

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์

Organizational Culture Patterns Affecting
Human Resource Management

ณัฐพล เทียนหอม*

Nattapon Thieanhom

* นักศึกษาหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการภาครัฐ ภาคเอกชน
และภาคประชาสังคม มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรสต่อการกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 3) เพื่อศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับใดตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ บุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ทำการกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) ได้ขนาดตัวอย่าง 230 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติ Independent Sample t - test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) F - test (ANOVA) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) กำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ในการหาอิทธิพลระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาการทำงาน และรายได้ต่อเดือน ที่แตกต่างกัน พบว่า ไม่ส่งผลต่อการกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส (ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน)

2. ผลการวิเคราะห์รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส พบว่า เป็นรูปแบบวัฒนธรรมแบบซีอุส (Zeus Culture) คือรูปแบบวัฒนธรรมที่มีความเป็นเลิศในเรื่องความรวดเร็วของการตัดสินใจ มีความเสี่ยงและอาศัยสัญชาตญาณ การเสี่ยง และการใช้สัญชาตญาณได้ดี ปัจเจกบุคคลแบบวัฒนธรรมซีอุสมีการตัดสินใจในการปฏิบัติแบบไม่มีเกณฑ์ สูตร หรืออำนาจบังคับบัญชาที่มอบหมายอย่างเป็นทางการแต่เป็นการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับตัวผู้ปฏิบัติงานด้วยการคาดเดาหรือการคิดเห็นอย่างเดียวกัน และคุณภาพในการ

ทำงานของรูปแบบวัฒนธรรมแบบซีอุส (Zeus Culture) ขึ้นอยู่กับสติปัญญาของผู้นำ และขึ้นอยู่กับอิทธิพลในขอบเขตของผู้นำ (ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน)

3. ผลการวิเคราะห์รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส พบว่า วัฒนธรรมแบบดionyซุส (Dionysus Culture) คือรูปแบบที่เน้นความเป็นตัวตนมีแบบแผนสำคัญทางวัฒนธรรมเป็นการบริหารที่จัดการได้ยาก (difficult to manage) วัฒนธรรมของการปราศรัยติดต่อ (commune culture) ปึงเจกบุคคลที่เป็นมืออาชีพ (professional) อยู่รวมกันอย่างหลวม ๆ เป็นอิสระ มีเสรีภาพ (freedom) และไม่ฟังใคร (independence) กับวัฒนธรรมแบบอพอลโล (Apollo Culture) คือ วัฒนธรรมที่เน้นบทบาทมีแบบแผนสำคัญทางวัฒนธรรมเป็นการบริหารที่อาศัยระเบียบและกฎเกณฑ์ (order and rule) ความมีเหตุผล (rational) ความมีเสถียรภาพ (stability) การทำนายล่วงหน้าได้ (predictability) บทบาทที่กำหนดไว้ (fixed role) และสัญญาที่แน่นอน (exact contract) ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส (ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน) ส่วนรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบซีอุส (Zeus Culture) ซึ่งวัฒนธรรมที่เน้นความไว้วางใจ และการมีความรู้สึกนึกคิดอย่างเดียวกัน เป็นฐานที่ใช้สนับสนุนวัฒนธรรมการตัดสินใจโดยอาศัยสัญญาณ อำนาจบางส่วนตัว ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถหรือความสำเร็จในอดีตที่ผ่านมา และวัฒนธรรมแบบอะเธนา (Athena Culture) คือ วัฒนธรรมเน้นงานมีแบบแผนสำคัญทางวัฒนธรรมเป็นการบริหารที่อาศัยทักษะ (skill) และความเชี่ยวชาญ (expert) ในงานการทำงานเป็นทีม (teamwork) การแก้โจทย์หรือหาทางออก (solution) ให้กับปัญหา ความสามารถพิเศษ (talent) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) และวัฒนธรรมราคาแพง (expensive culture) วัฒนธรรมแบบเน้นงานนี้จะรับรองเฉพาะความรู้และความชำนาญ (expertise) ให้เป็นฐานของการมีอำนาจ ไม่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส (ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน)

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์การ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, วัฒนธรรมแบบซีอุส, วัฒนธรรมแบบดionyซุส, วัฒนธรรมแบบอพอลโล, วัฒนธรรมแบบอะเธนา, บริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส

Abstract

This study aimed to 1) investigate the opinion of Thai staffs who were working for SCG Yamato Express Co., Ltd. according to human resource management processes 2) compare the opinion of Thai staffs who were working for SCG Yamato Express Co., Ltd. according to human resource management processes classified by personal factors 3) find out patterns of organizational culture and the extent of its influences on human resource management processes according to the opinion of Thai staff who were working for SCG Yamato Express Co., Ltd. Determined survey sample size based upon Krejcie and Morgan's formula (Krejcie and Morgan, 1970), SCG Yamato Express staff were employed as population sampling in this study with sample size of 230 staff. Questionnaire was used for collecting data and analyzed with statistical methods including frequency, percentage, arithmetic means as well as standard deviation. Statistical hypothesis testing was conducted by using Independent Sample t – test, One-way ANOVA, F-test (ANOVA) and Multiple Regression Analysis. It was determined 0.05 as a significance level for finding out influence between independent variable and dependent variable. Research findings could be concluded as follows:

1. The results derived from comparing different personal factors of Thai staff in SCG Yamato Express Co., Ltd., namely : gender, age, education, marital status, work period and monthly income, it was found that human resource management processes according to the opinion of Thai staff in SCG Yamato Express were not affected by the said different personal factors. (it was not in accordance with the hypothesis.) toward Using, and the Actual Use affected their perceptions on service quality of law information systems. The acceptance of

technology in terms of Perceived Usefulness and Intention to Use, conversely, did not cause any effects on their perceptions on service quality of law information systems.

2. The results of analysis regarding patterns of organizational culture of Thai staff in SCG Yamato Express Co., Ltd. revealed that it was said to be “Zeus Culture”, i.e. the pattern of organizational culture that focused on excellence in the speed of decision making, mostly taking risk and instinct-driven. Individual in the Zeus culture was likely to make decision without any rules, fixed formula or formal command, rather, it was the decision depending upon the staff himself with his similar speculation and opinion. In addition, quality of working based upon the pattern of Zeus Culture considerably depended upon the intelligence of the leader and influences in the extent of leadership. (it was not in accordance with the hypothesis.)

3. The results of patterns of organizational culture affecting human resource management processes according to the opinion of Thai staff in SCG Yamato Express Co., Ltd. indicated that “Dionysus Culture” is the pattern that was prone to be independent and have significant pattern of culture regarding management that was considered to be difficult to manage, communication culture. It is the culture that individual see themselves as independent professionals who belong to this small and loosely - existential culture that they could enjoy their freedom and independence. Furthermore, “Apollo Culture” based its approach on significant pattern of organizational culture that the strong premium is placed on order and rule, rational, stability, predictability, fixed role and exact contract. It significantly affected human resource management processes according to the opinion of Thai staff in SCG Yamato Express Co., Ltd (it was in accordance with the hypothesis). On the other hand, “Zeus Culture”

was mostly based upon the centralized circle of trust and uniform perception. It was also likely that decision-making in “Zeus Culture” was driven by instinct, personally charismatic authority that depended upon capability and achievement in the past and “Athena Culture” based its approach on significant pattern of culture that skills, expert , talent, creativity and teamwork were needed to get the job done to find solution. It was considered as the expensive culture. Expertise was likely to be acknowledged as the pathway to power in this task-based culture and it did not affect human resource management processes according to the opinion of Thai staff in SCG Yamato Express Co., Ltd. (it was not in accordance with the hypothesis.)

Keywords: Organizational Culture, Human Resource Management, Zeus Culture, Dionysus Culture, Apollo Culture, Athena Culture, SCG Yamato Express Co., Ltd

บทนำ

แนวโน้มด้านความเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) และนวัตกรรมใหม่ ๆ ด้านเทคโนโลยี (New management practices) กำลังเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการของบริษัท ส่งผลให้องค์การในปัจจุบันต้องยึดถือแนวโน้มด้านการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (การปฏิวัติ) การผลิตที่เร่งรีบ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี การแข่งขันระดับโลก แนวโน้มเหล่านี้ได้เปลี่ยนวิธีการแข่งขันของบริษัทต่าง ๆ ขณะเดียวกันก็มีแรงกดดันที่ทำให้บริษัทต้องต่อสู้กับผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมซึ่งไม่เคยมีมาก่อนและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในบริษัท การตอบสนองการทำนายเหล่านี้จะต้องมีวิธีการจัดการใหม่และการบริหารแบบใหม่ (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542: 21)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management : HRM) พนักงานเป็นส่วนสำคัญในการบรรลุความสำเร็จในการสร้างโอกาสในการแข่งขัน โดยการใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหมายถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายกลยุทธ์เพื่อการปรับปรุงสมรรถนะของธุรกิจและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร อย่างไรก็ตามการสร้างกลยุทธ์เหล่านี้จะต้องผ่านกิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการให้รางวัล (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542: 24)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นเอกลักษณ์ที่แสดงออกถึงความเป็นตัวตนขององค์กร ในปัจจุบันองค์กรให้ความสำคัญต่อกระบวนการหล่อหลอมให้พนักงานทุกคน เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยยึดหลักวัฒนธรรมองค์กรมาเป็นแรงขับเคลื่อนดังกล่าว โดยให้ความสำคัญกับการดูแลพนักงานในองค์กร ซึ่งพนักงานและองค์กรต้องมีความสัมพันธ์และพึ่งพาอาศัยกัน กล่าวได้ว่าปัจจัยหลักที่มีความสำคัญที่จะนำพาความสำเร็จมาสู่องค์กรนั้นก็คือ วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) และในปัจจุบันองค์กรที่จะประสบความสำเร็จ ไม่ได้ทำการเลือกสรรบุคคลโดยพิจารณาจากปัจจัยความสามารถเป็นหลัก แต่คำนึงถึงมิติที่ซับซ้อนและสำคัญกว่าคือ ความเหมาะสมที่สุด (best fit) ระหว่างคุณลักษณะและข้อเรียกร้องทั้งหลายขององค์กรกับลักษณะนิสัยและความปรารถนาของปัจเจกบุคคลที่เป็นสมาชิกของ

องค์การ องค์การย่อมปรารถนาปัจเจกบุคคลซึ่งมีความสามารถ ทักษะ ค่านิยม และแบบแผนพฤติกรรมที่เข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์การ (Handy, 1991) เพราะปัจเจกบุคคลที่มีแบบแผนไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การย่อมไม่มีความสุข ไม่มีความพึงพอใจในงาน ขาดแรงจูงใจ และส่งผลให้ ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และหากวัฒนธรรมองค์การสอดคล้องกับค่านิยมและทัศนคติของปัจเจกบุคคลในองค์การย่อมจูงใจให้บุคคลมีทัศนคติในการทำงานที่ดี มีความสุข ความพึงพอใจในงาน และยังสามารถสืบต่อชุดความคิด ความเชื่อ ความเข้าใจ และแบบแผนในการปฏิบัติเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายในทิศทางที่ต้องการได้ วัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จให้ทั้งองค์การและปัจเจกบุคคลด้วย (ชนิดา จิตตรุทธะ. 2549: 15)

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เห็นการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลส่งผลให้เกิดการขยายตัวของธุรกิจออนไลน์ หรือ E - Commerce ที่เจริญเติบโตมากขึ้นทุกปี ทำให้เกิดความต้องการใช้บริการส่งพัสดุย่อยแบบเร่งด่วน มีแนวโน้มสูงขึ้นตามไปด้วย จึงได้ร่วมทุนกับยามาโตะ กรุ๊ป บริษัทขนส่งพัสดุรายใหญ่อันดับหนึ่งในประเทศญี่ปุ่น ที่มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านการขนส่งรวมถึงมาตรฐานคุณภาพการให้บริการนำมาประสานกับเอสซีจี โลจิสติกส์ เพื่อให้บริการส่งพัสดุย่อยแบบเร่งด่วนภายใต้ชื่อบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าเนื่องจากบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์การธุรกิจภาคเอกชนชั้นนำอันดับต้นของประเทศไทยที่มีวิสัยทัศน์เน้นมุ่งการสร้างคุณค่าของพนักงาน และมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านการขนส่งมาใช้ในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินกิจการ เมื่อมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การย่อมเกิดความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ จึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ และระดับการส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัท เอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส เพื่อเป็นบทเรียนสำหรับการประยุกต์ใช้กับองค์การอื่น ๆ ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรสต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรสถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามระดับความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส

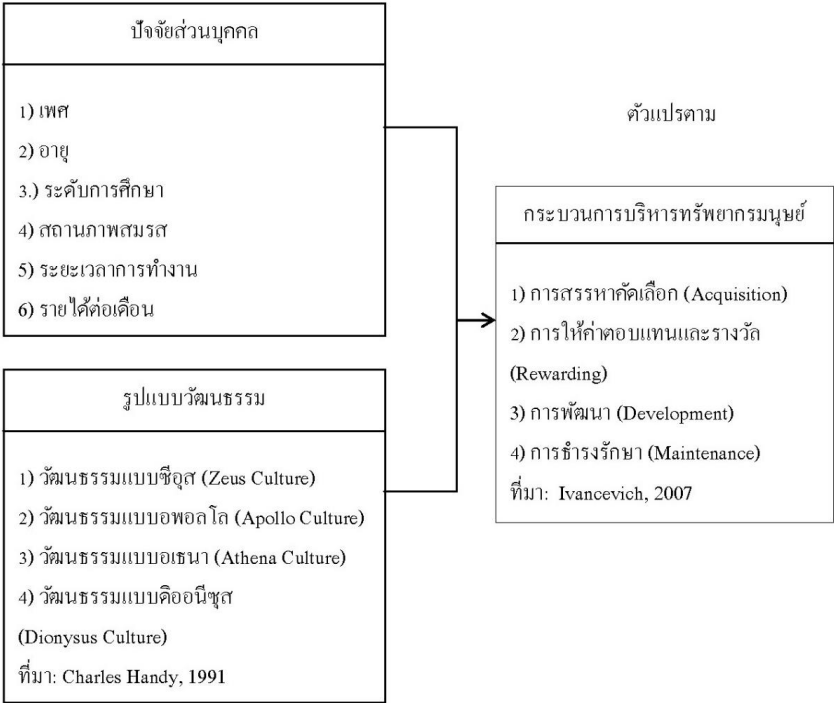
สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 บุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบซีอุส (Zeus Culture) 2) วัฒนธรรมแบบอพอลโล (Apollo Culture) 3) วัฒนธรรมแบบอเธนา (Athena Culture) และ 4) วัฒนธรรมแบบดิโอนิซุส (Dionysus Culture) ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส

กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรอิสระ



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม ที่มีลักษณะปลายปิด (Closed - ended Questionnaires) และคำถามปลายเปิด (Opened - ended Questionnaires) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย โดยนำเครื่องมือการวิจัยหรือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ไปสอบถามกลุ่มตัวอย่าง โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามใส่คำตอบที่ตรงกับตนเองมากที่สุด โดยลักษณะของคำถามจะเป็นการเลือกตอบตามระดับความคิดเห็น ซึ่งมีตั้งแต่ระดับเห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ผู้วิจัยสุ่มเลือกตัวอย่างแบบโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Nonprobability sampling) โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental sampling) จากบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส จากจำนวนประชากรทั้งหมด ตามหลักการของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้งหมดที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และมีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณไม่เกินร้อยละ 5 และสัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากรเท่ากับ 0.5 ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างคือ 219 คน เพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการตอบแบบสอบถามที่ข้อมูลไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยจะทำการแจกแบบสอบถามสำรองเพิ่มขึ้นจำนวน 11 ตัวอย่าง รวมทั้งสิ้น 230 ตัวอย่าง โดยผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามได้อย่างสมบูรณ์จำนวน 147 ชุด คิดเป็นร้อยละ 61 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาในงานวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามมีลักษณะปลายปิด (Closed - ended Questionnaire) และ คำถามปลายเปิด (Opened - ended Questionnaires) ซึ่งสร้างจากกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยในส่วนมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้วยวิธีการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองแจก (Try-out) จำนวน 25 ชุด มีค่าความเชื่อมั่นในภาพรวม (Cronbach's Alpha) ในภาพรวมเท่ากับ 0.960

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ส่งหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไปยังนายโยจิ ฮามานิชิ กรรมการผู้จัดการบริษัท เอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส เพื่อขอความอนุเคราะห์สำหรับนัดวันเพื่อแจกแบบสอบถาม รวมถึงแจ้งให้บุคลากรทราบสำหรับให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามของผู้วิจัย

2. กำหนดหมายเลขแบบสอบถามสำหรับการควบคุมการเก็บแบบสอบถาม

3. ดำเนินการแจกแบบสอบถามในวันนัดดังกล่าว

4. ตรวจสอบข้อมูลความถูกต้องและความครบถ้วนของแบบสอบถามก่อนที่จะนำมาประมวลผล หากมีฉบับใดไม่สมบูรณ์จะคัดออกและดำเนินการเก็บเพิ่มให้ครบจำนวน

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. นำแบบทดสอบที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนมาลงรหัส (Code Book) จากนั้นนำมาบันทึกลงในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อประมวลผลข้อมูลที่ได้จัดเก็บและคำนวณค่าทางสถิติ แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์นำเสนอผลการศึกษารูปแบบตารางการวิเคราะห์และนำผลการศึกษาที่ได้มาวิเคราะห์ และนำผลการศึกษาที่ได้มาจากการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและเขียนข้อเสนอแนะ

2. ทำการศึกษาข้อมูลโดยใช้สถิติที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์ข้อมูลในการพรรณนาประชากรที่ศึกษา และทดสอบสมมติฐานการวิจัยโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ค่า Independent Sample t - test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) F - test (ANOVA) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) กำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ในการหาอิทธิพลระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม

ผลการวิจัย

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 54.4 และผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 45.6 มีอายุ 30 ปีขึ้นไป จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 36.1 รองลงมาคืออายุ 22 - 25 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 30.6 อายุ 26 - 30 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 29.9 และอายุน้อยกว่า 21 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมาคือต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 22.4 ปริญญาโท จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 10.9 และไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับ การศึกษาสูงกว่าปริญญาโท มีสถานภาพโสด จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 68.7 รองลงมาคือสถานภาพสมรส จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 27.9 สถานภาพหม้าย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 และสถานภาพหย่าร้าง/แยกกันอยู่ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4 มีระยะเวลาการทำงาน 2 - 3

ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 50.3 รองลงมา มีระยะเวลาการทำงานต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 27.9 มีระยะเวลาการทำงาน 5 ปี ขึ้นไป จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 18.4 และมีระยะเวลาการทำงาน 4 - 5 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4 และมีรายได้ต่อเดือน 15,001 - 20,000 บาท จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 39.5 รองลงมา มีรายได้ต่อเดือน 20,001 - 25,000 บาท จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 26.5 มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่า 15,000 บาท จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 20.4 และมีรายได้ ต่อเดือน 25,001 บาทขึ้นไป จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6 โดยสรุปปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส

2. รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.51 เมื่อพิจารณาเป็นรายรูปแบบวัฒนธรรม พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมแบบซีอุส (Zeus Culture) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62) และรองลงมาคือรูปแบบวัฒนธรรมแบบอะเธนา (Athena Culture) (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.57) แสดงให้เห็นว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์การเป็นวัฒนธรรมแบบซีอุส (Zeus Culture)

3. วัฒนธรรมแบบดิออนิซุส (Dionysus Culture) ($\text{Beta} = 0.399$) และวัฒนธรรมแบบอพอลโล (Apollo Culture) ($\text{Beta} = 0.229$) ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อภิปรายผลการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส อาจเนื่องมาจากได้รับการดูแลจากบริษัทตามอุดมการณ์ “เชื่อมั่นในคุณค่าของคน” ซึ่งเป็นหนึ่งในอุดมการณ์ของเอสซีจี โดยให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงานและถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร จึงส่งผลให้ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากร

คนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ซึ่งสอดคล้องกับ เซาว์ โรจนแสง (2544) ที่กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นคำที่ใช้ในการบอกถึงกิจกรรมทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการดึงดูด (Attracting) การพัฒนา (Developing) และการดำรงรักษา (Maintaining) ผู้มีความรู้ความสามารถเป็นกำลังสำคัญขององค์การ ความเกี่ยวข้องดังกล่าวไม่เพียงแต่การจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในตำแหน่งเท่านั้น ยังรวมถึงผลงานที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตอีกด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความพึงพอใจและมีความสุขกับการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับการวิจัยของ บุญพร ศิริรัตน์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรความผูกพันและความสุขในองค์กรระหว่างพนักงานชาวไทยในองค์กรธุรกิจไทยและองค์กรธุรกิจญี่ปุ่น กรณีศึกษา : บริษัทตรวจสอบสินค้าสากล (จัสโก้) จำกัด และบริษัท โอเม็ค จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพัน และความสุขในองค์กรมากกว่าพนักงานชาวไทยในองค์กรไทยในทุก ๆ ด้าน เนื่องจากองค์กรญี่ปุ่นมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบมากกว่าองค์กรไทย โดยเห็นได้อย่างชัดเจนในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรแบบกลุ่มและวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

2. รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส เป็นวัฒนธรรมแบบซีอุส (Zeus Culture) ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน อาจเนื่องมาจากลักษณะของการทำงานที่บริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ต้องอาศัยความรวดเร็วของการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในการปฏิบัติงาน อาศัยเครือข่ายเป็นฐานในการทำงาน และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และเมื่อพิจารณาตามปัจจัยที่ใช้ในการวิจัยในวัฒนธรรมแบบซีอุส (Zeus Culture) พบว่า ปัจจัยเรื่องหัวหน้างานสามารถให้คำปรึกษาการปฏิบัติงานและตัดสินใจด้านนโยบายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผล และปัจจัยเรื่องหัวหน้างานของท่านเอาใจใส่และตอบสนองต่อคำนิยามและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับ ชาร์ลส์ แฮนดี้ (Charles Handy, 1991) ที่ได้อธิบายลักษณะของรูปแบบวัฒนธรรมแบบซีอุส (Zeus Culture) ว่าเป็นวัฒนธรรมที่เป็นเลิศในเรื่องความรวดเร็วของการตัดสินใจ มีความเสี่ยงและอาศัยสัญชาตญาณ การเสี่ยงและ

การใช้สัญชาตญาณได้ดีเป็นสิ่งปัจเจกบุคคลแบบวัฒนธรรมซิวสต้องมีอยู่ในตัว การตัดสินใจในการปฏิบัติไม่มีเกณฑ์ สูตร หรืออำนาจบังคับบัญชาที่มอบหมายอย่างเป็นทางการแต่เป็นการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับตัวผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการคาดเดาหรือการคิดเห็นอย่างเดียวกัน และคุณภาพในการทำงานของรูปแบบวัฒนธรรมแบบซิวส (Zeus Culture) ขึ้นอยู่กับสติปัญญาของผู้นำ และขึ้นอยู่กับอิทธิพลในขอบเขตของผู้นำ จึงส่งผลให้รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส เป็นวัฒนธรรมแบบซิวส (Zeus Culture)

3. วัฒนธรรมแบบดิออนิซุส (Dionysus Culture) และวัฒนธรรมแบบอพอลโล (Apollo Culture) ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน โดยที่กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนา (Development) และด้านการสรรหาคัดเลือก (Acquisition) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านการให้ค่าตอบแทนและรางวัล (Rewarding) และด้านการธำรงรักษา (Maintenance) มีค่าเฉลี่ยรองลงมาตามลำดับ ส่วนรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบซิวส (Zeus Culture) และวัฒนธรรมแบบอเธนา (Athena Culture) ไม่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน อาจเนื่องมาจากสาเหตุจากการควรวมกิจการทำให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้และพัฒนา รวมถึงการสรรหาคัดเลือกหรือการรับบุคลากรใหม่ มากกว่าด้านการให้ค่าตอบแทนและรางวัล และด้านการธำรงรักษา ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของพิมพิไล ลัดดาวัลย์ (2554) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้การควรวมกิจการประสบความสำเร็จ กรณีศึกษาธนาคารชนชาติกับธนาคารนครหลวงไทย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการคัดเลือกมีระดับความสำคัญมาก และการสรรหาคะบุคลากร การฝึกอบรม การประเมินผล การปฏิบัติงาน มีระดับความสำคัญปาน และอาจเนื่องมาจากรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส เป็นวัฒนธรรม แบบซิวส (Zeus Culture) ปัจจัยด้านการให้ค่าตอบแทนและรางวัล และด้านการธำรงรักษา ไม่ใช่ปัจจัยจูงใจที่สำคัญสำหรับวัฒนธรรมแบบซิวส ซึ่งสอดคล้องกับ ชาร์ลส์ แฮนดี (Charles Handy, 1991) ที่ได้อธิบายการจูงใจ

และการให้รางวัลสำหรับวัฒนธรรมแบบซีทำได้ด้วยการมอบความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ผ่านการให้ทรัพยากรที่สำคัญในการทำงาน การมอบหมายงานใหม่ที่ท้าทายขึ้น การให้ความไว้วางใจ การควบคุมผู้คนโดยผลลัพธ์หรือการอาศัยความสัมพันธ์ แต่ไม่ใช่การจูงใจโดยอาศัยเบี้ยบำนาญ

สรุปผลการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาการทำงาน และ รายได้ต่อเดือน ที่แตกต่างกันไม่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

2. รูปแบบวัฒนธรรมแบบดิโอนิซุส (Dionysus Culture) ($\text{Beta} = 0.399$) และรูปแบบวัฒนธรรมแบบอพอลโล (Apollo Culture) ($\text{Beta} = 0.229$) ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทย ในบริษัท เอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ส่วนรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบซีอุส (Zeus Culture) ($\text{Beta} = 0.142$) และรูปแบบวัฒนธรรมแบบอเธนา (Athena Culture) ($\text{Beta} = 0.025$) ไม่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทย ในบริษัท เอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลวิจัยที่พบว่าเป็นรูปแบบวัฒนธรรมแบบดิโอนิซุส (Dionysus Culture) ซึ่งเน้นความเป็นตัวตนมีแบบแผนสำคัญทางวัฒนธรรมเป็นการบริหารที่จัดการได้ยาก วัฒนธรรมของการปราศรัยติดต่อ ปัจเจกบุคคลที่เป็นมืออาชีพ การอยู่ร่วมกันอย่างหลวมๆ เป็นอิสระ มีเสรีภาพ และไม่ฟังฟังใคร และรูปแบบวัฒนธรรมแบบอพอลโล ที่เน้นบทบาทมีแบบแผนสำคัญทางวัฒนธรรมเป็นการบริหารที่อาศัยระเบียบและกฎเกณฑ์ ความมีเหตุผล ความมีเสถียรภาพ ส่งผลต่อ

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัท เอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ดังนั้น ผู้บริหารและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถกำหนดนโยบายให้มีการนำไปใช้กับกระบวนการสรรหาคัดเลือก การให้ค่าตอบแทนและรางวัล การพัฒนา และการธำรงรักษา เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมสอดคล้องกับรูปแบบวัฒนธรรมขององค์กร

2. ผู้บริหารและบุคลากรของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถตอบสนองแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสมกับรูปแบบวัฒนธรรมแบบดီออนีซุส และรูปแบบวัฒนธรรมแบบพอลโล ด้วยการจัดอบรมบุคลากรเพื่อให้มีทัศนคติ ค่านิยมที่ส่งเสริมและสอดคล้องกับรูปแบบวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อทำให้มีความเข้าใจที่ถูกต้องในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร และเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานและมีความสุขในการทำงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาข้อมูลจากบุคลากรชาวต่างชาติในเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส เพื่อที่จะได้นำข้อค้นพบและผลการพิสูจน์สมมติฐานมาศึกษาเชิงเปรียบเทียบในประเด็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีเชื้อชาติต่างกันเพราะอาจจะมีวัฒนธรรมส่วนบุคคลแตกต่างกัน

2. ศึกษาข้อมูลจากบุคลากรในบริษัทที่ทำธุรกิจด้านการขนส่งพัสดุนั้นๆ เพื่อที่จะได้นำข้อค้นพบและผลการพิสูจน์สมมติฐานมาศึกษาเชิงเปรียบเทียบในประเด็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทที่ต่างกัน

3. ศึกษาโดยใช้ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรแบบอื่นหรือทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองอื่นด้วยเพื่อที่จะใช้หาวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้ตรงกับความต้องการกับวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละแห่ง

เอกสารอ้างอิง

- ชลิต ประภาวนนท์. 2541. วัฒนธรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร :
ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ชนิดา จิตตรุทธะ. 2549. ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรม
ปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์การ : ศึกษากรณีองค์การภาคี
องค์การภาคเอกชน และองค์การภาคประชาสังคมในประเทศไทย
(วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต) จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- พิมพ์วิไล ลัดดาวัลย์. 2554. ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้การควมรวมกิจการ
ประสบความสำเร็จ กรณีศึกษาธนาคารธนาชาติกับธนาคารนครหลวงไทย
(วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ยศ สันตสมบัติ. 2540. มนุษย์กับวัฒนธรรม. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร :
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วันชัย มีชาติ. 2548. พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. พิมพ์ครั้งที่ 1.
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิลาวรรณ รพีพิศล. 2554. ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการ
บริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วิจิตร
หัตถกร.
- สมชาย หิรัญกิตติ 2542. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พิมพ์ครั้งที่ 8.
กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- Handy, C. 1991. Gods of Management. Third Edition, Great Britain:
Business Books.