

อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กร และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุรินทร์

The Influence of Human Resource Management on Organizational Climate and Performance of Personnel in the Surin Hospital

สุภัทรา สงครามศรี¹

Supattra Songkramsri¹

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุรินทร์ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุรินทร์ และ 2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องแบบจำลองอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุรินทร์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประชากรการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรโรงพยาบาลสุรินทร์ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 340 ตัวอย่าง ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นอย่างเป็นสัดส่วน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.975 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL โดยใช้เทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศองค์กรและผลการปฏิบัติงาน โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.22 และ 0.99 ตามลำดับ บรรยากาศองค์กร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.70 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ผลการปฏิบัติงานยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (0.21) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) แบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี $X^2/df = 0.76$, CFI = 1.00, GFI = 0.98, AGFI = 0.96, RMSEA = 0.000 และ SRMR = 0.007

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์กร ผลการปฏิบัติงาน โรงพยาบาลสุรินทร์

¹นักวิชาการอิสระ E-mail: nim.dm5@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this research were 1) the influence of human resource management on organizational climate and performance of personnel in the Surin Hospital 2) to test model are consistent with empirical data based. Samples selected by proportion stratified random sampling were 340 sample in Surin Hospital. Data was collected by a questionnaire with reliability 0.975. The data was analyzed using technical analysis, structural equation model. The results of the research showed that: 1) human resource management has direct positive influence on the organizational climate and performance were 0.22 and 0.99, respectively. organizational climate has direct positive influence on the performance was 0.70. In addition, the performance has influenced indirectly by the human resource management (0.21) with statistical significance at .01 level. 2) the model simulations are consistent with empirical data based on a harmonized index of 6 indexes of accepted criteria. The index is: $X^2/df = 0.76$, CFI = 1.00, GFI = 0.98, AGFI = 0.96, RMSEA = 0.000 และ SRMR = 0.007

Keywords : Human Resource Management, Organizational Climate, Performance, Surin Hospital.

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) จัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดและเป็นทรัพยากรหลักขององค์กร เป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านอื่น ๆ เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์ วัสดุดิบและเงินทุนรวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อใช้ในผลิตสินค้าหรือให้บริการกับองค์กรนั้นเพื่อผลสำเร็จขององค์กรโดยส่วนรวม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นกระบวนการเลือกสรรผู้ที่มีความสามารถเข้ามาทำงานและใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อรักษากำลังคน บำรุงและส่งเสริมขวัญและกำลังใจ โดยมีค่าตอบแทนให้ ไม่ว่าจะเป็สิ่งทีจ้บต้องได้หรือจ้บต้องไม่ได้จนออกจากองค์กร กล่าวคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทั้งหลายของบุคลากรของหน่วยงานทุกคน ตั้งแต่ก่อนเริ่มเข้าปฏิบัติงาน ขณะปฏิบัติงาน และเมื่อพ้นจากการปฏิบัติงานไปแล้วและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถนำไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวางในทุกระดับ ทั้งหน่วยงานของภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและ การบริหารจัดการที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เพราะทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการจัดตั้งองค์กรได้ ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดี เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปได้อย่างถูกต้องทิศทางและสามารถถึงศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรออกมาใช้ผลิตผลงานได้อย่างเต็มที่ (Warner and Palfreyman. 1996) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนนันท์ จันทรินทร์ (2550) ที่ศึกษาอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และบรรยากาศองค์กรต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ผลการศึกษารูปได้ดังนี้ 1) การรับรู้บทบาทหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์และบรรยากาศองค์กรระหว่างพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและต่ำมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) บทบาทหน้าที่การบำรุงรักษาบุคลากรและ

บทบาทหน้าที่ การกระตุ้นจูงใจบุคลากรมีอำนาจในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ร้อยละ 9.4 3) บทบาทหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่มีอำนาจในการพยากรณ์ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4) องค์ประกอบบรรยากาศองค์กร ด้านความขัดแย้งและการอดทนต่อความขัดแย้งและด้านความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยงมีอำนาจในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ ร้อยละ 10.8 และ 5) องค์ประกอบบรรยากาศองค์กร ด้านความขัดแย้งและ การอดทนต่อความขัดแย้งมีอำนาจในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ร้อยละ 13.6 และงานวิจัยของ Marwat et al., (2006) ที่ศึกษาผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 7 ด้าน ได้แก่ การคัดเลือก (Selection) การฝึกอบรม (Training) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) ค่าตอบแทน (Compensation) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee Participation) และการกำหนดอาชีพ (Job Definition) มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จังหวัดสุรินทร์ (วิกิพีเดีย, 2559 ออนไลน์) เป็นจังหวัดหนึ่งในภาคอีสานตอนใต้หรือ “อีสานใต้” อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร โดยทางรถยนต์ประมาณ 457 กิโลเมตรและโดยทางรถไฟประมาณ 420 กิโลเมตร มีพื้นที่ทั้งสิ้น ประมาณ 8,124.056 ตารางกิโลเมตร แบ่งการปกครองเป็น 13 อำเภอ คือ อำเภอเมืองสุรินทร์ อำเภอชุมพลบุรี อำเภอท่าตูม อำเภอจอมพระ อำเภอปราสาท อำเภอกาบเชิง อำเภอรัตนบุรี อำเภอสนม อำเภอศรีณรงค์ อำเภอสังขะ อำเภอ ลำดวน อำเภอบัวเขต อำเภอสำโรงทาบ มีประชากร (จังหวัดสุรินทร์: 2559 ตุลาคม 21) 1,371,152 คน เป็นชาย 687,063 คน หญิง 687,637 คน มีครัวเรือนจำนวน 308,841 ครัวเรือน ปัจจุบันเขตเทศบาลเมืองสุรินทร์ (วิกิพีเดีย, 2559 ออนไลน์) มีจำนวนประชากรตามทะเบียนราษฎร ณ เดือนมีนาคม 2559 จำนวนทั้งสิ้น 40,289 คน แบ่งเป็นชาย 18,920 คน หญิง 21,369 คน จำนวนบ้าน 13,946 หลังคาเรือน นอกจากนี้จังหวัดสุรินทร์ยังเป็นที่ตั้งของสถานศึกษา และสถาบันในระดับอุดมศึกษาทำให้มีจำนวนประชากรแฝง (ที่ไม่มีรายชื่อในทะเบียนราษฎร) ที่ทำงานอยู่ในห้าง ร้าน บริษัททั้งของรัฐและเอกชน รวมทั้งนักเรียนและนักศึกษาอีกเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้เกิดความต้องการในสินค้า/บริการ มากขึ้นไปด้วยตามจำนวนประชากรที่มีอยู่และมีโรงพยาบาลสุรินทร์ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขเป็นโรงพยาบาลศูนย์ประจำจังหวัดสุรินทร์ มีเนื้อที่ 59 ไร่ 3 งาน 49 ตารางวา เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2494 ถึงปัจจุบันและได้ดำเนินการมาเป็นเวลา 66 ปี ได้รับการพัฒนาเรื่อยมาจนได้ยกฐานะเป็นโรงพยาบาลศูนย์ เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2540 โดยให้โรงพยาบาลสุรินทร์เป็นสถาบันร่วมผลิตแพทย์กับสำนักวิชาแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เมื่อวิเคราะห์อัตราค่าจ้างที่ควรมีตามกรอบอัตราค่าจ้าง FTE ระดับโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลสุรินทร์ในปีงบประมาณ 2558 (สมคิด สุริยเลิศ, 2559) เป็นการเฉพาะ เช่น แพทย์ ชั้นต่ำควรมี 195 อัตรา แต่มีเพียง 136 ขาดไป 59 อัตรา ส่วนพยาบาลวิชาชีพ ชั้นต่ำควรมี 1,220 อัตรา แต่มีเพียง 761 ขาดไป 459 อัตรา ผู้ช่วยพยาบาล ชั้นต่ำควรมี 174 อัตรา แต่มีเพียง 24 ขาดไป 150 อัตรา นักเทคนิคการแพทย์ ชั้นต่ำควรมี 76 อัตรา แต่มีเพียง 30 ขาดไป 39 อัตรา เป็นต้น อีกทั้งยังมีบุคลากรบางส่วนที่ลาเพื่อศึกษาต่อเป็นเหตุให้จำนวนบุคลากรของโรงพยาบาลไม่สอดคล้องกับจำนวนของคนที่เข้ามาใช้บริการทั้งประชาชนในพื้นที่ จังหวัดใกล้เคียงและมาจากประเทศเพื่อนบ้าน (กัมพูชา) ซึ่งเพิ่มจำนวนมากขึ้นทุก ๆ วัน เป็นเหตุให้โรงพยาบาลสุรินทร์ต้องมีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดให้สอดคล้องกับปริมาณงานและสภาพของการปฏิบัติงาน การที่โรงพยาบาลสุรินทร์จะบรรลุภารกิจ

ดังกล่าวข้างต้นได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร อาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม บรรยากาศองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Stringer. 2002) เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Robbins and Coulter. 2013) มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Recruitment & Selection) การจ่ายค่าตอบแทนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ (Compensation and benefits) การพัฒนาและการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (Training & Development) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และการยุติการจ้างงาน (Termination) องค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร (Stringer. 2002 : 12) มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (Structure) ความสามัคคี (Harmoniousness) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership) ความขัดแย้งในองค์กร (Conflict) การติดต่อสื่อสารภายใน (Communications) และความเป็นอิสระในองค์กร (Independence) และองค์ประกอบของผลการปฏิบัติงาน (Mathis and Jackson. 2003; Koopmans et al. 2013) มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ประสิทธิภาพของงาน (Effectiveness of Work) ปริมาณของงาน (Quantity of Work) คุณภาพของงาน (Quality of Work) ความสามารถเกี่ยวกับงาน (Ability Performance) และความตรงต่อเวลา (Punctuality) นอกจากนี้ยังพบอีกว่าไม่มีการศึกษาถึงอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุรินทร์ไว้อย่างเด่นชัดเท่าที่ควร

ดังนั้นจึงเป็นเหตุให้ผู้วิจัยต้องการศึกษาว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์กรและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุรินทร์มากหรือน้อยเพียงใด โดยผลการวิจัยที่ได้ครั้งนี้สามารถนำไปใช้ในเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์กร และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุรินทร์ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นตลอดจนหน่วยงานหรือองค์กรที่สนใจสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างสูงสุดต่อไป

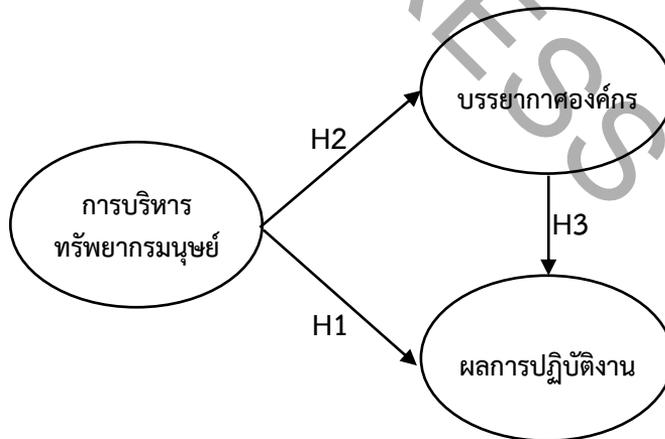
วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุรินทร์
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องแบบจำลองอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุรินทร์กับข้อมูลเชิงประจักษ์

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) เป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นที่จะต้องกระทำเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนถึงเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในบรรดาปัจจัยการบริหารงานขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้คนดีมีความสามารถเข้ามาทำงานและจัดวางระบบการใช้คนให้เหมาะกับงานในหน่วยงานและสถานที่ได้ทันตามเวลา (Put the right man into the right job in the right place at the right

time) จัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความสะดวกสบาย ปลอดภัยเพื่อรักษาคนดีที่มีมือไว้ให้ทำงานกับองค์กร นานที่สุด (นาตภา ไทยธวัช. 2551) ดังนั้นจึงเป็นเหตุให้ผู้วิจัยต้องการศึกษาว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อ บรรยากาศองค์กรและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุรินทร์มากหรือน้อย เพียงใด โดยผู้วิจัยใช้แนวคิด ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Robbins and Coulter (2013) มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource Management) ใน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) ด้านการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Recruitment & Selection) ด้านการจ่ายค่าตอบแทนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ (Compensation and benefits) ด้านการพัฒนาและการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (Training & Development) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และด้าน การยุติการจ้างงาน (Termination) ประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎีบรรยากาศ องค์กรของ Stringer (2002) เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์กร (Organizational Climate) ใน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) ด้านความสามัคคี (Harmoniousness) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership) ด้านความขัดแย้งในองค์กร (Conflict) ด้านการติดต่อ สื่อสารภายใน (Communications) และด้านความเป็นอิสระ ในองค์กร (Independence) และประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎีผลการปฏิบัติงานของ Mathis and Jackson (2003) และ Koopmans et al. (2013) เพื่อศึกษาผลการปฏิบัติงาน (Performance) ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านประสิทธิผล ของงาน (Effectiveness of Work) ด้านปริมาณของงาน (Quantity of Work) ด้านคุณภาพของงาน (Quality of Work) ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน (Ability Performance) และด้านความตรงต่อเวลา (Punctuality) ซึ่งสามารถแสดงเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

สมมติฐานการวิจัย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อบรรยากาศองค์กรและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุรินทร์

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับบรรยากาศองค์กร
3. บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อนโยบาย การปฏิบัติงานและระบบที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource Management) ใน 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) ด้านการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Recruitment & Selection) ด้านการจ่ายค่าตอบแทนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ (Compensation and benefits) ด้านการพัฒนาและการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (Training & Development) ด้านการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และด้านการยุติการจ้างงาน (Termination) ของโรงพยาบาลสุรินทร์ เพื่อให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมายหรือจุดประสงค์ที่วางไว้

2. บรรยากาศองค์กร หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อนโยบาย การปฏิบัติงานและระบบที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ใน 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) ด้านความสามัคคี (Harmoniousness) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership) ด้านความขัดแย้งในองค์กร (Conflict) ด้านการติดต่อสื่อสารภายใน (Communications) และด้านความเป็นอิสระในองค์กร (Independence)

3. ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนหนึ่งในช่วงเวลาหนึ่งว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด ใน 5 ด้าน ประกอบด้วย ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ใน 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านประสิทธิผลของงาน (Effectiveness of Work) ด้านปริมาณของงาน (Quantity of Work) ด้านคุณภาพของงาน (Quality of Work) ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน (Adaptive Performance) และด้านความตรงต่อเวลา (Punctuality)

4. บุคลากรโรงพยาบาลสุรินทร์ หมายถึง แพทย์ พยาบาลและผู้ช่วยพยาบาลทั้งข้าราชการ พนักงานของรัฐ/พนักงานราชการและหรือลูกจ้างของโรงพยาบาล สุรินทร์ ในปีงบประมาณ 2559 จำนวนทั้งสิ้น 1,177 คน (ตุลาคม. 2559)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ประโยชน์เชิงวิชาการ

1.1 ทำให้ทราบถึงระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์กรและผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรโรงพยาบาลสุรินทร์

1.2 ทราบถึงความสัมพันธ์และอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุรินทร์

1.3 ทำให้ทราบถึงสมรรถนะระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสุรินทร์

1.4 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง/ผู้ที่สนใจสามารถนำผลการวิจัยไปใช้การพัฒนาและปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรได้

2. ประโยชน์เชิงนโยบาย

ผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้สามารถนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายสำหรับการพัฒนาและปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์กรและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุรินทร์ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรได้อย่างสูงสุดต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรของโรงพยาบาลสุรินทร์ จำนวน 1,177 คน (โรงพยาบาลสุรินทร์. 2559 ออนไลน์)

2. กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 340 ตัวอย่าง ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นอย่างเป็นสัดส่วน (Proportion Stratified Random Sampling) สำหรับการศึกษาความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาถึงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม LISREL โดยใช้เครื่องมือทางสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) ซึ่งขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ต้องมีขนาดใหญ่ เพราะหากใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่จะมีโอกาสที่ตัวแปรจะมีการแจกแจงเป็นปกติมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่เล็กกว่า โดยปกติในการวิเคราะห์สถิติประเภทพหุตัวแปร มีข้อเสนอแนะว่าควรกำหนดกลุ่มตัวอย่างประมาณ 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดล (สุภมาส อังคุโชติ และคณะ, 2554) ซึ่งเป็นจำนวนที่เหมาะสมและสามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือทางเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) ได้ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ในแบบจำลองซึ่งมีจำนวน 17 ตัว ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมและเพียงพอจึงควรมีอย่างน้อย (17×20) 340 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถนำแนวคิด ทฤษฎี การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของ Robbins and Coulter (2013) มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยทำการศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource Management) 6 องค์ประกอบประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎี บรรยากาศองค์กรของ Stringer (2002) ศึกษาบรรยากาศองค์กร (Organizational Climate) 6 องค์ประกอบและประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎีผลการปฏิบัติงานของ Mathis and Jackson (2003) และ Koopmans et al. (2013) ศึกษาองค์ประกอบของผลการปฏิบัติงาน (Performance) 5 องค์ประกอบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (2) การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (3) การจ่ายค่าตอบแทนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ (4) การพัฒนาและการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (5) การประเมินผลการปฏิบัติงานและ (6) การยุติการจ้างงาน

3.2 บรรยากาศองค์กร จำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) โครงสร้างองค์กร (2) ความสามัคคี (3) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (4) ความขัดแย้งในองค์กร (5) การติดต่อสื่อสารภายใน และ (6) ความเป็นอิสระในองค์กร

3.3 ผลการปฏิบัติงาน จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ประสิทธิภาพของงาน (2) ปริมาณของงาน

(3) คุณภาพของงาน (4) ความสามารถเกี่ยวกับงานและ (5) ความตรงต่อเวลา

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) แบบ 5 ระดับ (Likert-type scale ranging) ที่มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เท่ากับ 0.953 ด้านบรรยากาศองค์กร เท่ากับ 0.979 ด้านผลการปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.828 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.975

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM)

ผลการวิจัย

1. ผลศึกษาอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุรินทร์

1.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศองค์กร (OC) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.22 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

1.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (PE) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.99 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

1.3 บรรยากาศองค์กร (OC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (PE) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.70 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

นอกจากนี้ผลการปฏิบัติงาน (PE) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR) ผ่านบรรยากาศองค์กร (OC) โดยมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.21 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการศึกษาอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุรินทร์ ดังกล่าวสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุรินทร์

เหตุผลการ	OC			PE		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE
HR	0.99** (0.04)	-	0.99** (0.04)	0.22** (0.22)	-	0.22** (0.22)
PE	0.91** (0.05)	0.21** (0.22)	0.70** (0.22)	-	-	-

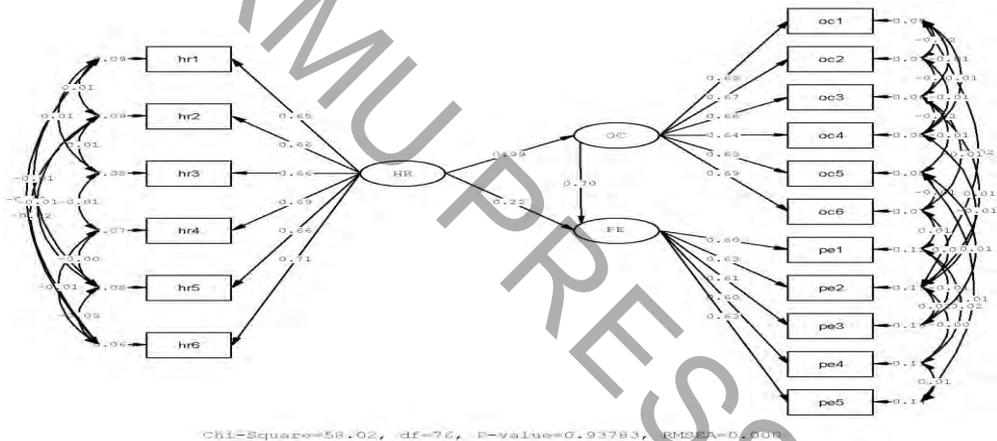
TE = IE+DE ; TE =อิทธิพลรวม IE =อิทธิพลทางอ้อม DE = อิทธิพลทางตรง

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 2.

2. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์

พบว่าโมเดลสมมติฐานยังไม่มี ความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่คำนวณได้ คือ ค่า $X^2 = 235.72$, $df = 116$, $p\text{-value} = 0.00000$, $CFI = 1.00$, $GFI = 0.92$, $AGFI = 0.90$, $RMSEA = 0.055$ และ $SRMR = 0.013$ ซึ่งค่าสถิติที่สำคัญบางตัวยังไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ (Joreskog and Sorbom, 1996)

ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับโมเดล (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) จากนั้นปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมผ่อนคลาย ข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ จนกระทั่งค่าดัชนีความกลมกลืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ภายหลังการปรับโมเดลโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืน ทั้ง 6 ดัชนีผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี $X^2/df = 0.76$, $CFI = 1.00$, $GFI = 0.98$, $AGFI = 0.96$, $RMSEA = 0.000$ และ $SRMR = 0.007$ ดังนั้นสรุปได้ว่าโมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง มีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพประกอบที่ 2 และตารางที่ 2



ภาพที่ 2 แสดงอิทธิพลของตัวแปรในโมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กร และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุรินทร์

ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมมติฐานโดยรวมหลังจากการปรับโมเดล

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าดัชนีที่วัดได้	ผลการพิจารณา
χ^2 / df (58.02/76)	< 2.00	0.76	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.96	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์
SRMR	< 0.05	0.007	ผ่านเกณฑ์

สรุปได้ว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่า $\chi^2/df = 0.76$, CFI = 1.00, GFI = 0.98, AGFI = 0.96, RMSEA = 0.000 และ SRMR = 0.007

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กร และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุรินทร์ สรุปได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ข้อ	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
1.	การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศองค์กร	สอดคล้อง
2.	การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน	สอดคล้อง
3.	บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน	สอดคล้อง

อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุรินทร์สามารถอภิปรายผลตามสมมติฐานการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 : การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับต่ำ (0.22) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรงและเป็นไปตามสมมติฐาน การวิจัยที่ตั้งไว้ สามารถอธิบายได้ว่าหากโรงพยาบาลสุรินทร์มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR) ได้แก่ การจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการจัดทำแผนกำลังคนไว้อย่างชัดเจนรวมทั้งการกำหนดมาตรฐานและวิธีการปฏิบัติงานในหน้าที่ การปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสม (hr1) การกำหนดระเบียบการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรไว้อย่างชัดเจน (hr2) การให้บุคลากรได้มีโอกาสหมุนเวียนงานในสายงานนั้น ๆ การพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน เงินพิเศษและสวัสดิการต่าง ๆ การเลื่อนตำแหน่งอย่างเท่าเทียมกัน (hr3) การกำหนดโครงการพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเอง รวมทั้งการเปิดโอกาสหรือสนับสนุนบุคลากรให้เจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่มั่นคง (hr4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของ

บุคลากรโดยนำพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมยุติธรรม (hr5) รวมถึงการกำหนดระเบียบข้อบังคับหรือบทลงโทษสำหรับบุคลากรที่กระทำผิดทางวินัยหรือระเบียบขององค์กร การออกจากงานของบุคลากรขององค์กรไว้เป็นลายลักษณ์อักษร (hr6) อย่างชัดเจนแล้วย่อมส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Mondy and Martocchio (2016) ที่ได้กล่าวถึง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ว่าเป็นกระบวนการวางแผน ระเบียบและกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อให้ได้พนักงานที่เหมาะสมและบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอในอันที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของหลายท่าน เช่น Marwat et al., (2006) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ใน 7 ด้าน ได้แก่ การคัดเลือก (Selection) การฝึกอบรม (Training) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) ค่าตอบแทน (Compensation) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee Participation) และการกำหนดอาชีพ (Job Definition) มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร งานวิจัยของ Abdullah et al., (2009) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ใน 6 ด้าน ได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ค่าตอบแทน/ แรงจูงใจ (Compensation/Incentives) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HR Planning) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และความปลอดภัยของบุคลากร (Employee Security) มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน งานวิจัยของ Alfes et. al. (2013) พบว่า บทบาทของผู้จัดการสายงานการปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานรายบุคคลและงานวิจัยของ Amin et. al. (2014) พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหา ด้านการฝึกอบรม ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการประเมิน ด้านการวางแผนอาชีพ ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ด้านความหมายของงานและด้านค่าตอบแทน มีความสำคัญและมีความสัมพันธ์กับผลงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย

สมมติฐานข้อที่ 2: การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศขององค์กร

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศขององค์กร อยู่ในระดับสูงมาก (0.99) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรงและเป็นไปตามสมมติฐาน การวิจัยที่ตั้งไว้ สามารถอธิบายได้ว่าโรงพยาบาลสุรินทร์มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR) ได้แก่ การจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการจัดทำแผนกำลังคนไว้อย่างชัดเจน (hr1) การกำหนดระเบียบการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรไว้อย่างชัดเจน การให้บุคลากรได้มีโอกาสหมุนเวียนงานในสายงานนั้น ๆ (hr2) การพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน เงินพิเศษและสวัสดิการต่าง ๆ การเลื่อนตำแหน่งอย่างเท่าเทียมกัน (hr3) การกำหนดโครงการพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยการสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตามความถนัดและความต้องการ (hr4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยนำพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาประกอบการประเมิน ผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและยุติธรรม (hr5) และการกำหนดบทลงโทษสำหรับบุคลากรที่กระทำผิดทางวินัย หรือระเบียบขององค์กรไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจนรวมถึงการกำหนดระเบียบข้อบังคับลักษณะการยุติการจ้างงาน (hr6) การออกจากงานของบุคลากรขององค์กรอย่างชัดเจนแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อบรรยากาศภายในองค์กรที่ดี และเอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลแล้ว ย่อมจะบรรลุถึงผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระดับที่สูงขึ้นได้เช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Armstrong and Taylor (2017) ที่กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์และบรรยากาศองค์กรมีความสำคัญต่อองค์กรทุกองค์กร เพราะการปฏิบัติงานในองค์กรจำเป็นต้องมีการปฏิสัมพันธ์กันระหว่าง

บุคลากรภายในองค์กร ถ้าหากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเอื้อต่อการปฏิบัติงานแล้วก็จะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีขวัญกำลังใจและพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของหลายท่าน เช่น งานวิจัยของ Fu and Deshpande (2014) พบว่า สภาพแวดล้อมที่ห่วงใย (Caring climate) มีผลกระทบโดยตรงต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงาน งานวิจัยของ Guerci et. al. (2015) พบว่า การเพิ่มขีดความสามารถปฏิบัติ (เช่น การสรรหา การคัดเลือกและการฝึกอบรม) และการเสริมสร้างโอกาส (เช่น การออกแบบงานอุตสาหกรรม ความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของพนักงาน) เกิดจากการสภาพแวดล้อมทางจริยธรรมองค์กร (organizational ethical climates) ของผู้บริหารและงานวิจัยของ Sharma and Dhar (2016) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรทางการแพทย์ นอกจากนี้ ยังพบอีกว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและกระบวนการยุติธรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอีกด้วย

สมมติฐานข้อที่ 3 : บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง (0.70) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นอิทธิพลทางตรงและเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ที่ตั้งไว้ สามารถอธิบายได้ว่าโรงพยาบาลสุรินทร์จัดให้มีบรรยากาศองค์กร (OC) ได้แก่ การกำหนดลักษณะโครงสร้าง การบริหาร การกำหนดนโยบายและเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนทั้งการวางแผนขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น (oc1) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายก็ควรมีการแถลงอย่างเป็นทางการให้บุคลากรได้รับทราบถูกต้องตามความเป็นจริงอย่างรวดเร็วและทั่วถึง (oc5) รวมทั้งการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน คณะผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายในส่วนต่าง ๆ มีบทบาทในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งให้คำชมเชย เมื่อปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตามเป้าหมาย (oc3) เพื่อสร้างการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา รวมทั้งให้การสนับสนุนบุคลากรในองค์กร (oc4) การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในองค์กรเป็นไปโดยสะดวกรวดเร็วและทั่วถึง เพื่อสร้างความรักสามัคคี (oc2) มีการประสานการทำงานร่วมกัน เคารพความคิดเห็นที่แตกต่างของบุคลากรอย่างมีเหตุผล รวมทั้งการสนับสนุนให้มีการนำแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระในการตัดสินใจ (oc6) ปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเองแล้ว ย่อมส่งผลต่อบรรยากาศภายในองค์กรที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลแล้ว ก็ย่อมจะบรรลุถึงผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระดับที่สูงขึ้นได้เช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Altmann (2000) และ Knies (2014) ที่กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์กรว่า บรรยากาศองค์กรมีส่วนกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของคนซึ่งบรรยากาศองค์กรเปรียบเสมือนกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของหลายท่าน เช่น งานวิจัยของ Cole et al., (2005) พบว่าบรรยากาศในองค์กรส่งผลต่อการเรียนรู้และสุขภาพของลูกจ้างในองค์กร กระตุ้นให้เกิดการพัฒนา คุณภาพชีวิตในการทำงาน งานวิจัยของ Ibrahim and Primiana (2015) พบว่าสภาพแวดล้อมขององค์กรธุรกิจมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานขององค์กร งานวิจัยของ ชุติพร เพ็ชรศรี (2556) พบว่าบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับสูงและงานวิจัยของ ทศนีย์ มานูเจริญ (2558) พบว่าบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นอกจากนี้ผลการปฏิบัติงาน (PE) ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR) ผ่านบรรยากาศองค์กร (OC) เท่ากับ 0.21 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าผลการปฏิบัติงาน

ได้รับทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR) สามารถอธิบายได้ว่า หากต้องการให้ผลการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นแล้ว โรงพยาบาลสุรินทร์จะต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) ด้านการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Recruitment & Selection) ด้านการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ (Compensation and benefits) ด้านการพัฒนาและการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (Training & Development) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และด้านการยุติการจ้างงาน (Termination) รวมทั้งการให้องค์กรมีบรรยากาศองค์กรด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) ด้านความสามัคคี (Harmoniousness) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership) ด้านความขัดแย้งในองค์กร (Conflict) ด้านการติดต่อ สื่อสารภายใน (Communications) และด้านความเป็นอิสระในองค์กร (Independence) ที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลแล้ว ก็ย่อมจะบรรลุถึงผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระดับที่สูงขึ้นได้เช่นกัน

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้และข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับโรงพยาบาลสุรินทร์นำผลจากการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ประโยชน์ในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

1.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมของโรงพยาบาลสุรินทร์ ผลจากการวิจัยพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นจึงควรมีนโยบายเน้นการพัฒนาในเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 6 ด้าน ตามลำดับความสำคัญต่อไปนี้ (1) ด้านการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ (2) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (3) ด้านการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (4) ด้านการยุติการจ้างงาน (5) ด้านการพัฒนาและการฝึกอบรม ทรัพยากรมนุษย์และ (6) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ด้านการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ควรมีนโยบายเน้นการพัฒนาในเรื่อง (1) การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้มีโอกาสได้รับการพิจารณาอย่างเท่าเทียมกัน (2) การสำรวจความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เป็นระยะ ๆ และ (3) แบบสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ได้รับ

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีนโยบายเน้นการพัฒนาในเรื่อง (1) การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงาน (2) บุคลากรทุกคนได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมและเหมาะสม และ (3) ควรนำพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน

ด้านการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ควรมีนโยบายเน้นการพัฒนาในเรื่อง (1) การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างได้มีโอกาสหมุนเวียนงาน (2) การกำหนดระเบียบให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถเสนอชื่อบุคลากรเพื่อเข้ารับการสรรหาตามตำแหน่งที่ประกาศ และ (3) ควรกำหนดวิธีวัด/ประเมินและเกณฑ์การประเมินการสรรหาบุคลากรจากภายนอกและภายในไว้อย่างชัดเจน

ด้านการยุติการจ้างงาน ควรมีนโยบายเน้นการพัฒนาในเรื่อง (1) ควรมีระเบียบปกป้องคุ้มครองสิทธิของผู้ลาออกในกรณีที่ถูกกลั่นแกล้งหรือลาออกโดยมิได้มีความผิดที่เกิดจากการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน (2) ควรมีระเบียบ

ข้อบังคับระบุเกี่ยวกับการดูแลและการบริหารจัดการด้านผลประโยชน์ของผู้ออกจากงานทุกลักษณะไว้อย่างชัดเจน และ (3) ควรมีระเบียบว่าด้วยการยื่นคำร้องขออย่างชัดเจน

ด้านการพัฒนาและการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ ควรมีนโยบายเน้นการพัฒนาในเรื่อง (1) จัดให้มีการสำรวจความสนใจและความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กร (2) มีแผนสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากรภายหลังการพัฒนาและการฝึกอบรมอย่างชัดเจน และ (3) การสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีการพัฒนาตนเองตามความถนัดและความต้องการ

ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรมีนโยบายเน้นการพัฒนาในเรื่อง (1) การมีข้อมูลแสดงการคาดการณ์จำนวนบุคลากรที่เลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายตำแหน่งและเกษียณอายุภายใน 5 ปีข้างหน้า (2) การจัดทำแผนกำลังคนไว้อย่างชัดเจน และ (3) ควรมีข้อมูลแสดงสัดส่วนจำนวนความต้องการพยาบาลต่อจำนวนผู้รับบริการไว้อย่างชัดเจน

1.2 ด้านบรรยากาศองค์กร ผลจากการวิจัยพบว่าอยู่ในระดับมากแต่ก็ควรมีนโยบายเน้นการพัฒนาในเรื่องของบรรยากาศองค์กร 6 ด้าน ตามลำดับความสำคัญดังต่อไปนี้ (1) ด้านความขัดแย้งในองค์กร (2) ด้านการติดต่อสื่อสารภายใน (3) ด้านความเป็นอิสระในองค์กร (4) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร (5) ด้านความสามัคคีและ (6) ด้านโครงสร้างองค์กร

ด้านความขัดแย้งในองค์กร ควรมีนโยบายเน้นการพัฒนาในเรื่อง (1) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทุกคนสามารถแสดงออกถึงความรู้สึกนั้นได้อย่างเปิดเผยและปลอดภัย (2) ผู้บริหารองค์กรควรเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างของบุคลากรแม้ไม่เห็นด้วย และ (3) ควรมียินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้บังคับบัญชาได้

ด้านการติดต่อสื่อสารภายในควรมีนโยบายเน้นการพัฒนาในเรื่อง (1) ข่าวสารต่าง ๆ ภายในองค์กรควรมีการเผยแพร่อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว (2) การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชาเป็นไปโดยสะดวกรวดเร็ว และ (3) ลำดับขั้นตอนการสั่งงานหรือการปฏิบัติงานที่มีความคล่องตัว สะดวกและรวดเร็ว

ด้านความเป็นอิสระในองค์กร ควรมีนโยบายเน้นการพัฒนาในเรื่อง (1) ผู้บังคับบัญชาควรไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและให้อิสระในการตัดสินใจปฏิบัติงาน (2) ขั้นตอนการสั่งงานภายในองค์กรมีความยืดหยุ่นและสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ และ (3) ควรมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการทำงานขององค์กร

ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารควรมีนโยบายเน้นการพัฒนาในเรื่อง (1) ผู้บริหารและคณะของผู้บริหารควรบริหารงานด้วยความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน (2) ผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายในส่วนต่าง ๆ ควรบริหารงานด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ และ (3) คณะผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายในส่วนต่าง ๆ ควรมีบทบาทในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์

ด้านความสามัคคี ควรมีนโยบายเน้นการพัฒนาในเรื่อง (1) การสนับสนุนบุคลากรในองค์กรให้มีความรักสามัคคีในการทำงานร่วมกัน (2) การประสานการทำงานร่วมกันของบุคลากรในแต่ละฝ่าย/ส่วน และ (3) คำแนะนำและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

ด้านโครงสร้างองค์กร ควรมีนโยบายเน้นการพัฒนาในเรื่อง (1) การกำหนดนโยบาย กฎ ระเบียบ และขั้นตอนที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว (2) การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละแผนกไว้อย่างชัดเจน ไม่ก้าวก่ากัน และ (3) การกำหนดโครงสร้างและลักษณะงานไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

1.3 ผลการปฏิบัติงาน ผลจากการวิจัยพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นจึงควรมีนโยบายเน้นการพัฒนาในเรื่องของผลการปฏิบัติงาน 5 ด้าน ตามลำดับความสำคัญดังต่อไปนี้ (1) ด้านปริมาณของงาน (2) ด้านคุณภาพของงาน

(3) ด้านความตรงต่อเวลา (4) ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน และ (5) ด้านประสิทธิผลของงาน

ด้านปริมาณของงาน ควรมีนโยบายเน้นการพัฒนาในเรื่องของ (1) การปฏิบัติงานเฉพาะงานในหน้าที่รับผิดชอบเท่านั้น และ (2) การปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมาย

ด้านคุณภาพของงาน ควรมีนโยบายเน้นการพัฒนาในเรื่อง (1) การกระตุ้นบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และ (2) การกระตุ้นบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ได้สมบูรณ์ และถูกต้องตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

ด้านความตรงต่อเวลา ควรมีนโยบายเน้นการพัฒนาในเรื่อง (1) การมาปฏิบัติงานและเลิกปฏิบัติงาน ตรงตามเวลาที่กำหนด และ (2) การตรงต่อการนัดหมายเสมอ

ด้านความสามารถเกี่ยวกับงาน ควรมีนโยบายเน้นการพัฒนาในเรื่อง (1) ความเข้าใจขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และ (2) การมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติเป็นอย่างดี

ด้านประสิทธิผลของงาน ควรมีนโยบายเน้นการพัฒนาในเรื่อง (1) การปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ ถูกต้องเสมอ และ (2) การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ให้สำเร็จได้ ตามเกณฑ์ที่กำหนด

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลในจังหวัดสุรินทร์

2.2 ควรศึกษาอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลทั้งในระดับภูมิภาคและระดับประเทศ

2.3 ควรศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลในจังหวัดสุรินทร์

2.4 ควรศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลในจังหวัดสุรินทร์

เอกสารอ้างอิง

จังหวัดสุรินทร์. (2559). **จำนวนประชากร**. [ออนไลน์]. จาก : <http://www.gov.surinpoc.com/surinnew/surin/3.htm> [21 ตุลาคม 2559]

ทัศนีย์ มานูเจริญ. (2558). **บรรยากาศองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารทั่วไป) มหาวิทยาลัยบูรพา

นาตภา ไทยธวัช. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกรณีศึกษา บริษัท กระจกพีเอ็มเค-ซินทรัล จำกัด. บทความวิจัย **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยธนบุรี** ที่ 2 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม 2551. หน้า 95-96

ชนันนัทธ์ จันทร์รินทร์. (2550). **อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และบรรยากาศองค์กรต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ**. การค้นคว้าแบบอิสระวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- ชวลีพร เพ็ชรศรี. (2557). คุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาในกลุ่มธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. **สุทธิปริทัศน์**, ปีที่ 28 ฉบับที่ 85 มกราคม-มีนาคม 2557 หน้า 145-160
- โรงพยาบาลสุรินทร์. (2559). **กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล**. [ออนไลน์] จาก : <http://www.sunhospital.org/index.html#> [29 ตุลาคม 2559]
- วิกิพีเดีย. (2559). **จังหวัดสุรินทร์**. [ออนไลน์] จาก : <https://th.wikipedia.org/wiki/จังหวัดสุรินทร์> สืบค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2559
- _____. (2559). **เทศบาลเมืองสุรินทร์**. [ออนไลน์] จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/เทศบาลเมืองสุรินทร์> [25 ธันวาคม 2559]
- สมคิด สุริยเลิศ. (2559). **ยุทธศาสตร์พัฒนาโรงพยาบาลสุรินทร์ ปี 2558-2560 (ปรับปรุง 2559)**. สุรินทร์ โรงพยาบาลสุรินทร์.
- สุภมาส อังศ์โชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณและรัชนีกุล ภิญโญภานุวัฒน์. (2554). **สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ : เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.
- Abdullah, Z., Ahsan, N., and Alam, S. S. (2009). The effect of human resource management practices on business performance among private companies in Malaysia. **International Journal of Business and Management**, 4(6), 65.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., and Gatenby, M. (2013). The relationship between line Manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the Mediating role of engagement. **Human resource management**, 52(6), 839-859.
- Altmann, R. (2000, June). Understanding Organizational Climate: Start Minimizing Your Workforce Problems. **Journal of Water Engineering & Management**. 31(2): 31-36.
- Amin, M., Khairuzzaman Wan Ismail, W., Zaleha Abdul Rasid, S., and Daverson Andrew Selemani, R. (2014). The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a Public University. **The TQM Journal**, 26(2), 125-142.
- Armstrong, M., and Taylor, S. (2017). **Armstrong's handbook of human resource. management practice**. Kogan Page Publishers.
- Cole, D. C., Robson, L. S., Lemieux-Charles, L., McGuire, W., Sicotte, C., and Champagne, F. (2005). Quality of working life indicators in Canadian health care organizations: a tool for healthy, Health care workplaces?. **Occupational Medicine**, 55(1), 54-59.
- Fu, W., and Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. **Journal of Business Ethics**, 124(2), 339-349.

- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., and Shani, A. R. (2015). The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: an employee perspective. **Journal of Business Ethics**, **126**(2), 325-342.
- Ibrahim, R., and Primiana, I. (2015). Influence of business environment on organization performance. **International Journal of Scientific & Technology Research**, **4**(4). Pp. 283- 293.
- Joreskog, Karl G. and Sorbom, Dag. (1996). **LISREL8: User's Reference Guide**. IL: Scientific Software International Inc..
- Knies, K. (2014). **The Influence of Organizational Climate on the Use and Quality Of Evidence-Based Practices in School Mental Health**. (Master's thesis). (Online) Available: <http://scholarcommons.sc.edu/etd/3016>
- Koopmans, L. C., Bernaards, V. Hildebrandt, S. Van Buuren, A.J. van der Beek and H.C.W. de Vet. (2013). Development of an individual work performance questionnaire, **International journal of productivity and performance management**, **62**(1), (2013), 6-28.
- Marwat, Z. A., Qureshi, T. M., and Ramay, M. I. (2006). Impact of human resource management (HRM) practices on employees performance. **International Journal**.
- Mathis, R. L. and J. H. Jackson, (2003) **Human Resource Management**. 10th edition, Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Mondy, R., and Martocchio, J. J. (2016). Human resource management. **Human Resource Management**, Global Edition
- Robbins, SP, and Coulter, M. (2013). **Management**. (12th Ed.). New Jersey: Pearson.
- Sharma, J., and Dhar, R. L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff: mediating role of affective commitment. **Personnel Review**, **45**(1), 161-182.
- Stringer, R. A. (2002). **Leadership and organizational climate**. Upper Saddle River: Prentice Hall
- Warner, D. and Palfreyman, D. (1996). **Higher Education Management**. Buckingham :The Society for Research into Higher Education & Open University Press.