

การบริหารทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลต่อศักยภาพ ของบุคลากร กรณีศึกษา บริษัทเนชั่นแนล เฮลท์แคร์ ซิสเต็มส์ จำกัด Human Resource Management and Related Factors Affecting Employee Potential: A Case Study of National Healthcare Systems Co.,Ltd.

มารินทิพย์ คันทะมาลา¹ และ ทวีศักดิ์ กฤษเจริญ²
Marintip Kantamala and Taweesak Kritjaroen

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อการแสดงออกทางศักยภาพของบุคลากร บริษัทเนชั่นแนล เฮลท์แคร์ ซิสเต็มส์ จำกัด ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของบริษัทเนชั่นแนล เฮลท์แคร์ ซิสเต็มส์ จำกัด สำนักงานใหญ่ จำนวน 407 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย สถิติเชิงพรรณนาที่ใช้ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมานได้แก่ การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อการแสดงออกทางศักยภาพของบุคลากร บริษัทเนชั่นแนล เฮลท์แคร์ ซิสเต็มส์ จำกัด สำนักงานใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือกส่งผลต่อศักยภาพของบุคลากรบริษัทเนชั่นแนล เฮลท์แคร์ ซิสเต็มส์ จำกัด สำนักงานใหญ่ในทุกด้าน และปัจจัยแวดล้อมในการทำงานด้านลักษณะงานส่งผลต่อศักยภาพของบุคลากรบริษัท เนชั่นแนล เฮลท์แคร์ ซิสเต็มส์ จำกัด สำนักงานใหญ่ในทุกด้านเช่นกัน

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน ศักยภาพของบุคลากร

¹ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสาขาการจัดการ คณะบัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กรุงเทพฯ

MBA's degree student in Management, Graduate School of Management and Innovation, King Mongkut's University of Technology Thonburi, Bangkok.

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจำสาขาการบริหารจัดการองค์กร คณะบัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กรุงเทพฯ

Assistant Professor, Organization Management Program, Graduate School of Management and Innovation, King Mongkut's University of Technology Thonburi, Bangkok.

Corresponding e-mail: taweesak.kri@kmutt.ac.th

Abstract

The purpose of this research was to study the relationship between human resource management and work-related factors towards employee potential at National Healthcare Systems Co.,Ltd. Questionnaires were used to collect data from 407 employees at the headquarter of National Healthcare Systems Co.,Ltd. Descriptive statistics included frequency, percentage, mean, and standard deviation. Inferential statistics was Multiple Regression Analysis, at the 0.05 level of statistical significance. The research findings indicate that both human resource management and work-related factors have significantly positive influence on overall employee potential. However, only selection and recruitment from human resource management has an influence on all of 4 employee potentials, while only work characteristics from work-related factors has an influence on all of 4 employee potentials.

Keywords: *Human resource management, Work-related factor, Employee potential*

บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยเล็งเห็นความสำคัญของปัจจัยด้านบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์มากกว่าในอดีต ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนต่างใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพที่จะแข่งขันแตกต่างกันโดยมีจุดประสงค์เดียวกันคือ ต้องการให้ทรัพยากรบุคคลเหล่านี้สามารถสร้างผลตอบแทนกลับมาให้กับองค์กรได้มากที่สุด ดังนั้นแต่ละองค์กรจึงส่งเสริมให้พนักงานได้มีการสร้างเสริมองค์ความรู้และพัฒนาศักยภาพตนเองให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้นเพื่อรองรับสภาวะของโลกธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังจะเห็นได้จากการนำแนวความคิดที่มีการศึกษามาเป็นอย่างดี หรือนำทฤษฎีต่างๆ มาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างจุดแข็งและสร้างรายได้เปรียบในเชิงแข่งขันขององค์กรตนเองขึ้นได้ โดยเริ่มต้นที่ตัวของทรัพยากรบุคคลก่อน เนื่องจากเป็นผู้ที่จะต้องคิดค้นและนำเอาเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ต่างๆ มาใช้ในการทำงาน ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการไปจนถึงระดับบริหาร องค์กรจึงต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานอย่างดียเยี่ยม สามารถตอบรับกับเป้าหมายองค์กรได้อย่างสอดคล้อง เป็นไปได้อย่างยิ่งว่าการที่องค์กรจะเกิดผลกำไรและอยู่รอดในธุรกิจระยะยาวหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นๆ ทุกองค์กรในปัจจุบันต่างก็ต้องการบุคลากรที่มีทั้งความสามารถและศักยภาพสูงสุด เพื่อช่วยในการขับเคลื่อนธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ บางองค์กรจึงมีการแย่งชิงหรือดึงตัวกลุ่มบุคลากรที่เรียกว่ากลุ่มคนเก่ง (Talent) เนื่องจากประสบกับสภาวะขาดแคลนทำให้มีการแข่งขันกันสูง (คะเนิงนิจ อนุโรจน์. 2554) ดังนั้นทุกองค์กรจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ จากการมุ่งที่จะสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถและศักยภาพสูงจากภายนอกองค์กร มาเป็นการเล็งเห็นถึงความสำคัญในการคัดสรรบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรเพื่อทำการพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และสร้างรายได้เปรียบให้กับองค์กร รวมถึงเตรียมความพร้อมพนักงานให้ก้าวเข้าสู่การเป็นผู้นำขององค์กรต่อไปในอนาคต ทั้งนี้เพื่อเป็นการ

ลดความเสี่ยงในด้านต้นทุนและความเสี่ยงในด้านการพัฒนาบุคลากร อีกทั้งเป็นการรักษาวัฒนธรรมองค์กรไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการรับบุคลากรรุ่นใหม่เข้ามาแล้วอาจมีการสร้างค่านิยมใหม่หรือบรรทัดฐานใหม่ เช่น การเคารพนับถือและแสดงความนอบน้อมแก่ผู้อาวุโส ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นบทบาทของผู้บริหารองค์กรและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องตระหนักในการเลือกใช้กลยุทธ์ใดในการบริหารงานเพื่อให้บุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรนั้นสามารถเพิ่มศักยภาพและความสามารถให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจได้

บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่ จึงมิใช่เพียงแค่เป็นการทำหน้าที่ในการสนับสนุนหน่วยงานด้านการบริหารคนเพียงอย่างเดียว ในอดีตฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ถูกมองว่าเป็นหน่วยงานที่ก่อให้เกิดต้นทุน และไม่สร้างผลกำไรให้แก่องค์กร กระบวนการต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะต้องได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและควรมีบทบาทในเชิงบริหารที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับภาคตัดสินใจทางธุรกิจให้มากขึ้น กระบวนการด้านการสรรหา การคัดเลือก การอบรมหรือพัฒนา และการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรนั้น ต้องมีความสอดคล้องและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายเพื่อตอบโจทย์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร หากสิ่งที้องค์กรมุ่งหวังคือการสร้างคุณค่าให้กับบุคลากร การส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาความสามารถและศักยภาพด้วยกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งด้วยความเชื่อที่ว่ามนุษย์ทุกคนนั้นมีศักยภาพอยู่ในตัวทั้งสิ้น เพียงแต่กระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้จะสามารถช่วยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถนำเอาศักยภาพที่ตนมีอยู่ออกมาใช้ในการทำงานได้หรือไม่และเพียงใด หรือสิ่งใดที่เป็นอุปสรรคในการขัดขวางการใช้ศักยภาพของบุคลากร ทำให้ไม่สามารถแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่

บริษัทเนชั่นแนล เฮลท์แคร์ ซิสเต็มส์ จำกัด เป็นบริษัทในเครือของบริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่ให้บริการด้านการสนับสนุนทางการแพทย์ และธุรกิจโรงพยาบาลชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ ด้วยเทคโนโลยีและระบบการทำงานมาตรฐานสากล โดยบุคลากรผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขา เช่น แพทย์ เภสัชกร นักเทคนิคการแพทย์ นักบัญชี โลจิสติกส์ รวมถึงผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ให้บริการครอบคลุมงานสนับสนุนบริการและงานบริหารโรงพยาบาล โดยองค์กรได้เล็งเห็นและตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่เป็นอย่างมาก ซึ่งในปัจจุบันองค์กรมีบุคลากรประมาณ 1,400 คนกระจายอยู่ตามสาขาต่างๆ ซึ่งเป็นวิชาชีพที่ค่อนข้างหลากหลาย และด้วยความที่เป็นองค์กรที่เติบโตและขยายสาขาอย่างรวดเร็วในการบริหารงานและบุคลากรจึงต้องเป็นรากฐานสำคัญที่จะมีส่วนช่วยในการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้มากที่สุด

จากที่มำดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อศักยภาพของบุคลากร กรณีศึกษา บริษัทเนชั่นแนล เฮลท์แคร์ ซิสเต็มส์ จำกัด” เพื่อศึกษาถึงปัจจัยของกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์รวมถึงปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ ว่าสามารถส่งผลต่อการแสดงศักยภาพของบุคลากรในการนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือไม่ รวมถึงยังสามารถใช้เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มากยิ่งขึ้นอีกด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อการแสดงออกทางศักยภาพของบุคลากร บริษัทเนชั่นแนล เฮลท์แคร์ ซิสเต็มส์ จำกัด

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท เนชั่นแนล เฮลท์แคร์ ซิสเต็มส์ จำกัด สำนักงานใหญ่ รวมทั้งสิ้นจำนวน 407 คน ทั้งระดับบังคับบัญชาและระดับปฏิบัติการ

ทบทวนวรรณกรรม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้มีประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด โดยใช้การจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงาน โดยมีกระบวนการที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การอบรมและพัฒนา เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน มีคุณภาพชีวิตที่เหมาะสม รวมไปถึงการสร้างหลักประกันให้แก่บุคลากรที่ต้องพ้นจากการทำงานร่วมกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (Ivancevich. 1992; Harvey & Bowin. 1996; Dessler. 2004; Noe *et al.* 2008)

Mondy and Noe (2004) สรุปบทบาทหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่ามีภารกิจและกิจกรรมซึ่งประกอบไปด้วย 6 กิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กัน โดยมีหน้าที่สำคัญดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก (Human Resource Planning, Recruitment and Selection) เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน ซึ่งเป็นความจำเป็นขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนในการสรรหาและคัดเลือกอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอกับความต้องการ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development [HRD]) ประกอบด้วย การศึกษา การพัฒนา การฝึกอบรม และการเรียนรู้ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จะช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเริ่มตั้งแต่รับพนักงานเข้ามาร่วมงานและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงการวางแผนอาชีพและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Compensation and Benefit) เป็นการจัดระบบค่าตอบแทนเพื่อช่วยให้บุคลากรได้รับผลตอบแทนที่เท่าเทียมกัน โดยอาจจะอยู่ในรูปของตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน ส่วนผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นสิ่งที่องค์กรให้เพิ่มเติมจากค่าตอบแทน เช่นวันหยุดพักผ่อน การลาป่วย หรือวันหยุด และสวัสดิการอื่นๆ เป็นต้น

4. สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) องค์กรควรถือว่าเรื่องของสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานนั้นเป็นสิ่งสำคัญ เพราะหากพนักงานที่ทำงานโดยสุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์และอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยจะช่วยให้ผลผลิตและคุณภาพงานขององค์กรดีขึ้น

5. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relation) เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง รวมถึงบทบาทของสหภาพและการต่อรองเพื่อให้เกิดแนวทางที่เป็นประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

6. การวิจัยทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Research) ซึ่งถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ ที่จะช่วยให้องค์กรมีแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

นอกจากนี้ Gitman and McDaniel (2008) ได้กล่าวว่ากระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีกระบวนการทำงานที่เป็นขั้นตอน ตั้งแต่การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ไปจนถึงการลาออกไปจากองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งได้ ดังนี้

1. การกำหนดความต้องการและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การตอบสนองความต้องการของบุคลากร ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจรรงรักษา ได้แก่ การฝึกอบรมพนักงาน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ แรงงานสัมพันธ์และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยสามารถสรุปหน้าที่ที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็น 4 กระบวนการ คือ 1) กระบวนการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การคัดเลือก 2) กระบวนการแรงงานสัมพันธ์และการสร้างความผูกพันต่อองค์กร 3) กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถ และ 4) กระบวนการประเมินผล ให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

นอกจากการเข้าใจกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์แล้ว ปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร โดยผู้วิจัยได้ทบทวนทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg (1959) เนื่องจากประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้บุคลากรมีความพอใจ หรือไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งได้แบ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลถึงความพึงพอใจในงาน (Motivators) และปัจจัยที่ส่งผลถึงความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Hygiene) โดยเฮิร์ซเบิร์กได้ทำการพัฒนาในช่วงปี 1950 -1959 โดยใช้การวิจัยจากการสัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกร ผลจากการวิจัยพบว่ามีปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้องกับความพอใจและไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ได้แก่ ลักษณะของงาน ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และงานที่ท้าทายความสามารถ กับอีกข้อคือ ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ซึ่งเกี่ยวข้องกับ เงินเดือน สภาพความมั่นคง สัมพันธภาพระหว่างบุคคล นโยบายและการบังคับบัญชา โดยมีความเชื่อว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) นั้นมีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลผลิต และปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ไม่ใช่สิ่งที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่ทั้งสองปัจจัยคือข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้เกิดคนไม่พอใจงานที่ทำอยู่

ดังที่ได้กล่าวข้างต้นเกี่ยวกับความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการที่องค์กรต้องการใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้มากที่สุด ซึ่งนอกจากฝ่ายนายจ้างจะมีขั้นตอนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพแล้ว ในส่วนของพนักงานนั้น ศักยภาพของบุคลากร ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่องค์กรจะสามารถใช้ประโยชน์และวัดผลได้ชัดเจนที่สุด Jantan et al (2010) ได้กำหนดลักษณะของศักยภาพบุคลากรไว้ 4 ประการ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ผลลัพธ์จากการทำงาน ประกอบด้วย ปริมาณงานที่บุคลากรสามารถทำได้สำเร็จในระยะเวลาที่กำหนด ความสามารถในการบริหารจัดการเวลาในการทำงาน คุณภาพของงาน ความมีประสิทธิภาพของงาน กล่าวคือ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้มากน้อยเพียงใด

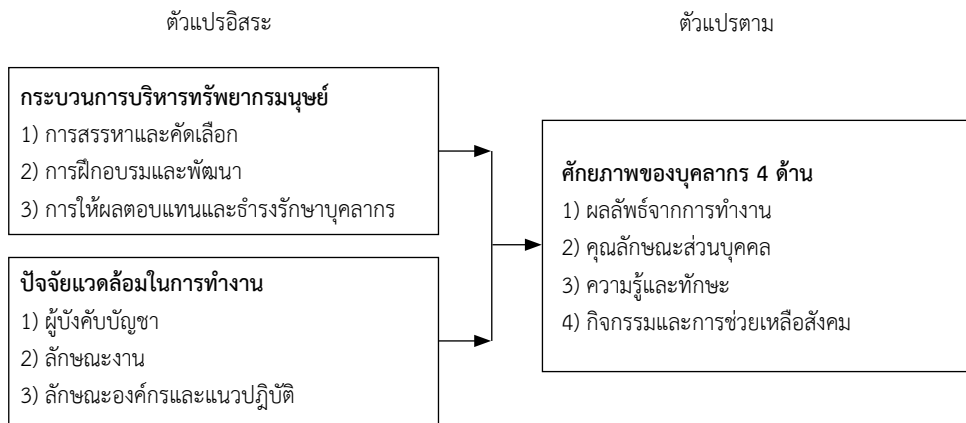
2. คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย ความมีภาวะผู้นำ ความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร ความมีวินัยในตนเองสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้อื่นได้ ความเป็นผู้มีการทำงานเชิงรุก มีความคิดที่จะสรรสร้างสิ่งใหม่เพื่อปฏิรูปการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถเป็นผู้ที่คอยประสานความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร

3. ความรู้และทักษะ เป็นสิ่งที่มีติดตัวมาแต่ละบุคคล อันเกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ ประกอบด้วย ความรู้และทักษะในงาน รู้จักการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา ความรู้ ความเข้าใจในนโยบาย กระบวนการทำงานอย่างถ่องแท้ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้

4. กิจกรรมและการช่วยเหลือสังคม คือการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีจิตสาธารณะ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะทำสิ่งดีๆ ตอบแทนผู้สังคม

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดสำหรับงานวิจัยได้ดังนี้



สมมติฐานในการวิจัย

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลเชิงบวกต่อการแสดงออกทางศักยภาพของบุคลากร บริษัทเนชั่นแนล เฮลท์แคร์ ซิสเต็มส์ จำกัด

2. ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อการแสดงออกทางศักยภาพของบุคลากร บริษัทเนชั่นแนล เฮลท์แคร์ ซิสเต็มส์ จำกัด

วิธีการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัทเนชั่นแนล เฮลท์แคร์ ซิสเต็มส์ จำกัด ที่ปฏิบัติงานอยู่ที่สำนักงานใหญ่ (อาคารทันตกรรม โรงพยาบาลกรุงเทพ) ทั้งหมด 407 คน ทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผ่านการทดสอบความเชื่อมั่นโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) จากการทดสอบความเชื่อมั่น พบว่าค่า Cronbach's Alpha ในแต่ละด้านมีค่ามากกว่า 0.7 มีเพียงด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลเพียงด้านเดียวที่มีค่า 0.609 แต่ยังคงถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์ปานกลางและสามารถยอมรับได้อ้างอิงจาก ศิริชัย กาญจนาวาสี (2552) ว่าค่าความเชื่อมั่นควรมีค่าใกล้ 1 และไม่ควรมีน้อยกว่า 0.5 ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามให้ประชากรตอบแบบสอบถามด้วยตนเองทั้งหมด สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยใช้การแจกแจงความถี่ อัตราร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยตามอันตรภาคชั้น ดังนี้ 1) ค่าเฉลี่ย 1.00-1.83 มีความหมายว่า น้อยที่สุด 2) ค่าเฉลี่ย 1.84-2.67 มีความหมายว่า น้อย 3) ค่าเฉลี่ย 2.68-3.50 มีความหมายว่า ค่อนข้างน้อย 4) ค่าเฉลี่ย 3.51-4.33 มีความหมายว่า ค่อนข้างมาก 5) ค่าเฉลี่ย 4.34-5.17 มีความหมายว่า มาก และ 6) ค่าเฉลี่ย 5.18-6.00 มีความหมายว่า มากที่สุด และใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) ในการหาค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปร เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา

จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 407 คน เป็นชาย จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 40.3 เป็นหญิง จำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ 59.7 กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 26-35 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอายุงานในองค์กรระหว่าง 1-5 ปี มีระดับรายได้ต่อเดือน 10,000-20,000 บาท ซึ่งมีระดับความคิดเห็นที่มีต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ด้านดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1: สรุปค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงระดับความคิดเห็นปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D	ระดับความคิดเห็น
การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	4.44	0.77	มาก
การฝึกอบรมและพัฒนา	4.21	1.04	ค่อนข้างมาก
การให้ผลตอบแทนและจูงใจรักษาบุคลากร	3.96	1.02	ค่อนข้างมาก
เฉลี่ยรวม	4.20	0.73	ค่อนข้างมาก

จากตารางที่ 1 พบว่า คะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยส่วนใหญ่อยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา และด้านการให้ผลตอบแทนและชำระรักษาบุคลากร สำหรับด้านการสรรหาและคัดเลือก ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

สำหรับระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน แสดงดังตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2: สรุปค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงระดับความคิดเห็นปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน

ปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน	\bar{X}	S.D	ระดับความคิดเห็น
ผู้บังคับบัญชา	4.69	0.91	มาก
ลักษณะงาน	4.49	0.75	มาก
ลักษณะองค์กรและแนวปฏิบัติ	4.71	0.78	มาก
เฉลี่ยรวม	4.63	0.69	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า คะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของปัจจัยแวดล้อมในการทำงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก คือ ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะงาน และด้านลักษณะองค์กรและแนวปฏิบัติ ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ในส่วนของระดับความคิดเห็นที่มีต่อศักยภาพของบุคลากร แสดงดังตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3: สรุปค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากร

ศักยภาพของบุคลากร	\bar{X}	S.D	ระดับความคิดเห็น
ผลลัพธ์จากการทำงาน	4.54	0.69	มาก
คุณลักษณะส่วนบุคคล	4.61	0.66	มาก
ความรู้และทักษะ	4.60	0.71	มาก
กิจกรรมและการช่วยเหลือสังคม	4.66	0.80	มาก
เฉลี่ยรวม	4.60	0.55	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า คะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรทุกด้านอยู่ในระดับมาก คือ ด้านผลลัพธ์จากการทำงาน ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านความรู้และทักษะ และด้านกิจกรรมและการช่วยเหลือสังคม ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยแวดล้อมในการทำงานกับศักยภาพของบุคลากรด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลเชิงบวกต่อการแสดงออกทางศักยภาพของบุคลากร บริษัทเนชั่นแนล เฮลท์แคร์ ซิสเต็มส์ จำกัด

ตารางที่ 4: ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณของตัวแปรปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และศักยภาพของบุคลากร

ตัวพยากรณ์ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์	Coefficient	Std. Error
ค่าคงที่ (Constant)	2.537	0.145
การสรรหาและคัดเลือก	0.343*	0.046
การฝึกอบรมและพัฒนา	0.112*	0.032
การให้ผลตอบแทนและจูงใจรักษาบุคลากร	0.018	0.033
F Statistics	72.218	
R Squared	0.350	
R	0.591	

หมายเหตุ: จำนวนตัวอย่าง 407 ค่าสังเกต (observation)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4 เมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่าตัวแปรอิสระของปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อศักยภาพของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก และการฝึกอบรมและพัฒนา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (Beta Coefficient) เท่ากับ 0.343 และ 0.112 ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่า หากความพึงพอใจของพนักงานต่อด้านการสรรหาและคัดเลือก และการฝึกอบรมและพัฒนาเปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้บุคลากร มีการแสดงออกทางศักยภาพเพิ่มขึ้น 0.343 และ 0.112 หน่วยตามลำดับ ทั้งนี้ สำหรับค่า R Square ของแบบจำลองมีค่าเท่ากับ 0.350 หมายความว่า ตัวแปรต้นทั้งหมดสามารถใช้อธิบายการเปลี่ยนแปลงของการแสดงออกทางศักยภาพของบุคลากรได้ร้อยละ 35

เมื่อทำการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับศักยภาพของบุคลากรที่ละด้าน ทั้ง 4 ด้าน ได้ผลการวิเคราะห์ทางสถิติ ดังตารางที่ 5 ต่อไปนี้

ตารางที่ 5: ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณของตัวแปรปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และศักยภาพของบุคลากรที่ละด้าน

Model	Y1		Y2		Y3		Y4	
	Coeff.	Std.Er	Coeff.	Std.Er	Coeff.	Std.Er	Coeff.	Std.Er
ค่าคงที่	2.655	0.177	2.794	0.168	2.584	0.180	2.117	0.192
X1	0.310*	0.057	0.322*	0.054	0.388*	0.058	0.351*	0.062
X2	0.470	0.040	0.081*	0.038	0.108*	0.040	0.212*	0.043
X3	0.080*	0.040	0.110	0.038	-0.041	0.041	0.023	0.043
F Statistics	40.269		40.558		44.380		66.294	
R Square	0.231		0.232		0.248		0.330	
R	0.481		0.482		0.498		0.574	

หมายเหตุ: X1 = การสรรหาและคัดเลือก

X2 = การฝึกอบรมและพัฒนา

X3 = การให้ผลตอบแทนและจูงใจรักษาบุคลากร

Y1 = ผลลัพธ์จากการทำงาน

Y2 = คุณลักษณะส่วนบุคคล

Y3 = ความรู้และทักษะ

Y4 = กิจกรรมและการช่วยเหลือสังคม

จำนวนตัวอย่าง 407 ค่าสังเกต (observation)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 5 พบว่า ส่วนที่ 1. ตัวแปรอิสระของปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อศักยภาพของบุคลากรด้านผลลัพธ์จากการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก และการให้ผลตอบแทนและจูงใจรักษาบุคลากร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (Beta Coefficient) เท่ากับ 0.310 และ 0.080 ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่า หากความพึงพอใจของพนักงานต่อด้านการสรรหาและคัดเลือก และการให้ผลตอบแทนและจูงใจรักษาบุคลากรเปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้บุคลากรมีศักยภาพด้านผลลัพธ์จากการทำงานเพิ่มขึ้น 0.310 และ 0.080 หน่วยตามลำดับ ทั้งนี้ สำหรับค่า R Square ของแบบจำลองมีค่าเท่ากับ 0.231 หมายความว่า ตัวแปรต้นทั้งหมดสามารถใช้อธิบายการเปลี่ยนแปลงของศักยภาพด้านผลลัพธ์จากการทำงานได้ร้อยละ 23.1

ส่วนที่ 2. ตัวแปรอิสระของปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อศักยภาพของบุคลากรด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก และการฝึกอบรมและพัฒนา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (Beta Coefficient) เท่ากับ 0.322 และ 0.081 ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่า หากความพึงพอใจของพนักงานต่อด้านการสรรหาและคัดเลือก และการฝึกอบรมและพัฒนาเปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้บุคลากรมีศักยภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลเพิ่มขึ้น 0.322 และ 0.081 หน่วยตามลำดับ ทั้งนี้ สำหรับค่า R Square ของแบบจำลองมีค่าเท่ากับ 0.232 หมายความว่า ตัวแปรต้นทั้งหมดสามารถใช้อธิบายการเปลี่ยนแปลงของศักยภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลได้ร้อยละ 23.2

ส่วนที่ 3. ตัวแปรอิสระของปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อศักยภาพของบุคลากรด้านความรู้และทักษะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก และการฝึกอบรมและพัฒนา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (Beta Coefficient) เท่ากับ 0.388 และ 0.108 ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่า หากความพึงพอใจของพนักงานต่อด้านการสรรหาและคัดเลือก และการฝึกอบรมและพัฒนาเปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้บุคลากรมีศักยภาพด้านความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น 0.388 และ 0.108 หน่วยตามลำดับ ทั้งนี้ สำหรับค่า R Square ของแบบจำลองมีค่าเท่ากับ 0.248 หมายความว่า ตัวแปรต้นทั้งหมดสามารถใช้อธิบายการเปลี่ยนแปลงของศักยภาพด้านความรู้และทักษะได้ร้อยละ 24.8

ส่วนที่ 4. ตัวแปรอิสระของปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อศักยภาพของบุคลากรด้านกิจกรรมและการช่วยเหลือสังคมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก และการฝึกอบรมและพัฒนา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (Beta Coefficient) เท่ากับ 0.351 และ 0.212 ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่า หากความพึงพอใจของพนักงานต่อด้านการสรรหาและคัดเลือก และการฝึกอบรมและพัฒนาเปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้บุคลากรมีศักยภาพด้านกิจกรรมและการช่วยเหลือสังคมเพิ่มขึ้น 0.351 และ 0.212 หน่วยตามลำดับ ทั้งนี้ สำหรับค่า R Square ของแบบจำลองมีค่าเท่ากับ 0.330 หมายความว่า ตัวแปรต้นทั้งหมดสามารถใช้อธิบายการเปลี่ยนแปลงของศักยภาพด้านกิจกรรมและการช่วยเหลือสังคมได้ร้อยละ 33

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อการแสดงออกทางศักยภาพของบุคลากร บริษัทเนชั่นแนล เฮลท์แคร์ ซิสเต็มส์ จำกัด

ตารางที่ 6: ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณของตัวแปรปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน และศักยภาพของบุคลากร

ตัวพยากรณ์ปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน	Coefficient	Std. Error
ค่าคงที่ (Constant)	1.966	0.151
ผู้บังคับบัญชา	0.126*	0.035
ลักษณะงาน	0.373*	0.044
ลักษณะองค์กรและแนวปฏิบัติ	0.083*	0.420
F Statistics	112.294	
R Square	0.455	
R	0.674	

หมายเหตุ: จำนวนตัวอย่าง 407 ค่าสังเกต (observation)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 6 เมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่าตัวแปรอิสระของปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อศักยภาพของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา และลักษณะองค์กรและแนวปฏิบัติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (Beta Coefficient) เท่ากับ 0.373, 0.126 และ 0.083 ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่า หากความพึงพอใจของพนักงานต่อลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา และลักษณะองค์กรและแนวปฏิบัติเปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้บุคลากรมีการแสดงออกทางศักยภาพเพิ่มขึ้น 0.373, 0.126 และ 0.083 หน่วยตามลำดับ ทั้งนี้ สำหรับค่า R Square ของแบบจำลองมีค่าเท่ากับ 0.455 หมายความว่า ตัวแปรต้นทั้งหมดสามารถใช้อธิบายการเปลี่ยนแปลงของการแสดงออกทางศักยภาพของบุคลากรได้ร้อยละ 45.5

เมื่อทำการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานกับศักยภาพของบุคลากรที่ละด้าน ทั้ง 4 ด้าน ได้ผลการวิเคราะห์ทางสถิติ ดังตารางที่ 7 ต่อไปนี้

ตารางที่ 7: ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณของตัวแปรปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน และศักยภาพของบุคลากรที่ละด้าน

	Y1		Y2		Y3		Y4	
Model	Coeff.	Std.Er	Coeff.	Std.Er	Coeff.	Std.Er	Coeff.	Std.Er
ค่าคงที่	1.765	0.179	1.910	0.168	2.035	0.194	2.152	0.230
X4	0.061	0.041	0.171*	0.038	0.068	0.044	0.204*	0.053
X5	0.422*	0.053	0.320*	0.049	0.420*	0.057	0.329*	0.067
X6	0.131*	0.050	0.101*	0.046	0.081	0.054	0.019	0.064
F Statistics	86.771		93.867		65.257		45.953	
R Square	0.392		0.411		0.327		0.255	
R	0.626		0.641		0.572		0.505	

หมายเหตุ: X4 = ผู้บังคับบัญชา

X5 = ลักษณะงาน

X6 = ลักษณะองค์กรและแนวปฏิบัติ

Y1 = ผลลัพธ์จากการทำงาน

Y2 = คุณลักษณะส่วนบุคคล

Y3 = ความรู้และทักษะ

Y4 = กิจกรรมและการช่วยเหลือสังคม

จำนวนตัวอย่าง 407 ค่าสังเกต (observation)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 7 พบว่า ส่วนที่ 1. ตัวแปรอิสระของปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อศักยภาพของบุคลากรด้านผลลัพธ์จากการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ลักษณะงาน และลักษณะองค์กรและแนวปฏิบัติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (Beta Coefficient) เท่ากับ 0.422 และ 0.131 ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่า หากความพึงพอใจของพนักงานต่อลักษณะงาน และลักษณะองค์กรและแนวปฏิบัติเปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้บุคลากรมีศักยภาพด้านผลลัพธ์จากการทำงานเพิ่มขึ้น 0.422 และ 0.131 หน่วยตามลำดับ ทั้งนี้ สำหรับค่า R Square ของแบบจำลองมีค่าเท่ากับ 0.392 หมายความว่า ตัวแปรต้นทั้งหมดสามารถใช้อธิบายการเปลี่ยนแปลงของศักยภาพด้านผลลัพธ์จากการทำงานได้ร้อยละ 39.2

ส่วนที่ 2. ตัวแปรอิสระของปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อศักยภาพของบุคลากรด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา และลักษณะองค์กรและแนวปฏิบัติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (Beta Coefficient) เท่ากับ 0.320, 0.171 และ 0.101 ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่า หากความพึงพอใจของพนักงานต่อลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา และลักษณะองค์กรและแนวปฏิบัติเปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้บุคลากรมีศักยภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลเพิ่มขึ้น 0.320, 0.171 และ 0.101 หน่วยตามลำดับ ทั้งนี้ สำหรับค่า R Square ของแบบจำลองมีค่าเท่ากับ 0.411 หมายความว่า ตัวแปรต้นทั้งหมดสามารถใช้อธิบายการเปลี่ยนแปลงของศักยภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลได้ร้อยละ 41.1

ส่วนที่ 3. ตัวแปรอิสระของปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อศักยภาพของบุคลากรด้านความรู้และทักษะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ลักษณะงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (Beta Coefficient) เท่ากับ 0.420 ซึ่งหมายความว่า หากความพึงพอใจของพนักงานต่อลักษณะงานเปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้บุคลากรมีศักยภาพด้านความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น 0.420 หน่วย ทั้งนี้ สำหรับค่า R Square ของแบบจำลองมีค่าเท่ากับ 0.327 หมายความว่า ตัวแปรต้นทั้งหมดสามารถใช้อธิบายการเปลี่ยนแปลงของศักยภาพด้านความรู้และทักษะได้ร้อยละ 32.7

ส่วนที่ 4. ตัวแปรอิสระของปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อศักยภาพของบุคลากรด้านกิจกรรมและการช่วยเหลือสังคมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ลักษณะงาน และผู้บังคับบัญชา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (Beta Coefficient) เท่ากับ 0.329 และ 0.204 ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่า หากความพึงพอใจของพนักงานต่อลักษณะงาน และผู้บังคับบัญชา เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้บุคลากรมีศักยภาพด้านกิจกรรมและการช่วยเหลือสังคมเพิ่มขึ้น 0.329 และ 0.204 หน่วยตามลำดับ ทั้งนี้ สำหรับค่า R Square ของแบบจำลองมีค่าเท่ากับ 0.255 หมายความว่า ตัวแปรต้นทั้งหมดสามารถใช้อธิบายการเปลี่ยนแปลงของศักยภาพด้านกิจกรรมและการช่วยเหลือสังคมได้ร้อยละ 25.5

สรุปและอภิปรายผล

จากผลการทดสอบสมมติฐานทั้ง 2 ข้อ ในภาพรวมของปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลต่อการแสดงออกทางศักยภาพของบุคลากร บริษัทเนชั่นแนล เฮลท์แคร์ ซิสเต็มส์ จำกัด สามารถสรุปได้ตามตารางที่ 8 ดังนี้

ตารางที่ 8: ปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพของบุคลากรโดยรวม

ตัวแปรอิสระ	ศักยภาพของบุคลากร
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	
การสรรหาและคัดเลือก	✓
การฝึกอบรมและพัฒนา	✓
การให้ผลตอบแทนและธำรงรักษาบุคลากร	
ปัจจัยแวดล้อม	
ผู้บังคับบัญชา	✓
ลักษณะงาน	✓
ลักษณะองค์กรและแนวปฏิบัติ	✓

จากตารางที่ 8 ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือก และการฝึกอบรมและพัฒนา ทั้ง 2 ปัจจัยนี้ ส่งผลต่อการแสดงออกทางศักยภาพของบุคลากรบริษัทเนชั่นแนล เฮลท์แคร์ ซิสเต็มส์ จำกัด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Abdullah *et al* (2009) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อประสิทธิภาพของธุรกิจภาคเอกชนในประเทศมาเลเซีย” ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของธุรกิจ ยกเว้นการจ่ายค่าตอบแทน ความปลอดภัยของพนักงานไม่มีผลต่อประสิทธิภาพธุรกิจ สำหรับปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน ตัวแปรทั้ง 3 ด้าน คือ ผู้บังคับบัญชา ลักษณะงาน และลักษณะองค์กรและแนวปฏิบัติ ส่งผลต่อการแสดงออกทางศักยภาพของบุคลากรบริษัทเนชั่นแนล เฮลท์แคร์ ซิสเต็มส์ จำกัด สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรศักดิ์ จันดี (2554) ที่ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ปัจจัยด้านการจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย หัวหน้างาน ลักษณะงาน และ การทำงานเป็นทีม มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

เมื่อพิจารณาโดยแยกเป็นศักยภาพแต่ละด้านของบุคลากร ทั้ง 4 ด้าน สามารถสรุปดังตารางที่ 9 ได้ดังนี้

ตารางที่ 9: ปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพของบุคลากรแยกรายด้าน

ตัวแปรอิสระ	ศักยภาพของบุคลากร			กิจกรรม การช่วยเหลือสังคม
	ผลลัพธ์จาก การทำงาน	คุณลักษณะ ส่วนบุคคล	ความรู้และทักษะ	
การบริหารทรัพยากรมนุษย์				
การสรรหาและคัดเลือก	✓	✓	✓	✓
การฝึกอบรมและพัฒนา		✓	✓	✓
การให้ผลตอบแทนและธำรงรักษา	✓			
ปัจจัยแวดล้อม				
ผู้บังคับบัญชา		✓		✓
ลักษณะงาน	✓	✓	✓	✓
ลักษณะองค์กรและแนวปฏิบัติ	✓	✓		

จากตารางที่ 9 สรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือกที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้การแสดงออกทางศักยภาพทั้ง 4 ด้านของบุคลากรเพิ่มขึ้น แสดงว่า หากองค์กรมีกระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกอย่างมีมาตรฐาน และมีความเหมาะสมในการที่จะดึงดูดผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ ทำให้ผู้สมัครต้องการแสดงถึงศักยภาพของตนเอง เพื่อให้ได้รับเลือกเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร องค์กรจะได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการมากที่สุด และส่งผลให้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถนั้นทำงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลให้กับองค์กรต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนัญญา ทองหอม (2556) ที่พบว่าปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังนั้นองค์กรจึงควรมีเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานเพื่อใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรได้บุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานได้อย่างแท้จริง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ มารดารัตน์ สุขสง่า (2554) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องขีดความสามารถหลักที่พึงประสงค์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรชั้นนำในประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ได้พบว่า การนำแนวคิดเรื่องขีดความสามารถหลักมาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรส่งผลให้สามารถมองเห็นถึงภาพความต้องการโดยรวมขององค์กร ทำให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่องค์กรพึงประสงค์และสอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ค่านิยมขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปริญญา พิชญวิจิตร (2544) เรื่อง “การออกแบบรายการขีดความสามารถในงานของบริษัทยางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)” ที่ใช้ ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ การคิดสิ่งใหม่ การคิดเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการปรับตัวเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ความใฝ่ในการเรียนรู้การเป็นมีภาวะผู้นำ ความมีจริยธรรม และการคิดนอกกรอบมาใช้เป็นแนวคิดหลักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และกรสรร์ เอนกศัทยพงศ์ (2556) ที่ได้วิจัยเรื่อง “กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและยานยนต์” พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มตั้งแต่การรับบุคลากรเข้าทำงาน สามารถเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน และมีความรู้ความสามารถตรงกับสายที่ตนเองถนัด ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน

สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้การแสดงออกทางศักยภาพของบุคลากรเพิ่มขึ้น กล่าวได้ว่า หากองค์กรมีหลักสูตรในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มศักยภาพที่ตรงกับความต้องการของแต่ละบุคคลในการต้องการได้รับการพัฒนา เช่น การจัดหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ การพัฒนาเพื่อปลูกฝังให้บุคลากรกล้าคิด กล้าแสดงออก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บุคลากรก็จะได้แสดงออกซึ่งศักยภาพในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านความรู้และทักษะ และด้านกิจกรรมและการช่วยเหลือสังคมของตนเองได้อย่างเต็มที่ สอดคล้องกับ Edralin (2007) ที่พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในการอบรมและการพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ และเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรเกิดนวัตกรรม และช่วยในเรื่องของการพัฒนาผลการปฏิบัติงานรวมถึงการพัฒนาทักษะในการทำงานให้ดีขึ้น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการให้ผลตอบแทนและจรรยาบรรณที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้การแสดงออกทางศักยภาพด้านผลลัพธ์จากการทำงานของบุคลากรบริษัทเพิ่มขึ้น แอสท์แคร์ ชิสเท็มส์ จำกัด เพิ่มขึ้น หากองค์กรต้องการให้บุคลากรมีผลลัพธ์จากการทำงานที่มากขึ้น องค์กรควรต้องพิจารณาในเรื่องของผลตอบแทนและการจรรยาบรรณที่เหมาะสมกับผลของงาน เช่น การมีเกณฑ์ในการประเมิน

โดยวัดจากผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการแสดงออกถึงศักยภาพในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Marwat *et al* (2006) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อประสิทธิภาพของพนักงาน กรณีศึกษา องค์การโทรคมนาคมแห่งปาเลสไตน์” พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการธำรงรักษาบุคลากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรเกิดการรับรู้ว่าเขาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการแล้ว เขาจะได้รับผลตอบแทนที่บุคลากรคาดหวัง และสามารถมีความก้าวหน้าในองค์กรได้เช่นกัน

สำหรับปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลเชิงบวกต่อการแสดงออกทางศักยภาพของบุคลากรนั้น ในด้านผู้บังคับบัญชา เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดกับบุคลากรและเป็นผู้ที่สามารถทราบถึงศักยภาพภายในตัวบุคลากรที่แสดงออกมาในช่วงเวลาที่ได้ทำงาน อีกทั้งยังเห็นถึงจุดอ่อนที่บุคลากรมีอยู่ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาก็เป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนหรือกระตุ้นให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพให้เป็นที่ปรากฏ รวมถึงเป็นตัวอย่างที่ดีให้บุคลากรได้ประพฤติดีในการช่วยเหลือสังคมและทำกิจกรรมต่างๆ ตามความเหมาะสม ด้านลักษณะงาน เนื่องจากหากบุคลากรได้ทำงานที่เหมาะสมและท้าทายความสามารถจะกระตุ้นให้แสดงออกซึ่งศักยภาพได้มากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชินกร น้อยคำยาง และปภาดา น้อยคำยาง (2555) ที่ได้วิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อดัชนีความสุขในการทำงานของบุคลากรสำนักหอสมุดกลางมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” ที่พบว่าลักษณะงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงานของบุคลากร สำหรับด้านลักษณะองค์กรและแนวปฏิบัติ เนื่องจากองค์กรใดมีการกำหนดนโยบายและกฎระเบียบที่ชัดเจนจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติเป็นแนวทางได้ รวมถึงมีการวางเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน ตั้งแต่ในทีมงาน หน่วยงาน แผนก ไปจนถึงระดับองค์กร ทำให้พนักงานตระหนักถึงการแสดงออกทางศักยภาพของตนเอง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปรีศนา พิมพา (2558) เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม” ได้พบว่า ปัจจัยจูงใจด้านลักษณะองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. องค์กรหรือผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในองค์กร เนื่องจากผลการวิจัยพบว่ากระบวนการด้านการสรรหาและคัดเลือกเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการแสดงศักยภาพของบุคลากร เช่น การสนับสนุนให้มีการประชาสัมพันธ์รับสมัครงานจากทั้งภายนอกและภายในอย่างทั่วถึง เพื่อเปิดโอกาสและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่มีความสามารถเข้ามาสมัครงานในตำแหน่งที่ว่าง เน้นเรื่องระบบคุณธรรม และเกณฑ์ในการกำหนดนโยบายการสรรหาให้ชัดเจน การเพิ่มกระบวนการในการทดสอบหรือมีการสอบคัดเลือกตามความจำเป็นของลักษณะงานแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้องค์กรสามารถมั่นใจได้ว่า มีกลไกทำให้องค์กรได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการปฏิบัติงานและสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสามารถเป็นผู้นำขององค์กรได้ในอนาคต

2. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ผู้บริหารควรสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการนำหลักสูตรที่น่าสนใจและจำเป็นมาจัดฝึกอบรม โดยมีการสำรวจทั้งความต้องการจากตัวบุคลากรและความต้องการขององค์กร เพื่อให้บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาได้นำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน หรือสามารถนำมาถ่ายทอดให้แก่เพื่อนร่วมงานอันจะเป็นแนวทางในการสร้างให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร

3. ด้านค่าตอบแทนและการอํารงรักษา องค์กรควรมีหลักเกณฑ์และนโยบายในการบริหารค่าตอบแทนอย่างชัดเจน อาจอยู่ในรูปของเงิน หรือมีใช้ตัวเงินก็ตาม พิจารณาถึงความเหมาะสมและความยุติธรรม อันเป็นการช่วยรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถให้อยู่กับองค์กรไปนานๆ

4. ปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน พบว่าต่างก็มีผลต่อการแสดงออกทางศักยภาพของบุคลากร ทั้งด้านผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะงาน และด้านลักษณะองค์กรและแนวปฏิบัติ องค์กรจึงควรให้ความสำคัญและสร้างความเชื่อมั่นให้พนักงานเกิดความมั่นใจและสบายใจในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม และรู้สึกได้รับการเอาใจใส่จากองค์กรส่งผลให้พนักงานมีแรงกระตุ้นและสามารถแสดงออกซึ่งศักยภาพของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในที่สุด

เอกสารอ้างอิง

- กรสรรค์ เอนกศัทยพงษ์. (2556). กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- คะนิงนิจ อนุโรจน์. (2554). Approach to Talent Management. Royal Thai Airforce Medical Gazette, 60 (1), 52-54.
- ชินกร น้อยคำยาง และปกาดา น้อยคำยาง. (2555). ปัจจัยที่ส่งผลต่อดัชนีความสุขในการทำงานของบุคลากรในสำนักหอสมุดกลางมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. รายงานวิจัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธัญญา ทองหอม. (2556). อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนปาล์มน้ำมันกระบี่ จำกัด. ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสาขาการจัดการทั่วไป, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ปริญญา พิชญวิจิตร. (2544). การออกแบบรายการขีดความสามารถในงานของบริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิตสาขาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒน บริหารศาสตร์.
- ปรีตนา พิมพา. (2558, 19 มิถุนายน). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดูพนม จังหวัดนครพนม. การประชุมวิชาการและเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ สร้างสรรค์และพัฒนาเพื่อก้าวหน้าสู่ประชาคมอาเซียน ครั้งที่ 2. หน้า 63

- มารดารัตน์ สุขสง่า. (2554). **ขีดความสามารถหลักที่พึงประสงค์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรชั้นนำในประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)**. รายงานการวิจัยสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2552). **ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม (พิมพ์ครั้งที่ 4)**. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรศักดิ์ จันดี. (2554, 26 สิงหาคม). **ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงวัดถูระเบิดทหาร จังหวัดนครสวรรค์**. การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษามสธ ครั้งที่ 1. หน้า 55.
- Abdullah, Z., Ahsan, N., & 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.
- Dessler, G. (2004). **A framework for human resource management (Third Edition)**. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Edralin, D. M. (2007). **Human capital development for innovation in Asia: Training and development practices and experiences of large Philippine companies**. *Asian Journal of Technology Innovation*, 15 (1), 133-147.
- Gitman, L. J. and McDaniel, C. (2008). **The Future of Business: The Essentials (Fourth Edition)**. Mason, Ohio: Cengage Learning.
- Harvey, D., & Bowin, R. B. (1996). **Human resource management: An experiential approach**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1959). **The motivation to work**. New York: Holy Wiley & Sons.
- Ivancevich, J.M. (1992). **Human Resource Management: Foundations of personnel**. Saint Louis, Missouri: Von Hoffmann Press, Inc.
- Jantan, H., Hamdan, A. R., & Othman, Z. A. (2010). **Human talent prediction in HRM using C4. 5 classification algorithm**. *International Journal on Computer Science and Engineering*, 2 (8), 2,526-2,534.
- Marwat Zubair A., Qureshi Tahir M. & Muhammad I Ramay. (2006), **Impact of Human Resource Management (HRM) Practices on Employees Performance: A Case Study of Pakistani Telecom Sector**. Islamabad: Muhammad Ali Jinnah University.
- Mondy, R.W., & Noe, M.R. (2004). **Human Resource Management (9th Edition)**. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J. R., Gerhart B. & Wright P. M. (2008). **Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage**. New York: McGraw-Hill Irwin.