategy**. Oxford: Butterworth.
- Huang, G., Roy, M., Ahmed, Z., Heng, J., and Lim, J. 2002. Benchmarking the human capital strategies of MNCs in Singapore. **Benchmarking**. 9(4): 357-373.
- Huselid, M. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**. 38(3): 635-672

- Ichniowicki, C., Shaw, K., and Prensushi, G. 1997. The effect of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. **The American Economic Review**. 87(3): 291-313.
- Karami, A., Analad, F., and Cusworth, J. 2004. Strategic Human resource management and Resource-based Approach: The Evidence from the British Manufacturing Industry. **Management Research News**. 27(6): 50-68.
- Krejcie, R. and Morgan, D. 1970. Determining sample size of research activities. **Educational and Psychological Measurement**. 30(3): 607-610.
- Lepak, D., Liao, H., Chung, Y., and Harden, H. 2006. A conceptual review of human resource management system in strategic human resource management research. In Martocchio, J. (Ed.), **Research in personnel and human resource management**. 25: 217-271. Oxford, UK: Elsevier.
- Lepak, D. and Snell, S. 2002. Examining the human architecture: The relationship among human capital, employment, and human resource configurations. **Journal of Management**. 28(4): 52-65.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. and Hong, Y. 2009. Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence process on service quality. **Journal of Applied Psychology**. 94(2): 371-391.
- Liu, Y., Comb, J., Ketchen Jr, D., and Ireland, R. 2007. The value of human resource management for Organization performance. **Business Horizons**. 50(6): 503-511.
- Lopez, S., Peon, J. and Ordas, T. 2005. Human resource practices, organizational learning, and business performance. **Human Resource Development International**. 8(2): 147-164.
- Nunnally, J. and Bernstein, I. 1994. **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill.
- Offstein, E., Gnyawali, D., and Cobb, A. 2005. A strategic human resource perspective of firm competitive behavior. **Human Resource Management Review**. 15(4): 305-318.
- Ostroff, C. and Bowen, E. 2000. Moving HR to a higher level. In Klein J., Kozlowski J. (Ed.). **Multi level Theory, Research, and Method in Organizations**. 211-265. San Francisco, CA: Jossey-Bass Willey.
- Paauwe, J. and Boseli, P. 2003. Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. **Human Resource Management Journal**. 13(3): 56.
- Patterson, G. and West, A. 1998. Human resource management practices, employee attitudes and company performance. **Proceedings of the 1st International Work Psychology Conference**. Sheffield, UK: University of Sheffield Institute of Work Psychology.
- Perr-Smith, E. and Blum, T. 2000. Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. **Academy of Management Journal**. 43(6): 1107-1117.
- Priem, R. and Bulter, J. 2001. Is the Resource-Based "View" a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**. 26(1): 22-40.
- Roos, G., Fernstrom, L., and Pike, S. 2004. Human resource management and business performance measurement. **Measuring Business Excellence**. 8(1): 28-37.
- Rutherford, M., Buller, P., and McMullen, P. 2003. Human resource management problem over the life cycle of small to medium size firms. **Human Resource Management**. 42(4): 321-341.
- Schneider, B. 1990. The climate for service: an application for service construct. In Schneider, B. (Ed.), **Organizational climate and culture**: 279-196. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Schneider, B., Ehrhart, M., Mayer, D., Saltz, J., and Niles-Jolly, K. 2005. Understanding organization-customer links in service setting. **Academy of Management Journal**. 48(6): 1017-11032.
- Schneider, B., White, s., and Paul, C. 1998. Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. **Journal of Applied Psychology**. 83(2): 150-183.
- Schneider, B. and Bowen, D. 1993. The service organization: Human Resource Management is crucial. **Organizational Dynamic**. 21(4): 39-52.
- Seleim, A., Ashour, A., and Bontis, N. 2007. Human capital and organizational performance: a study of Egyptian software companies. **Management Decision**. 45(4): 789-801.
- Som, A. 2008. Innovative Human Resource Management and corporate performance in the context of economic liberalization in India. **International Journal of Human Resource Management**. 15(1): 1278-1297.
- Stavrou-Costea, E. 2005. The challenges of human resource management towards organizational effectiveness: A comparative study in Southern EU. **Journal of Industrial Training**. 29(2): 112-134.
- Takeuchi, R., Lepak, D., Wang, H., and Takeuchi, K. 2007. An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. **Journal of Applied Psychology**. 92(4): 1069-1083.
- Terpstra, D. and Rozell, E. 1997. Source of human resource information and the link to organizational profitability. **The Applied Behavioral Science**. 33(1): 66-83.
- Tzafir, S. and Gur, A. 2007. HRM practices and perceived service quality: the role of trust as a mediator. **Research and Practice in Human Resource Management**. 15(2): 1-20.
- Way, A. 2002. High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. **Journal of Management**. 28(6): 765-785.
- West, M., Borrill, C., Dawson, J., Scully, J., Carter, M., Anelay, S., Patterson, M., and Waring, J. 2002. The link between the management of employees and patient mortality in acute hospitals. **International Journal of Human Resource Management**. 13(8):1299-1310.
- West, M., Guthrie, J., Dawson, J., Borill, C. and Carter, M. 2006. Reducing patient mortality in hospitals: role of human resource management. **Journal of Organizational Behavior**. 27(7): 98-1002.
- Wright, P., Dunford, B., and Snell, S. 2007. Human resource and the resource based view of the firm in Shuler, R. and Jackson, S. **Strategic Human Resource**. 2nd edition. Blackwell publishing.
- Wright, M. and Snell, A. 1991. Toward an integrative view of strategic human resource management. **Human Resource Management Review**. 1(3): 203-225.
- Wright, P. Gardner, T., and Moynihan, L. 2003. The impact of HR practices on the performance of business units. **Human Resource Management Journal**. 13(3): 21-36.
- Yang, C. and Lin, Y. 2009. Does intellectual mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of healthcare industry in Taiwan. **The International Journal of Human Resource Management**. 10(9): 1965-1984.
- Youndt, M. and Snell, S. 2004. Human resource configurations, Intellectual capital, and Organizational Performance. **Journal of Managerial Issues**. 16(3): 337-360.

Zacharators, A., Barling, J., and Inverson, D. 2005. High-performance work system and occupational safety. **Journal of applied psychology**. 90(1): 77-93.

Zhu, W., Chew, I., and Spangler, W. 2005. CEOs transformational leadership and organizational outcomes: the mediating role of human capital-enhancing human resource management. **The Leadership quarterly**. 16(1): 39-52.