

กรอบแนวคิดการศึกษาลักษณะของปัจจัยจากมุมมอง ฐานทรัพยากรองค์การที่มีต่อผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล*

จิระพงศ์ เรืองกุล**

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของบทความเพื่อพัฒนากลอบแนวคิดการศึกษาลักษณะของปัจจัยจากมุมมองฐานทรัพยากรองค์การที่มีต่อผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล ผลจากการศึกษาทำให้ได้กรอบแนวคิดการวิจัยซึ่งมีประเด็นสำคัญที่ควรทำการทดสอบต่อไป ดังนี้ 1) ปัจจัยจากมุมมองฐานทรัพยากรองค์การ (ทุนมนุษย์ ระบบผลการปฏิบัติงานสูง และวัฒนธรรมองค์การ) น่าจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล 2) วัฒนธรรมองค์การน่าจะเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล และ 3) ระบบผลการปฏิบัติงานสูงน่าจะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาลโดยผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและทุนมนุษย์ กรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้นั้นสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของปัจจัยจากมุมมองฐานทรัพยากรองค์การที่มีต่อผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาลในโอกาสต่อไป

คำสำคัญ: มุมมองฐานทรัพยากรขององค์การ ผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล กรอบแนวคิดการวิจัย

* ปรับปรุงจากบทความเรื่อง “กรอบแนวคิดผลกระทบของปัจจัยจากมุมมองฐานทรัพยากรองค์การที่มีต่อผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล” ซึ่งนำเสนอในที่ประชุมวิชาการระดับชาติในวันคล้ายวันสถาปนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประจำปี 2556

** นักศึกษาปริญญาเอก คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240
เมล: jack.dj37@hotmail.com

A Conceptual Framework for Research on the Impacts of Resource-based View Determinants on Hospital Performance

Jirapong Ruanggoon*

Abstract

This article aimed to develop the conceptual framework for research on the impact of resource-based view determinants on hospital performance. The results of this study demonstrated the important issues that should be tested as follows, 1) Resource-based view determinants (human capital, high performance work system and organizational culture) are likely to influence the hospital performance 2) Organizational culture may be a variable that influences the relationship between high performance work system and hospital performance and 3) High performance work system may be correlated with hospital performance by the mediated of organizational citizenship behavior and human capital. These proposals were used to develop a conceptual framework that was a guideline for studying the impact of the resource-based view determinants on the hospital performance in the future.

Keywords: Resource-based View of the Firm, Hospital Performance, Conceptual Framework

* Doctoral candidate School of Public Administration, National Institute of Development Administration

118 Serithai Road, Klong Chan, Bangkok 10240, THAILAND.

E-mail: jack.dj37@hotmail.com

ความสำคัญของปัญหา

การแข่งขันที่เป็นผลจากการผ่อนคลายกฎระเบียบของรัฐบาล อิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยีใหม่ รวมทั้งสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วต่างมีผลกระทบต่อองค์การ ท่ามกลางสภาพแวดล้อมเหล่านี้การเร่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจึงมีความจำเป็นยิ่ง อุตสาหกรรมสุขภาพของไทยเป็นภาคอุตสาหกรรมที่มีการเจริญเติบโตสูง ถือเป็นอุตสาหกรรมคลื่นลูกใหม่ในการสร้างความเจริญเติบโตและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับประเทศ (Bureau of Policy and Strategy, 2009, p. 63)

ประเทศไทยได้กำหนดวิสัยทัศน์ “เมืองไทยสุขภาพดี (Healthy Thailand)” โดยมีเป้าหมายสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) สร้างความเข้มแข็งให้กับระบบการดูแลสุขภาพ ประชาชนสามารถเข้ารับบริการทางสุขภาพที่มีคุณภาพได้อย่างเท่าเทียมกัน 2) เพิ่มความสามารถ (Capacities) ด้านการดูแลสุขภาพทั้งในส่วนของทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพ และเทคโนโลยี และ 3) ลดอัตราความเสี่ยงด้านสุขภาพที่สำคัญที่เป็นสาเหตุของการตาย ด้วยการกำหนดนโยบายสุขภาพ และการให้บริการทางการแพทย์ที่มุ่งเน้นระยะยาว จากวิสัยทัศน์และเป้าหมายดังกล่าวจึงเป็นความท้าทายของหน่วยงานของภาครัฐในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ และโดยเฉพาะโรงพยาบาลของรัฐในทุกระดับที่จะต้องแสวงหาแนวทางในการทำงานเพื่อสนับสนุนเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ข้างต้น

ธุรกิจโรงพยาบาลถือเป็นธุรกิจหนึ่งที่มีความสำคัญในอุตสาหกรรมทางด้านสุขภาพ โดยจากการที่รัฐบาลได้มีนโยบายให้ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทในกิจการบริการเสริมของภาครัฐ เพื่อให้การบริการแก่ประชาชนได้อย่างเพียงพอและเป็นการแบ่งเบาภาระการรักษาไปจากภาครัฐด้วยการส่งเสริมการลงทุนนั้นทำให้ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนมีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับความต้องการบริการทางการแพทย์ของประชาชนภายในประเทศและชาวต่างชาติที่เพิ่มขึ้น ทำให้ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง

ความท้าทายในการตอบสนองนโยบายภาครัฐและการแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจโรงพยาบาลทำให้โรงพยาบาลทั้งของรัฐและเอกชนต้องมีการปรับตัว และแสวงหาแนวทางเพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งเมื่อพิจารณาจากแนวคิดมุมมองฐานทรัพยากรขององค์การ (Resource-based View of the Firm: RBV) นั้นพบว่า สามารถนำปัจจัยฐานทรัพยากรขององค์การ (Resource-based View Determinants) มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ (Barney, 1991) ตามแนวคิดดังกล่าวความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นเกิดจากทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก ยากที่จะลอกเลียนแบบ และไม่สามารถทดแทนได้ (Barney, 1991) ซึ่งทุนมนุษย์ (Human Capital) ระบบผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance Work System: HPWS) และวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ถือเป็นปัจจัยฐานทรัพยากร

ที่สำคัญที่มีลักษณะดังกล่าว ดังนั้น ปัจจัยจากมุมมองฐานทรัพยากรเหล่านี้จึงสามารถนำมาศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงพยาบาล

เมื่อพิจารณาปัญหาในเชิงทฤษฎีของมุมมองด้านฐานทรัพยากรองค์การ โดยเฉพาะที่มีต่อระบบผลการปฏิบัติงานสูง พบว่า ยังมีช่องว่างสำคัญที่ควรทำการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ แม้จะมีผลการวิจัยที่ยืนยันว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงนั้นมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การจำนวนมาก แต่ผลงานวิจัยส่วนใหญ่ไม่ได้กล่าวถึงกลไกที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ดังกล่าวซึ่งถือเป็นจุดอ่อนสำคัญ ทำให้ในระยะหลังมานี้ นักวิชาการได้สนใจศึกษากลไกที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานขององค์การกันอย่างแพร่หลายมากขึ้น (Wright, Dunford and Snell, 2007; Takeuchi, Lepak, Wang, and Takeuchi, 2007) โดยเริ่มมีความเห็นร่วมกันว่าปัจจัยด้านพฤติกรรมของพนักงานนั่นเองที่เป็นตัวแปรเชื่อมโยงความสัมพันธ์ดังกล่าว (Ramsey, Scholarios, and Harley, 2000, p. 502) อย่างไรก็ตามยังไม่ค่อยมีการวิจัยที่เจาะลึกลงไปว่าพฤติกรรมที่ว่่านั้นคืออะไร ดังนั้น การวิจัยที่มุ่งศึกษาเพื่อค้นหาพฤติกรรมของพนักงานและชี้ให้เห็นกลไกที่เป็นตัวเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานขององค์การจะมีคุณค่ายิ่ง

ในอีกมุมมองหนึ่ง นักวิชาการยังให้ความเห็นว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การโดยผ่านปัจจัยที่ช่วยสร้างความสามารถ (Ability) แรงจูงใจ (Motivation) และโอกาส (Opportunity) ในการทำงาน (Batt, 2002; Boxal and Purcell, 2002; Lepak et al., 2006) ซึ่ง Delery & Shaw (2001) ได้เสริมว่า ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และแรงจูงใจเปรียบเสมือนเสาที่เชื่อมโยงระหว่างระบบของการบริหารคนกับผลิตผลของแรงงานเข้าไว้ด้วยกัน ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าทุนมนุษย์น่าจะเป็นอีกหนึ่งตัวแปรสำคัญที่เป็นกลไกเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยที่แสดงถึงผลกระทบของปัจจัยจากมุมมองฐานทรัพยากรองค์การ (ทุนมนุษย์ ระบบผลการปฏิบัติงานสูง และวัฒนธรรมองค์การ) ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล รวมทั้งอิทธิพลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและทุนมนุษย์ในฐานะกลไกที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการวิจัยในโอกาสต่อไป

วิธีการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการพัฒนารอบแนวคิดการวิจัยเพื่อทำความเข้าใจปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาลภายใต้แนวคิดมุมมองฐานทรัพยากรองค์การ โดยทำการศึกษาจากเอกสารที่เป็นแนวคิด ทฤษฎี บทความ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งคำถามงานวิจัยที่สำคัญ 3 ประการ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

คำถามงานวิจัยที่ 1 ปัจจัยจากมุมมองฐานทรัพยากรองค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาลหรือไม่

คำถามงานวิจัยที่ 2 วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาลหรือไม่

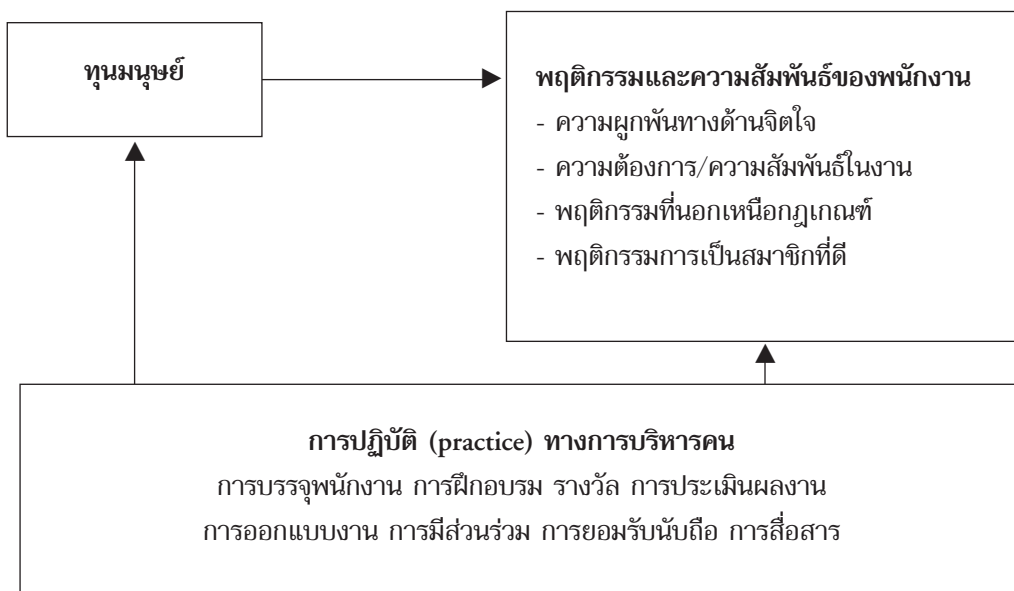
คำถามงานวิจัยที่ 3 ระบบผลการปฏิบัติงานสูงมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาลโดยผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและทุนมนุษย์หรือไม่

ผลการศึกษา

คำถามงานวิจัยที่ 1 ปัจจัยจากมุมมองฐานทรัพยากรองค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาลหรือไม่

มุมมองฐานทรัพยากรองค์การ คือ ตัวแบบผลการปฏิบัติงานขององค์การที่มุ่งเน้นทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ซึ่งถูกควบคุมโดยองค์การและเป็นแหล่งของความได้เปรียบในการแข่งขัน (Barney and Hesterly, 2006: 76) ทรัพยากร คือ สินทรัพย์ที่จับต้องได้ เช่น โรงงานอุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์ และสตูดิโอ เป็นต้น และสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ชื่อเสียงขององค์การ ความสร้างสรรค์ และหน้าที่ทางธุรกิจ เป็นต้น ส่วนความสามารถนั้นเป็นองค์ประกอบย่อยของทรัพยากร เป็นทั้งสินทรัพย์ที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ที่ช่วยให้องค์การนั้นมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างเต็มที่ ตัวอย่างความสามารถ เช่น ทักษะทางการตลาด การทำงานเป็นทีม และการทำงานประสานกันของผู้จัดการ เป็นต้น ทรัพยากรและความสามารถสามารถแบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) ทรัพยากรทางการเงิน คือ เงินจากแหล่งต่าง ๆ ที่องค์การใช้ในการดำเนินการทางกลยุทธ์ 2) ทรัพยากรทางกายภาพ เช่น โรงงาน อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ สถานที่ตั้ง ช่องทางในการเข้าถึงวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ 3) ทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ เช่น การฝึกอบรม การศึกษา การพิจารณาตัดสิน ความฉลาด ความสัมพันธ์ที่อยู่ภายในตัวบุคคล และ 4) ทรัพยากรองค์การ เช่น โครงสร้างองค์การ การวางแผน การควบคุม ระบบการติดต่อประสานงาน วัฒนธรรมและชื่อเสียงขององค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มทั้งภายในและระหว่างองค์การ รวมถึงสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ทรัพยากรเหล่านี้เป็นแหล่งความได้เปรียบในการแข่งขัน

มุมมองฐานทรัพยากรองค์การได้ให้กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยที่มุ่งเน้นไปที่ทรัพยากรภายในองค์การว่าเป็นแหล่งที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยทรัพยากรนั้นมีคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) หายาก 2) มีคุณค่า 3) เปลี่ยนแบบได้ยาก และ 4) ไม่สามารถทดแทนได้ (Barney, 1991: 99) และ Wright และคณะ (Wright et al., 2007, p. 79) ได้เสนอไว้อย่างน่าสนใจว่าตามแนวคิดมุมมองฐานทรัพยากรขององค์การนั้น องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขันได้โดยผ่านสถาปัตยกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Architecture) ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) ทุนมนุษย์ 2) พฤติกรรมและความสัมพันธ์ของพนักงาน และ 3) ชุดของการปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ (HR Practice) หรืออาจเรียกว่า ระบบผลการปฏิบัติงานสูง ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1: สถาปัตยกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

ที่มา: ปรับจาก Wright, Dunford and Snell, 2007, p. 80

ทุนมนุษย์ Bohlader, Snell & Sherman (2001) ได้นิยามไว้ว่า ทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคคลซึ่งมีคุณค่าทางเศรษฐกิจต่อองค์การ ในขณะที่นิสตากร์ เวชยานนท์ (2552: 3) กล่าวว่า ทุนมนุษย์ หมายถึง คุณลักษณะต่าง ๆ รวมถึงความสามารถที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดมาพร้อมกับมนุษย์ผู้นั้นหรือใช้เวลาและเงินในการสร้างเสริม สะสม คงไว้ ทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่บ่งถึงปัจจัยทางมนุษย์ในองค์การโดยเป็นผลรวมของความฉลาด ทักษะ และความชำนาญที่ได้ให้กับองค์การเพื่อสร้างคุณลักษณะที่โดดเด่น ส่วนประกอบของมนุษย์เหล่านี้สามารถช่วยให้องค์การเกิดการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยน ความสร้างสรรค์ และนวัตกรรม (Bontis and Fit-Enz, 2002; Baron and Armstrong, 2007)

ทุนมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์การและเป็นสินทรัพย์ที่ช่วยให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Yang and Lin, 2009: 1968; Seleim, Ashour and Bontis, 2007: 790; Bontis and Fitz-enz, 2002: 224) องค์การที่มุ่งเน้นการลงทุนในทุนมนุษย์ โดยเฉพาะการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถ (KSAs) จะทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การเพิ่มสูงขึ้น ผลงานเชิงประจักษ์ของนักวิชาการจำนวนมากได้ชี้ให้เห็นว่าทุนมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Huselid, 1995; Boxall, 1996; Terpstra and Rozel, 1997; Liao et al., 2009; Seleim, Ashour and Bontis, 2007) ส่วนผลการศึกษาในองค์การโรงพยาบาลพบความสัมพันธ์ดังกล่าวเช่นเดียวกัน (Yang and Lin, 2009) ผลการศึกษาของ Chen และคณะ (Chen, Cheng and Wang, 2005: 174) พบว่า ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ซึ่งมีทุนมนุษย์เป็นส่วนประกอบหนึ่งนั้นมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์การ ซึ่งในผลการศึกษาี้ได้ระบุว่า การที่ฝ่ายบริหารมุ่งเน้นการสะสมทุนมนุษย์ (Human Capital Accumulation) นั้นทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การสูงขึ้น

ระบบผลการปฏิบัติงานสูง นิยามของระบบผลการปฏิบัติงานสูงนั้นมีความแตกต่างกันออกไปและยังไม่มีคำจำกัดความใดที่เป็นที่ตกลงร่วมกัน (นิสตารค์ เวชยานนท์, 2552: 117) อย่างไรก็ตาม พบว่า นิยามที่ต่างกันนั้นมีจุดร่วมสำคัญ คือ ล้วนกล่าวถึงชุดของการปฏิบัติ (Practice) หลายอย่างที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และแรงจูงใจของพนักงาน (Huselid, 1995; Way, 2002; Takeuchi et al., 2007; Liao, Toya, Lepak, and Hong, 2009)

ระบบผลการปฏิบัติงานสูงประกอบด้วยปฏิบัติที่ครอบคลุม 3 ด้าน (นิสตารค์ เวชยานนท์, 2552) ได้แก่ 1) การปฏิบัติที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพัน เช่น การทำงานเป็นทีมที่พนักงานสามารถบริหารจัดการเอง การทำกิจกรรมคุณภาพ การแบ่งปันและเข้าถึงความรู้ 2) การปฏิบัติทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น กระบวนการสรรหาคัดเลือกที่เข้มข้น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกแบบงาน และระบบการติดตามผลอย่างใกล้ชิด และ 3) การปฏิบัติที่จะจูงใจให้คนเพิ่มพูนผลงาน เช่น การให้รางวัลที่มีความหลากหลาย นโยบายการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตครอบครัวและงาน รวมทั้งระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นมุมมองฐานทรัพยากรองค์การได้ถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานทางทฤษฎีในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งได้รับการยอมรับกันมาช้านานว่าเป็นทฤษฎีหลักของการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้วัตถุประสงค์แรกเริ่มของระบบผลการปฏิบัติงานสูงนั้นถูกนำมาใช้เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานด้านการปฏิบัติการ และผลลัพธ์ทางการเงิน ผลการศึกษาในระยะหลัง พบว่า ระบบผลการปฏิบัติงานสูงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลผลิต อัตราการลาออกของพนักงาน กำไร นวัตกรรม การให้บริการลูกค้า และผลลัพธ์ทางการเงิน (Arthur, 1994; Cappelli and Neumark, 2001; Batt, 2002; Way, 2002; Karami et al., 2004; Datt et al., 2005) จึงอาจกล่าวได้ว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงมีผลต่อการเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานขององค์การ

สำหรับผลการศึกษาในโรงพยาบาลนั้น Carignani (2000: 8) ได้ชี้ให้เห็นว่าองค์การด้านสุขภาพจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันและประสบความสำเร็จได้นั้นเกิดขึ้นจากปัจจัย 2 ประการ ประการแรก ได้แก่ ตัวแปรที่จับต้องได้ (Tangible Variable) โดยเฉพาะระบบการให้รางวัลที่เป็นธรรม และประการที่สอง ได้แก่ ตัวแปรที่จับต้องไม่ได้ เช่น การสื่อสาร การเจรจาต่อรอง รูปแบบสัญญาจ้าง และการแบ่งปันค่านิยมร่วม ผลการวิจัยเชิงประจักษ์ยืนยันว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงที่ประกอบด้วยการออกแบบงาน การฝึกอบรม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีผลกระทบต่อผลลัพธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล (Adler et al., 2003; Halbesleben and Rathert, 2008) และช่วยให้ผลการปฏิบัติงานด้านการเงินและทางคลินิกดีขึ้น (Preuss, 2003; West et al., 2006)

ส่วนผลการศึกษาในประเทศไทยนั้นผลงานของเยาวภา ปฐมศิริกุล (2554) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนนั้น ได้แก่ ระบบบริหารจัดการกลยุทธ์ และการจัดการบุคลากร โดยในส่วนของจัดการบุคลากรนั้นโรงพยาบาลควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง การธำรงรักษาบุคลากรและการใช้ระบบการคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ส่วนผลงานของ Panjakajornssak (2009) ซึ่งประยุกต์ใช้โมเดลโซ่แห่งกำไร (The Service Profit Chain) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจความจงรักภักดีของพนักงาน ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ความจงรักภักดีของผู้ใช้บริการ และผลการประกอบการทางการเงินของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครแสดงให้เห็นว่าแนวคิดโมเดลโซ่แห่งกำไรสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาลในประเทศไทยได้ ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ไว้เพิ่มเติมว่าในการที่จะทำให้เกิดคุณภาพของการให้บริการภายใน ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาลนั้น โรงพยาบาลควรให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมของการทำงาน เพื่อนร่วมงาน และโรงพยาบาลในภาพรวม ซึ่งเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลจะบรรลุได้นั้นทางโรงพยาบาลควรให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนโยบายและการปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ที่สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับพนักงานนั้นจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ และนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานด้านการเงินที่เพิ่มขึ้น (Panjakajornssak, 2009, p. 96)

วัฒนธรรมองค์การ นอกจากทุนมนุษย์และระบบผลการปฏิบัติงานสูงแล้ว วัฒนธรรมองค์การถือได้ว่าเป็นอีกหนึ่งปัจจัยจากมุมมองฐานทรัพยากรองค์การที่ได้รับความสนใจในการศึกษาที่เชื่อมโยงไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์การอย่างกว้างขวาง (Ogbonna and Harris, 2000) สำหรับความหมายของวัฒนธรรมองค์การนั้นมักมีการอ้างอิงผลงานของนักวิชาการคนสำคัญ คือ Schein (2010) โดยได้อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ แบบแผน ฐานคติพื้นฐาน ค่านิยม และความเชื่อที่ได้เกิดและพัฒนาขึ้นภายในองค์การ เป็นตัวชี้นำพฤติกรรมของสมาชิก ช่วยสมาชิกในการแก้ปัญหาที่องค์การเผชิญได้สำเร็จมาก่อน แล้วจึงถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ โดยที่สมาชิกอาจไม่รู้ตัวแต่

ปฏิบัติตามโดยดี

Cameron & Ettington (1988) ได้ทบทวนความหมายของวัฒนธรรมองค์การและได้ตั้งข้อสังเกตว่ามักมีการพิจารณาวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อ และฐานคติที่บ่งบอกคุณลักษณะขององค์การและสมาชิกภายในองค์การ สอดคล้องกับ Cameron & Quinn (1999) ที่กล่าวถึงความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อ และฐานคติที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะขององค์การและสมาชิกภายในองค์การที่มีความทนทานต่อการเปลี่ยนแปลง (Barney and Clack, 2007, p. 80) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ สัญลักษณ์ ฐานคติ ความเชื่อ และค่านิยมซึ่งถือเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ชุดของค่านิยม ความเชื่อ และฐานคติ ที่มีความทนทานต่อการเปลี่ยนแปลงและบ่งบอกถึงคุณลักษณะขององค์การและสมาชิกภายในองค์การ

วัฒนธรรมองค์การโรงพยาบาลมีความแตกต่างกันออกไปซึ่งเป็นผลจากความต้องการของพนักงาน ผู้ป่วย และสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมทั้งเกิดจากความผูกพันในประเพณี ธรรมเนียมปฏิบัติเดิมขององค์การ และกลุ่มวิชาชีพที่อยู่ในโรงพยาบาล (Shaw, 2002) ผลการศึกษาของอัมพร จันทรวิบูลย์ (2554) พบว่า โรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานครส่วนใหญ่มีรูปแบบวัฒนธรรมแบบตลาดและวัฒนธรรมสายบังคับบัญชา โดยวัฒนธรรมแบบตลาดนั้นเป็นวัฒนธรรมที่ถูกผลักดันจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและผู้นำองค์การที่สร้างและหล่อหลอมวัฒนธรรมเพื่อให้องค์การสามารถแข่งขัน เติบโต และอยู่รอดได้ ส่วนวัฒนธรรมสายการบังคับบัญชานั้นเป็นผลจากลักษณะเฉพาะของธุรกิจ และลักษณะเฉพาะของบุคลากรที่ปฏิบัติงานทางการแพทย์และสาธารณสุขที่ปรากฏให้เห็นในรูปแบบของโครงสร้างการบริหารจัดการ สายการบังคับบัญชา การควบคุมและการบริหารงานบุคคล นอกจากนี้ โรงพยาบาลในกรุงเทพมหานครยังมีรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมในการทำงานค่อนข้างสูง ซึ่งเป็นทิศทางที่ทำให้เกิดความโปร่งใส ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายซึ่งต้องทำงานแบบสหวิชาชีพ ทั้งนี้เริ่มปรากฏให้เห็นวัฒนธรรมแบบปรับเปลี่ยนเล็กน้อยในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เนื่องจากบุคลากรและลักษณะงานทางการแพทย์และสาธารณสุขนั้นเป็นงานที่ต้องมีพื้นฐานสำคัญ คือ การคิดค้น พัฒนาศาสตร์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Barney, 1985; Chan, Shaffer and Snape, 2004: 21) ผลงานวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Chan, Shaffer and Snape, 2004: 25; Dyck et al., 2005: 228; Tsui, Wang and Xin, 2006: 345; Xenikou and Simosi, 2006: 566; Wei et al., 2008: 777; Chow and Liu, 2009: 2301; Katou and Budhwar, 2010: 25) ทั้งนี้ พบว่า ประเพณีของวัฒนธรรมองค์การ

(Organizational Culture Type) มีผลต่อผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยผลงานวิจัยของ Chen et al. (2004), Silverthorne (2004) และ Chow & Liu (2009) ซึ่งได้ทำการศึกษาประเภทของวัฒนธรรม 3 แบบ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบราชการ 2) วัฒนธรรมแบบสนับสนุน และ 3) วัฒนธรรมแบบนวัตกรรม ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ พบว่า วัฒนธรรมแบบสนับสนุนก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความผูกพันองค์การ (Silverthorne, 2004) วัฒนธรรมแบบนวัตกรรมช่วยสร้างความคิดสร้างสรรค์ในที่ทำงาน ความท้าทายและความเสี่ยง วัฒนธรรมแบบนวัตกรรมกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันและพัฒนาสภาพแวดล้อมของการประกอบการ (Chow and Liu, 2009: 2296) ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์การแบบสนับสนุนนั้นทำให้เกิดผลงานที่ดีกว่าวัฒนธรรมองค์การรูปแบบอื่น (Silverthorne, 2004: 592) สำหรับการศึกษาในโรงพยาบาลของ Wooten & Crane (2003) นั้นพบว่า วัฒนธรรมองค์การที่สร้างสรรค์ (Constructive Organizational Culture) นั้นส่งผลให้ผู้ป่วยมีความพึงพอใจสูง ในขณะที่ผลงานของ Gifford (2002) พบว่า วัฒนธรรมแบบราชการกลับมีผลเชิงลบต่อการคงอยู่ของพยาบาลและคุณภาพชีวิตการทำงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นนั้นจึงอาจสรุปได้ว่าปัจจัยจากมุมมองฐานทรัพยากรองค์การ ได้แก่ ทุนมนุษย์ ระบบผลการปฏิบัติงานสูง และวัฒนธรรมองค์การ น่าจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาลในประเทศไทย

คำถามงานวิจัยที่ 2 วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาลหรือไม่

ประเภทของวัฒนธรรมองค์การมักถูกนำมาใช้เป็นตัวแปรเพื่อศึกษาถึงความเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาล (Zhou et al., 2011: 2141) โดยพบว่า โรงพยาบาลที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ของผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โรงพยาบาลที่มีวัฒนธรรมแบบพันธกิจ มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมจะสนใจในผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อสังคมในภาพรวม คือ ทั้งประโยชน์ของผู้ป่วย และของโรงพยาบาล ในขณะที่โรงพยาบาลที่มุ่งเน้นกำไร จะให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรเพื่อทำให้เกิดผลผลิตภาพสูงสุด โรงพยาบาลที่มีวัฒนธรรมแบบมั่นคง ที่เน้นการประสานร่วมมือกันซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจของพนักงาน ในขณะที่โรงพยาบาลที่มีวัฒนธรรมมั่นคงที่เน้นกฎระเบียบจะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานลดต่ำลง (Zhou et al., 2011: 2143) นอกจากนี้โรงพยาบาลที่มีวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมนั้นจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจสูงและก่อให้เกิดการบริการทางการแพทย์ที่มีประสิทธิภาพ (Platonova et al., 2006) โรงพยาบาลที่มีความสามารถในการปรับตัวจะทำให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ขององค์การได้ดี ซึ่งจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น (Zhang, Li and Pan, 2009)

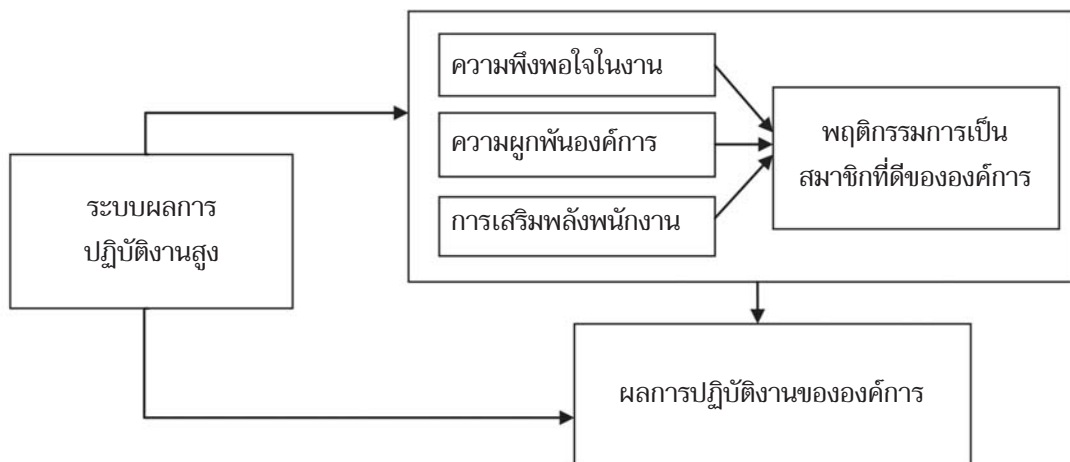
วัฒนธรรมองค์การไม่เพียงแต่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การแต่ยังมีผลต่อระบบผลการปฏิบัติงานสูงซึ่งมีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การที่เกื้อหนุน

ต่อระบบผลการปฏิบัติงานสูงจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า ผลงานของ Aycan ได้สนับสนุนคำกล่าวดังกล่าว โดยกล่าวไว้ว่าผู้บริหารจะนำระบบผลการปฏิบัติงานสูงไปปฏิบัติอย่างไร นั้นขึ้นอยู่กับพื้นฐานของความเชื่อและฐานคติเกี่ยวกับธรรมชาติของงานและพนักงาน (Aycan, 2005, p. 1087) ส่วนงานวิจัยของ Wei และคณะ นั้นพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบต่อการรับ (Adoption) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มาปฏิบัติ (Wei et al., 2008, p. 777) นั้นหมายความว่าวัฒนธรรมองค์การอาจเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล

คำถามงานวิจัยที่ 3 ระบบผลการปฏิบัติงานสูงมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล โดยผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและทุนมนุษย์หรือไม่

แม้ว่าจะมีผลการศึกษามากมายที่ยืนยันว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานขององค์การ แต่ยังไม่ค่อยมีการกล่าวถึงกลไกของความสัมพันธ์ จึงไม่สามารถบอกได้ว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงนั้นมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การอย่างไร (Delaney and Huselid, 1996; Delery, 1998; Hislop, 2003; Paauwe and Boseli, 2003; Lopez et al., 2005) ดังที่ Priem & Butler (2001) และ Becker & Huselid (2006) ได้โต้แย้งว่า มุมมองฐานทรัพยากรองค์การนั้นเป็นทฤษฎีที่มีความเป็นนามธรรมสูง ความเชื่อมโยงระหว่างสถาปัตยกรรมทางทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานขององค์การนั้นยังไม่ชัดเจน ถือเป็นกล่องดำ (Black Box) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยิ่งไปกว่านั้น พบว่า หลังจากควบคุมผลการปฏิบัติงานในอดีตแล้วความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานขององค์การก็ลดลง (Wall and Wood, 2005; Wright, Gardner, Moynihan, and Allen, 2003) นั้นหมายความว่าความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานขององค์การนั้นมีความซับซ้อนมากกว่าที่ผลงานวิจัยปรากฏให้เห็นทั่วไป

จากจุดอ่อนในทางทฤษฎีและข้อจำกัดของผลงานวิจัยข้างต้นนักวิชาการจึงได้หันมาสนใจศึกษากลไกที่มาอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งเริ่มมีความเห็นร่วมกันว่าปัจจัยด้านมนุษย์ (Human Factor) หรือพฤติกรรมของพนักงาน (Employee Behavior) นั้นเองที่อาจเป็นตัวแปรเชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Ramsey, Scholarios, and Harley, 2000, p. 502) ดังตัวอย่างผลงานของ Messersmit และคณะ (Messersmit, Patel, and Lepak, 2011) ที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูง ทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์การ ตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2: ความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูง ทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์การ

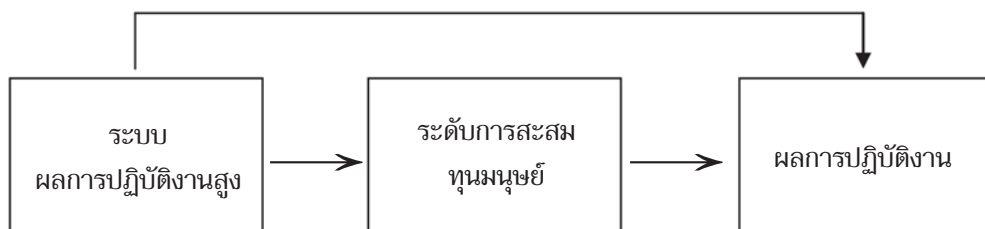
ที่มา: Messersmit et al., 2011, p. 1107

จะเห็นว่านอกจากระบบผลการปฏิบัติงานสูงจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การโดยตรงแล้วยังมีผลทางอ้อมโดยผ่านกลไกของทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน โดยระบบผลการปฏิบัติงานสูงมีผลการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติต่าง ๆ ขององค์การ ทำให้พนักงานเกิดทัศนคติในงานที่พึงประสงค์ ซึ่งได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันขององค์การ และการรับรู้ถึงการได้รับการเสริมพลังพนักงาน ทัศนคติเหล่านี้มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เช่น พฤติกรรมการช่วยเหลือกันในงาน การสำนึกในหน้าที่ และการให้ความร่วมมือ เป็นต้น พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีเหล่านี้ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การในที่สุด

ผลงานวิจัยของ Pare & Tremblay (2007) และ Lam, Chen & Takeuchi (2009) นั้นยืนยันข้อสรุปข้างต้นโดยพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นตัวแปรที่คั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับความตั้งใจในการที่จะลาออกของพนักงาน และยังพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีผลกระทบต่อผลลัพธ์ในระดับบุคคล ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อัตราการลาออกและอัตราการขาดงาน และผลลัพธ์ในระดับองค์การ ได้แก่ ผลผลิตภาพ กำไร การลดต้นทุน และความพึงพอใจของลูกค้า

ในอีกมุมมองหนึ่งนักวิชาการยังให้ความเห็นว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การโดยผ่านปัจจัยที่ช่วยสร้างความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาสในการทำงาน (Batt, 2002; Boxal and Purcell, 2002; Lepak et al., 2006) ซึ่ง Delery & Shaw (2001) กล่าวว่า ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และแรงจูงใจเปรียบเสมือนเสาที่เชื่อมโยงระหว่างระบบของการ

บริหารคนกับผลิตผลของแรงงานเข้าไว้ด้วยกันจึงอาจกล่าวได้ทุนมนุษย์นั้นเป็นตัวแปรที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ทั้งนี้ผลงานหลายชิ้น พบว่า ระบบผลการปฏิบัติงานสูงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับระดับของการสะสมทุนมนุษย์ (Wright and Snell, 1991; Arther, 1994; Huselid, 1995; Guthrie, 2001; Takeuchi et al., 2007) ผลงานของ Takeuchi และคณะ (Takeuchi et al., 2007) ซึ่งได้พัฒนากรอบการวิจัยโดยอาศัยทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรองค์การได้ชี้ให้เห็นว่าระบบผลการปฏิบัติงานสูงช่วยทำให้ระดับการสะสมทุนมนุษย์เพิ่มสูงขึ้น และส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวม ดังภาพที่ 3 ส่วนผลการศึกษาในโรงพยาบาลของ Yang & Lin (2009, p. 974) นั้นพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา และสุขภาพและความปลอดภัย ส่งผลต่อระดับทุนมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญ



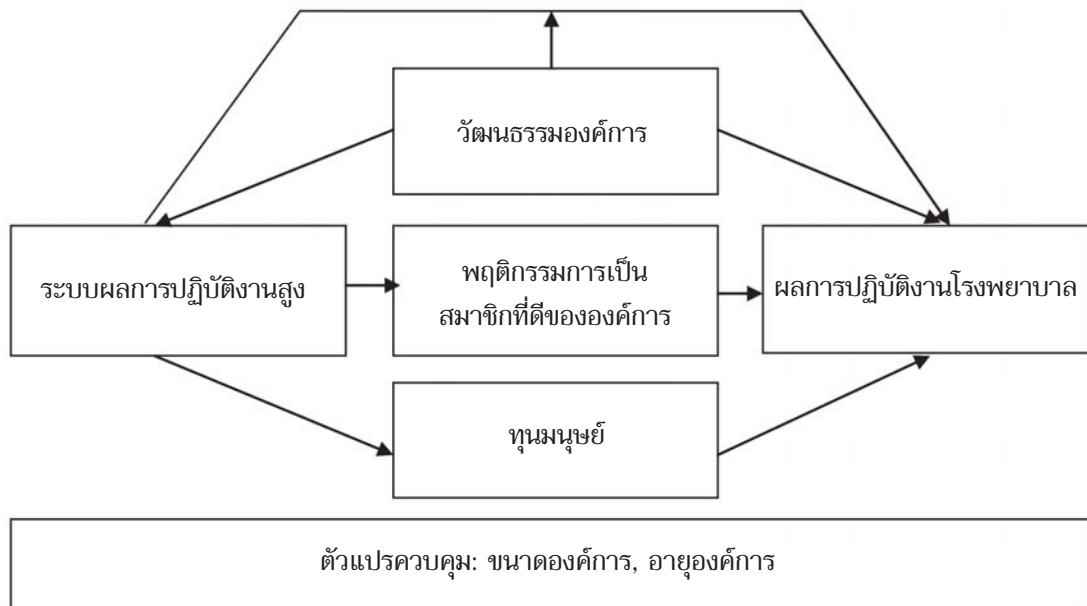
ภาพที่ 3: ความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูง ระดับการสะสมทุนมนุษย์
และผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ที่มา: ปรับจาก Takeuchi et al., 2007, p. 1071

จากวรรณกรรมข้างต้นจึงอาจกล่าวได้ว่าทั้งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและทุนมนุษย์นั้นน่าจะเป็นตัวแปรที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาล

กรอบแนวคิดของงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบคำถามงานวิจัยข้างต้นทำให้สามารถพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยซึ่งแสดงผลกระทบของปัจจัยด้านฐานทรัพยากรองค์การ ได้แก่ ทุนมนุษย์ ระบบผลการปฏิบัติงานสูง และวัฒนธรรมองค์การ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4: กรอบแนวคิดความสัมพันธ์ปัจจัยฐานทรัพยากรองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล

กรอบแนวคิดได้ชี้ให้เห็นประเด็นสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) ปัจจัยฐานทรัพยากรองค์การ (ทุนมนุษย์ ระบบผลการปฏิบัติงานสูง และพัฒนาธรรมองค์การ) น่าจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล 2) พัฒนาธรรมองค์การเป็นตัวแปรที่น่าจะมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาลนั้นอาจมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและทุนมนุษย์เป็นตัวแปรผ่าน ซึ่งควรได้รับการทดสอบต่อไป ทั้งนี้ในตอนท้ายของบทความจะได้เสนอประเด็นที่เห็นว่าควรมีการวิจัยต่อไปเพิ่มเติม ดังนี้

1) เนื่องจากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาลมีความหลากหลายเป็นอย่างมาก (West et al., 2002, p. 1303) งานวิจัยแต่ละชิ้นในอดีตส่วนใหญ่มักจะทำการศึกษาโดยมีวัดผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาลเพียงบางแง่มุมเท่านั้น ในการวิจัยในครั้งต่อไปจึงควรมีการวัดผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาลที่ครอบคลุมในหลายมุมมองมากยิ่งขึ้น เช่น ควรมีการวัดทั้ง 1) ผลลัพธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ (Boselie, Paauwe and Richardson, 2003, pp. 1419-1420; Bartram et al., 2007, p. 26) ซึ่งสามารถวัดได้จากระยะเวลาการขาดงาน อัตราการลาออก จำนวนข้อร้องเรียนหรือร้องทุกข์ ความพึงพอใจ แรงจูงใจและการคงอยู่ของพนักงาน ผลลัพธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวนี้มีผลต่อกำไร มูลค่า และส่วนแบ่งทางการตลาด 2) ผลลัพธ์ทางสุขภาพและการดูแลผู้ป่วย (West et al., 2002, p. 1303; Brown, Sturman and Simmering, 2003, p. 755; West et al., 2006, p. 991) ซึ่ง

อาจวัดจากอัตราการตาย อัตราการเข้ารับการรักษาใหม่ อัตราการรอดของผู้ป่วยโรคหัวใจ ระยะเวลาการรอดอยู่รักษา ข้อร้องเรียนของผู้ป่วย เป็นต้น และ 3) ผลลัพธ์ทางการเงิน (Brown, Sturman and Simmering, 2003, p. 755; Bartram et al., 2007, p. 26) สามารถวัดได้จากผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return On Assets: ROA) ซึ่ง ROA ถือได้ว่าเป็นตัวชี้วัดที่แพร่หลายมากที่สุดในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่เน้นการประเมินด้านกลยุทธ์

2) โรงพยาบาลในประเทศไทยนั้นมีปัญหาในเรื่องความไม่สอดคล้องกันระหว่างอุปสงค์และอุปทานของทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาล และมีข้อจำกัดในเรื่องการกระจายทรัพยากรบุคคลระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน โดยภาคเอกชนต้องการกำลังคนด้านสุขภาพมากขึ้น และดึงดูดบุคลากรจากภาครัฐไปสู่อุทยานด้วยกลไกต่าง ๆ ได้ (กฤษฎา แสงวดี, 2549: 57-58) ซึ่งอาจทำให้ระดับของทุนมนุษย์ระหว่างโรงพยาบาลของรัฐกับเอกชนนั้นแตกต่างกัน ดังนั้น หากได้มีการตรวจสอบค่ากล่าวดังกล่าว และทำการศึกษาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาลของรัฐกับเอกชนที่เกิดจากทุนมนุษย์ รวมถึงการศึกษาเพื่อค้นหาแนวทางในการเพิ่มทุนมนุษย์ให้กับโรงพยาบาลนั้นจะมีประโยชน์ในการนำมาใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาลได้ดียิ่งขึ้น

3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การของโรงพยาบาลในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การ (ศิริพร หล่อสุวรรณ, 2550) รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ (Chamnannarongsak, 2004; อัมพร จันทวิบูลย์, 2554) แต่ยังไม่มีการศึกษาที่เป็นความเชื่อมโยงไปยังผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล ซึ่งหากได้มีการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาลโดยทำการวิเคราะห์ถึงผลกระทบของรูปแบบวัฒนธรรมองค์การต่าง ๆ ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาลนั้นจะมีประโยชน์ในการเพิ่มพูนองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล รวมทั้งจะเป็นประโยชน์ในการบริหารวัฒนธรรมองค์การเพื่อเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารโรงพยาบาล

4) การควบคุมตัวแปรที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยฐานทรัพยากรองค์การกับผลการปฏิบัติงานขององค์การจะมีประโยชน์ในการได้มาซึ่งผลการวิจัยที่ถูกต้องมากยิ่งขึ้น (Huselid, 1995, Bosselie, Paauwe and Jansen, 2005) ซึ่งอายุ (Age) และขนาดองค์การ (Size) มักถูกนำมาใช้เป็นตัวแปรควบคุม (Bosselie et al., 2005) ดังนั้น หากได้มีการนำตัวแปรดังกล่าวมาเป็นตัวแปรกำกับ (Moderator) เข้าศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยฐานทรัพยากรขององค์การกับผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาลร่วมด้วยน่าจะทำให้ผลการวิจัยที่ได้นั้นน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

5) การวิจัยในอนาคตอาจมีการเพิ่มตัวแปรอื่นที่คิดว่าจะมีผลต่อผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาลเข้ามามีการศึกษาด้วย เช่น ภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ และมีผลต่อการเกิดและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (Schein, 2010; Chamnannarongsak, 2004) ดังนั้น การศึกษาถึงผลกระทบร่วม (Joint Effect) ของภาวะผู้นำและ

วัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การนั้นจะทำให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์สำหรับการเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

สรุป

ความท้าทายในการตอบสนองนโยบายภาครัฐและการแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจโรงพยาบาลทำให้โรงพยาบาลทั้งของรัฐและเอกชนต้องมีการปรับตัวและแสวงหาแนวทางเพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผลจากการศึกษาทำให้ได้ประเด็นที่สำคัญซึ่งเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่าทุนมนุษย์ ระบบผลการปฏิบัติงานสูง และวัฒนธรรมองค์การนั้นน่าจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาล โดยที่วัฒนธรรมองค์การอาจเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาล นอกจากนี้ ยังชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและทุนมนุษย์น่าจะเป็นตัวแปรที่เป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล กรอบแนวคิดดังกล่าวสามารถนำมาใช้ในการศึกษาเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของปัจจัยจากมุมมองฐานทรัพยากรองค์การที่มีต่อผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล รวมถึงการวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องต่อไป ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับโรงพยาบาลในการนำไปเป็นแนวทางในการเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

บรรณานุกรม

- Adler, P., Riley, P., Singer, J., Lee, B., and Satrasala, R. (2003). Performance improvement capability: keys to accelerating performance improvement in hospital. *California Management Review*, 45, 2-33.
- Arther, B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 39, 149-178.
- Aycan, Z. (2005). The interface between cultural and institutional / structural contingencies in human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1083-1120
- Barney, J. (1985). Organizational culture: can it be a source of competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 670-687.
- Barney, J. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. and Clark, D. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and sustaining competitive Advantage*, Oxford University Press.

- 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.
- Baron, A. and Armstrong, M. (2007). *Human capital management: achieving added value through people*. London: Kogan Page Publishers.
- Batt, R. (2002). Managing customer service: Human resource practices, quite rates, and sale growth. *Academy of Management Journal*, 45, 587-597.
- Becker, B.E., and Huselid, M.A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6), 898-929.
- 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.
- Bohlader, G. Snell, S. and Sherman, A. (2001). *Managing human resource*. (12th ed.). Mason, OH: South-Western College.
- 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.
- Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C. (2005) Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- 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.
- 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.
- Bureau of Policy and Strategy, Ministry of Public Health. (2009). *2009 Health Policy in Thailand*. Online available at <http://bps.ops.moph.go.th/index.php?mod=bps&doc=5>

- Cameron, K.S and Ettinton, D.R. (1988). The conceptual foundations of organizational culture. In *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. Vol. 4. J.C. ed. New York: Agathon: 56-396.
- Cameron, K.S and Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Capelli, P. and Neumark, D. (2001). Do high performance work practices improve establishment level outcomes? *Industral and Labor Relation Review*, 54(4), 737-775.
- Carignani, V. (2000). Management of change in health care organizations and human resource role. *European Journal of Radiology*, 33, 8-13.
- Chamnannarongsak, S. (2004). *Effects of leadership behaviors and organizational culture on the development of learning organization: case study of private and public hospital with hospital accreditation*. Unpublished doctorial dissertation, National Institute of Development Administration, Bangkok, Thailand.
- Chan, L., Shaffer, M. and Snape. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.
- Chen, M.C., Cheng, S.J., 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.
- Chow, I., and Liu, S. (2009). The effect of aligning organizational culture and business strategy with HR systems on firm performance in Chinese enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2292-2310.
- Datta, D.K., Guthrie, J.P., and Wright, P.M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48, 135-145.
- Delaney, J. and Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perception of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48, 949-969.

- Delery, J.E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implication for research. *Human Resource Management Review*, 8, 289-309.
- Delery, J.E. 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*, 20, 165-97, Greenwich, CT: JAI Press.
- Dyck, C., Frese, M., Baer, M., and Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A two study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6): 1228-1240.
- Gifford, B.D. (2002). The relationship between hospital unit culture and nurses' quality of work life. *Journal of Healthcare Management*, 47(1), 13-25.
- Guthrie, P. (2001). High- involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-192.
- Halbesleben, J., and Rathert, C. (2008). The role of continuous quality improvement and psychological safety in predicting work-arounds. *Health Care Management Review*, 33, 134-144.
- Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee Relation*, 25(2), 182-202.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672
- 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.
- Katou, A.A., and Budhwar, P.S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organizational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28, 25-39.
- Lam, W., Chen, Z. and Takeuchi, N. (2009). Perceived human resource management practices and intention to leave of employees: the mediating role of organizational citizenship behavior in a Sino-Japanese joint venture. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2250-2270.

- Lepak, D.P., Liao, H., Chung, Y., and Harden, H. (2006). A conceptual review of human resource management system in strategic human resource management research. In Martogchio J. (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, 25, 217-271. Oxford, UK: Elsevier.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D.P., 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.
- Lopez, S., Peon, J., and Ordas, C. (2005). Human resource practices, organizational learning, and business performance. *Human Resource Development International*, 8(2), 147-164.
- Messersmit, J.G., Patel, P.C., and Lepak, P.D. (2011). Unlocking the blackbox: exploring the link between high performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105-1118.
- Ogbonna, E. and Harris, L.C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Paauwe, J. and Boseli, P. (2003). Challenging ‘strategic HRM’ and the relevance of the institutional Setting. *Human resource management journal*, 13(3), 56-70.
- Panjakajornssak, V. (2009). Applying the service profit chain to a private hospital in Thailand. *NIDA Development Journal*, 9(2), 79-108.
- Pare, G. and Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resource practices, procedural justices, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals’ turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Platonova, E., Hernandez, S., Shewshuck, R., and Laddy, k. (2006). Study of the relationship between organizational culture and organizational outcomes using hierarchical linear modeling methodology. *Quality Management in Health Care*, 15(3), 200-209.
- Preuss , G. (2003). High performing work systems and organizational outcomes: the mediating role of information quality. *Labor Relation Review*, 56: 590-605.
- Priem, R. and Bulter. (2001). Is the Resource-Based”View” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26: 22-40.

- Ramsey, H., Scholarios, D., and Harley, B. (2000). Employee and high performance work system: testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38, 501-531.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4th ed). San Francisco: Josey-Bass.
- 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.
- Shaw, J. (2002). Tracking the Merger: The human experience. *Health Services Management Research*, 15(4), 211-225.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- 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.E., and Rozell, E.J. (1997). Source of human resource information and the link to organizational profitability. *The Applied Behavioral Science*, 33(1), 66-83.
- Tsui, S., Wang, H., and Xin, K. (2006). Organizational culture in China: An analysis of culture dimensions and culture types. *Management & Organization Review*, 2(3), 345-76.
- Umlker, W. (1999). Organizational culture: the role of management and supervisors. *Health Care Supervisor*, 17(4), 22-27.
- Wall, T.D. and Wood, S.J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58, 29-62.
- Way, A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28, 765-785.
- Weil, L., Liu, J., Zhang, Y., and Chiu, R. (2008). The role of corporate culture in the process of strategic human resource management: Evidence from Chinese enterprise., *Human Resource Management*, 47(4), 777-794.

- 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., Borrill, C., and Carter, M. (2006). Reducing patient mortality in hospitals: the role of human resource management. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 988-1002.
- Wooten, L.P. and Crane, P. (2003). Nurse as implementers of organizational culture. *Nursing Economics*, 21(6), 275-279.
- Wright, P.M., Dunford, B.B. and Snell, S.A. (2007). Human resource and the resource based view of the firm. in Schuler and Jackson, *Strategic Human Resource Management*. (2nd edition), Wiley-Blackwell.
- Wright, P.M., Gardner, T.M., and Moynihan, L.M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.
- Wright, P.M. and Snell, A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1, 203-225.
- Xenikou, A., and Simosi, M. (2006). Organizational Culture and Transformational Leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566-579.
- 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.
- Zacharators, A., Barling, J., and Inverson, D. (2005). High-performance work system and occupational Safety. *Journal of Applied Psychology*, 90, 77-93.
- Zhang, Y., Li ., and Pan, F. (2009). The relationship between organizational culture and government performance-based on Denison model. *Asian Social Science*, 5(11), 131-137.
- Zhou, P., Bundorf, K., Chang, J., Huang, J., and Xue, D. (2011). Organizational culture and its Relationship with hospital performance in public hospital in China. *Health Service Research*. 46(6), 2139-2160.

- กฤษฎา แสงดี. (2549). ความไม่สมดุลของกำลังคนด้านสุขภาพ: ความท้าทายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์. *วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน*, 13(2), 43-72.
- นิสสารัก เวชยานนท์. (2552). *มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: บริษัท เดอะกราฟิกซิสเต็มส์ จำกัด.
- เยาวภา ปฐมศิริกุล. (2554). แบบจำลองปัจจัยความสำเร็จการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 34(130), 14-35.
- สิริพร หล่อสุวรรณ. (2550). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรโรงพยาบาลราชวิถี*. สารนิพนธ์หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศูนย์สุขภาพและองค์การ. กรุงเทพฯ: คณะพัฒนาศูนย์สุขภาพ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อัมพร จันทวิบูลย์. (2554). *แนวทางการประยุกต์วัฒนธรรมองค์การในการสร้างความผูกพันของบุคลากรโรงพยาบาลเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์การจัดการดุขณ์บัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

Translated Thai References

- Chantawibul, Amporn. (2011). *Enhancing employee commitment through applying organization culture: A research on private hospital in Bangkok*. Unpublished doctoral dissertation, Suan Dusit Rajabhat University, Bangkok, Thailand. (in Thai)
- Lorsuwan, Siriporn. (2007). *The perception of organizational culture in Ratchawithi hospital's personnel*. Unpublished independent study, National Institute of Development Administration, Bangkok, Thailand. (in Thai)
- Pathomsirikul, Yaowapa. (2011). The successful health care service business management model of private hospitals in Thailand. *Journal of Business Administration*, 34(130), 14-35. (in Thai)
- Sawaengdee, Krisada. (2006). Imbalance in the health workforce: the challenge of human resource planning. *Journal of Public and Private Management*, 13(2), 43-72. (in Thai)
- Wedchayanon, Nisada. (2009). *The new dimensions of human capital management* (2nd ed). Nonthaburi: The Graphico System.