

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยามาโตะ เอ็กซ์เพรส

ณัฐพล เทียนหอม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2561

**Organizational Culture Patterns Affecting Human Resource Management  
of Thai Staff Opinions in SCG YAMATO EXPRESS Co., Ltd.**

**Nattapon Thieanhom**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Public Administration Program  
Faculty of Public Administration, Dhurakij Pundit University**

**2018**



## ใบรับรองวิทยานิพนธ์

คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

หัวข้อวิทยานิพนธ์ รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตาม  
ความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัท เอส ซีจี ยามาโตะ เอ็กซ์เพรส  
เสนอ โดย นายณัฐพล เทียนหอม  
สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
วิชาเอก การจัดการทรัพยากรมนุษย์  
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วลัยพร รัตนเศรษฐ)

.....กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภ รัฐนัตรานนท์)

คณะรัฐประศาสนศาสตร์รับรองแล้ว

.....คณบดีคณะรัฐประศาสนศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วลัยพร รัตนเศรษฐ)

วันที่ 20 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2561

หัวข้อวิทยานิพนธ์	รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทย ในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส
ชื่อผู้เขียน	นายณัฐพล เทียนหอม
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา	2560

### บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรสต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรสถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 3) เพื่อศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรและระดับการส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี 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 ในการหาอิทธิพลระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรคนไทยในเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาการทำงาน และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน พบว่า ไม่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส

2. ผลการวิเคราะห์รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรคนไทยในเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส พบว่า เป็นรูปแบบวัฒนธรรมแบบซีอุส (Zeus Culture) คือรูปแบบวัฒนธรรมที่มีความเป็นเลิศในเรื่องความรวดเร็วของการตัดสินใจ มีความเสี่ยงและอาศัยสัญชาตญาณ การเสี่ยงและการใช้สัญชาตญาณ ได้ดี บั๊จเจกบุคคลแบบวัฒนธรรมซีอุสมีการตัดสินใจในการปฏิบัติแบบไม่มีเกณฑ์ สูตร หรืออำนาจบังคับบัญชาที่มอบหมายอย่างเป็นทางการแต่เป็นการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับตัวผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการคาดเดาหรือการคิดเห็นอย่างเดียวกัน และคุณภาพในการทำงานของรูปแบบวัฒนธรรมแบบซีอุส (Zeus Culture) ขึ้นอยู่กับสติปัญญาของผู้นำ และขึ้นอยู่กับอิทธิพลในขอบเขตของผู้นำ

3. ผลการวิเคราะห์รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส พบว่า วัฒนธรรมแบบดิโอนิซุส (Dionysus Culture) คือรูปแบบที่เน้นความเป็นตัวตนมีแบบแผนสำคัญทางวัฒนธรรมเป็นการบริหารที่จัดการได้ยาก (difficult to manage) วัฒนธรรมของการปราศรัยติดต่อ (commune culture) บั๊จเจกบุคคลที่เป็นมืออาชีพ (professional) อยู่รวมกันอย่างหลวม ๆ เป็นอิสระ มีเสรีภาพ (freedom) และไม่พึ่งพิงใคร (independence) และวัฒนธรรมแบบอพอลโล (Apollo Culture) คือวัฒนธรรมที่เน้นบทบาทมีแบบแผนสำคัญทางวัฒนธรรมเป็นการบริหารที่อาศัยระเบียบและกฎเกณฑ์ (order and rule) ความมีเหตุผล (rational) ความมีเสถียรภาพ (stability) การทำนายล่วงหน้าได้ (predictability) บทบาทที่กำหนดไว้ (fixed role) และสัญญาที่แน่นอน (exact contract) ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ส่วนรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบซีอุส (Zeus Culture) วัฒนธรรมเน้นความไว้วางใจและการมีความรู้สึกนึกคิดอย่างเดียวกัน ซึ่งเป็นฐานที่ใช้สนับสนุนวัฒนธรรมการตัดสินใจโดยอาศัยสัญชาตญาณ อำนาจบางส่วนตัวซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถหรือความสำเร็จในอดีตที่ผ่านมา และวัฒนธรรมแบบอเธนา (Athena Culture) วัฒนธรรมเน้นงานมีแบบแผนสำคัญทางวัฒนธรรมเป็นการบริหารที่อาศัยทักษะ (skill) และความเชี่ยวชาญ (expert) ในงานการทำงานเป็นทีม (teamwork) การแก้โจทย์ หรือหาทางออก (solution) ให้กับปัญหา ความสามารถพิเศษ (talent) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) และวัฒนธรรมราคาแพง (expensive culture) วัฒนธรรมแบบเน้นงานนี้จะรับรองเฉพาะความรู้และความชำนาญ (expertise) ให้เป็นฐานของการมีอำนาจไม่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส

Thesis Title	Organizational Culture Patterns Affecting Human Resource Management of Thai Staff Opinions in SCG YAMATO EXPRESS Co., Ltd.
Author	Nattapon Thieanhom
Thesis Advisor	Associate Professor Sirapatsorn Wongthongdee, Pd.D.
Department	Public Administration
Academic Year	2017

### 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.)

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.)

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความเมตตาอนุเคราะห์จากรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ซึ่งกรุณาได้รับเป็นที่ปรึกษาในการจัดทำ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ และช่วยตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งใจในความกรุณาของท่าน และขอกราบขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลย์พร รัตนเศรษฐ คณบดีคณะรัฐประศาสนศาสตร์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภ รัฐฉัตรานนท์ อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อีกทั้งยังชี้แนะวิธีการเพิ่มเติมเพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีเนื้อหาครบถ้วนสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตทุกท่านที่กรุณามอบทุนการศึกษา แก่ข้าราชการสำนักราชเลขาธิการ (เดิม) ทำให้ผู้ศึกษาวิจัยมีโอกาสได้เรียนในมหาวิทยาลัยที่มี คุณภาพ มีความพร้อมทั้งด้านบุคลากร และด้านสถานที่ รวมทั้งการจัดการด้านต่าง ๆ และขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่เมตตากรุณาสั่งสอนให้ความรู้ คำชี้แนะ และเป็นกำลังใจตลอด การศึกษา ที่ขาดไม่ได้คือพี่เบียร์ (นางสาวจงกล สุวรรณไสละ) เลขานุการหลักสูตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ที่คอยกระตุ้น คอยติดตาม และคอยช่วยเหลือทุก ๆ ด้านจนสำเร็จ

ขอขอบพระคุณ คุณอาสาชาย โหมมดาด ที่ให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือการ วิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยนี้ ขอขอบคุณพี่ปิ่น (นายศักดิ์เมธ จตุรพรชัย) และกรabenมัสการหลวงพี่ (พระนิพัทธ์พนธ์ อคฺคจิตฺโต) ผู้ร่วมชะตากรรมการทำวิทยานิพนธ์ ที่คอยเมตตา ให้กำลังใจ รวมถึง ประคับประคองจนมาถึงฝั่งในวันนี้ และขอขอบคุณคุณนุ้ยสำหรับทุกอย่างด้วยขอบคุณมากครับ

ท้ายสุดนี้ ขอขอบพระคุณคุณทราย (นางสาวภัทธรณี ราชรักษ์) เลขาคณโยจิ สยามนิชิ กรรมการผู้จัดการบริษัท เอสซีจี ยามาโตะ เอ็กซ์เพรส จำกัด ที่ช่วยเป็นธุระในหลาย ๆ เรื่อง จนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ รวมไปถึงผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่สละเวลาทำ แบบสอบถามนี้ คุณความดีทั้งหมดของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ขอยกให้เป็นของท่านทั้งหลาย และหาก วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

ณัฐพล เทียนหอม



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	๖
กิตติกรรมประกาศ.....	๗
สารบัญตาราง.....	๘
สารบัญภาพ.....	๘
<b>บทที่</b>	
1. บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	3
1.4 ขอบเขตในการศึกษา.....	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
2. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
2.1 ความหมาย แนวคิดทฤษฎีวิวัฒนาการ.....	7
2.2 ความหมาย แนวคิดทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	49
2.3 ข้อมูลบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส.....	65
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	69
3. ระเบียบวิธีวิจัย.....	72
3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	72
3.2 ประชากรและตัวอย่าง.....	73
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	75
3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	78
3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลหรือสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	78

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	80
4.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส.....	84
4.3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอสซีจี ยาโม โตะเอ็กซ์เพรส.....	89
4.4 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	94
5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	104
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	105
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	107
5.3 สรุปและอภิปรายผลการทดสอบสมมติฐาน.....	110
5.4 ข้อเสนอแนะ.....	112
บรรณานุกรม.....	114
ภาคผนวก.....	117
ก ข้อมูลบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน).....	118
ข แบบสอบถาม.....	133
ประวัติผู้วิจัย.....	140

## สารบัญตาราง

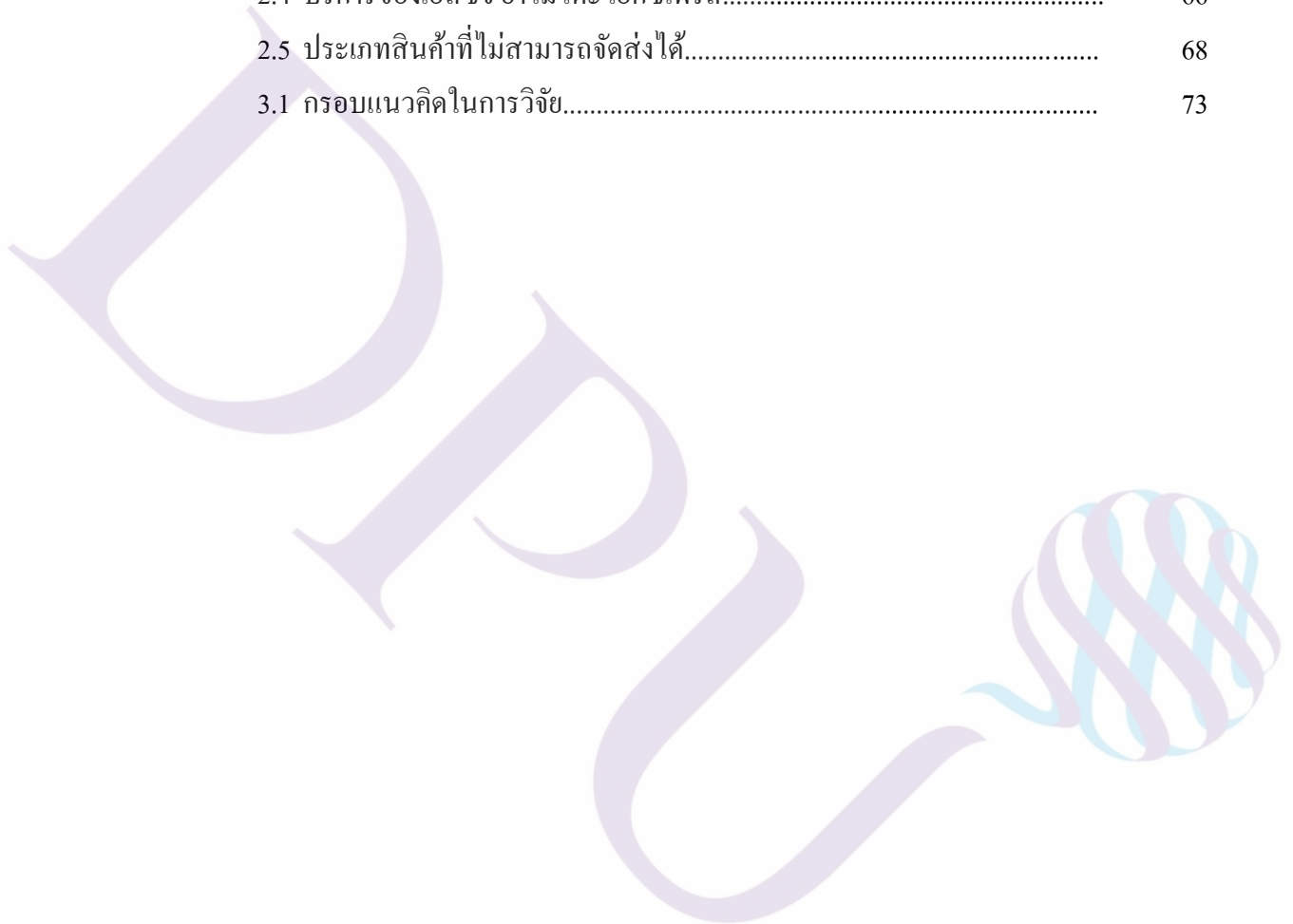
บทที่	หน้า
2.1 ตารางสรุปความหมายและคำสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ.....	9
2.2 ตารางสรุปความหมายและคำสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	50
2.3 ราคาค่าบริการของเอสซีจี เอ็กซ์เพรส.....	67
3.1 แสดงระดับการให้ค่าคะแนนและระดับความคิดเห็น.....	77
3.2 เกณฑ์ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น.....	78
4.1 แสดงค่าความถี่ และค่าร้อยละ เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	80
4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบุคลากร คนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรสในภาพรวม.....	84
4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ ในรูปแบบวัฒนธรรมแบบซิวส (Zeus Culture).....	85
4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ ในรูปแบบวัฒนธรรมแบบอพอลโล (Apollo Culture).....	86
4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ ในรูปแบบวัฒนธรรมแบบอเธนา (Athena Culture).....	87
4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ ในรูปแบบวัฒนธรรมแบบดิโอนิซุส (Dionysus Culture).....	88
4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท เอสซีจี ยาโม โตะเอ็กซ์เพรสในภาพรวม.....	89
4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการสรรหาคัดเลือก (Acquisition).....	90
4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการให้ค่าตอบแทนและรางวัล (Rewarding).....	91
4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการพัฒนา (Development).....	92

สารบัญตาราง (ต่อ)

บทที่	หน้า
4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการบำรุงรักษา (Maintenance).....	93
4.12 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามเพศ.....	94
4.13 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ.....	95
4.14 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	96
4.15 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสถานภาพสมรส.....	97
4.16 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน.....	98
4.17 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	99
4.18 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อนแบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis-Enter) ระหว่างระดับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบซีอุส (Zeus Culture) 2) วัฒนธรรมแบบอพอลโล (Apollo Culture) 3) วัฒนธรรมแบบอเธนา (Athena Culture) และ 4) วัฒนธรรมแบบดิโอนีสซุส (Dionysus Culture) ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความ คิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส.....	98

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 รูปแสดงลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้ห้องค์การบรรลุประสิทธิผล.....	15
2.2 โมเดลแสดงการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Ivancevich.....	64
2.3 สัญลักษณ์ของเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส.....	65
2.4 บริการของเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส.....	66
2.5 ประเภทสินค้าที่ไม่สามารถจัดส่งได้.....	68
3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	73



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

แนวโน้มด้านความเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) และนวัตกรรมใหม่ ๆ ด้านเทคโนโลยี (New management practices) กำลังเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการของบริษัท ดังนั้น องค์กรในปัจจุบันต้องยึดถือแนวโน้มด้านการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (การปฏิวัติ) การผลิตที่เร่งรีบ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี การแข่งขันระดับโลก การออกข้อบังคับใหม่ การเปลี่ยนแปลงด้านประชากร และแนวโน้มที่มีต่อการบริการสังคมและยุคข่าวสารข้อมูล แนวโน้มเหล่านี้ได้เปลี่ยนวิธีการแข่งขันของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทจะเพิ่มอัตราการแข่งขันในอุตสาหกรรมทุกชนิด ขณะเดียวกันก็มีแรงกดดันที่ทำให้บริษัทต้องต่อสู้กับผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมซึ่งไม่เคยมีมาก่อน และการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในบริษัท ซึ่งการตอบสนองการท้าทายเหล่านี้จะต้องมีวิธีการจัดการใหม่ และการบริหารแบบใหม่ (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542: 21)

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

วัฒนธรรมองค์กรเป็นเอกลักษณ์ที่แสดงออกถึงความเป็นตัวตนขององค์กร ในปัจจุบันองค์กรให้ความสำคัญต่อกระบวนการหล่อหลอมให้พนักงานทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยยึดหลักวัฒนธรรมองค์กรมาเป็นแรงขับเคลื่อนดังกล่าว โดยให้ความสำคัญกับการ

ดูแลพนักงานในองค์กร ซึ่งพนักงานและองค์กรต้องมีความสัมพันธ์กัน พึ่งพาอาศัยกัน กล่าวได้ว่า ปัจจัยหลักที่มีความสำคัญที่จะนำมา ความสำเร็จมาสู่องค์กรนั่นก็คือ วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) (Barney, 1986) และในปัจจุบันองค์กรที่จะประสบความสำเร็จ ไม่ได้ทำการเลือกสรรบุคคลโดยพิจารณาจากปัจจัยความสามารถเป็นหลัก แต่คำนึงถึงมิติที่ซับซ้อน และสำคัญกว่าคือ ความเหมาะสมที่สุด (best fit) ระหว่างคุณลักษณะและ ข้อเรียกร้องทั้งหลาย ขององค์กรกับลักษณะนิสัยและความปรารถนาของปัจเจกบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือวัฒนธรรมที่พยายามก่อให้เกิด ความเหมาะสมที่สุดระหว่างองค์กรกับสมาชิกองค์กร (Lee G. Bolman and Terrence E. Deal, 2003) องค์กรจำเป็นต้องให้น้ำหนักในการพิจารณา เรื่องบุคลิกส่วนตัว (personality) ความทะเยอทะยาน (ambition) และลักษณะ (characteristic) ของปัจเจกบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับ ข้อเสนอขององค์กร ดังนั้น องค์กรย่อมปรารถนาปัจเจกบุคคลซึ่งมีความสามารถ ทักษะที่ดี ค่านิยม และแบบแผนพฤติกรรมที่เข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์กร (Handy, 1991) เพราะปัจเจกบุคคล ที่มีแบบแผนไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรย่อมไม่มีความสุข ไม่มีความพึงพอใจในงาน ขาดแรงจูงใจ และส่งผลให้ ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และหากวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับค่านิยม และทักษะของปัจเจกบุคคลในองค์กร ย่อมจูงใจให้บุคคลมีทัศนคติในการ ทำงานที่ดี มีความสุขความพึงพอใจในงาน และยังสามารถสืบต่อชุดความคิด ความเชื่อ ความเข้าใจ และแบบแผนในการปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในทิศทางที่ต้องการ ได้ วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้าง โอกาส แห่งความสำเร็จให้ทั้งองค์กรและปัจเจกบุคคลด้วย (ชนิดา จิตตรุทธะ. 2544: 15)

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เห็นการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคม ดิจิทัลส่งผลให้เกิดการขยายตัวของธุรกิจออนไลน์ หรือ E - Commerce ที่เจริญเติบโตในแต่ละปี สูงถึง 30% ต่อปี มีมูลค่าประมาณ 700,000 ล้านบาท ทำให้เกิดความจำเป็นต้องใช้บริการส่งพัสดุย่อย แบบเร่งด่วนมีแนวโน้มสูงขึ้นตามไปด้วย จึงได้ร่วมทุนกับยามาโตะ กรุ๊ป บริษัทขนส่งพัสดุ รายใหญ่อันดับหนึ่งในประเทศญี่ปุ่นที่มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านการขนส่งรวมถึงมาตรฐาน คุณภาพการให้บริการนำมาประสานกับความแข็งแกร่งทางด้านระบบ โลจิสติกส์และเน็ตเวิร์กเดิม ของเอสซีจี โลจิสติกส์ เพื่อให้บริการส่งพัสดุย่อยแบบเร่งด่วนภายใต้ชื่อบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับผู้ให้บริการอื่น ๆ Brandbuffet. (2560) ไปรษณีย์ฯ มีสะท้อน SCG จับมือ “แมวดำ” จากญี่ปุ่น เปิดตัว “เอสซีจี เอ็กซ์เพรส” ส่งด่วนส่งไว. สืบค้นเมื่อ 30 ธันวาคม 2560, จาก <https://www.brandbuffet.in.th/2017/01/scg-launch-scg-express>

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าเนื่องจากบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์การธุรกิจภาคเอกชนชั้นนำอันดับต้นๆ ของประเทศไทยที่มีวิสัยทัศน์มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าของพนักงาน และมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านการขนส่งมาใช้ในการพัฒนาเอสซีจี โลจิสติกส์ให้เป็นบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ในปัจจุบัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เมื่อมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การย่อมเกิดความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การด้วย จึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ และระดับการส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการประยุกต์ใช้กับองค์การต่าง ๆ ต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับใดตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส

## 1.3 สมมติฐานของการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัยไว้ 2 สมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 บุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

1.1 เพศของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ที่ต่างกันมีความคิดเห็นถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

1.2 อายุของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ที่ต่างกันมีความคิดเห็นถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

1.3 ระดับการศึกษาของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ที่ต่างกันมีความคิดเห็นถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน



1.4 สถานภาพสมรสของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ที่ต่างกันมีความคิดเห็นถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

1.5 ระยะเวลาการทำงานของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ที่ต่างกันมีความคิดเห็นถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

1.6 รายได้ต่อเดือนของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ที่ต่างกันมีความคิดเห็นถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบซีอุส (Zeus Culture) 2) วัฒนธรรมแบบอพอลโล (Apollo Culture) 3) วัฒนธรรมแบบอเธนา (Athena Culture) และ 4) วัฒนธรรมแบบดิโอนีสุส (Dionysus Culture) ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส

#### 1.4 ขอบเขตการทำวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

##### 1.4.1 ขอบเขตด้านประชากรและพื้นที่

ประชากรที่ใช้วิจัยในครั้งนี้ คือ บุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส

##### 1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร และระดับการส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส โดยผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการศึกษาจากทฤษฎีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร และทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

##### 1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลเดือนมีนาคม - เมษายน พ.ศ. 2561

#### 1.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้จะสามารถนำไปเป็นประโยชน์ได้ดังนี้

1. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ให้มีความเข้าใจในรูปแบบวัฒนธรรมขององค์กร และสามารถนำไปใช้กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้

2. เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารทำความเข้าใจในรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรประเภทต่าง ๆ และหากในอนาคตเมื่อองค์กรเติบโตขึ้นหรือมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนบุคลากรในองค์กร ขอมส่งผลต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารสามารถปรับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้

3 ผู้บริหารและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส สามารถตอบสนองแรงจูงใจได้เหมาะสมกับรูปแบบวัฒนธรรมของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส

4 เป็นข้อมูลสำหรับฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ใช้ในการจัดอบรมบุคลากร เพื่อให้มีทัศนคติ ค่านิยม ตรงกับรูปแบบวัฒนธรรมขององค์กร และมีความเข้าใจ ที่ถูกต้องในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงานและมีความสุขในการทำงาน

5. สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ไปเป็นประโยชน์ต่อนักวิจัย นักศึกษา ใช้เป็นแนวทางในการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มเติมในมุมมองอื่น ๆ

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง วิธีชีวิตของคนในองค์กรที่มีแบบแผนพฤติกรรมบรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจร่วมกัน ถูกประดิษฐ์ค้นพบ หรือพัฒนาขึ้นมาจากการเรียนรู้ ซึ่งมีวิวัฒนาการมาในระยะเวลายาวนาน ใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและการบูรณาการภายในองค์กร และจะถูกถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่ เพื่อให้เป็นแนวทางในการรับรู้ คิด และรู้สึกอย่างถูกต้อง เมื่อต้องการตัดสินใจแก้ปัญหาในการบริหารงาน

วัฒนธรรมแบบซีอุส (Zeus Culture) หรือวัฒนธรรมแบบสโมสร์ ลักษณะที่เหมาะสมกับแบบแผนของวัฒนธรรมแบบสโมสร์เป็นอย่างดี ได้แก่ ความไว้วางใจเชื่อใจและการมีความรู้สึกนึกคิดอย่างเดียวกัน ซึ่งเป็นฐานที่ใช้สนับสนุนวัฒนธรรม การตัดสินใจโดยอาศัยสัญชาตญาณอำนาจบารมีส่วนตัวซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถหรือความสำเร็จในอดีตที่ผ่านมา เงินเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดคุณภูมิของความสำเร็จ การเมือง ผู้คน และเครือข่ายงานเป็นวิถีชีวิตของซีอุส

วัฒนธรรมแบบอพอลโล (Apollo Culture) หรือวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท แบบแผนสำคัญทางวัฒนธรรมเป็นการบริหารที่อาศัยระเบียบและกฎเกณฑ์ (order and rule) ความมีเหตุผล (rational) ความมีเสถียรภาพ (stability) การทำนายล่วงหน้าได้ (predictability) บทบาทที่กำหนดไว้ (fixed role) และสัญญาที่แน่นอน (exact contract)

วัฒนธรรมแบบอเธนา (Athena Culture) หรือวัฒนธรรมแบบเน้นงาน แบบแผนสำคัญทางวัฒนธรรม เป็นการบริหารที่อาศัยทักษะ (skill) และความเชี่ยวชาญ (expert) ในงานการทำงานเป็นทีม (teamwork) การแก้โจทย์ หรือหาทางออก (solution) ให้กับปัญหา ความสามารถพิเศษ (talent) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) และ วัฒนธรรมราคาแพง (expensive culture) วัฒนธรรมแบบเน้นงานจะรับรองเฉพาะความรู้และความชำนาญ (expertise) ให้เป็นฐานของการมีอำนาจหรืออิทธิพลในองค์กร วัฒนธรรมแบบเน้นงานไม่ถือว่าอายุเป็นเกณฑ์ที่มีความสำคัญ

วัฒนธรรมแบบดิโอนิซุส (Dionysus Culture) หรือวัฒนธรรมแบบเน้นความเป็นตัวตน แบบแผนสำคัญทางวัฒนธรรม เป็นการบริหารที่จัดการได้ยาก (difficult to manage) วัฒนธรรมของการปราศรัยติดต่อ (commune culture) บังคับบุคคลที่เป็นมืออาชีพ (professional) อยู่รวมกันอย่างหลวม ๆ เป็นอิสระ มีเสรีภาพ (freedom) และไม่ฟังใคร (independence) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ประกอบขึ้นด้วยบรรดาผู้เชี่ยวชาญที่เป็นมืออาชีพและเป็นหุ้นส่วนกัน เช่น สำนักงานของแพทย์ บริษัทออกแบบของพวกสถาปนิก สำนักงานของพวกนักกฎหมาย หรือพวกศิลปิน ทีมวิจัยที่ทำงานค้นคว้าร่วมกัน หรือกลุ่มนักวิทยาศาสตร์ที่ร่วมกันศึกษา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์แก่บุคคล สุขภาพ ความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การ ตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความพึงพอใจและมีความสุขกับการปฏิบัติงาน

บริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส (SCG Express) หมายถึง บริษัท เอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส (SCG Yamato Express) ที่เป็นการร่วมการลงทุนระหว่างเอสซีจี ซีเมนต์ - ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง (SCG Cement-Building Materials) และ บริษัท ยาโมโตะ เอเชีย จำกัด โดยให้บริการขนส่งพัสดุย่อยแบบเร่งด่วน (Small Parcel Delivery) ทั้งในรูปแบบ B2B (ธุรกิจ ถึง ธุรกิจ) B2C (ธุรกิจ ถึง ผู้บริโภค) และ C2C (ผู้บริโภค ถึง ผู้บริโภค) ในประเทศไทย

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 2.1 ความหมาย แนวคิดทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การ
- 2.2 ความหมาย แนวคิดทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 2.3 ข้อมูลบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ความหมาย แนวคิดทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การ

##### 2.1.1 ความหมายวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรม (Culture) แปลว่า สิ่งที่ทำให้ความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะ วิถีชีวิตของหมู่คณะมาจากภาษาสันสกฤต แยกศัพท์เป็น วัฒนธรรม คำว่า วัฒนธรรม (วฒฺน) แปลว่า ความเจริญ, ความงอกงาม และคำว่า ธรรม (ธรม) แปลว่า คุณความดี

องค์การ (Organization) เป็นคำนาม แปลว่า ศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในตราสารจัดตั้งซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานเอกชน หรือหน่วยงานระหว่างประเทศ (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

เอดกา ไชน์ (Edgar Schein, 1991) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นคติฐานที่มีแบบแผน ถูกประดิษฐ์ ค้นพบ หรือพัฒนาขึ้นมาจากการเรียนรู้โดยกลุ่มหรือองค์การ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การและการบูรณาการภายในองค์การ แบบแผนของคติฐานดังกล่าวใช้งานได้ผลดีกระทั่งองค์การหรือกลุ่มเห็นพ้องต้องกัน และคติฐานเหล่านี้จะถูกสอนหรือถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่ เพื่อให้เป็นแนวทางในการรับรู้ คิด และรู้สึกร่างอย่างถูกต้อง เมื่อต้องการตัดสินใจแก้ปัญหาในการบริหารงาน โดยแบ่งวัฒนธรรมเป็น 3 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 วัฒนธรรมทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น (artifacts) เป็นสิ่งที่มองเห็นได้จับต้องได้ หรือรู้สึกได้เมื่อเราเข้าไปในองค์กร ใตงค์การหนึ่ง จำแนกได้ 3 ประเภท คือ

1. ประเภทวัตถุ เช่น ศิลปะต่าง ๆ โลโก้หน่วยงาน รูปทรงตึก เฟอร์นิเจอร์ในองค์กร เครื่องแบบพนักงาน สถานที่ทำงาน และการวางผังองค์กร
2. ประเภทพฤติกรรม เช่น พิธีกรรม รูปแบบการติดต่อสื่อสาร ประเพณี การให้รางวัล การลงโทษ
3. ประเภทภาษา เช่น เรื่องเล่าภายในองค์กร ประวัติศาสตร์ คำอธิบายหรือคำศัพท์ เฉพาะที่ใช้เรียกภายในองค์กร

ระดับที่ 2 ค่านิยมร่วม (espoused values) เป็นความเชื่อบนพื้นฐานความจริงและมีเหตุผล สนับสนุน เป็นหลักการ เป้าหมาย มาตรฐานทางสังคมที่จะบ่งบอกว่าสมาชิกในองค์กรให้ความใส่ใจเรื่องใด เช่น อีสรภาพ ประชาธิปไตย ความมั่งคั่ง หรือความจงรักภักดี ค่านิยมจะใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ และเป็นสิ่งที่มีมนุษย์แสดงออกอย่างมีสำนึก

ระดับที่ 3 คติฐาน (basic assumptions) เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรแสดงออกโดยไม่รู้สึกรู้ตัว สะท้อนถึงความเชื่อที่คิดว่าเป็นจริง และยอมรับกัน โดยที่ความเชื่อนั้น ไม่มีข้อโต้แย้ง แบ่งเป็น 5 ด้าน คือ

1. ลักษณะความสัมพันธ์ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อม
2. สภาพที่เป็นจริง ความจริง เวลา ระยะทาง
3. คุณลักษณะและลักษณะพฤติกรรมของมนุษย์
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

روبบินส์ (Robbins, 1996) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นโดยผ่านกระบวนการทำงานและการปฏิบัติตนของสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรสามารถหล่อหลอมทัศนคติ พฤติกรรม และการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กรเกี่ยวกับค่านิยมที่ให้ความสำคัญ

สมยศ นาวิการ (2538) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือค่านิยมร่วม สมมุติฐาน ความเชื่อ บรรทัดฐานที่ทำให้สมาชิกองค์กรเป็นหนึ่งเดียว และสะท้อนมุมมองร่วมกันต่อวิถีทางที่กระทำอยู่ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งประดิษฐ์ แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ในองค์กร

พิทยา บวรวัฒนา (2541) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นระบบความเข้าใจร่วมกัน (shared meaning) ระหว่างสมาชิกภายในองค์กรว่าควรปฏิบัติอย่างไร และองค์กรนั้นมีลักษณะอย่างไร เป็นความเข้าใจที่วิวัฒนาการมาในระยะเวลายาวนานและปรากฏมาในรูปแบบของความเชื่อ (beliefs) สัญลักษณ์ (symbols) พิธีการ (rituals) นิทาน (myths) การเล่าเรื่อง และแนวทางการปฏิบัติ

ตารางที่ 2.1 ตารางสรุปความหมายและคำสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการ	ความหมาย	คำสำคัญ
เอ็ดกา ไชน์ (Edgar Schein)	คตินฐานที่มีแบบแผน ถูกประดิษฐ์ ค้นพบ หรือพัฒนาขึ้นมาจากการเรียนรู้ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและการบูรณาการภายในองค์กร แบบแผนของคตินฐานดังกล่าวองค์กรหรือกลุ่มเห็นพ้องต้องกัน และคตินฐานเหล่านี้จะถูกสอนหรือถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่ เพื่อให้เป็นแนวทางในการรับรู้ คิด และรู้สึกอย่างถูกต้อง เมื่อต้องการตัดสินใจแก้ปัญหาในการบริหารงาน	1. คตินฐานที่มีแบบแผน 2. ใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและการบูรณาการภายในองค์กร 3. ถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่ เพื่อให้เป็นแนวทางในการรับรู้ คิด และรู้สึกอย่างถูกต้อง เมื่อต้องการตัดสินใจแก้ปัญหาในการบริหารงาน
รอปบินส์ (Robbins)	เป็นความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นโดยผ่านกระบวนการทำงานและการปฏิบัติตนของสมาชิกในองค์กร สามารถหล่อหลอมทัศนคติ พฤติกรรม และการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กรเกี่ยวกับค่านิยมที่ให้ความสำคัญ	1. เป็นความเชื่อร่วมกันของสมาชิก 2. ทัศนคติ พฤติกรรม และการรับรู้ร่วมกันของสมาชิก 3. ค่านิยมที่ให้ความสำคัญ

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมาย	คำสำคัญ
สมยศ นาวิการ	เป็นค่านิยมร่วม สมมุติฐาน ความเชื่อ บรรทัดฐานที่ทำให้สมาชิกองค์กรเป็นหนึ่งเดียว และสะท้อนมุมมองร่วมกันต่อวิถีทางที่กระทำอยู่ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร	1. ค่านิยมร่วม 2. ทำให้สมาชิกองค์กรเป็นหนึ่งเดียว 3. สะท้อนมุมมองร่วมกัน
สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ	สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ในองค์กร	แบบแผนพฤติกรรมบรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมุติพื้นฐาน
พิทยา บวรวัฒนา	เป็นระบบความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกภายในองค์กรว่าควรปฏิบัติอย่างไร และองค์กรนั้นมีลักษณะอย่างไร เป็นความเข้าใจที่วิวัฒนาการมาในระยะเวลายาวนานและปรากฏมาในรูปแบบของความเชื่อ สัญลักษณ์ พิธีการ นิทาน การเล่าเรื่อง และแนวทางการปฏิบัติ	1. ความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกภายในองค์กร 2. วิวัฒนาการมาในระยะเวลายาวนาน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าความหมายของวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง วิธีชีวิตของคนในองค์กรที่มีแบบแผนพฤติกรรมบรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจร่วมกัน ถูกประดิษฐ์ค้นพบ หรือพัฒนาขึ้นมาจากการเรียนรู้ ซึ่งมีวิวัฒนาการมาในระยะเวลายาวนาน ใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและการบูรณาการภายในองค์กร และจะถูกถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่ เพื่อให้เป็นแนวทางในการรับรู้ คิด และรู้สึกอย่างถูกต้อง เมื่อต้องการตัดสินใจแก้ปัญหาในการบริหารงาน

### 2.1.2 แนวคิดของวัฒนธรรมองค์กร

สภาพแวดล้อมในขององค์กรที่มีอำนาจอย่างหนึ่งคือ วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของพนักงานและผู้บริหารภายในบริษัท พลังนี้ถูกเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมร่วมของวัฒนธรรมองค์กรจะเรียกร้องความสนใจต่อสิ่งสำคัญและระบุแผนของพฤติกรรมที่กลายเป็นบรรทัดฐานนำทางการกระทำสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะถูกหยั่งรากลึกในอดีตแต่จะถูกกระทบจากปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต แนวความคิดของวัฒนธรรมองค์กรจะมีรากฐานมาจากมานุษยวิทยา วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นการสะสมของความเชื่อ ค่านิยม งานพิธี เรื่องราว ตำนาน และภาษาพิเศษที่กระตุ้นความรู้สึก ความผูกพันภายในบรรดาสมาชิกขององค์กร บุคคลบางคนจะเรียกวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็น “กาวทางสังคม” ที่ผูกสมาชิกขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองร่วมของ “วิถีทางที่เรากระทำกันอยู่ ณ ที่นี้” บางครั้งวัฒนธรรมองค์กรจะหมายถึงวัฒนธรรมบริษัทเนื่องจากแนวความคิดของวัฒนธรรมสามารถใช้อธิบายสภาพแวดล้อมภายในของบริษัท แต่แนวความคิดของวัฒนธรรมสามารถใช้อธิบายสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรที่ไม่มุ่งกำไรด้วย เช่น หน่วยงานราชการ องค์กรการกุศล และพิพิธภัณฑน์ เป็นต้น วัฒนธรรมจะมีความสำคัญต่อองค์กรเนื่องจากบุคคลจะกระทำบนพื้นฐานของค่านิยมร่วมและคุณลักษณะอย่างอื่นของวัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมของพวกเขาจะมีผลกระทบอย่างมากต่อประสิทธิภาพขององค์กร

### 2.1.3 ที่มาของวัฒนธรรมองค์กร

แหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญมี 5 แหล่ง (สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ, 2540: 122) คือ

1. วัฒนธรรมของสังคมในระดับต่าง ๆ โดยค่านิยม ความคิด ความเชื่อ บรรทัดฐานในการประพฤติปฏิบัติของบุคคลทุกระดับได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมของสังคมระดับต่าง ๆ ซึ่งแบ่งออกได้ 5 ระดับ คือ 1) วัฒนธรรมของสังคมนานาชาติ 2) วัฒนธรรมของสังคมระดับชาติ 3) วัฒนธรรมของสังคมระดับภูมิภาคและท้องถิ่น 4) วัฒนธรรมของธุรกิจอุตสาหกรรม 5) วัฒนธรรมของสาขาอาชีพ

2. ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน กล่าวคือในหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน จะมีวัฒนธรรมองค์กรเหมือนกัน และถ้าลักษณะงานต่างกัน จะมีวัฒนธรรมองค์กรต่างกันด้วย

3. ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรก ๆ คือถ้ามองว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นพฤติกรรมและการแปลความพฤติกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ตัวผู้ก่อตั้ง ผู้นำองค์กร ก็จะมีส่วนในการสร้างและกำหนดวัฒนธรรมองค์กร



4. ประสบการณ์จากการทำงานร่วมกันของสมาชิกองค์การ กล่าวคือเมื่อปฏิบัติตามความเชื่อและวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งในช่วงเริ่มต้น ต่อมาอาจต้องปรับเปลี่ยนตามการเรียนรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน

5. ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้นำรุ่นใหม่ กล่าวคือในหน่วยงานมักจะมีผู้มีความคิดริเริ่มที่อาจจะได้แสดงบทบาทอยู่ในกลุ่มผู้นำจนเป็นที่ยอมรับ โดยมีเงื่อนไขคือเวลา และปัจจัยเกื้อหนุนอื่น ๆ

#### 2.1.4 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคมองค์การ ซึ่งจัดว่าเป็นสังคมย่อยย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิตหรือวิถีชีวิตหรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคมหรือมนุษย์ไม่รู้ตัว ซึ่งคลัคคอนและเคลลี (Kluckhohn and Kelly) เรียกวัฒนธรรมในองค์การว่า เป็นแบบหรือวิถีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์ของตนเองต่างไปจากองค์การอื่น และแบบการดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยนกันและกันหรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมนี้เปรียบเสมือนเป็นกาวหรือหลักที่ยึดองค์การหรือหน่วยงานให้กลมเกลียวไม่แตกสลายลงไปความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์การมีหลักฐานการศึกษาวิจัยไว้ 3 ประการคือ

1. วัฒนธรรมองค์การสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์การได้ เช่น วัฒนธรรมองค์การที่คนส่วนมากมักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการปฏิบัติของมนุษย์ในองค์การก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉย นานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการวางเฉย และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การนั้น ๆ ต่อไป

2. รูปแบบพฤติกรรมองค์การที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์การอาจเป็นไปได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจในแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมจะส่งผลกระทบต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์การ เช่น ในกรณีที่องค์การมีปัญหาที่เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของคน และจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาเหล่านี้ แต่เมื่อพฤติกรรมของคนที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มีความกล้าหาญในการริเริ่มแก้ไขปัญหา ถ้าผู้นำไม่เป็นผู้เริ่มต้นก่อนคือมีวัฒนธรรมยอมตามอย่างไม่ยั้งคิด (Subordination culture) พฤติกรรมเช่นนี้ก็จะเป็อุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตนประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดและริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งความคิดริเริ่มเป็น สิ่งจำเป็น

เมื่อแบบแผนการประพฤติถูกปิดกั้นก็จะเกิดการวางแนวปฏิบัติขึ้นมากันเอง ว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหานั้นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม เพราะสอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือความกลัวหรือวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหานั้นที่ยอมรับไม่ได้เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจ หรือกลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้อยู่ คือความกล้าหาญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน หรือในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรด้วยกัน วัฒนธรรมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญควรแก่การระลึกถึงในการศึกษาปัญหาขององค์กรทั้งโครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์กร

3. ผลงานการศึกษาของพอล เบท และ เอ็มอีพี สลิคแมน (Paul Bate and M.E.P. Seligman) พบว่าวัฒนธรรมจะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวะการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีความสำคัญกับองค์กร คือ การเรียนรู้ภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (Learned helplessness) ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิตที่คนจะมีเมื่อเขาเรียนรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ และถ้าการรับรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยผู้ที่มีประสบการณ์ตรง โดยเขาผู้นั้นพบกับตัวเองว่าเป็นเช่นนั้นจริง ๆ ก็จะทำให้การจูงใจในการตอบโต้กับปัญหาหายไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล วัฒนธรรมการยอมตามผู้บังคับบัญชาโดยไม่ยั้งคิด จึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์กร

#### 2.1.5 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร อาจแบ่งได้หลายมิติ ดังนี้

##### มิติที่ 1

1. วัฒนธรรมเด่น (Dominant Culture) จะเป็นลักษณะของคนในองค์กรโดยรวมซึ่งจะเห็นได้จากค่านิยมหลักขององค์กรนั้น วัฒนธรรมประเภทนี้จะเป็นวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ที่รับรู้และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจร่วมกัน เช่น วัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คือ ส่งเสริมประชาธิปไตยและความเสมอภาค ตลอดจนมุ่งรับใช้สังคม

2. วัฒนธรรมย่อย (Subculture) จะเป็นวัฒนธรรมของกลุ่มงาน แผนกงาน หรือพื้นที่งาน ซึ่งในองค์กรหนึ่ง ๆ ที่มีหลายกลุ่มงานหรือแผนกงานก็จะมีวัฒนธรรมย่อย ๆ หลายแบบได้ เช่น ที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์แต่ละคณะก็อาจมีวัฒนธรรมย่อยของตนเอง เช่น วัฒนธรรมของคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ที่เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะแตกต่างจากวัฒนธรรมของคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน ที่เน้นความเป็นอิสระของวิชาชีพของสื่อต่าง ๆ เป็นต้น

## มิตีที่ 2

วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง หรืออ่อนแอ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับระดับของการเห็นพ้องต้องกัน (Consensus หรือ Agreement) การยึดเหนี่ยวกัน (Cohesiveness) และการผูกพัน (Commitment) ของสมาชิกต่อวัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ

1. วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่มีน้ำหนักมาก คนเห็นพ้องต้องกันและยอมรับมากจึงเปลี่ยนแปลงยาก วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้มาก และทำให้สมาชิกขององค์กรมีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์กรมาก ในองค์กรทางการทหารหรือในองค์กรของชาวเกาหลีและญี่ปุ่น จะมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีน้ำหนักและมีความเข้มแข็งมากกว่าองค์กรแบบตะวันตก อันเป็นผลมาจากการได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมประจำชาตินั้นเอง โดยที่ Deal และ Kennedy (1982) ได้เสนอว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะมีส่วนประกอบของวัฒนธรรมที่สำคัญคือ

- 1) มีค่านิยม ซึ่งสะท้อนวิสัยทัศน์ และความเชื่อขององค์กรที่ชัดเจน ดังเช่นที่ 3 เอ็มที่มีความเชื่อในการมุ่งสร้างสรรค์นวัตกรรม
- 2) วีรบุรุษ ซึ่งจะปรากฏอยู่ในเรื่องเล่าขององค์กร เช่น บิลเกตต์ จะเป็นวีรบุรุษที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการมุ่งคิดไปข้างหน้าให้เกิดขึ้นแก่ไมโครซอฟท์
- 3) มีพิธีกรรมและพิธีการ เพื่อเป็นการเน้นย้ำค่านิยมขององค์กร เช่น พิธีมอบรางวัลดีเด่นให้แก่พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ แก่องค์กร
- 4) มีเครือข่ายของวัฒนธรรม ซึ่งจะเป็นวิธีการต่าง ๆ ในการสื่อสารวัฒนธรรมให้ถูกปลูกฝังและเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กรแก่สมาชิกในองค์กรนั้น ๆ เช่น การมีสมุกพกหรือบัตรวัฒนธรรมองค์กรติดตัวพนักงาน

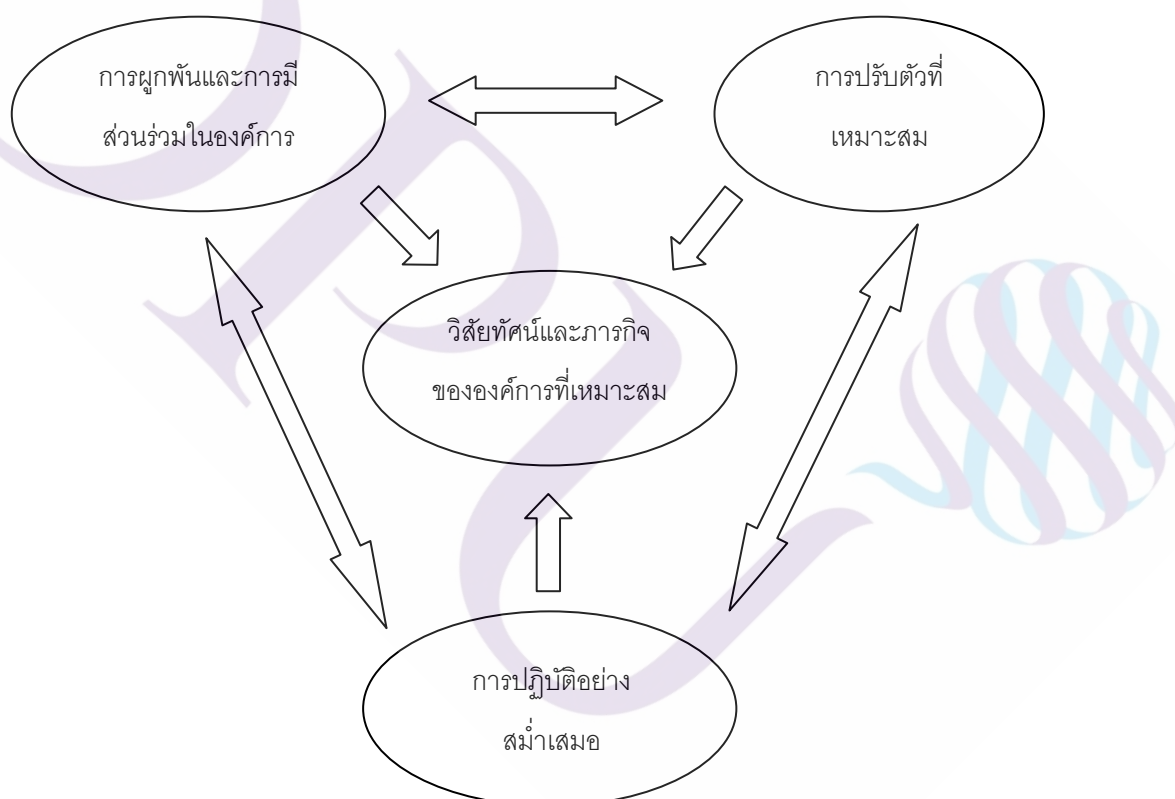
2. วัฒนธรรมที่อ่อนแอ (Weak Culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่คนอาจจะไม่เห็นพ้องต้องกันมาก และเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และไม่ค่อยมีน้ำหนักต่อสมาชิกเท่าไรนัก ซึ่งปรากฏในองค์กรที่เพิ่งก่อตั้งหรือองค์กรที่มีอายุไม่ยาวนานนัก วัฒนธรรมองค์กรจึงอาจยังไม่มีน้ำหนักต่อสมาชิกมากเท่าใดนัก หรืออาจจะเกิดขึ้นในองค์กรที่ผู้นำไม่ได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมขององค์กรมากนัก หรือเนื่องจากองค์กรเปิดรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมมาก

### 2.1.6 ลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์กรบรรลุประสิทธิผล

การศึกษาของ Daniel R. Denison (1990) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิดปัจจัยสำคัญ ดังนี้

1. การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์การ
2. การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ
3. การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะก่อให้เกิดการทำงานที่ประสานกัน และสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้
4. มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การที่เหมาะสม ทำให้องค์การมีกรอบและทิศทาง การดำเนินงานที่ชัดเจน

ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้ จะทำให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์การจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้



ภาพที่ 2.1 รูปแสดงลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้้องค์การบรรลุประสิทธิภาพ

ที่มา: Daniel R. Denison (1990)

### 2.1.7 การบริหารในองค์การกับวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารภายในองค์การโดยตรงมีอยู่หลายประการ ดังต่อไปนี้

1. ภาษา (Language) ภาษาที่ใช้ในองค์การจะช่วยให้การบริหารงานง่ายขึ้น ถ้าบุคลากรใช้ภาษาเดียวกันและเข้าใจความหมายของภาษาในแนวเดียวกัน วัฒนธรรมด้านภาษาทั้งที่เป็นคำพูดและกิริยาท่าทางล้วนมีความสัมพันธ์กับการบริหารของกลุ่มทั้งสิ้น ถ้าสมาชิกของกลุ่มไม่สามารถติดต่อกัน ได้ด้วยความเข้าใจตรงกัน การทำงานเป็นกลุ่มก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งจะมีผลต่อการอยู่รอดขององค์การโดยตรง

2. วัฒนธรรมใช้เป็นเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มในหมู่สมาชิกองค์การ (Boundaries) เกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มในหมู่สมาชิกจะต้องมีและเป็นเอกลักษณ์ที่ร่วมกันภายในกลุ่ม เพื่อกำหนดได้ชัดเจนว่าใครเป็นสมาชิกในกลุ่มใดและใครไม่ใช่สมาชิกในกลุ่ม หรือใครควรจะไปจากการเป็นสมาชิกของกลุ่มถ้าไม่ปฏิบัติตามเกณฑ์ที่กลุ่มตั้งขึ้นอย่างเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกลักษณ์ เกณฑ์ที่เห็นพ้องต้องกันและต้องปฏิบัติได้ต้องมีในองค์การ เพราะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในวัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นเรื่องของการจัดองค์การและการบริหารงานบุคคล

3. อำนาจและสถานภาพการบริหารงานภายในองค์การจะราบรื่นได้เมื่อสมาชิกของกลุ่มมีมติเป็นเอกฉันท์ร่วมกันในเรื่องการแบ่งสรรอำนาจ (Allocation of power) และสถานภาพของสมาชิก กล่าวคือ ทุกองค์การต้องจัดลำดับความสำคัญของสมาชิกในองค์การว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชาใครเป็นลูกน้อง บังคับบัญชาลดหลั่นกันไปอย่างชัดเจน ใครควรได้อำนาจเมื่อใด ใครควรออกไปจากอำนาจหน้าที่เมื่อใด และใครยังคงอยู่ในอำนาจต่อไปได้ วัฒนธรรมในเรื่องอำนาจและสถานภาพถ้าชัดเจนก็จะช่วยให้สมาชิกสามารถจัดการกับความรู้สึกที่ก้าวร้าวของเขาเองได้ในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น

4. ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Intimacy) องค์การจะดำเนินงานได้ราบรื่นเพียงใดขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่เป็นมติเอกฉันท์สำหรับความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ความเป็นเพื่อนสนิทและความรัก ทุกองค์การต้องมีแนวทางหรือมีกฎเกณฑ์หรือจัดการทำให้ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การมีขึ้นให้ได้ ทั้งที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างเพศตรงข้ามที่จะเป็นประโยชน์แก่กุลต่อการดำเนินงานขององค์การและเพื่อนร่วมงาน

5. การให้รางวัลและการลงโทษ (Rewards and Punishment) องค์การต้องจูงใจสมาชิกให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการมีมติเอกฉันท์ร่วมกันในหมู่สมาชิก เรื่องเกณฑ์การจัดสรรรางวัลและการลงโทษ ทุกกลุ่มจะต้องรู้ชัดเจนว่าพฤติกรรมแบบใดจะได้รับรางวัลที่เป็นทรัพย์สิน สถานภาพ และอำนาจ พฤติกรรมแบบใดถ้าปฏิบัติจะถูกลงโทษคือไม่ได้รับรางวัล และ

ถ้ารุนแรงก็คือการไม่คบค้าด้วยเพราะมีการกำหนดกฎเกณฑ์ที่เป็นมติเอกฉันท์มาก่อนแล้ว ถ้าวัฒนธรรมองค์การในการจูงใจชัดเจน การดำเนินงานขององค์การก็จะมีอุปสรรคน้อยลง ผู้บริหารก็จะเหนื่อยต่อการควบคุมและการจูงใจน้อยลงไปด้วย

6. อุดมการณ์ (Ideology) องค์การจะดำเนินงานราบรื่นถ้าสมาชิกมีมติเอกฉันท์ในเรื่องอุดมการณ์และศาสนา ทุกองค์การก็เหมือนกับทุกสังคมที่ต้องประสบกับเหตุการณ์ที่ไม่สามารถอธิบายได้และควบคุมไม่ได้ องค์การต้องจัดหาความหมายของสิ่งเหล่านี้ให้กับสมาชิกโดยใช้อุดมการณ์และศาสนาเข้าช่วยอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ เพื่อสมาชิกจะไม่วิตกกังวลจนเกินเหตุต่อเหตุการณ์ที่ไม่สามารถอธิบายและควบคุมได้

### 2.1.8 แนวคิดทฤษฎีของวัฒนธรรมองค์การ

ทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสม (The Theory of Cultural Propriety) ของชาร์ลส์ แฮนดี (Charles Handy, 1991) ได้เสนอวิธีการที่แตกต่างกันของการจัดการองค์การตามประเภทของวัฒนธรรมองค์การ 4 แบบ โดยอาศัยสัญลักษณ์ของเทพเจ้ากรีก 4 องค์ ซึ่งมีบุคลิกลักษณะ นิสัย ความสามารถ และบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันตามทัศนคติและความเชื่อของชาวกรีกโบราณ ในการเป็นตัวแทนแบบแผนวัฒนธรรมขององค์การแต่ละประเภท เพื่อนำแนวคิดที่ได้จากแบบจำลองนี้ มาพิจารณาและประยุกต์กับการจัดการองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การ 4 ประเภท ดังนี้

#### 1. วัฒนธรรมแบบสโมสรหรือวัฒนธรรมแบบซีอุส (Club Culture - Zeus Culture)

เทพเจ้าที่เป็นตัวแทน เทพซีอุส (Zeus) สัญลักษณ์ รูปภาพใยแมงมุม (Spider's web)

แบบแผนสำคัญทางวัฒนธรรม

- การบริหารที่อาศัยการตัดสินใจด้วยความรวดเร็ว (speed of decision)
- มีความเสี่ยง (risk) และอาศัยสัญชาตญาณ (intuition)
- การคิดเห็นอย่างเดียวกัน (empathy)
- ลัทธิเกื้อหนุนญาติมิตร (Nepotism)
- ความเกี่ยวพัน และความไว้วางใจ (trust)
- เครือข่ายของสัมพันธ์ภาพ (network)

สัญลักษณ์รูปภาพเป็นรูปใยแมงมุม (spider's web) องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ก็เหมือนองค์การทั่วไปที่มีการแบ่งงานกันทำบนพื้นฐานในเรื่องของหน้าที่หรือผลิตผล เส้นแกนเหล่านี้แผ่รัศมีออกจากศูนย์กลางเช่นเดียวกันเส้นของผังโครงสร้างองค์การตามที่ปฏิบัติกันมาแต่เดิม แต่ในวัฒนธรรมแบบสโมสร เส้นแกนเหล่านั้นไม่ใช่เส้นที่มีความสำคัญ เส้นที่สำคัญ ได้แก่ เส้นของใยแมงมุมที่ล้อมรอบวงหรือล้อมรอบตัวแมงมุมตรงศูนย์กลาง เพราะว่าเส้นใยแมงมุม

เหล่านี้คือเส้นที่แสดงถึงอำนาจและอิทธิพลในองค์การแบบซีอูส อำนาจและการมีอิทธิพลของสมาชิกในองค์การจะลดความสำคัญลงหากมีระยะห่างจากศูนย์กลางคือผู้นำ สัมพันธภาพระหว่างเส้นที่ล้อมรอบกับตัวเมงมุมที่อยู่ตรงกลางมีความสำคัญมาในวัฒนธรรมแบบสโมสร วัฒนธรรมแบบนี้ถูกพบมากที่สุดใ้องค์การธุรกิจขนาดเล็กและธุรกิจแบบครอบครัว

วัฒนธรรมแบบสโมสรเป็นวัฒนธรรมที่เป็นเลิศในเรื่องความรวดเร็วของการตัดสินใจ สถานการณ์ใดก็ตามที่ความรวดเร็วเป็นสิ่งสำคัญย่อมได้ประโยชน์จากการจัดการแบบนี้ แต่ความรวดเร็วไม่อาจรับประกันในเรื่องของคุณภาพ คุณภาพในการทำงานขององค์การแบบสโมสรขึ้นอยู่กับสติปัญญาของผู้นำ และขึ้นอยู่กับอิทธิพลในของเขตของผู้นำ ซีอูสที่ไม่มีคุณวุฒิ วิทยุฒิ หรือละเอียดไม่ใส่ใจองค์การจะก่อให้เกิดความเสียหายอย่างรวดเร็วและจะค่อย ๆ ทำลายเครือข่ายขององค์การลงอย่างช้า ๆ เนื่องจากผู้นำในวัฒนธรรมแบบนี้ต้องอาศัยอำนาจบางส่วนตัวและการยอมรับนับถือจากผู้ตาม ดังนั้น การเลือกสรร (selection) และการสืบทอดตำแหน่ง (succession) จึงเป็นตัวแปรที่สำคัญและต้องกระทำอย่างรอบคอบ การคัดเลือกผู้นำในวัฒนธรรมสโมสรเป็นเรื่องซึ่งต้องอาศัยเวลาและความพยายามสูง วัฒนธรรมการทำงานแบบซีอูสจะบรรลุผลในเรื่องความรวดเร็วได้โดยอาศัยรูปแบบการสื่อสารที่ไม่ธรรมดา แต่เป็นเรื่องของความรู้สึกหรืออาศัยการคาดเดา เช่น การตัดสินใจในธุรกิจที่มีการซื้อขายอย่างรวดเร็วของบริษัทนายหน้า การเสี่ยงและการใช้สัญชาตญาณได้ดีเป็นสิ่งปัจเจกบุคคลแบบซีอูสต้องมีอยู่ในตัว การตัดสินใจในการปฏิบัติไม่มีเกณฑ์สูตร หรืออำนาจบังคับบัญชาที่มอบหมายอย่างเป็นทางการแต่เป็นการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับตัวผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการคาดเดาหรือการคิดเห็นอย่างเดียวกัน วัฒนธรรมแบบสโมสรจึงเป็นวัฒนธรรมอาศัยเครือข่ายและความไว้วางใจในระบบเครือญาติ คิดเห็นอย่างเดียวกันหรือทายว่าจะตัดสินใจแทนกันอย่างไร สิ่งเหล่านี้ต้องอาศัยความผูกพันกันอย่างใกล้ชิดและอาศัยความเชื่อถือไว้วางใจเป็นหลัก หลักการสำคัญที่องค์การแบบซีอูสใช้ในการตัดสินใจ คือ บุคคลหนึ่งไม่สามารถคาดเดาได้ว่าคนอื่นจะคิดอย่างไรหากไม่ได้คิดอย่างเดียวกัน บุคคลที่อยู่ในวัฒนธรรมแบบนี้ แทบไม่มีความแตกต่างกันเลยในเรื่องความรู้สึกนึกคิด ไม่ว่าญาติหรือเพื่อนสนิทย่อมอ่านใจกันได้ง่ายและเข้าใจกันได้ดีกว่าคนที่ไม่รู้จัก ลัทธิเครือญาติจึงถือเป็นเรื่องปกติสำหรับองค์การแบบสโมสร เพราะระบบเครือญาติเป็นพื้นฐานที่ดีในการรู้สึกนึกคิดแทนกัน แต่การรู้สึกอย่างเดียวกันโดยปราศจากความไว้วางใจก็เป็นอันตรายเพราะอาจเกิดการต่อต้านได้ ดังนั้น เป็นเรื่องยากที่ซีอูสจะไว้วางใจคนแปลกหน้ามากกว่าคนที่คนรู้จักหรือคนที่เพื่อนของคนรู้จัก การคัดเลือกสมาชิกขององค์การของวัฒนธรรมแบบสโมสรจึงให้ความสำคัญกับเรื่องของการแนะนำ และมักทำการตัดสินใจตกลงร่วมงานกันในระหว่างมื้ออาหาร องค์การแบบซีอูสเป็นสโมสรของผู้คนที่มีความคิดจิตใจอย่างเดียวกัน ซึ่งได้รับการแนะนำมาโดยผู้คนที่คิดเหมือน ๆ กัน อาศัยการทาบตามติดต่อกันเป็นส่วนตัวมากกว่า

แบบเป็นทางการ แต่เป็นวัฒนธรรมที่แข็งและอยู่ยาก เพราะถ้าเกิดความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันในการตัดสินใจแทนกันหรือเกิดความไม่ไว้วางใจขึ้นเมื่อใด บุคคลจะเป็นฝ่ายต้องจากองค์กรไป วัฒนธรรมแบบนี้มีจุดอ่อนและอาจทำให้องค์กรไม่สามารถอยู่รอดได้ หากไม่พยายามหาวิธีการอื่นในการติดต่อสื่อสาร เพราะองค์กรอาจสูญเสียความรวดเร็วในการตัดสินใจ หรือเสี่ยงที่จะตัดสินใจผิดได้มากขึ้น

วัฒนธรรมแบบสโมสรมักสร้างประวัติศาสตร์ และบุคคลเด่น ๆ ของซีอุสก็มักเป็นผู้มีบารมีส่วนตัวและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี องค์กรส่วนใหญ่เริ่มต้นด้วยวัฒนธรรมแบบสโมสรและส่วนมากมักไม่ยอมเปลี่ยนวัฒนธรรมเมื่อถึงเวลาที่ควรเปลี่ยน เนื่องจากความรวดเร็วในการตัดสินใจและความประทับใจเรื่องบารมีของผู้นำจะมีความสำคัญน้อยลง เมื่อองค์กรไปถึงจุดแรกแห่งความสำเร็จ แบบแผนของการปฏิบัติงานจะเข้ามาแทนที่การตัดสินใจแบบเดิม เพราะลักษณะความสำคัญของวัฒนธรรมสโมสรคือการอาศัยการดำเนินงานที่ขึ้นอยู่กับเครือข่ายของสัมพันธ์ภาพ การนิยมลัทธิเครือญาติ วัฒนธรรมซีอุสไม่ให้ความสำคัญกับระบบคุณธรรม หรือเรื่องของโอกาสที่เท่าเทียมกัน รูปแบบการจัดการใช้วิธีปกครองแบบพ่อกับลูก ชอบความเป็นปัจเจกบุคคล การเป็นเจ้าของ และการมีอำนาจบารมีส่วนตัว วัฒนธรรมแบบสโมสรเป็นวัฒนธรรมแบบเก่าหรืออาจดูเหมือนว่าเป็นการจัดการของพวกมือสมัครเล่น แต่ที่จริง องค์กรแบบนี้มีประสิทธิภาพมากในสถานการณ์อันเหมาะสม เพราะว่ารากฐานของความไว้วางใจส่วนตัวนั้นเป็นรากฐานที่ดีสำหรับการกระทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จ

#### การคิดและการเรียนรู้แบบซีอุส

ปัจเจกบุคคลแบบซีอุสมิแนวโน้มที่จะคิดโดยอาศัยสัญชาตญาณหรือกลางสังหรณ์ และคิดในภาพรวมทั้งหมด พวกซีอุสจะหาทางแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วโดยการทดลองในสถานการณ์จริง หากไม่สำเร็จจะลองหาวิธีอื่น การวิเคราะห์อย่างเป็นเหตุเป็นผลที่ละขั้นตอนไม่ใช่วิธีการของซีอุส วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้จึงมักอาศัยการตัดสินใจที่รวดเร็ว ความเสี่ยงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อรับมือกับงานในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เพราะว่าพวกซีอุสเบื่อง่าย องค์กรแบบซีอุสจึงมักมีกิจกรรมของงานจำนวนมาก และเป็นงานที่มีความแตกต่างกัน ในวัฒนธรรมซีอุส ทั้งผู้นำและสมาชิกมักจะให้ความสำคัญกับเรื่องของความรู้สึก โดยเฉพาะกับข้อมูลที่อ่อนไหวและได้ยินมา มากกว่าข้อมูลเกี่ยวกับรายงานและการวิเคราะห์ต่าง ๆ ทำให้ผู้นำชอบสังเคราะห์ข้อมูลและมักเป็นผู้ที่มีข้อมูลดีที่สุดในองค์กร แต่มีความลำบากในการเผยแพร่ข้อมูลให้กับสมาชิกอาจเป็นเพราะว่าข้อมูลนั้นไม่มีความเป็นทางการ และมักเป็นไปตามสัญชาตญาณ ซีอุสมีแบบแผนของการคิดในภาพรวมหรือการเห็นภาพใหญ่ทั้งภาพแล้วทำการประเมินผล แทนการสร้างภาพขึ้นจากชิ้นส่วนเล็ก ๆ แต่ละส่วน มักชอบการติดต่อสื่อสารด้วยวาจามากกว่าการเขียนหรือบันทึกที่เป็นลายลักษณ์อักษร



ชอบการทำงานแบบไม่มีแผน การลองผิดลองถูก และทำงานหลายอย่างพร้อมกัน ผู้นำซีอูสสามารถทำกิจกรรมจำนวนมากเสร็จได้ในเวลาไม่นาน โดยไม่มีหลักฐานที่เป็นแบบแผน ชอบให้มีการขัดจังหวะและไม่ชอบงานประจำวัน และมักเล่นบทบาทของผู้นำใน 3 ลักษณะ คือ ผู้นำ (leader) ผู้จัดการความยุ่งยาก (disturbance handler) และผู้ประสานติดต่อ (liaison man) ผู้นำชอบเข้าแทรกแซงและแก้ปัญหาโดยตรง การใช้เวลาให้คุ้มค่าเป็นสิ่งที่มีความหมายมากสำหรับองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบสโมสร การตัดสินใจส่วนใหญ่อาศัยสัญชาตญาณและการคิดเห็นแทนกัน วัฒนธรรมของซีอูสจึงเป็นวัฒนธรรมที่โหดร้าย ถ้าใครคนหนึ่งตัดสินใจผิดไปจากแบบแผนที่ควรเป็นและบุคคลนั้นต้องรับผิดชอบ ซีอูสไม่เรียนรู้อย่างเป็นหลักเหตุผลแบบตรรกะหรือโดยการวิเคราะห์หรือโดยลำดับของผลสืบเนื่องที่จะตามมา แต่เรียนรู้โดยการลองผิดลองถูกหรือเรียนรู้จากรูปแบบจำลอง และคาดหวังว่าผู้อื่นก็จะเรียนรู้ในวิธีเดียวกัน วัฒนธรรมซีอูสใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาศาสนิกองค์กรด้วย “การฝึกหัดงาน” (apprenticeship) คือการสอนงานด้วยการปฏิบัติร่วมกัน และเชื่อว่าปัจเจกบุคคลจะสามารถประสบความสำเร็จได้โดยการเรียนรู้แบบอย่างของพฤติกรรมและค่านิยมขององค์กร ซีอูสชอบที่จะมองหา “แบบจำลองทางวัฒนธรรมขององค์กร” จากองค์กรอื่น ผู้นำแบบซีอูสจะไม่ถามว่าตอนนี้ควรจัดการอย่างไรดี แต่มักจะถามว่า องค์กรข้างเคียงกำลังทำอะไรอยู่สำหรับซีอูส การปรึกษาหารือและการเรียนรู้ถือเป็นความลับ การพัฒนาหรือการประชุม จะคำนึงถึงความสัมพันธ์และความเห็นพ้องกันเป็นหลักวัฒนธรรมแบบซีอูสยังคงดำรงอยู่ในสโมสรที่มีการเรียนรู้จากความชอบของตนและจากวัฒนธรรมที่เหมือนกับตน และยินยอมให้คนนอกมีส่วนร่วมได้เพียงเล็กน้อย

#### อิทธิพลและการเปลี่ยนแปลงแบบซีอูส

ในวัฒนธรรมแบบสโมสรนั้น การควบคุมทรัพยากรและบารมีส่วนตัวเอาไว้ได้เป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำสามารถสั่งให้สมาชิกองค์กรทำสิ่งต่าง ๆ ได้ตามที่ต้องการและในวิธีการที่ตนพอใจ ถ้าผู้นำมีความสามารถหรือมีความสำเร็จก็จะยังมีบารมี ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ทำให้ได้รับความเลื่อมใสจากผู้ปฏิบัติงาน แต่สิ่งที่ผู้นำแบบซีอูสต้องระวังคือ ความเลื่อมใสหรือบารมีที่ใช้มากเกินไปนั้นมิวันหมดลง ผู้นำจำเป็นต้องหาความสำเร็จด้านอื่นมาเพิ่มซีอูสที่ฉลาดในวัฒนธรรมแบบสโมสร จะไม่ใช่จ่ายเครดิตของตนมากเกินไปที่มีอยู่ จากฐานของอำนาจในด้านทรัพยากรและอำนาจบารมีดังกล่าว ทำให้วัฒนธรรมแบบสโมสรสร้างความเปลี่ยนแปลงด้วยการเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน ซีอูสถือว่าปัจเจกบุคคลต่างก็เป็นส่วนหนึ่งที่เชื่อมโยงกันอยู่บนความสัมพันธ์แบบไขว่เมฆมุ่ม ส่วนที่ไม่ดีหรือบุคคลที่ตัดสินใจผิดพลาดก็จำเป็นต้องเปลี่ยนออกไป ซึ่งเป็นวิธีตอบสนองต่อปัญหาขององค์กรโดยอาศัยสัญชาตญาณในองค์กรแบบซีอูส การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่มักจะหมายถึง การหาคนใหม่มาแทนที่สโมสรอาจลำบากเมื่อขาดผู้ปฏิบัติงาน แต่วัฒนธรรมแบบซีอูสไม่ตอบสนอง

การโต้แย้งกันด้วยเหตุผล แต่ให้อำนาจตัดสินใจโดยสัญชาตญาณกับผู้ที่มีบารมี สำหรับพวกซีอูส ผลลัพธ์ส่งเสียงดังกว่าเหตุผลและการกระทำส่งเสียงดังกว่าข้อโต้แย้ง วิธีทางหรือแบบแผนขององค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ด้วยการใช้เหตุผลที่ถูกต้อง แต่อาศัยเหตุผลจากปากของผู้ที่มีเครดิตน่าเชื่อถือหรือผู้ที่มีบารมีในองค์กร วัฒนธรรมแบบซีอูสจึงขึ้นชื่อเรื่องการเมืองในองค์กร ถ้าแหล่งข้อมูลในการโต้แย้งถูกนับว่าสำคัญกว่าการใช้เหตุผลแล้ว การตัดสินใจของปัจเจกบุคคล และแบบแผนของวัฒนธรรมภายในองค์กรก็เป็นสิ่งสำคัญกว่าเหตุผลปัจเจกบุคคลจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับคนที่ตัดสินใจ ไม่ใช่เหตุผลที่ใช้ตัดสินใจ วัฒนธรรมแบบนี้จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะเป็นเรื่องของการเมืองในความคิดของวัฒนธรรมอื่น แต่ชาวซีอูสที่แท้จริงจะยอมรับและพอใจกับโลกของความเป็นบุคคลิกภาพ และกลับเห็นว่าอำนาจนั้นมีรากฐานอยู่บนความน่าเชื่อถือและความ เป็นเจ้าของสโมสรเท่านั้น

#### การจูงใจและการให้รางวัลแบบซีอูส

บุคลิกของซีอูสนั้นมองหาอำนาจที่จะอยู่เหนือผู้คนและเหตุการณ์ผู้คนในแบบซีอูสแท้ ๆ ชอบที่จะเห็นสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจากผลการกระทำของของตนหรือจากการเข้าไปแทรกแซง ความปรารถนาของพวกซีอูส คือ การสร้างความแตกต่างโดยบุคลิกลักษณะเฉพาะตัว พวกซีอูสมักพึงพอใจกับสถานการณ์ที่ตนมีอำนาจดุลพินิจมาก เช่น ในสถานการณ์ที่มีอำนาจเหนือทรัพยากรทั้งหลาย หรือในสถานการณ์ที่การตัดสินใจโดยสัญชาตญาณส่วนตัวเป็นสิ่งสำคัญ ในทางตรงกันข้ามการถูกจำกัดของเขตความรับผิดชอบหรือ ถูกจำกัดขอบเขตการใช้อำนาจเหนือบริเวณที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคเพื่อแก้ปัญหาในงานที่สำคัญ ๆ ถือเป็นข้อจำกัดทางด้านศักยภาพ สถานการณ์เหล่านี้จะลดแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานซีอูสลง ในวัฒนธรรมแบบสโมสรนั้นเงินมีค่าสูงมาก เพราะเงินเป็นปัจจัยซึ่งทำให้มีอำนาจ หรือเป็นสัญลักษณ์ของการบรรลุผลลัพธ์ ซีอูสจำนวนมากไม่คิดที่จะใช้จ่ายเงินอย่างฟุ่มเฟือยไปกับเรื่องของทรัพย์สินที่เป็นวัตถุ โดยเห็นว่าการทำเช่นนี้จะเป็นการใช้วิถีทางของอำนาจไปอย่างสิ้นเปลือง เนื่องจากวัฒนธรรมแบบสโมสรถือว่าผู้คน หรือ ข้อมูลข่าวสารนั้น มีค่าเทียบเท่ากับเงิน เพราะสามารถเป็นวัตถุแห่งสัญชาตญาณในการรวบรวมของซีอูสได้ วัฒนธรรมแบบสโมสรมีการรับรู้โดยสัญชาตญาณว่าทรัพย์สินเหล่านี้มีความสำคัญและมีอำนาจมากพอ ๆ กับเงิน โดยปกติแล้ว เงินขององค์กรจะถูกใช้ในสิ่งที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เช่น การจ้างเจ้าหน้าที่ การสร้างเครือข่ายและการติดต่อ ค่าโทรศัพท์ของพวกซีอูสจะสูงมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น เพราะซีอูสจะไม่เขียนถ้าสามารถพูดได้ ค่าใช้จ่ายในการเดินทางและค่าที่พักสูง การตัดสินใจเดินทางหรือยกเลิกการเดินทางทำได้ง่ายดายและเกือบจะไม่อยู่ในแผนงานเลย หลักสำคัญในการปฏิบัติงาน คือ การบำรุงรักษาเครือข่าย ผู้นำแบบซีอูสจะลงทุนเวลาในการสร้างและทำนุบำรุงเครือข่ายงานของตน ได้แก่ แหล่งของผู้คนที่

มีศักยภาพสำหรับองค์กรข่าวสารที่เป็นประโยชน์ ทรัพยากรในการดำเนินงานต่าง ๆ รวมทั้งเงิน พวกซีอูสมักไม่ค่อยยอมพักผ่อน เพราะวัฒนธรรมสโมสรนั้นไม่ได้ทำงานหนักเพื่อที่จะพักผ่อน แต่ทำงานเพื่อที่จะสนุกกับงานเนื่องจากเป็นงานที่ทำหายและในการหยุดพักผ่อน สมาชิกองค์กร อาจะพลาดโอกาสของสถานการณ์ที่ทำหาย หรือพลาดโอกาสที่จะได้สร้างความแตกต่าง นอกจากนี้ แบบแผนขององค์กรเป็นวัฒนธรรมของความไม่แน่นอน เพราะว่าความไม่แน่นอน สามารถสรุปเป็นนัยถึงเสรีภาพที่จะคิดสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ขึ้นได้ ลักษณะที่เหมาะสมกับ แบบแผนของวัฒนธรรมแบบสโมสรเป็นอย่างดี ได้แก่ ความไวเนื้อเชื่อใจและการมีความรู้สึกนึก คิดอย่างเดียวกัน ซึ่งเป็นฐานที่ใช้สนับสนุนวัฒนธรรม การตัดสินใจโดยอาศัยสัญชาตญาณ อำนาจ บารมีส่วนตัวซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถหรือความสำเร็จในอดีตที่ผ่านมา เงินเป็นเครื่องมือที่ใช้ วัดคุณค่าของความสำเร็จ การเมือง ผู้คน และเครือข่ายงานเป็นวิถีชีวิตของซีอูส การให้รางวัล แบบซีอูสทำได้ด้วยการมอบความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นผ่านการให้ทรัพยากรที่สำคัญในการทำงาน การ มอบหมายงานใหม่ที่ท้าทายขึ้น การให้ความไว้วางใจ การควบคุมผู้คนโดยผลลัพธ์หรือการอาศัย ความสัมพันธ์ แต่ไม่ใช่การจูงใจโดยอาศัยเบี้ยบำนาญ หรือการให้ใช้รถยนต์ของบริษัท

#### การจัดการแบบซีอูส

“ความไว้วางใจดีกว่าสัญญาใด ๆ” นักธุรกิจจีนโพ้นทะเลเป็นตัวอย่างของปัจเจกบุคคล ที่มีหัวใจของพวกซีอูสแบบเดียวกัน และชอบทำการติดต่อธุรกิจกันโดยปราศจากสัญญาที่เขียน เป็นลายลักษณ์อักษร ถ้าคู่ค้าทางธุรกิจต้องการทำสัญญาเพื่อเป็นเครื่องผูกมัดให้บุคคลต้องทำตาม พันธูข้อตกลง นักธุรกิจจีนจะโต้แย้งและจะไม่ทำธุรกิจด้วยในครั้งแรก ผลเสียที่ตามมาคือ นักธุรกิจ จีนไม่สามารถที่จะเรียกร้องสิ่งที่ตนต้องการจากลูกค้าหรือคู่ค้าได้เมื่อเกิดปัญหาทางการค้า เนื่องจาก ไม่มีสัญญาที่มีผลบังคับใช้ใด ๆ ในการเรียกร้อง ในวัฒนธรรมแบบซีอูส นักธุรกิจจะพยายามเจรจา ตกลงโดยใช้การต่อรองซึ่งจะให้ผลประโยชน์กับทั้งสองฝ่าย ดังนั้น จึงไม่มีใครสนใจถ้าหากว่า จะเกิดการผิดสัญญาหรือเกิดความล่าช้าขึ้น เพราะทุกอย่างสามารถเจรจาท่องกันได้เสมอ ความไว้วางใจแบบนี้จะเกิดขึ้นอย่างช้า ๆ นักธุรกิจจีนเริ่มต้นด้วยการสั่งซื้อสินค้าจำนวนน้อยหรือ ขนาดเล็กเมื่อยังไม่รู้จักคู่ค้าดีพอ ถ้ามีความไว้วางใจเพิ่มขึ้นการสั่งซื้อจะเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย นักธุรกิจจีนเห็นว่าความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ หมายถึงการตกลงกันในที่ซึ่งแต่ละฝ่ายได้ ประโยชน์ แต่ความคิดในวัฒนธรรมการดำเนินธุรกิจของชาวจีนในลักษณะนี้ไม่ใช่ความเข้าใจทั่วไป ในวัฒนธรรมตะวันตก

## 2. วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทหรือวัฒนธรรมแบบอพอลโล (Role Culture – Apollo Culture)

เทพเจ้าที่เป็นตัวแทนเทพอพอลโล (Apollo) สัญลักษณ์ รูปภาพวิหารกรีก (Greek temple)

แบบแผนสำคัญทางวัฒนธรรม

- การบริหารที่อาศัยระเบียบและกฎเกณฑ์ (order and rule)
- ความมีเหตุผล (rational)
- ความมีเสถียรภาพ (stability)
- การทำนายล่วงหน้าได้ (predictability)
- บทบาทที่กำหนดไว้ (fixed role)
- สัญญาที่แน่นอน (exact contract)

เมื่อเราคิดถึง “องค์กร” หนึ่งองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทมักเป็นองค์กรที่คนส่วนใหญ่ต้องเผชิญอยู่ทุกวัน วัฒนธรรมขององค์กรในลักษณะนี้มีฐานคิดอยู่บนค่านิยมของบทบาท หรือ งานที่ต้องปฏิบัติ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับบุคลิกลักษณะของปัจเจกบุคคลแต่อย่างใด อพอลโลเป็นเทพเจ้าแห่งระเบียบและกฎเกณฑ์ วัฒนธรรมแบบนี้มีข้อสมมติว่ามนุษย์เป็นผู้มีเหตุผลและทุกสิ่งทุกอย่างสามารถนำมาวิเคราะห์แยกแยะได้ในแบบของเหตุผลที่ถูกต้องตามหลักตรรกะ (logical fashion) ดังนั้นงานขององค์กรจึงสามารถแบ่งย่อยออกไปเป็นกล่องเล็กกล่องน้อยจนกระทั่งเกิดเป็นผังการทำงานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยระบบของบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้แล้วอย่างเจาะจงในใบพรรณนาหน้าที่งาน วิธีดำเนินงานขององค์กรอาศัยกฎระเบียบและกระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมดเป็นหลัก เรียกว่า คู่มือ งบประมาณ ระบบสารสนเทศ หรืออื่น ๆ

สัญลักษณ์รูปภาพขององค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท เป็นรูปวิหารกรีก (Greek temple) ซึ่งบรรยายให้เห็นถึงความแข็งแรงและความงามด้วยเสาหินที่เป็นหลักของวิหาร เสาของวิหารเป็นตัวแทนของหน้าที่และการแบ่งบทบาทในองค์กร เสาแต่ละต้นเชื่อมต่อกันด้วยการจัดการ โดยเฉพาะส่วนที่เป็นยอดคานทำหน้าที่เป็นส่วนสูงสุดของหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งเกิดจากการแบ่งงานกันทำ แล้วจึงประสานรวมกันเพื่อกำหนดคณะกรรมการหรือสำนักงานของประธานกรรมการ เสาแต่ละต้นยึดกันด้วยเส้นของกฎระเบียบและกระบวนการปฏิบัติที่ชัดเจน หน้าที่ของงานทุกชนิดจะขึ้นอยู่กับเสาต้นหนึ่งและทำงานประสานร่วมกันสูงขึ้นไปจนถึงยอด โดยบางครั้งบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่งานแบบหนึ่ง จะมีโอกาสไปศึกษางานที่อยู่ในส่วนอื่นแสดงให้เห็นภาพของระบบราชการอย่างชัดเจน แม้ว่า “ระบบราชการ” จะกลายเป็นคำที่สะท้อนภาพลักษณ์ในแง่ลบสูงแต่ที่จริงแล้ว วัฒนธรรมแบบอพอลโลมีคุณธรรมในตัวเอง

วัฒนธรรมเน้นบทบาทจะเป็นแบบแผนที่ดีเลิศต่อเมื่อเป็นไปตามข้อสมมติว่าวันพรุ่งนี้ จะเหมือนกับเมื่อวานนี้ และเรื่องของเมื่อวานนี้สามารถนำมาตรวจสอบได้ โดยการพิจารณา รายละเอียดแต่ละอย่างและสรุปรวบรวมเข้าด้วยกันอีกครั้งหนึ่ง เพื่อนำไปปรับปรุงกฎหรือ กระบวนการปฏิบัติสำหรับวันพรุ่งนี้ ความมีเสถียรภาพและการทำนายล่วงหน้าได้เป็นหัวใจสำคัญ ของวัฒนธรรมแบบอพอลโล เพราะวัฒนธรรมแบบนี้ต้องการความแน่ใจได้ในสิ่งที่จะเกิดขึ้น วันพรุ่งนี้หรือในอนาคต สถานการณ์ที่มีเสถียรภาพจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้น วัฒนธรรม แบบเน้นบทบาทจะดำเนินไปตามแบบแผนที่ทำนายได้ ไม่ว่าเทคโนโลยีจะก้าวหน้าสูงเพียงไร แต่ปัจเจกบุคคลนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและขาดไม่ได้ในการปฏิบัติงาน เนื่องจาก ในวัฒนธรรมอพอล โลบทบาทเป็นชุดของหน้าที่ซึ่งถูกกำหนดไว้ตายตัว ปัจเจกบุคคล ได้แก่ ชายและหญิงที่ถูกบรรจุ ลงไปในช่องว่างของบทบาทต่าง ๆ ชื่อของปัจเจกบุคคลไม่มีความสำคัญในวัฒนธรรมแบบนี้ แต่จำนวนของปัจเจกบุคคลในองค์การจะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากกว่า ดังนั้น ปัจเจกบุคคล ในวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทจึงถูกนับว่าเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องจักร หากปัจเจกบุคคล ในวัฒนธรรมอพอลโลมีความเป็นส่วนบุคคลเกินไปจะทำให้วัฒนธรรมในการจัดการเป็นไปได้ยากขึ้น เพราะบุคคลอาจต้องการแสดงความเป็นตัวของตัวเองออกมาทั้งที่อยู่ในบทบาทซึ่งกำหนดไว้ หรือ อาจจะเปลี่ยนบทบาทเสีย ซึ่งการทำเช่นนั้นเท่ากับเป็นการทำลายความมีเหตุผลที่ถูกต้องตามหลัก ทั้หมดของการปฏิบัติงานตามแบบแผนของอพอลโล และทำให้เกิดความสับสน ยุ่งเหยิง ในวัฒนธรรมแบบนี้ ปัจเจกบุคคลต้องทำงานตามบทบาทของตนไม่ให้มากเกินไปและต้องไม่น้อยเกินไป ประสิทธิภาพของวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท คือ การไปขึ้นรถไฟให้ทันเวลา ไม่จำเป็นต้อง ไปช้าเกินไป แต่ห้าไปสายจนเกินไป ประสิทธิภาพของบุคคลและองค์การ คือ การไปถึงมาตรฐาน ของเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือการเอาชนะเป้าหมายนั้นได้และอาจหมายถึงการทบทวนเป้าหมายนั้น เสียใหม่ ปัจเจกบุคคลในองค์การแบบอพอลโลถูกเรียกว่าเป็น “ทรัพยากรมนุษย์” ซึ่งมีความ หมายถึง ทรัพยากรที่สามารถถูกวางแผนได้ ถูกกำหนดล่วงหน้าได้ ถูกจัดเกลี่ยออกได้ ถูกสับเปลี่ยน แทนที่กันได้ หรือถูกโยกย้ายได้ ในลักษณะเดียวกับสินทรัพย์ทางกายภาพชนิดอื่น ๆ ในองค์การ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ปัจเจกบุคคลนั้นนับได้ว่าเป็นเพียง “ชิ้นส่วนของมนุษย์ที่สามารถเปลี่ยนทดแทน กันได้” เท่านั้น สำหรับคนเป็นอันมาก วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทแท้ ๆ นั้น อาจถือว่าเป็น คำปฏิเสธความเป็นมนุษย์ที่เดียว เพราะเป็นวัฒนธรรมของการยืนยันที่จะทำตามกันหรือ เป็นเหมือนกัน แต่ในอีกมิติหนึ่ง การทำงานในวัฒนธรรมแบบอพอลโลอาจทำให้บุคคลได้รับความ สุขความพอใจอย่างยิ่ง เนื่องจากวัฒนธรรมแบบอพอลโลนับว่าเป็นความมั่นคงปลอดภัย ในทางจิตวิทยาเพราะทุกอย่างมักเป็นไปตามสัญญา อพอลโลเป็นเทพเจ้าที่ทรงพระเมตตาในยุคกรีก โบราณ เป็นผู้ปกป้องคุ้มครองเด็ก ๆ และฝูงแกะ ในขณะที่เดียวกับที่ทรงเป็นเทพเจ้าแห่งระเบียบ

แบบแผน หากบุคคลหนึ่งได้เข้ามาในองค์กรของวิหารกรีกและร่วมปฏิบัติงานด้วย บุคคลอาจจะอยากอาศัยอยู่ที่นั่นไปจนชั่วชีวิต เพราะว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทมีข้อสมมติว่า องค์กรจะยังคงตั้งอยู่ที่เดิมในอีก 25 ปีข้างหน้า องค์กรจะครอบครองและดูแลปัจเจกบุคคล ไปตลอดชีวิตการทำงาน และจัดหาทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นความมั่นคงในชีวิตให้ ไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน สวัสดิการสังคมต่าง ๆ ประกันสุขภาพ บ้าน รถ หรือเงินบำเหน็จ บำนาญหลักเกษียณ องค์กรแบบพอลโลทำเช่นนี้ได้ เพราะข้อสมมติของวัฒนธรรมเน้นบทบาทเกี่ยวข้องกับ การทำนายถึงอนาคต

แนวคิดสำคัญของวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทในการทำนายอนาคต คือการก่อรูปเข้าไปในชีวิตการทำงานทั้งหมดของบุคคล การผูกขาด รวมถึงระบบงานของราชการพลเรือนทั้งหลาย อุตสาหกรรมของรัฐ และรัฐบาลท้องถิ่น การงานเหล่านี้สามารถทำนายล่วงหน้าได้ทั้งสิ้นเพราะว่า ไม่มีการแข่งขัน วิสัยทัศน์ขององค์กรแบบเน้นบทบาทจึงไม่มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนมากนัก องค์กรที่มีประวัติศาสตร์ของความสำเร็จยาวนาน จากคุณภาพสินค้า การให้บริการ หรือแบบแผน ประเพณีบางอย่างที่ปฏิบัติสืบทอดกันมา มักคิดว่าทุกสิ่งทุกอย่างจะยังคงดำเนินต่อไปเหมือนที่เคยเป็นมา ยิ่งถ้าองค์กรมีเหตุผล หลักเกณฑ์ และมาตรฐานมากเท่าใด องค์กรก็จะยิ่งมีประสิทธิภาพ มากเพียงนั้น เพราะถ้าองค์กรสามารถทำนายทุกอย่างได้แน่นอน และมีการดำเนินงานที่เป็น เหมือนเดิมทุกวัน ต้นทุนแรงงานและวัตถุดิบจะลดลง องค์กรจะใช้พลังงานในการจัดการน้อยมาก การทำงานในวัฒนธรรมแบบนี้อาจเป็นเรื่องที่น่าเบื่อเช่นเดียวกับการรับประทานอาหารเพื่อใช้เป็น พลังงานต่อชีวิต สถานการณ์ใดก็ตามที่อาหารเป็นสิ่งจำเป็นแต่ไม่ได้มีรสชาติที่น่าพอใจนัก สถานการณ์แบบนั้นเป็นการทำงานขององค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบพอลโล ดังนั้น วัฒนธรรม แบบเน้นบทบาทจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อชีวิตเป็นสิ่งที่ทำนายได้ ปัจเจกบุคคลแบบ พอลโลเนียนไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงใด ๆ แม้ว่าจะเป็นความจริงที่จะต้องเผชิญคาม วิธีการทั่วไป ที่องค์กรเน้นบทบาทใช้รับมือกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง คือ การละเลย หากไม่ได้ผล วิธีการขั้นต่อไปคือ พวกเขาพอลโลเนียนจะพยายามทำสิ่งต่าง ๆ ที่ได้ทำเสร็จไปแล้วให้มากขึ้น เมื่อต้นทุนพุ่งสูงขึ้น องค์กรแบบพอลโลจะขึ้นราคาหรือเพิ่มค่าโดยสาร ถ้ายอดขายสินค้าตกลง ก็จะพยายามขายให้มากขึ้น ถ้ามีงานค้างมาก ก็ทำงานล่วงเวลาให้มากขึ้น วิหารกรีกสร้างขึ้นบนฐาน รากที่มีความมั่นคง ถ้าพื้นเริ่มสั่นคลอน เสาของวิหารก็จะสั่นตาม และจำเป็นต้องยึดเข้าไว้ด้วยกัน ให้ได้ ไม่เช่นนั้นส่วนคานก็จะพังลงมา โดยการอุปมาอุปไมยนี้ วัฒนธรรมเน้นบทบาท จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงในสภาพแวดล้อมของงานโดยการจัดตั้งกลุ่มในองค์กร เพิ่มขึ้นจำนวนมาก ให้เป็นกลุ่มงานที่ทำหน้าที่ติดต่อกันในลักษณะการปฏิบัติงาน ข้ามหน้าที่ เพื่อพยายามยึดโครงสร้างขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน

### การคิดและการเรียนรู้แบบอพอลโล

วัฒนธรรมเน้นบทบาทนั้นแตกต่างจากวัฒนธรรมสโมสรอย่างแท้จริงพวกอพอลโลเนียนมีวิถีคิดแตกต่างจากซีอุส และมักคิดว่าพวกซีอุสนั้นหยาบปราศจากเหตุผล คาดเดาไม่ได้ และอาจดูน่ากลัว เพราะมีแบบแผนที่แตกต่างกันอย่างสูงกับแบบแผนของตน วัฒนธรรมทั้งสองแบบนี้ไม่อาจผสมกันได้ บุคคลแบบซีอุสมักในร้อนรนเฉียวหากต้องอยู่ภายใต้การปกครองของอพอลโลเนียนและไม่มีโอกาสได้ใช้ความสังหรณ์ใจหรือสัญชาตญาณของตนเอง หรืออาจจะลืมนึกถึงเครือข่ายไป ลูกน้องแบบอพอลโลเนียนอาจจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชาซีอุส แต่ต้องอาศัยเจ้านายซีอุสที่อดทน ใจกว้าง และยอมอดทนรับฟังในวิธีการและความคิดที่เป็นเหตุเป็นผลของลูกน้อง อพอลโลชอบใช้สมองที่ซื่อๆ แน่นนอน เพราะชอบการคิดวิเคราะห์ แยกแยะเป็นลำดับขั้นตอน และเป็นเหตุเป็นผล ชาวอพอลโลเนียนมักจะเชื่อถือใน โลกของวิทยาศาสตร์ที่เป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งเหตุการณ์ต่าง ๆ เคลื่อนหมุนไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว และชอบคิดโดยการกำหนดนิยามปัญหาให้ชัดเจน แล้วนำไปสู่การหาทางออกโดยอาศัยกลไกที่เหมาะสม ในวัฒนธรรมแบบอพอลโล ยิ่งบุคคลเข้าใจกลไกเหล่านี้และสามารถใช้กลไกเหล่านี้ได้มากเพียงใด ก็จะมีบทบาทในการรับผิดชอบและจัดการกับปัญหามากยิ่งขึ้น ประสิทธิภาพในองค์การแบบเน้นบทบาทหมายถึงการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ง่ายขึ้น นั่นคือ การลดสิ่งที่ไม่จำเป็นลง และคงไว้ซึ่งลักษณะที่เป็นแก่นสารเท่านั้น ความฉลาดด้านสติปัญญาเป็นเรื่องบ่งบอกความสามารถของบุคคลในวัฒนธรรมแบบอพอลโล อำนาจบังคับบัญชาเกิดจากการได้รับตำแหน่งและบทบาทตามที่กำหนด ความฉลาดของพวกอพอลโลเนียนถูกนำมาบรรจบรวมกันเข้าเพื่อส่งเสริมความเป็นกลุ่มนิยม ดังนั้น การเรียนรู้ในวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท คือ การกระทำหรือปฏิบัติอย่างเดียวกับความรู้และทักษะที่ได้เรียนรู้เพิ่มเติม ซึ่งปัจเจกบุคคลได้รับมาโดยอาศัยกระบวนการของการเปลี่ยนถ่ายความรู้ (transfer process) หรือที่เรียกว่าการอบรม ผู้ที่มีความรู้หรือมีทักษะที่จำเป็นในงาน จะส่งผ่านความรู้หรือทักษะนั้น ไปยังคนที่ไม่รู้ ตามความเชื่อของอพอลโลที่ว่า ปัจเจกบุคคลส่วนใหญ่สามารถจัดแบ่งชั้นหรือแบ่งประเภทได้ตามความรู้ ประสบการณ์ หรือความรู้ประเภทอื่น ๆ ที่แต่ละคนมีอยู่ และสามารถจัดสรรลงสู่บทบาทซึ่งองค์การต้องการในชุดของความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เหล่านี้อย่างเจาะจง ถ้าองค์การขาดแคลนทักษะที่ต้องการก็สามารถเพิ่มเติมได้โดยการจัดการอบรม มุมมองในแบบนี้คือ การคิดและการเรียนรู้เหมาะสมกับกิจกรรมประจำวันที่ทำนายได้เป็นอย่างดี วัฒนธรรมแบบนี้จึงมักอาศัยเทคนิคหรือหลักเกณฑ์ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เช่น โครงการประเมิน ศูนย์ประเมิน การวินิจฉัยความจำเป็นในการฝึกอบรม หลักสูตรอบรม การสับเปลี่ยนงาน ฯลฯ ซึ่งหมายถึงการพัฒนาการจัดการไปตามแบบแผนทั้งหมด วัฒนธรรมแบบอพอลโลจึงเป็นวัฒนธรรมที่หลอมละลายความเป็นตัวตนของปัจเจก

บุคคลลงมากที่สุด เพื่อให้ยอมรับเอาค่านิยมองค์การไปปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมาย ในวัฒนธรรมของอพอลโลนั้น บุคคลต้องทำตามบทบาทหน้าที่ของตน และปฏิบัติตามคำสั่งที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้สำเร็จในเวลาที่กำหนด มิฉะนั้นจะถือว่าไม่มีความรับผิดชอบและไร้ความสามารถ ประสิทธิภาพองค์การคือการไปถึงมาตรฐานของเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความเสียหายทางวัฒนธรรมมักเกิดขึ้นเมื่อทัศนคติและข้อเสนอแบบอพอลโลถูกนำไปใช้ในวัฒนธรรมแบบอื่น เพราะว่า องค์การส่วนใหญ่จะมีวัฒนธรรมแบบซีอูสร่วมกับเธอใน ส่วนสูงสุดขององค์การ ผู้นำที่มีอำนาจมักจะเลยกฎเกณฑ์ที่ตนตั้งขึ้นมาให้ผู้อื่นปฏิบัติ ด้วยเหตุนี้กลไกแบบของอพอลโลจึงมักจำกัดขอบเขตการปฏิบัติตั้งแต่เจ้าหน้าที่ระดับกลางลงไป การนำวัฒนธรรมไปประยุกต์ใช้โดยการเลือกปฏิบัติแต่เพียงบางส่วน ทำให้แบบแผนของวัฒนธรรมแบบอพอลโลเสียหาย

#### อิทธิพลและการเปลี่ยนแปลงแบบอพอลโล

อำนาจบังคับบัญชา เป็นสิ่งที่ยอมรับและเข้าใจกันดีในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท พวกอพอลโลนิยมมักถามว่า “โดยอาศัยอำนาจอะไร คุณถึงทำเช่นนั้น” ซึ่งเป็นคำถามที่เต็มไปด้วยความหมายของงานที่มีความมั่นคง แต่คำถามแบบนี้ไม่ถือว่ามีความสำคัญสำหรับพวกซีอูส อำนาจในวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทเกิดจากบทบาท ของบุคคล เกิดจากตำแหน่ง หรือเกิดจากชั้นยศ สิ่งที่ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษรในบทบาทหนึ่ง คือ ขอบเขตเกี่ยวกับเรื่องของสิทธิและความรับผิดชอบตามบทบาท ผังองค์การเป็นเครื่องมือสำคัญในวัฒนธรรมเน้นบทบาท ขณะที่วัฒนธรรมแบบสโมสรแทบไม่ให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านี้เลย ผังองค์การแสดงให้เห็นว่าใครสามารถออกคำสั่งกับใคร และออกคำสั่งผ่านทางใคร ในวัฒนธรรมอพอลโล ถ้าบุคคลไม่มีตำแหน่งหรือยศจะสามารถทำได้เพียงแกล้งหรือขอร้อง แต่ไม่สามารถบอกหรือสั่งใครได้ อำนาจบังคับบัญชาตามตำแหน่งไม่เพียงแต่ให้สิทธิ์ในการออกคำสั่งเท่านั้น แต่ยังทำให้บุคคลมีอำนาจในการสร้างกฎเกณฑ์ที่ซับซ้อน กระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานขึ้นภายในอาณาเขตการปกครองของตนด้วย ซึ่งเปรียบเสมือนรางรถไฟที่นำไปสู่งานที่มีความมั่นคง กระบวนการเช่นนี้จะกำกับควบคุมให้เกิดการไหลของข้อมูลและกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต และผู้ที่ขับเคลื่อนหรือผู้บริหารเป็นเพียงผู้ซึ่งทำหน้าที่ควบคุมความเร็ว ไม่ใช่ควบคุมทิศทาง เนื่องจากมีรางรถไฟหรือกฎระเบียบเป็นตัวกำหนดทิศทางอยู่แล้ว ในแบบแผนของอพอลโลผู้บริหารเป็นผู้ที่อยู่ในอำนาจบังคับบัญชา แต่ในวัฒนธรรมแบบซีอูส ผู้บริหารมีอำนาจบังคับบัญชาด้วยตัวเอง ไม่ใช่อำนาจขององค์การ นับเป็นความเข้าใจผิดเสมอที่เชื่อว่าการบริหารจัดการในวัฒนธรรมเน้นบทบาทหมายถึง การตัดสินใจ แท้จริงแล้ว ในวัฒนธรรมแบบนี้มีการตัดสินใจเกิดขึ้นน้อยครั้งมาก และส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจตามลำดับขั้นในกระบวนการปฏิบัติงานที่ได้ออกแบบหรือมีการกำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว เช่นเดียวกับการออกแบบของระบบรางรถไฟในองค์การ หลักการ



สำคัญในการดำเนินการตามข้อบังคับที่กำหนดให้ปฏิบัติ คือ เพียงแต่ยึดมั่นกับตารางเวลาให้เคร่งครัดและพอเหมาะเท่านั้น โดยเหตุนี้การอาศัยวิธีการจัดการ จึงเหมาะสมอย่างยิ่งกับโลกของวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท แต่กลับเป็นสิ่งที่พวกซีอูสไม่นิยม หากมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงระบบงานของอพอลโลผู้บริหารจะอาศัยแนวความคิดที่ว่า บุคคลจะต้องเปลี่ยนทั้งบทบาท หน้าที่ รวมทั้งความรับผิดชอบ (โครงสร้าง) หรืออาจจะต้องเปลี่ยนแปลงเครือข่ายงานในเรื่องของกฎเกณฑ์และกระบวนการปฏิบัติ (ระบบ) ดังนั้น การเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาหรือคนขับเครื่องจักรหนึ่งคนจึงมีผลกระทบน้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับ การเปลี่ยนแปลงในด้าน โครงสร้างหรือระบบ

ซีอูสที่ฉลาดเมื่อตกลงสู้กับคักของวัฒนธรรมแบบอพอลโล จะปรับวัฒนธรรมของตนโดยอาศัยสัญชาตญาณ โดยจะอาศัยกฎเกณฑ์ กระบวนการปฏิบัติงาน ใบพรรณนาหน้าที่งานของอพอลโลในการจำกัดวงคู่แข่งขณะทีปลดปล่อยตัวเองให้เป็นอิสระ ในการกระทำดังกล่าวพวกซีอูสได้บิดเบือนหลักเหตุผลขององค์กร ทำให้แบบแผนของวัฒนธรรมอพอลโลและวัฒนธรรมของตนเสียหาย วิธีการนี้เป็นตัวอย่างในเรื่องของการเมืองแบบไม่มีโครงสร้างในองค์กร (unconstructive politics of organisations) คือการที่พวกซีอูสจัดการยกย้ายและควบคุมระบบของพวกอพอลโลเนียนเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว

#### การจูงใจและการให้รางวัลแบบอพอลโล

ชาวอพอลโลเนียนเป็นพวกที่มีระเบียบเรียบร้อย ให้คุณค่ากับความมีแบบแผน รวมถึงชีวิตและการทำงานที่สามารถทำนายล่วงหน้าได้ สำหรับปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมเน้นบทบาท สิ่งต่าง ๆ จำเป็นต้องอยู่ในที่ที่เหมาะสมด้วยสัญญาที่ถูกต้องและมีเกียรติ บทบาททำหน้าที่กำหนดเงื่อนไขและให้ความคุ้มครองต่อบุคคล ความคิดเกี่ยวกับเรื่อง “หน้าที่” ถือว่ามีความสำคัญสำหรับวัฒนธรรมแบบอพอลโล เพราะเป็นความคิดและความเข้าใจเกี่ยวกับพันธะและข้อตกลง หรือความรับผิดชอบในการรักษาส่วนที่เป็นของตนให้ดำเนินต่อไป ชาวอพอลโลเนียนไม่ค่อยมีความกระตือรือร้นหรืออยากรู้อยากเห็นในสิ่งใด ด้วยฐานความเชื่อที่ว่าโลกรอบ ๆ ตัวนั้นวางอยู่บนการจัดการทั้งหมดแล้ว โดยบุคคลที่ควรจะรู้หน้าที่และความรับผิดชอบของตัวเอง ความเชื่อดังกล่าวซึ่งถือเป็นข้อบกพร่องหนึ่งในวัฒนธรรมแบบอพอลโล หากต้องการเข้าใจถึงแรงจูงใจของพวกอพอลโลเนียนได้ถูกต้อง จำเป็นต้องเข้าใจบุคลิกลักษณะของผู้คนในวัฒนธรรมนี้ พวกอพอลโลเนียนอาจดูเหมือนเป็นคนท้อ ๆ ไม่มีชีวิตชีวา เป็นเพราะว่าแบบแผนของวัฒนธรรมเน้นบทบาทดำเนินไปตามสิ่งที่มีความแน่นอนอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นแบบแผนที่ตรงกันข้ามกับวัฒนธรรมสโมสร พวกซีอูสพยายามหลีกเลี่ยงความแน่นอนเพราะทำให้น่าเบื่อหน่าย สำหรับอพอลโลแล้วบทบาทหรืองานที่จะต้องกระทำนั้นนับได้ว่ามีความสำคัญมากพอกับจุดประสงค์เล็ก ๆ ที่อยู่เบื้องหลังทุกสิ่ง พวกอพอลโลเนียนมองว่าไม่ว่าชีวิตจะดำเนินอยู่ในฤดูกาลใดหรือไม่ว่าชีวิต

ของบุคคลจะอยู่ท่ามกลางสถานการณ์แบบใด เช่น ความขาดแคลนจากวิกฤตเศรษฐกิจ ภัยพิบัติ การปฏิวัติ อุบัติเหตุ ฯลฯ แต่บุคคลจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนตามบทบาทเสมอ วัฒนธรรมแบบนี้สมมติฐานอยู่บนความแน่นอนที่บุคคลอาจจะยังมองไม่เห็น ความคิดเช่นนี้ทำให้พวกอพอลโลเนียนดำรงชีวิตอยู่เพื่ออนาคตและชอบเรื่องของความมั่นคงในอนาคต ชาวอพอลโลเนียนทั้งหลายมักเชื่อในเรื่องการประกันชีวิต กองทุนบำเหน็จบำนาญเพื่อเลี้ยงชีพ เพราะเชื่อมั่นและไว้ใจว่าชีวิตจะมีความพอเพียงอย่างที่สามารทำนายล่วงหน้าได้ และถือว่าเป็นเรื่องสมควรที่จะต้องมีการจัดเตรียมระยะยาวสำหรับอนาคต ขณะที่พวกซีอูส กลับมองเห็นเรื่องเงินเลี้ยงชีพหลังเกษียณงานเป็นเพียงแค่แหล่งของสินทรัพย์ที่สามารถเป็นจริงได้เท่านั้น ในวัฒนธรรมการทำงานแบบเน้นบทบาท สิ่งที่เป็นเหตุผลและความมั่นคงในด้านงบประมาณเป็นเรื่องสำคัญรวมถึงใบพรรณาน้ำที่งานขององค์กรที่เป็นทางการ ซึ่งอาจจะมีข้อโต้แย้งถกเถียงได้ในรายละเอียด ตรงกันข้ามกับวัฒนธรรมของซีอูสซึ่งกลับมองเห็นแบบแผนอย่างเป็นทางการและเหตุผลว่าเป็นข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของตน คุณลักษณะพิเศษเหล่านี้เหมาะสมกับข้อเรียกร้องของวัฒนธรรมเน้นบทบาท ซึ่งตั้งอยู่บนการทำนายได้ถึงความมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความมั่นคงของอาชีพในระยะยาว โครงการเบี้ยบำนาญ การวางแผนในเส้นทางอาชีพ ใบพรรณาน้ำที่งาน บทบาทหน้าที่ กฎเกณฑ์ กระบวนการปฏิบัติ และแผนปฏิบัติการ ซึ่งจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งหมดนี้เป็น “สัญญาทางจิตใจ” (psychological contract) ซึ่งเหมาะสมกับความต้องการของสมาชิกองค์กรในวัฒนธรรมเน้นบทบาท ซึ่งจัดเป็นมนุษย์แห่งคำสัญญาที่แท้จริง ชาวอพอลโลเนียนต้องการคำมั่นสัญญาและมักเป็นพวกสมครใจที่จะฟังมากกว่าคนส่วนใหญ่ ทำให้สัญญาทางจิตใจนั้นเป็นแบบแผนที่ต้องทำขึ้นอย่างเป็นทางการและสมบูรณ์ตามกฎหมาย ซึ่งวัฒนธรรมแบบนี้ทำให้ผู้บริหารซีอูสซึ่งมักจะนั่งอยู่ในตำแหน่งสูงสุดขององค์กรรู้สึกหงุดหงิดและกดดันได้

ค่านิยมของพวกอพอลโลเนียนเป็นเรื่องของอำนาจซึ่งได้มาโดยการบังคับบัญชาที่เป็นทางการตามบทบาท พวกอพอลโลเนียนจึงต้องการได้รับรางวัลของงานอันเหมาะสม โดยการมีอำนาจบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการเพิ่มขึ้น รวมทั้งการรักษาสถานภาพที่มองเห็นได้ชัดเจนเอาไว้ ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท สมาชิกองค์กรมีความต้องการเปรียบเทียบและแข่งขันกันเพื่อให้ได้สถานภาพมากที่สุด แรงจูงใจสำคัญของชาวอพอลโลเนียนคือตำแหน่งและชั้นยศ การเพิ่มจำนวนเหรียญตราที่ประดับบนชุดเครื่องแบบ สัญลักษณ์ของความมีสถานภาพในสังคมขององค์กรแบบนี้ ได้แก่ รถยนต์ของบริษัทหรือรถประจำตำแหน่ง การมีบัญชีค่าใช้จ่ายต่างหาก บัตรรอง เบี้ยประชุม คนติดตามหรือบริวาร พลทหารรับใช้ ห้องสูทในโรงแรมหรือบ้านพักรับรอง ห้องพักรักษาในโรงพยาบาล สิทธิในการเบิกค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการต่าง ๆ ตามบทบาทหน้าที่และตำแหน่งของบุคคล ชาวอพอลโลเนียนถือว่าสิ่งเหล่านี้เป็น

เรื่องเหมาะสมและควรได้รับตามบทบาทและสถานภาพที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่วัฒนธรรมแบบอื่น อาจมองว่าสิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องที่ไม่สำคัญ

#### การจัดการแบบอพอโล

องค์กรแบบญี่ปุ่น (Japanese Organisation) ก่อตั้งขึ้นโดยมีรากฐานอยู่บนสัญญาแห่งความไว้วางใจ (contract of trust) ระหว่างปัจเจกบุคคลและองค์กร ปัจเจกบุคคลวางใจว่า องค์กรจะจ้างงานตนไปตลอดชีวิตและให้รางวัลที่ดีเพิ่มขึ้น ในขณะที่ตนเองเติบโตขึ้นในหน้าที่ การงานและมีอายุ โสมากขึ้น ทั้งยังหวังว่าองค์กรจะใช้งานตามความสามารถของบุคคล อย่างเหมาะสม ในเวลาเดียวกันปัจเจกบุคคลก็วางความต้องการในปัจจุบันขององค์กรไว้ตรงหน้า ตนเสมอ บุคคลมีการเตรียมตัวเพื่อจะเปลี่ยนแปลงงาน สถานที่ หรือแม้แต่สายงาน หากว่าองค์กร ต้องการเช่นนั้น สิ่งเหล่านี้ต้องอาศัยสัญญาของความไว้วางใจเป็นรากฐาน องค์กรญี่ปุ่นบริหารจัดการโดยอาศัยการผสมความมั่นคงปลอดภัยเข้ากับ ความยืดหยุ่น องค์กรสามารถปฏิบัติงาน โดยวัฒนธรรมที่เหมาะสมในแบบของอพอโล ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ปัจเจกบุคคลมีความเหมาะสม พอดีกับบทบาทของตน ในระบบงานซึ่งอาศัยเหตุผลและความมีระเบียบแบบแผน วัฒนธรรม การทำงานแบบนี้ทำให้ชาวญี่ปุ่นอาจดูเหมือนเป็นมนุษย์หุ่นยนต์ (human robots) หรือเป็นเพียง ชิ้นส่วนของมนุษย์ที่สามารถเปลี่ยนทดแทนกันได้ ในสายตาของชาวตะวันตก แต่ในความเป็นจริง ชาวญี่ปุ่นกลับมองว่าองค์กรเป็นเสมือนครอบครัวที่มีความห่วงใย เพราะที่ปัจเจกบุคคลได้รับการ รับรองในเรื่องของผลประโยชน์ระยะยาวของตน องค์กรไม่ได้ทำหน้าที่เสียสละเพื่อบุคคล แต่ถือเป็นสิทธิพิเศษของบุคคลที่องค์กรยอมให้เข้าร่วมปฏิบัติงาน สัญญาของพวกอพอโลเนียน ไม่ได้ทำขึ้นเพื่อให้องค์กรสามารถเรียกใช้ปัจเจกบุคคล แต่เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงผลประโยชน์ผูกพัน ในระยะยาวระหว่างองค์กรและปัจเจกบุคคลทั้งหมดที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้น ชาวญี่ปุ่นอาศัย วัฒนธรรมสมัยใหม่ของอพอโลในการบริหารจัดการเพื่อที่จะรักษาองค์กรที่เป็นเสมือน ครอบครัวและรักษาบุคคลในองค์กรไว้ ยกตัวอย่างในเรื่องของการรักษาความกำกวม (ambiguous) หรือบทบาทหน้าที่ที่ทับซ้อนกัน (overlapping) เอาไว้โดยตั้งใจ องค์กรแบบญี่ปุ่นมีรายละเอียดของ ไบพรรณาหน้าที่งานเพียงเล็กน้อย ขณะที่องค์กรแบบอพอโลในตะวันตก มีรายละเอียดที่ ชัดเจนของไบพรรณาหน้าที่งาน การจัดการในวัฒนธรรมของญี่ปุ่นจัดแบ่งความรับผิดชอบ ออกไปตามจำนวนบทบาทของทุกคนในกลุ่ม และมีการรับผิดชอบร่วมกันของกลุ่มซึ่งสามารถ รับประกันในเรื่องผลลัพธ์ของงานได้ ซึ่งเป็นแบบแผนที่สวนทางกับการใช้อำนาจบังคับบัญชา ทั่วไปในวัฒนธรรมอพอโล กลุ่มงานต่าง ๆ ซึ่งได้ผลดีในองค์กรแบบญี่ปุ่นนั้นไม่ใช่กลุ่มที่มี ลักษณะเป็นที่งานอย่างเช่นกลุ่มงานของเธเนียนนองค์กรแบบตะวันตก ซึ่งเป็นกลุ่มปฏิบัติการ เฉพาะกิจที่รวมกัน เพื่อระดมสมองในการแก้ปัญหาหรือโจทย์ของงาน และมีได้เป็นกลุ่มปัจเจก

บุคคลที่มีความชำนาญอย่างมืออาชีพแบบกลุ่มของพวกคืออูนิเซียน แต่กลุ่มบุคคลในองค์กรของญี่ปุ่นเป็นการรวมกลุ่ม (collective) เพื่อปฏิบัติงานตามบทบาทที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นลักษณะวัฒนธรรมแบบ “ครอบครัวที่เล่นตามบทบาท” องค์กรแบบญี่ปุ่นให้ความสำคัญใฝ่สมาธิเป็นอย่างมาก เวลาและการแก้ปัญหาส่วนใหญ่ขององค์กรจะหมดไปกับการบำรุงขวัญ รักษา ดูแล และชำระครอบครัวขององค์กรไว้ หากถามสมาชิกในองค์กรแบบญี่ปุ่นถึงงานที่ทำ ชาวญี่ปุ่นจะบอกชื่อกลุ่มของตนมากกว่าจะบอกถึงงานที่ตนทำอย่างเจาะจง วิลเลียม โออุจิ (William Ouchi, อ้างใน Handy, 1991) ได้เล่าถึงประสบการณ์ของบริษัทอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งของอเมริกา ซึ่งได้เปิดโรงงานประกอบผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ขึ้นในญี่ปุ่น โดยใช้ระบบจ่ายค่าจ้างเป็นชิ้นตามผลงาน (piece-rate system) หลังจากเปิดโรงงานได้ 2 เดือน บริษัทแห่งนี้ก็ต้องปรับเปลี่ยนระบบจ่ายค่าตอบแทนใหม่ เนื่องจากวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นไม่ยอมรับความคิดที่ว่า บุคคลหนึ่งจะสามารถผลิตชิ้นส่วนของงานได้มากกว่าคนอื่น เพราะว่าไม่มีใครสามารถทำงานชิ้นสุดท้ายเสร็จได้ ถ้าหากไม่ได้ผ่านขั้นตอนการทำงานของคนอื่นมาก่อน การที่จะบอกว่าใครคนหนึ่งมีผลผลิตของงานมากกว่าบุคคลอื่นเป็นสิ่งที่ไม่ดี และเป็นสิ่งที่ทำให้คนงานคนอื่น ๆ ได้รับความอับอาย คนงานญี่ปุ่นมีค่านิยมในการให้ความสำคัญกับกลุ่มสูงมากและจะใช้เวลาเพิ่มกับกลุ่มประมาณ 2 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ นอกเหนือไปจากเวลาของการเข้าสังคมกับกลุ่มเพื่อนที่ตนทำงานด้วย วิหารของพวกอพอลโลเนียนที่สร้างขึ้นบนวัฒนธรรมของ “ครอบครัวที่เล่นตามบทบาท” ในองค์กรแบบญี่ปุ่นนี้เป็นสถานที่ซึ่งเกี่ยวข้องกับความเป็นมนุษย์และความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดอย่างยิ่ง ถ้าสมาชิกองค์กรเต็มใจที่จะให้ส่วนที่เป็นของตัวเองเพิ่มขึ้น

องค์กรญี่ปุ่นเป็นองค์กรแบบ “รวมยอด” (total organization) และองค์กรรวมยอดที่วิลเลียม โออุจิ ได้ชื่อออกมาให้เห็นก็เป็นองค์กรในลักษณะเดียวกับองค์กรแบบอพอลโลหรือองค์กรที่มีลักษณะคล้ายกันในประเทศตะวันตก เช่น โรงพยาบาล ลูก สถาบันทางการทหาร แต่วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้ไม่ใช่แบบแผนที่ชาวตะวันตกชอบนัก วิหารของอพอลโลซึ่งดีเลิศในญี่ปุ่นสร้างขึ้นบนรากฐานความมั่นคงของกลุ่มมากกว่าความเป็นปัจเจกนิยมในแบบตะวันตก และความสำเร็จขององค์กรถือว่าสำคัญกว่าความก้าวหน้าของปัจเจกบุคคล ซึ่งค่านิยมเหล่านี้เป็นลักษณะที่เด่นชัดในประเทศญี่ปุ่นและในวัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่น จากการวิจัยของฮอฟสตีด (Hofstede, อ้างใน Handy, 1991)

องค์กรญี่ปุ่นก้าวไปไกลสู่ความยั่งยืน ด้วยการส่งเสริมสัญญาแห่งความไว้วางใจ ด้วยการสร้างภาพพจน์และประเพณีของบริษัทขึ้น สมาชิกองค์กรจะยอมรับแบบแผนหรือสัญลักษณ์ขององค์กร ได้แก่ เพลงประจำบริษัท โรงเรียนฝึกอบรมของบริษัท หรือ คำขวัญของบริษัท นอกจากนี้องค์กรยังให้สัญญาถึงอาชีพที่มั่นคงและระบบค่าตอบแทนที่มีการจ่ายโบนัส

6 เดือน ตามผลประกอบการโดยรวมขององค์กรและฐานเงินเดือนของแต่ละบุคคล เพราะความเติบโตก้าวหน้านับเป็นความสำเร็จของบริษัท มิได้เป็นของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง สัญลักษณ์ในเรื่องนี้ปรากฏชัดด้วยข้อเท็จจริงที่ว่า พนักงานทุกคนสวมเครื่องแบบเดียวกัน ไม่มีใครมีที่จอดรถสำรองในบริษัทหรือมีที่รับประทานอาหารเป็นพิเศษ บังเจกบุคคลทุกคนในองค์กรแบบญี่ปุ่น มองเห็นตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและมีความรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกของบริษัทที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งเป็นบริษัทที่จะรับใช้บุคคลเป็นอย่างดีเท่า ๆ กับที่บุคคลได้รับใช้บริษัท องค์กรยังรับใช้บังเจกบุคคลด้วยการจัดเตรียมเส้นทางอาชีพไว้ให้ ซึ่งไม่ใช่อาชีพในแบบของผู้เชี่ยวชาญ แต่เป็นอาชีพที่มีการย้ายบังเจกบุคคลจากบทบาทหนึ่งไปสู่อีกบทบาทหนึ่ง หรือย้ายบุคคลจากสถานที่หนึ่งไปยังอีกแห่งหนึ่ง วิธีการนี้เป็นการเตรียมตัวบุคคล และทำให้บังเจกบุคคลมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมากขึ้น สามารถทำงานได้หลายอย่าง ยืดหยุ่นและมีความสามารถรอบตัว ผลลัพธ์ที่ตามมา คือ องค์กรจะได้สมาชิกซึ่งไม่สามารถจะจากบริษัทไปได้ง่าย ๆ ด้วยเหตุผลสำคัญที่ว่าบุคคลมีความรู้สึกไว้วางใจในองค์กรและมีความผูกพันกับอาชีพของตน ดังนั้นระบบเส้นทางอาชีพจึงเป็นเครื่องมือผูกมัดที่ทรงอำนาจเช่นเดียวกันกับระบบของการตัดสินใจในองค์กรแบบญี่ปุ่น

การตัดสินใจในองค์กรญี่ปุ่นไม่ได้กระทำโดยผู้บริหารระดับสูง หรือโดยกลุ่มบุคคลพิเศษใด ๆ แต่องค์กรอาศัยสิ่งที่เป็นเหตุเป็นผลกว่านั้น คือ ผู้ปฏิบัติงานในทุกบทบาทที่เกี่ยวข้องจะมีสิทธิของตนเองในการพูดหรือแสดงความคิดเห็นส่วนตัวได้ แต่ไม่ใช่ในรูปแบบของคณะกรรมการ ซึ่งคนส่วนใหญ่จะต้องเงียบเมื่อบุคคลที่มีอำนาจพูด องค์กรญี่ปุ่นทำการตัดสินใจโดยอาศัยระบบ “นีมาวาชิ” (nemawashi) และระบบ “ริงกิ” (ringi) ระบบนีมาวาชิ เป็นระบบที่เรียกร้องให้มีการสนับสุนนอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อผลประโยชน์ของทุกคน โดยอาศัยการถกเถียงอภิปราย ขณะที่ระบบริงกิ เป็นระบบที่เรียกร้องให้มีการตัดสินใจจากทุกคนซึ่งอยู่ในบทบาทที่เกี่ยวข้องโดยตรง เพื่อทำการอนุมัติความคิดเห็นในรอบแรก และจะมีการขอความคิดเห็นอีกรอบหนึ่งในกระบวนการที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ระบบแบบนี้ต้องอาศัยเวลาในการจัดการมาก แต่มีข้อดีคือเป็นการผูกพันทุกบทบาทเข้าสู่การตัดสินใจ จึงนับเป็นวิธีการอีกแบบหนึ่งที่ต้องทำให้ความคิดเห็นนั้นว่างเปล่าเสียก่อนที่จะมีใครใช้อำนาจในทางลบ หรือใช้วิธีปิดกั้นทางความคิดใด ๆ แม้ชาวญี่ปุ่นจะใช้เวลาในการตัดสินใจทุกสิ่งทุกอย่าง แต่ท้ายที่สุด เมื่อตัดสินใจได้เรียบร้อยแล้ว ผลของการตัดสินใจก็สามารถนำไปปฏิบัติได้ในทันที ชาวญี่ปุ่นนับว่าเป็นคนที่มีศรัทธาอุทิศตนอย่างซื่อสัตย์ และเป็นผู้อยอมตามที่ดีในวัฒนธรรมแบบอพอโล

### 3. วัฒนธรรมแบบเน้นงานหรือวัฒนธรรมแบบอเธนา (Task Culture – Athena Culture)

เทพเจ้าที่เป็นตัวแทนเทพีอเธนา (Athena) สัญลักษณ์รูปภาพตาข่าย (Net)

แบบแผนสำคัญทางวัฒนธรรม

- การบริหารที่อาศัยทักษะ (skill) และความเชี่ยวชาญ (expert) ในงาน
- การทำงานเป็นทีม (teamwork)
- การแก้โจทย์ หรือหาทางออก (solution) ให้กับปัญหา
- ความสามารถพิเศษ (talent)
- ความคิดสร้างสรรค์ (creativity)
- วัฒนธรรมราคาแพง (expensive culture)

วัฒนธรรมแบบเน้นงานอาศัยฐานคิดในการจัดการที่แตกต่างออกไป การจัดการของพวกเขาเชนิยอนอาศัยพื้นฐานในเรื่องของการแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องจนประสบผลสำเร็จ สิ่งแรกที่ต้องทำ คือ การนิยามปัญหา แล้วกำหนดทางแก้ปัญหาโดยอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรอย่างเหมาะสม มีการจัดเตรียมกลุ่มคนที่ จะก่อให้เกิดประสิทธิผล เครื่องจักร วัสดุ อุปกรณ์ และเงินทุนที่จะใช้จ่ายในการดำเนินงานแล้วรอคอยผลลัพธ์ซึ่งเป็นการหาทางออกที่ดีที่สุดให้กับปัญหา องค์กรแบบอเธนาตัดสินผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยพิจารณาเงื่อนไขสำคัญคือ ผลลัพธ์ของงาน

สัญลักษณ์รูปภาพของวัฒนธรรมแบบเน้นงานเป็นรูปตาข่าย (net) เพราะว่าวัฒนธรรมแบบเน้นงานจะดูดเอาทรัพยากรทั้งหมดจากส่วนต่าง ๆ ที่แตกต่างกันในระบบงานขององค์กร เพื่อเน้นให้ตัวงานเป็นศูนย์กลางของปัญหาหรือเป็นเงื่อนไขที่ต้องแก้ไขออกอย่างเจาะจง อำนาจหรืออิทธิพลขององค์กรจะอยู่บนจุดที่อยู่ในความสนใจของตาข่าย ไม่ได้อยู่ที่ส่วนบนสุดเหมือนในวัฒนธรรมแบบพอลโลหรือไม่ได้อยู่ตรงกลางเหมือนในองค์กรของซีอูส องค์กรแบบอเธนามีลักษณะเป็นเหมือนช่างงานของหน่วยคอมมานโดที่เชื่อมต่อกัน คือหน่วยทหารกองพิเศษสำหรับจู่โจมแนวหลังของข้าศึก หน่วยงาน (unit) แต่ละหน่วยในวัฒนธรรมแบบอเธนาเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีขอบเขตและขีดจำกัดของตนเอง ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบพิเศษภายใต้ยุทธศาสตร์ทั้งหมดขององค์กร เทพเจ้าของวัฒนธรรมแบบเน้นงานเป็นหญิงสาว คือ อเธนา ซึ่งเป็นเทพีนครบและเป็นผู้อุปถัมภ์แห่งโอลิมปัส เทพีอเธนาทรงเป็นนักแก้ปัญหาฝีมือเอกของบรรดาช่างฝีมือทั้งหลาย และทรงเป็นนักบุกเบิกของพวกกัปตันเรือที่ออกสำรวจท้องทะเล วัฒนธรรมแบบเน้นงานจะรับรองเฉพาะความรู้และความชำนาญ (expertise) ให้เป็นฐานของการมีอำนาจหรืออิทธิพลในองค์กร วัฒนธรรมแบบเน้นงานไม่ถือว่าอายุเป็นเกณฑ์ที่มีความสำคัญระยะเวลาในการทำงานที่ยาวนาน หรือความใกล้ชิดชิดฉันทัญชาติพี่น้องกับเจ้าของก็ไม่จำเป็นว่าสำคัญ

เช่นกัน สิ่งที่ปัจเจกบุคคลจำเป็นต้องมีในวัฒนธรรมของพวกอเชเนียน คือ ความสามารถพิเศษและความคิดสร้างสรรค์ การนำเสนอทางออกใหม่ ข้อเสนอใหม่ และการหาวิธีการใหม่ ๆ ที่เกิดจากสัญชาตญาณในตัวบุคคลเพื่อนำมาใช้สนับสนุนการทำงานในกลุ่มของตน วัฒนธรรมแบบนี้เหมาะสมกับบรรดาคนหนุ่มสาวที่มีความก้าวหน้า และเป็นวัฒนธรรมที่ความคิดสร้างสรรค์นั้นขายได้ราคาดี ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องโดยตรงและเหมาะสมกับวัฒนธรรมอเชนา ได้แก่ ปัจเจกบุคคลที่เป็นคนหนุ่มสาว พลังงาน และความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบนี้งานเป็นวัฒนธรรมที่ดีและเหมาะสมที่จะเข้าร่วมปฏิบัติงาน ถ้าหากว่าปัจเจกบุคคลมีความรู้และมีความเชี่ยวชาญในงานของตนเป็นอย่างดี เพราะกลุ่มผู้ปฏิบัติงานแบบอเชเนียน มีจุดประสงค์ธรรมดา คือการแก้ปัญหาในงานแต่ต้องอาศัยความรู้ลึกกระตือรือร้นอย่างแรงกล้า และการมีส่วนร่วมในข้อตกลงร่วมกันของทีมงาน ในวัฒนธรรมและสโมสรและในวัฒนธรรมแบบนี้บทบาทอาจจะมีความขัดแย้งในเรื่องของความเป็นส่วนตัวอยู่บ้างที่ทำให้เกิดปัญหา แต่ในวัฒนธรรมแบบนี้ ประเด็นในเรื่องที่เกี่ยวกับผู้นำไม่ใช่สิ่งที่สำคัญ เนื่องจากองค์การแบบนี้เน้นเรื่องของการปรับตัวให้มีความนับถือกัน การปฏิบัติงานไม่จำเป็นต้องอาศัยความระมัดระวังมากนัก กลุ่มหรือทีมที่ปฏิบัติงานมักมีความปรารถนาที่จะช่วงเหลือกันมากกว่าที่จะเอาประโยชน์จากกัน โดยเฉพาะเมื่อบุคคลในกลุ่มตกที่นั่งลำบากเพราะกลุ่มงานแบบนี้เปรียบเสมือน กลุ่มคอมมานโดที่มีจุดมุ่งหมาย (purposeful commando) การปฏิบัติภารกิจของงานให้เสร็จสิ้นนับเป็นชัยชนะร่วมกัน วัฒนธรรมแบบนี้งานจะผูกพันถึงเรื่องของทีมงาน (teams) ในขณะที่วัฒนธรรมแบบนี้บทบาทจะอาศัยคณะกรรมการ (committees) วัฒนธรรมแบบนี้งานเป็นการทำงานในอุดมคติของคนส่วนใหญ่ องค์การของพวกอเชเนียนจะทำงานได้ดีเลิศ ต่อเมื่อผลผลิตขององค์การเป็นการหาทางออกให้กับปัญหา เช่นบริษัทที่ปรึกษาทั้งหลาย กระทรวงวิจัยและพัฒนา บริษัทโฆษณา ซึ่งปฏิบัติการกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง องค์การเหล่านี้เป็นเสมือนโรงงานในการแก้ไขและหาทางออกให้กับปัญหา แต่ถ้าลองใส่วัฒนธรรมแบบนี้เข้าไปในสถานการณ์ซ้ำ ๆ หรือปัญหาแบบเดิมจะก่อให้เกิดปัญหายุ่งยากเพราะว่าความหลากหลายของสถานการณ์เท่านั้นที่เป็นสิ่งท้าทายการจัดการในวัฒนธรรมแบบนี้ ความหลากหลายเป็นเสมือนเชื้อที่ทำให้ขนมปังฟู การทำนายล่วงหน้าได้ในแบบที่วัฒนธรรมอเชนาพอใจ ไม่ใช่สิ่งที่พวกอเชเนียนสนใจแม้แต่น้อย แต่การคิดสร้างสรรค์หรือการหาทางออกให้กับปัญหาใหม่ ๆ เป็นสิ่งซึ่งวัฒนธรรมแบบนี้ให้ความสำคัญ องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบอเชนามักจ้างผู้เชี่ยวชาญมาเป็นพนักงาน ผู้เชี่ยวชาญพิเศษเหล่านี้สามารถเรียกค่าตอบแทนได้ตามมาตรฐานที่เป็นอยู่ในวงการ ปัจเจกบุคคลแบบอเชเนียนจะให้ความสนใจมากในเรื่องของต้นทุนที่เป็นตัวเงิน แม้ว่าจะยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาของงานได้ทันทีในตอนแรก พวกอเชเนียนเชื่อว่ากระบวนการทดลองเป็นสิ่งที่จำเป็นและย่อมมี

ข้อผิดพลาดเกิดขึ้นอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งความผิดพลาดในการทำงานต้องมีค่าใช้จ่ายและคิดเป็นต้นทุน ถึงแม้ว่าพวกอเชเนียนจะทำการแก้ไขข้อผิดพลาดได้อย่างรวดเร็วก็ตาม เนื่องจากวัฒนธรรมแบบเน้นงานมีราคาแพง ดังนั้น ในช่วงเวลาทำงานขยายตัว หรือเมื่อมีการคิดสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี และบริการใหม่ ๆ ออกมา จึงต้องมีการประกาศหรือโฆษณาให้แพร่หลาย นอกจากนี้ยังเป็นวัฒนธรรมที่ต้องอาศัยการแข่งขันและการท้าทายสูง สถานการณ์ผูกขาดทางการแข่งขันและการตลาดจะดำเนินไปช่วงระยะเวลาหนึ่งจนถึงวินาทีสุดท้าย คือ เมื่อเทคโนโลยีนั้นอยู่ตัวหรือคู่แข่งก้าวมาทัน ในช่วงเวลาที่มีการผูกขาดนี้ ต้นทุนหรือโครงสร้างของงานจะครอบคลุมโดยค่าจ้างและราคาที่สูง แต่เป็นเพียงช่วงระยะเวลาสั้น ๆ จนกระทั่งคู่แข่งตามทัน วัฒนธรรมแบบนี้จะดำเนินไปด้วยดีหากปัจเจกบุคคลสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเน้นงานจะให้รางวัลตอบแทนเป็นเงิน แต่สภาพที่ไม่เหมาะสมสำหรับวัฒนธรรมแบบนี้ คือ เวลาที่สถานการณ์ไม่เหมาะสม จะทำการเสี่ยง หรือเมื่อองค์การเกิดความจำเป็นที่จะต้องทำงานแก้ปัญหาในลักษณะซึ่งเป็นงานประจำ และไม่ใช่งานใหม่ ๆ ที่มีความท้าทาย

วัฒนธรรมแบบเน้นงานมักถูกมองว่าแพงเกินควร เนื่องจากวัฒนธรรมแบบนี้ไม่เหมาะสม กับงานที่ราบเรียบตามธรรมดา อเชนาไม่สนใจงานที่ต้องอาศัยการปฏิบัติประจำวันแบบงานในบ้าน เช่นงานที่จำเจในลักษณะของงานประจำวัน และไม่ชอบงานที่ต้องทำไปตามบทบาทและหน้าที่ ดังนั้น โดยทั่วไปวัฒนธรรมแบบเน้นงานจึงมีอายุสั้น เพราะถ้าหากว่าองค์การประสบความสำเร็จมากเกิน ไปก็จะกลายเป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่โต ต้องมีค่าใช้จ่ายสำหรับงานประจำ และต้องมีงานที่เกี่ยวกับการดูแลรักษามากเกินไป ซึ่งงานลักษณะนั้นเรียกร่องวัฒนธรรมในการจัดการแบบเน้นบทบาทของพวกอพอลโลเนียน แต่ไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมแบบเน้นงาน

หากองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นงานประสบความสำเร็จในการจัดการ พวกอเชเนียนจะไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ เพราะว่าการเน้นความสำคัญของทีมงานถือเป็นหลักการของอเชนา หากองค์การต้องประสบภาวะวิกฤต วัฒนธรรมของชาวอเชเนียนจะไม่สามารถปรับลดขนาดโดยการไล่สมาชิกครึ่งหนึ่งออกได้ สถานการณ์แบบนี้จำเป็นต้องอาศัยชีอุสในการเข้าแก้ปัญหาหรืออาจอาศัยทางออกตามธรรมชาติ เช่น สมาชิกองค์การอาจจะมีอายุมากขึ้น มีความสามารถในการแข่งขันน้อยลง และต้องการงานประจำมากขึ้น หรือต้องการอำนาจที่เป็นส่วนตัวของบุคคลมากขึ้น

#### การคิดและการเรียนรู้แบบอเชนา

วัฒนธรรมแบบเน้นงานเป็นวัฒนธรรมของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมุ่งให้ความสำคัญกับงานและการแก้ปัญหาทั่ว ๆ ไป เป็นวัฒนธรรมซึ่งเหมาะสมสำหรับบุคคลที่ได้รับการศึกษาอย่างเป็นทางการเป็นเหตุเป็นผลในสังคมประชาธิปไตยชาวอเชเนียน คือ บรรดาผู้คนที่ซึ่งคิดเสมอว่า พวกตนมีชีวิตอยู่



ในระบบของคุณธรรม (meritocracy) อย่างแท้จริง สำหรับวัฒนธรรมของชาวอเชเนียนสิ่งที่เป็  
 ความปรารถนาสูงสุด คือ ความสำเร็จ ที่ได้มาจากความสามารถของตน ชาวอเชเนียนจึงมักมองว่า  
 ซีอูสเป็นพวกที่มีสิทธิพิเศษมากเกินไป หรือเป็นพวกที่โชคดี หรือเป็นพวกไม่มีความคิดที่ซบออาศัย  
 เล่ห์เหลี่ยม แม้ว่าบางครั้งชาวอเชเนียนอาจจะชื่นชมการมีอำนาจในการบังคับบัญชาของซีอูสแต่ก็ยัง  
 ความต้องการให้พวกซีอูสเห็นความสำคัญของการปรึกษาหารือและมีความตั้งใจมากขึ้น ขณะที่  
 ชาวอเชเนียนส่วนใหญ่เห็นว่าพวกอพอลโลเนียนเป็นคนที่มิประโยชน์แต่น่าเบื่อ เพราะเป็นพวกที่  
 ยอยากให้ปัจจุบันคงอยู่ชั่วกัลป์ปาวสาน แต่ไม่สนใจที่จะสำรวจให้เห็นถึงศักยภาพของอนาคตและ  
 ความเปลี่ยนแปลง ชาวอเชเนียนในองค์กรที่เป็นพวกมีอาชีพรุ่นใหม่เหล่านี้มักมีภาพลักษณ์ของ  
 “มนุษย์การตลาด” หรือ “นักวางแผนเพื่อประสานความร่วมมือ” หรือ “ผู้จัดการผลิตภัณฑ์”

วัฒนธรรมของอเชนามีรูปแบบของการจัดการที่คนส่วนใหญ่ยอมรับและใฝ่ฝันอยากจะ  
 เข้าร่วมงาน แต่เนื่องจาก องค์กรแบบนี้มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง และต้องใช้จ่ายเงินอย่าง  
 พุ่มเพื่อกับการระดมทรัพยากรใหม่ ๆ ดังนั้น องค์กรจึงมักมีปัญหาทางวัฒนธรรมที่ปนเปื้อนกับ  
 เรื่องของธุรกิจและผลประโยชน์ที่ตีราคาเป็นเงินเสมอ ปัญหาที่พวกอเชเนียนจะต้องแก้ไขนั้นต้อง  
 อาศัยวิธีบริหารในแบบของอพอลโล แต่ผู้คนในองค์กรกลับแตกต่างกัน ซึ่งทำให้เกิดความจำกัด  
 และข้อขัดข้อง ชาวอเชเนียนเป็นนักแก้ปัญหา (problem-solvers) ปัญหาทั้งหลายจะได้รับการแก้ไข  
 อย่างดีที่สุดเสมอ โดยการผสมความคิดสร้างสรรค์เข้ากับการประยุกต์ใช้ตรรกะบางอย่าง  
 ในกระบวนการแก้ปัญหา นั้น ชาวอเชเนียนยังต้องมีความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วย  
 วัฒนธรรมแบบเน้นงานเชื่อว่า หลาย ๆ ความคิดย่อมแก้ปัญหาได้ดีกว่า พวกอเชนาจจะคุยกันในเรื่อง  
 ของทีมงานซึ่งระดมสมองในการทำงานร่วมกัน ไม่ใช่เพื่อแข่งขันกัน ดังนั้นการเรียนรู้ในวัฒนธรรม  
 แบบนี้ คือการได้มาซึ่งความสามารถในการแก้ปัญหาที่ดีกว่า คำแนะนำที่มีเหตุผลของพวก  
 อพอลโลเนียนในบางครั้งอาจเป็นสิ่งที่มิประโยชน์ แต่การเรียนรู้ที่สำคัญของพวกอเชเนียน คือการ  
 สำรวจอย่างต่อเนื่อง การค้นพบ หรือ การแก้ปัญหาที่ประสบความสำเร็จในสมมติฐานที่ทำการ  
 ทดสอบ หรือการตั้งสมมติฐานใหม่ที่แตกต่างออกไป วัฒนธรรมอเชนาคำนี้ถึงถึงการผสาน  
 ความต้องการที่จะเรียนรู้ของบุคคลเข้ากับการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้สมาชิกองค์กรสามารถ  
 ค้นพบการแก้ปัญหาได้ร่วมกัน โครงการต่าง ๆ มีฐานข้อเสนออยู่บนแนวความคิดจำนวนมาก  
 อเชนาให้ความสำคัญกับหลักสูตรและการอบรมต่าง ๆ เช่น หลักสูตรการจัดการ การอบรมกลุ่ม  
 ประสิทธิภาพ (group-effectiveness) รวมทั้งเครื่องมืออื่นอย่างเช่น ที-กรุ๊ปส์ (T-Groups)  
 การปฏิบัติการที่ทรงพลังและมีอิทธิพล (Power and influence Workshops) หรือห้องปฏิบัติการ  
 ในการสร้างทีม (Team-Building Laboratories) เครื่องมือในการจัดการเหล่านี้ได้รับการยอมรับ  
 ในวัฒนธรรมแบบเน้นงาน

วัฒนธรรมในองค์การของพวกอเชเนียนมักคำนึงถึงปัจเจกบุคคลแต่ละคนในฐานะของ “มนุษย์ที่เป็นทรัพยากรหรือเป็นทรัพยากร” (resourceful humans) มากกว่าที่จะเป็นเพียง “ทรัพยากร ซึ่งเป็นมนุษย์” (human resources) เท่านั้น ชาวอเชเนียนมักตระหนักดีว่าตนเป็นผู้รับผิดชอบกับ โชคชะตาสุดท้ายของตัวเองซึ่งขึ้นอยู่กับฝีมือและผลงาน สมาชิกองค์การจึงเป็นบุคคลที่องค์การ มอบหมายให้รับผิดชอบงานในขอบเขตของปัญหาที่เจาะจงเป็นพิเศษ วัฒนธรรมอเชนาจึงอาศัย แบบแผนของระบบการประมูลราคา (bidding) สำหรับการจ้างงานในตำแหน่งที่ต้องการ ซึ่งต่างจาก การจ้างงานในวัฒนธรรมที่มีความมั่นคงของงานแบบพอลโล ผู้นำอเชเนียนจะสรรหาทีมงานหรือ บุคคลที่จะสามารถประยุกต์เข้าร่วมกับทีมได้ หน้าที่ซึ่งบุคคลได้รับมอบหมายนั้น โดยปกติจะขึ้นอยู่กับ ความเห็นพ้องกันของทีมงานและผู้นำในวัฒนธรรมที่เน้นความสามารถแบบนี้ หากผู้นำไม่ได้รับการ ยอมรับในฝีมือจะมีปัญหาในการจัดการมาก และจะก่อให้เกิดความไม่มีประสิทธิภาพของงาน และของหน่วยงาน ดังนั้น การประเมินงานหรือโครงการพัฒนาซึ่งจัดขึ้นในองค์การจะเป็น เครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการพิจารณา และนำไปสู่การปฏิบัติได้ การพัฒนาตนเองเป็นเรื่องที่ ช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดกำลังใจเพราะวัฒนธรรมแบบอเชนาจอบให้มีความเคลื่อนไหวและ การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

#### อิทธิพลและการเปลี่ยนแปลงแบบอเชนาจ

องค์การของพวกอเชเนียนก็ทำให้กับความฉลาดรอบรู้ และความเชี่ยวชาญ ผู้นำหรือ ผู้บริหารในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นงานจำเป็นต้องได้รับการยอมรับนับถือเรื่อง ความสามารถจากบุคคลที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา ซึ่งพิจารณาได้จากที่ผู้ปฏิบัติงานยอมให้ ความเชื่อถือและยอมปฏิบัติตามคำชักชวน (persuasion) หากผู้นำได้รับการยอมรับ การเชื่อฟังจะ กลายเป็นความเห็นชอบด้วย การทำงานจะเต็มไปด้วยบรรยากาศของการปรึกษาพูดคุย การโต้แย้ง และการถกเถียงกัน แบบแผนของการประชุมในวัฒนธรรมแบบเน้นงานเต็มไปด้วยเอกสารและ ข้อมูลที่เตรียมมาเพื่อปรึกษาหารือกัน ทีมงานมีความคาดหวังว่าผู้เข้าร่วมประชุมจะศึกษาเอกสาร ที่เตรียมมาแล้วเป็นอย่างดี วัฒนธรรมแบบเน้นงานต่างจากวัฒนธรรมของซีอูสและอพอลโล ชาวอเชเนียนมีฐานในการคิดว่า “การแก้ปัญหาเริ่มต้นโดยการค้นหาปัญหาให้พบ” สมาชิก ในวัฒนธรรมแบบนี้ต้องมีความเชื่อมั่นในข้อเสนอแนะที่แข็งแกร่งด้วยเหตุผลของตน เพื่อให้ วิธีการของตนได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับของทีมงาน แต่การที่จะทำเช่นนั้นได้ บุคคล จำเป็นต้องกำหนดปัญหาให้ชัดเจนตั้งแต่แรก แล้วเอาชนะความเห็นพ้องของกลุ่มในการกำหนด ปัญหาเช่นนั้นให้ได้ ก่อนที่จะลงมือแก้ปัญหา วัฒนธรรมแบบอเชนาจจะทำงานได้ผลดีที่สุด เมื่อกลุ่ม บุคคลผู้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันนี้ค้นพบความเหมือนกัน และเป็นทีมงานที่เข้ากันได้ สนิทเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน โดยผ่านการพิสูจน์ว่าคิดเหมือนกันในเรื่องงานหรือปัญหาทั่วไป

ก้าวแรกที่สำคัญของบุคคลในการที่จะมีอิทธิพลในองค์กรแบบอธอริตา คือการเปลี่ยนนิยามของปัญหาหรืองานในภาพรวมเสียก่อน เมื่อเปลี่ยนปัญหาแล้วจึงเปลี่ยนทิศทางของกิจกรรม ปัญหาใหม่จะถูกนำมาพิจารณาต่อเมื่อเป็นปัญหาที่อาจก่อความเสียหายได้เท่านั้น สมาชิกใหม่ในองค์กรที่ต้องการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ในวัฒนธรรมของพวกอธอริตา จำเป็นต้องระลึกไว้เป็นครั้งแรกว่าไม่มีบุคคลใดจะสามารถหยิบยกปัญหาขึ้นเสนอได้แม้ว่าจะเป็นปัญหาสำคัญ จนกว่าจะได้รับความยอมรับนับถือจากกลุ่มเสียก่อน ชาวอธอริตาเชื่อว่า ความรู้ ความเชี่ยวชาญหรือคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญนั้นสามารถถ่ายทอดกันได้ ความเชี่ยวชาญสามารถหาได้จากสถานที่หนึ่งแล้วนำไปยังอีกที่หนึ่งได้ ชาวอธอริตาสามารถวิสาสะกับคนได้ทุกชาติทุกภาษาโดยไม่มีเครื่องผูกมัด และเชื่อว่าปัจเจกบุคคลเป็นพลเมืองคนหนึ่งของโลกมากกว่าที่จะเป็นขององค์กรใด วัฒนธรรมแบบเน้นงานเป็นที่รักและโปรดปรานของ “มืออาชีพรุ่นใหม่” (new professional) ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาด ผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิต ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนและพัฒนา ในองค์กรสมัยใหม่ทั้งหลาย เพราะในวัฒนธรรมแบบเน้นงาน ปัจเจกบุคคลสามารถได้รับความเลื่อมใสจากการเป็นผู้เชี่ยวชาญ และสามารถโยกย้ายงานหรืออาศัยความชำนาญของตนในการแก้ปัญหาในที่ต่าง ๆ ได้โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยบารมีส่วนตัวแบบในวัฒนธรรมของพวกซีอูส ความเชี่ยวชาญเป็นไบเบิ้ลทางในการแนะนำบุคคลเข้าร่วมองค์กร แต่ถ้าเป็นวัฒนธรรมของซีอูส บุคคลต้องอาศัยผู้อุปถัมภ์ในการแนะนำหรืออาศัยความสำเร็จในอดีตเป็นเครื่องยืนยัน ชาวอธอริตามักหาทางแก้ปัญหาของงานโดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงปัญหาเสียใหม่และใส่ปัญหาให้ถูกกล่อง เทคนิคที่องค์กรมักใช้ในการจัดการได้แก่ การระบุชี้ถึงปัญหา การจัดสรรเวลาของพนักงานเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา การแจกจ่ายทรัพยากรใหม่ ๆ และการจัดลำดับเสียใหม่ โดยการบรรจุกลุ่มงานใหม่ ๆ ลงในผังองค์กร หรือปรับชื่อเรียกที่เหมาะสมของแผนก ฝ่าย หน่วย กลุ่ม คณะกรรมการ หรือหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่เฉพาะ (ซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดและระยะเวลา) ให้ตรงกับปัญหาเฉพาะเรื่องที่ต้องการแก้ไข

#### การจูงใจและการให้รางวัลแบบอธอริตา

ชาวอธอริตาชอบความแตกต่างและเบื่อหน่ายความแน่นอน แต่ก็ยังเป็นนักแก้ปัญหา มากกว่าจะเป็นผู้ที่สร้างความแตกต่าง และมักชอบมองหาทางแก้ปัญหาจากวิกฤตการณ์ทางเลือก (dilemma) มากกว่าการสร้างสิ่งใหม่ ขึ้นจากสุญญากาศ โดยเหตุผลนี้เองที่ทำให้พวกอธอริตาแตกต่างจากซีอูส วัฒนธรรมแบบอธอริตาสามารถสนับสนุนความรู้และสติปัญญาให้กับความหุนหันโจรเร็วของซีอูสได้ แต่พวกอธอริตาก็ยังให้ความยอมรับนับถือกับผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่เป็นมืออาชีพ ปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมนี้จึงให้ความสนใจในเรื่องความก้าวหน้าของตนเอง ซึ่งหมายถึงความก้าวหน้าในความเป็นมืออาชีพ ไม่ใช่ความก้าวหน้าตามลำดับขั้นบังคับบัญชาแบบเดียวกับ

พวกอพอโลโลเนียน แม้ว่าการส่งเสริมความก้าวหน้าโดยการเลื่อนตำแหน่งจะเป็นเครื่องหมายอย่างหนึ่งที่แสดงถึงความสำเร็จของพวกมีอาชีพก็ตาม เมื่อพวกอเชเนียนพูดถึง “การทำงานให้เสร็จ” วัฒนธรรมเน้นงานได้ทำให้วลีนั้นมีความหมายและสีหน้าที่แตกต่างออกไปจากความหามาเดิม ในวัฒนธรรมเน้นบทบาท นักแก้ปัญหาชาวอเชเนียนจะตรงเข้าจัดการกับปัญหาอย่างเต็มที่ด้วยความรู้สึกว่าเป็นการกระทำให้สำเร็จครั้งเดียวสำหรับทุกอย่างของงาน ในขณะที่พวกอพอโลโลเนียนยังคงทำงานไปเรื่อย ๆ ตามหน้าที่ของตนให้เสร็จ ดังนั้น ความชัดเจนของงานจึงเป็นเรื่องสำคัญกว่าการทำตามบทบาท พวกอเชเนียนต้องการรักษาความพอใจของตนไว้ ในเรื่องของการมีอำนาจดุลพินิจเหนือวิธีการ เพื่อที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางที่ดีที่สุด พวกอเชเนียนยอมซื้อ “วัตถุประสงค์” แต่ไม่ซื้อ “ใบพรรณานาหน้าทำงาน” วัฒนธรรมแบบนี้ให้ความสนใจอย่างสูงกับทีมงาน บุคคล และความสามารถที่บุคคลสร้างขึ้นมาจากพวกอเชเนียนถูกจำกัดขอบเขตในการทำงานโดยใช้ผลลัพธ์เป็นตัวตัดสิน ในขณะที่วัฒนธรรมอพอโลโลกลับสนใจเรื่องกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งมีผลกระทบต่อกันและกันในการบังคับบัญชา เพราะไม่ค่อยให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของงาน หรือให้การสนับสนุนปัจเจกบุคคลหรือกลุ่ม ดังนั้น พวกอพอโลโลเนียนจึงมักปฏิบัติงานโดยอาศัยวิธีการตามบทบาทเป็นตัวตัดสิน วัฒนธรรมแบบเน้นงานจึงรุ่งเรืองอยู่ภายใต้เงื่อนไขของความแตกต่างในการแก้ปัญหา และ โอกาสสำหรับการพัฒนาตนเองของปัจเจกบุคคล สมาชิกองค์กรในวัฒนธรรมนี้ตอบสนองกับค่าจ้างที่สูงโดยการให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด อเชนาเป็นแบบแผนวัฒนธรรมที่เน้นให้งานมีความสำคัญเหนือสิ่งอื่น และต้องเป็นงานที่มีความท้าทายและชัดเจน ชาวอเชเนียนจะสามารถทำงานได้อย่างดีที่สุดในองค์กรที่มีการพัฒนา และมักหงุดหงิดใจกับงานที่มีความมั่นคงมากเกินไป แต่ขณะเดียวกันก็อาจเกิดความลังเลไม่แน่ใจในสภาพงานที่เกิดปัญหาวิกฤตและไม่แน่นอนด้วยเช่นกัน

#### การจัดการแบบอเชนา

การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management By Objectives) เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ได้รับความนิยมสูงในแองโกล - อเมริกา การบริหารแบบนี้ต้องอาศัยข้อสมมติที่แน่นอน ซึ่งอาจไม่ได้ผลดีหากนำไปใช้ในวัฒนธรรมที่มีแบบแผนไม่เหมาะสม ข้อสมมติของการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ ได้แก่ การที่ผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาสามารถต่อรองและตกลงกันร่วมได้โดยไม่มีความคิดเห็นในเรื่องอำนาจมาเกี่ยวข้อง โดยเห็นว่าผลลัพธ์เป็นสิ่งที่สำคัญ ซึ่งเป็นวิธีคิดของวัฒนธรรมที่มีความเป็นชาย รวมทั้งยอมรับว่าความเลี้ยวสามารถเกิดขึ้นได้และงานนั้นมีคุณค่าพอที่จะยอมเสี่ยง ซึ่งถือเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแบบปัจเจกนิยม การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ เป็นวิธีการจัดการที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของพวกอเชเนียนในประเทศฝรั่งเศส วิธีการจัดการซึ่งเหมือนกับการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ คือ การบริหาร

แบบมีส่วนร่วมโดยตรงกับวัตถุประสงค์ หรือ DPPO (Direction Participation Par Objective) ชาวฝรั่งเศสเคยชินกับการตัดสินใจโดยอำนาจเด็ดขาด (arbitrary) และขึ้นกับภาวะผู้นำของบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมของการฟังฟังและความไม่เต็มใจในการรับความเสี่ยงด้วยตนเอง จึงต้องอาศัยวัฒนธรรมการทำงานในแบบแผนของอพอลโลผสมกับซีอุสแทนที่จะเป็นวัฒนธรรมแบบอเธนา โดยไม่มีการทำสัญญาหรือข้อตกลงระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง ส่วนในประเทศเยอรมนีการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์มีความเป็นแบบแผนและมีความเป็นทางการมากกว่าในฝรั่งเศส เพื่อให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของชาวเยอรมนี โดยมีชื่อเรียกแตกต่างออกไปว่า การบริหารโดยการตั้งเป้าหมายร่วมกัน หรือ MBJG (Management By Joint Goal - Setting) วัฒนธรรมการบริหารมีลักษณะของอพอลโลเนียนที่เป็นประชาธิปไตยซึ่งมีการทบทวนจุดเริ่มต้นกันใหม่ ตัวอย่างในเรื่องของการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า การจัดการเรื่องวัฒนธรรมองค์การ จำเป็นต้องปรับให้เหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรมของสังคมหรือของชาตินั้น วัฒนธรรมของชาติมากครอบคลุมและมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมขององค์การและปัจเจกบุคคล การปรับเปลี่ยนหรือผสมผสานแบบแผนทางวัฒนธรรมขององค์การ หรือวัฒนธรรมในการจัดการยังคงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

#### 4. วัฒนธรรมแบบเน้นความเป็นตัวตนหรือวัฒนธรรมแบบดิวอนิซุส (Existential Culture – Dionysus Culture)

เทพเจ้าที่เป็นตัวแทน เทพดิวอนิซุส (Dionysus) สัญลักษณ์ รูปภาพกลุ่มของดวงดาว (Cluster of Individual stars)

แบบแผนสำคัญทางวัฒนธรรม

- การบริหารที่จัดการได้ยาก (difficult to manage)
- วัฒนธรรมของการปราศรัยติดต่อ (commune culture)
- ปัจเจกบุคคลที่เป็นมืออาชีพ (professional) อยู่รวมกันอย่างหลวม ๆ เป็นอิสระ
- มีเสรีภาพ (freedom) และไม่ฟังฟังใคร (independence)

ดิวอนิซุสเป็นเทพเจ้าแห่งไวน์และเสียงเพลง ทำหน้าที่เป็นองค์ประธานและครอบอำนาจเหนือวัฒนธรรมนี้ ในฐานะที่ทรงเป็นตัวแทนของลัทธิอุดมคติที่เน้นเรื่องการดำรงอยู่ (existential ideology) ท่ามกลางเทพเจ้าทั้งปวง วัฒนธรรมแบบเน้นความเป็นตัวตน เริ่มต้นจากข้อสมมติที่ว่าโลกมิได้เป็นแค่เพียงส่วนหนึ่งของจุดมุ่งหมายที่สูงส่งกว่านั้น และมนุษย์มิได้เป็นเพียงแค่อุปกรณ์หรือเครื่องมือของเทพเจ้าองค์ใด แม้แต่ความจริงที่ว่า มนุษย์ดำรงอยู่อย่างแท้จริงนั้นก็อาจนับเพียงว่าเป็นเรื่องบังเอิญ แต่มนุษย์มีภาระผูกพันอยู่กับโชคชะตาของตนเอง และมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบต่อตนเองและต่อโลก หลักการเช่นนี้ไม่ได้เป็นการกล่าวตามความพอใจหรือเป็น

เรื่องของความเห็นแก่ตัว เพราะโดยข้อบังคับเด็ดขาดที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ของค่าน้ำ (Immanuel Kant, 2003) ซึ่งได้อาศัยหลักการประยุกต์ที่ว่า อะไรก็ตามที่มนุษย์บัญญัติขึ้นหรือเป็นความปรารถนาสำหรับตัวเอง สิ่งนั้นต้องใช้ได้กับมนุษยชาติคนอื่นอย่างเท่าเทียมกัน ไลน์และความสนุกสนานจากการดื่มไม่ได้ก่อให้เกิดผลงานอะไร ความสำคัญอยู่ที่มีใครบางคนได้ผลิตไลน์ขึ้นมา และบุคคลนั้นจะต้องมีความสามารถสร้างสรรค์เป็นพิเศษ

วัฒนธรรมแบบเน้นความเป็นตัวคนเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ประกอบขึ้นด้วยบรรดาผู้เชี่ยวชาญที่เป็นมืออาชีพและเป็นหุ้นส่วนกัน เช่น สำนักงานของแพทย์บริษัทออกแบบของพวกสถาปนิก สำนักงานของพวกนักกฎหมาย หรือพวกศิลปินที่มิวิจัยที่ทำงานกันค้ำว้าร่วมกัน หรือกลุ่มนักวิทยาศาสตร์ที่ร่วมกันศึกษาทดลอง ซึ่งล้วนแต่เป็นปัจเจกบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ และมีความเป็นมืออาชีพ ซึ่งมาใช้สถานที่หรือสำนักงานร่วมกัน โดยจัดตั้งบริษัทหรือองค์การในลักษณะของหุ้นส่วนขึ้น วัฒนธรรมของชาวคิออนิเซียนเป็นวัฒนธรรมของการปราศรัยติดต่อ มีความคงอยู่ของสมาชิกในการเข้าร่วมสมาคม สัญลักษณ์รูปภาพของวัฒนธรรมแบบนี้ เป็นรูปของกลุ่มดาวแต่ละดวงที่มาอยู่รวมกัน และเกาะกลุ่มเป็นรูปเป็นร่างขึ้นอย่างหลวม ๆ ในวงสมาคมที่มีขอบเขต รูปภาพสัญลักษณ์แสดงถึงสาระสำคัญและความเป็นเนื้อแท้ที่ไม่เปลี่ยนแปลงของคิออนิซุส คือ ดวงดาวทั้งหลายต่างไม่ต้องพึ่งพิงซึ่งกันและกัน แม้ว่าดวงดาวสักดวงหนึ่งหรือสองดวงจากไป

วัฒนธรรมแบบคิออนิซุสเป็นวัฒนธรรมของพวกมืออาชีพ ซึ่งสามารถปกป้องรักษาอัตลักษณ์และเสรีภาพของตัวเองเอาไว้ได้ และไม่รู้สึกรู้ว่าตนเองถูกรอบครองโดยผู้ใด ขณะเดียวกันปัจเจกบุคคลเหล่านี้ยังคงสามารถเป็นส่วนหนึ่งขององค์การในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งฝ่ายสนับสนุนได้ โดยอาศัยความยืดหยุ่นและอำนาจในการต่อรองที่องค์การมองให้ ชาวคิออนิเซียนไม่รู้สึกรู้ว่าตนเองมีเจ้านายและเป็นพวกที่บริหารจัดการได้ยากที่สุด แต่ยอมรับในเรื่องของการประสานความร่วมมือ เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงานของตนเองระยะยาว การจัดการในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้อาจถือได้ว่าเป็นงานที่น่าเบื่อสำหรับผู้บริหาร เพราะเป็นลักษณะการจัดการที่คล้ายกับการเป็นผู้ดูแลบ้าน ผู้บริหารองค์การเปรียบเสมือนผู้ดูแลที่ต้องจัดการทุกสิ่งทุกอย่างให้เรียบร้อยเพื่อให้พร้อมสำหรับปัจเจกบุคคลแบบคิออนิเซียนที่จะปฏิบัติงานสำคัญ

#### การคิดและการเรียนรู้แบบคิออนิซุส

วัฒนธรรมแบบเน้นตัวคนนั้นแตกต่างจากวัฒนธรรมอื่นโดยสิ้นเชิง ผู้คนแบบคิออนิเซียนนั้นไม่ชอบและไม่พอใจอย่างยิ่งที่จะถูกจัดแบ่งประเภทแต่จะพอใจหาไม่ไม่ต้องได้ชื่อว่าเป็นพวกใด หรือไม่ต้องจัดรวมอยู่ในกลุ่มใด ๆ ทั้งสิ้น เพราะว่าพวกคิออนิเซียนชอบที่จะเป็นปัจเจกบุคคล และไม่ชอบให้นับรวมเข้ากับสิ่งที่เป็นเรื่องทั่ว ๆ ไปทุกชนิด ดังนั้น จึงเป็นเรื่องที่ทำได้ยากหรืออาจถือเป็นความผิดพลาดได้ หากจะพยายามอธิบายถึงพวกคิออนิเซียนโดยการจัดแบ่งประเภท

สิ่งนี้แสดงถึงความเติบโตของลัทธิปัจเจกนิยมในองค์กร ซึ่งกลายเป็นประเด็นของวิกฤตการณ์ทางเลือกในสังคม ชาวคือนีเซียนถือเป็นตัวอย่างของพวกที่ฝ่าฝืนและไม่ยอมจำนน มีนิสัยค่อนข้างแข็งและมักไม่ยึดหยุ่นในวิธีคิด อาชีพที่แตกต่างกันมีผลกระทบบ้างเพียงเล็กน้อยต่อแบบแผนวัฒนธรรมของพวกคือนีเซียน เช่น ศิลปินอาจจะคิดในแบบของซิวสได้ หรือนักวิทยาศาสตร์ก็อาจจะคิดเหมือนพวกอพอลโลเนียนได้เช่นกัน แต่การคิดแบบคือนีเซียนที่แท้ คือการคิดว่า ไม่มีอะไรที่ต้องเรียนรู้จากมนุษย์คนไหนมากนัก วิธีคิดเช่นนี้อาจจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริง เท่า ๆ กับเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ พวกคือนีเซียนส่วนใหญ่ที่เป็นหนุ่มสาวอาจถูกมองว่าเป็นคนหยาบคาย จากคำพูดที่ตรงไปตรงมาได้ คือนีเซียนจึงชอบที่จะเรียนรู้โดยการจุ่มตัวลงในสถานการณ์ และโดยอาศัยประสบการณ์ใหม่ ๆ เหตุการณ์ที่มักปรากฏอยู่บ่อยครั้ง คือ การที่ปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแบบนี้จะยกเลิกการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ หรือโครงการที่ทำ เมื่อสามารถเรียนรู้ได้จนเก่งและเป็นผู้ที่มีความชำนาญในเรื่องนั้นแล้ว สาเหตุเพราะ บุคคลนั้นได้เป็นผู้เชี่ยวชาญของงานทั้งหมด ดังนั้นจึงไม่มีสิ่งใดเหลือให้ต้องเรียนรู้อีกแล้ว อุปนิสัยแบบนี้ทำให้นายจ้างของพวกคือนีเซียนโกรธเป็นฟืนเป็นไฟเช่นเดียวกับบรรดาผู้ว่าจ้างหรือลูกค้า ในกรณีอื่น ปัจเจกบุคคลแบบคือนีเซียนอาจไม่สนใจที่จะมีสถานภาพหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น เพราะไม่เห็นว่าจะมีประโยชน์อะไรหากตัวตนของปัจเจกบุคคลไม่ได้รับการพัฒนา ความไม่พอใจของปัจเจกบุคคลแบบคือนีเซียน คือ เมื่อมีผู้พยายามพัฒนาความสามารถของตน หรือพยายามวางแผนอนาคตให้ คือนีเซียนต้องการโอกาสที่จริง แต่ก็ต้องการสิทธิในการเลือกโอกาสเหล่านั้นด้วยตัวเอง ในวัฒนธรรมที่เน้นความเป็นตัวตน ปัจเจกบุคคลอาจให้ความสำคัญในเรื่องวันหยุด พุดถึงอาชีพที่สองหรืออาชีพที่สาม หรือพุดถึงเรื่องการลาออกจากงาน หรือการไปริเริ่มทำงานใหม่ ๆ องค์กรแบบคือนีเซียนจะต้องสนใจเรื่องการให้เครดิตทางการศึกษา (educational credits) เพื่อพัฒนาและจูงใจสมาชิกขององค์กร เพราะวิธีนี้สามารถทำให้พวกคือนีเซียนพอใจและตอบสนองความต้องการได้ การให้เครดิตทางการศึกษารอบคลุมถึง การให้วันหยุดที่ได้รับค่าจ้าง ซึ่งเป็นสิทธิที่ถูกต้องตามกฎหมายสำหรับผู้ปฏิบัติงาน เช่น การมีสิทธิลาพัก 1 สัปดาห์โดยได้รับค่าใช้จ่ายสำหรับหลักสูตรในการพัฒนา ปัจเจกบุคคลอาจจะได้รับเครดิตนี้ปีละ 2 ครั้ง ซึ่งสามารถจะสะสมต่อไปได้ภายใน 5 ปี และสามารถจะใช้เครดิตของตนเวลาใดก็ได้ในช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยขึ้นอยู่กับความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชา และขึ้นอยู่กับลักษณะที่ “ควรพัฒนา” ของงานหรือกิจกรรมที่บุคคลได้ตั้งใจไว้ โดยวิธีนี้องค์กรจะเป็นผู้จัดเตรียมโอกาสให้ แต่การเลือกและการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังเป็นของปัจเจกบุคคล

### อิทธิพลและการเปลี่ยนแปลงแบบคิออนิซุส

เป็นเรื่องยากที่จะมีอิทธิพลเหนือพวกคิออนิเซียนได้ เพราะปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแบบนี้ไม่ยอมรับอำนาจขององค์กร หรือนึกเห็นภาพว่าตนเองกำลังทำงานเพื่อองค์กร พวกคิออนิเซียนยอมรับเพียงว่าตนเองกำลังทำงานอยู่ในองค์กรเท่านั้น ไม่มีอาวุธชนิดใดขององค์กรที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงหรือหักล้างความคิดแบบนี้ได้ พวกคิออนิเซียนให้การยอมรับนับถือเฉพาะผู้คน แต่ก็ไม่สามารถทำนายได้ว่าจะยอมรับนับถือผู้คนเนื่องด้วยสาเหตุใด อาจจะเป็นการยอมรับในด้านความสามารถ อาจยอมรับบุคลิกหน้าตา หรืออาจเป็นได้ว่าในตอนแรกยอมรับในเรื่องความสามารถแล้วต่อจากนั้นก็อาจจะยอมรับบุคลิกภาพ ท่าทาง หรือ ความมีตัวตนของบุคคลนั้น การทำนายเกี่ยวกับพวกคิออนิเซียนไม่ได้มากนักเช่นนี้เอง ที่ทำให้ปัจเจกบุคคลแบบคิออนิเซียนมีแก่นแท้ของเสรีภาพส่วนบุคคลสูง ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้เน้นตัวตน คำว่า “อิทธิพล” หรือ “การเปลี่ยนแปลง” ก็สามารถทำให้พวกคิออนิเซียนรู้สึกได้ถึงการละเมิดเสรีภาพของตน ความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคลเหล่านี้ หรือการที่จะเปลี่ยนแปลงพวกคิออนิเซียนได้นั้น จะต้องดำเนินไปโดยอาศัยขั้นตอนในการปฏิบัติตามสัญญามากกว่าในวัฒนธรรมอื่น แม้ว่าโดยเหตุผลที่แท้จริงแล้ว กระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการมีอิทธิพลนั้น ย่อมเกี่ยวข้องกับเรื่องของ “การแลกเปลี่ยน (exchange)” บุคคลจะยอมปฏิบัติเพื่อให้ตนได้รับบางสิ่งเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับการที่บุคคลนั้นยอมรับในเรื่องอื่น ๆ แม้การต่อรองของพวกคิออนิเซียนจะเริ่มต้นด้วยข้อความหรือประโยคที่ตรงไปตรงมา แต่ต้องอาศัยความเข้าใจที่เกิดจากความใกล้ชิดกันเป็นส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วย จึงจะทำให้สามารถคาดเดาหรือทำนายได้ว่า อะไรเป็นสาเหตุเฉพาะที่ทำให้ปัจเจกบุคคลแบบคิออนิเซียนพอใจ เพราะว่าในสถานการณ์ทั้งหมดของพวกคิออนิเซียนนั้นทุกสิ่งทุกอย่างเป็นสิ่งที่มีความเฉพาะเจาะจงเป็นพิเศษ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของเวลา สถานที่ และบุคคล ไม่ใช่เป็นเรื่องทั่ว ๆ ไป ดังนั้น พวกคิออนิเซียนจึงเป็นบุคคลจำพวกที่บริหารจัดการได้ยากที่สุดสำหรับใครก็ตามที่เคยทำงานอยู่บนข้อสมมติกว้าง ๆ ของสิ่งที่เหมือนกันหรือคล้ายกัน หรือเคยเกี่ยวข้องกับผู้คนที่เหมาะสม ๆ กัน นับเป็นความยุ่งยากในการจัดการเมื่อผู้บริหารพบว่า สิ่งที่ใช้ได้ผลกับ A ไม่สามารถก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ถูกต้องอย่างเดียวกันเมื่อนำไปใช้กับ B แม้แต่สถานการณ์เดียวกัน ซึ่งอาจจะเป็นนายแพทย์ สถาปนิก นักกิจกรรม หรือศาสตราจารย์

มนุษย์ทุกคนมีความเป็นคิออนิเซียนอยู่บ้างในตัวเอง แต่คนส่วนใหญ่จะจำกัดขอบเขตความเป็นคิออนิเซียนของตนให้อยู่ในส่วนที่แน่นอนของชีวิตและไม่ส่งผลกระทบต่ออะไร เช่น จัดสวนตามความพอใจของตน ใช้ชีวิตสังคมตามที่ตนปรารถนา หรือใช้วันหยุดพักผ่อนอย่างมีอิสระ แต่การนำเอาความเป็นคิออนิเซียนเข้าไปสู่องค์กรหรือที่ทำงาน สามารถก่อให้เกิด



ความยุ่งยากสำหรับบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วย โดยเฉพาะผู้บริหาร เพราะขั้นตอนที่ไม่จบสิ้นในการต่อรองของปัจเจกบุคคลทำให้ผู้บริหารไม่อาจทำนายล่วงหน้าได้ ทำให้เกิดความไม่แน่นอนในสถานการณ์การจัดการ และเป็นผลให้ผู้บริหารองค์การแบบนีู้สึกอึดอัดได้ ดังนั้น องค์การของพวกคือนีเซียน ซึ่งมีอยู่ในรูปแบบของหุ้นส่วน จึงต้องอาศัยการจัดการแบบตัวต่อตัว โดยที่ผู้นำจะอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์กับปัจเจกบุคคลทีละคน การประชุมจะเกิดขึ้นเมื่อต้องการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร หรือเพื่อขอความคิดเห็นในสถานการณ์ที่เป็นเรื่องทั่วไปเท่านั้น

#### การจูงใจและการให้รางวัลแบบคือนีเซียน

โดยขอบเขตที่ไม่อาจทำนายหรือระบุได้อย่างชัดเจน ทำให้สรุปได้ว่า พวกคือนีเซียนเป็นปัจเจกบุคคลที่มีความเป็นตัวตนสูงที่สุด และเป็นพวกที่ยากจะอธิบายลักษณะทั่วไปได้ เพราะว่าปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแบบนี้จะยึดมั่นถึงตัวตนของความเป็นปัจเจกบุคคลสูงจนบางครั้งดูเหมือนว่าเกือบจะเป็นการขยายเกินความจริง พวกคือนีเซียนจะมีลักษณะประการหนึ่งที่เหมือนซิวส คือ ต้องการบุคลิกความเป็นส่วนตัวเพื่อที่จะสร้างความแตกต่างให้กับโลก แต่สิ่งสำคัญคือ พวกคือนีเซียนไม่ต้องการสร้างความแตกต่างโดยอาศัย อำนาจ ผู้คน หรือ ทรัพยากรใด ๆ อย่างที่ซิวสทำ นอกจากนี้ ความแตกต่างที่ปัจเจกบุคคลแบบคือนีเซียนสร้างขึ้นอาจเป็นสิ่งที่แทบจะไม่มีใครสังเกตเห็น เช่น บทกวีในมุมหนึ่ง รูปเขียนที่ไม่ได้นำออกแสดง คนไข้ซึ่งได้รับการรักษาโดยไม่มีใครสนใจ สิ่งเหล่านี้สามารถเป็นรางวัลเพียงพอสำหรับพวกคือนีเซียน ซึ่งนับเป็นความแตกต่างที่น่าสนใจ เพราะพวกคือนีเซียนซึ่งเป็นมืออาชีพที่แท้จริงจะไม่ยินยอมให้ตัวเองตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของการโฆษณาหรือการประชาสัมพันธ์ไม่ว่ารูปแบบใด ในขณะที่พวกอเชเนียนซึ่งเป็นมืออาชีพจำนวนมากให้ความสำคัญ ไม่ว่าจะ เป็น พวกที่ปรึกษา ตัวแทน ทรัพย์สิน และนัก โฆษณาต่างต้องการหาวิธีที่จะมีอำนาจด้วยการส่งเสริมชื่อเสียงตนเอง ปัจเจกบุคคลแบบคือนีเซียนให้คุณค่ากับเสรีภาพส่วนบุคคลเหนือสิ่งอื่นใด ซึ่งหมายถึงความมีเสรีภาพในการพูดและกระทำตามที่ตนต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีเสรีภาพในเรื่องของเวลาส่วนตัว ปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแบบนี้ตัวตนมีความตระหนักและยอมรับในพันธะหน้าที่ซึ่งตนมีต่อชุมชนหรือสังคมว่าเพราะถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่จำเป็นของสัญญาประชาคมแต่ในขณะเดียวกัน ก็ยังให้ความสำคัญและคำนึงถึงสิทธิของตนเองด้วยโดยมิได้มีความคับข้องใจแต่อย่างใด พวกคือนีเซียนนั้นใจกว้างพอที่จะรับฟังคำปรึกษา โดยที่ขอสงวนสิทธิของตนในเรื่องความยินยอมที่จะปฏิบัติตามหรือที่จะยับยั้งได้ แต่ไม่นิยมการเข้าไปมีส่วนร่วม คือนีเซียนชอบที่จะถูกลามความคิดเห็น แต่ไม่ต้องการความคิดเห็นของใคร

คุณลักษณะที่มีอัตลักษณ์ของปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมเน้นตัวตนอาจทำให้ดูเหมือนว่าพวกคือนีเซียนมีเนื้อแท้ของเจตนาที่เห็นแก่ตัว แต่เป็นเพราะคือนีเซียนเป็นพวกที่มีสำนึกด้วย

ตัวเองและมีความรับผิดชอบสูงต่อตนเองและสังคม ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องตระหนักเสมอว่า ผู้คนแบบคิอเนีเซียนนั้นแท้จริงแล้วไม่ได้ต้องการทำงานในองค์การเลย เนื่องจากเป็นบุคคลที่ชอบสันโดษ การที่ปัจเจกบุคคลเข้าร่วมองค์การหรือเข้าเป็นหุ้นส่วนนั้นเป็นไปเพื่อความสะดวกและเป็นไปเพื่อทำงานสำคัญของตนให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ค่านิยมทั้งหมดของพวกคิอเนีเซียนก็คือสัญญาทางจิตใจซึ่งองค์การสามารถยอมรับและอดทนได้ หากว่าปัจเจกบุคคลเหล่านั้นมีความสามารถเฉพาะตัวที่สูงมาก และองค์การมองเห็นถึงคุณค่าเหล่านั้นเพราะปัญหาในการจัดการย่อมเกิดขึ้นแน่นอน หากผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีความสามารถเริ่มต้นออกคำสั่งกับพวกคิอเนีเซียนที่มีความเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง

#### การจัดการแบบคิอเนีเซียน

องค์การแบบวิชาชีพ (The Professional organization) การพิจารณาปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การแบบวิชาชีพ หรือองค์การในรูปของสัญญาจ้าง (contractual organization) ทำให้สามารถเข้าใจการจัดการวัฒนธรรมตามแนวคิดในทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมได้มากขึ้น และช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นวิธีที่จะสร้างความสมดุลให้กับการผสมผสานทางวัฒนธรรมขององค์การเมื่อคิดถึงงานในลักษณะที่มีความเป็นวิชาชีพมากขึ้น ซึ่งเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการลดความกดดันของปัจเจกบุคคล ในองค์การของพวกคิอเนีเซียน งานส่วนใหญ่เป็นงานที่อาศัยทักษะหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพราะมืออาชีพทุกคนมองหาสิทธิพิเศษ (prerogatives) และผลประโยชน์ (advantages) ของความเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ซึ่งเรียกว่า ความเป็นวิชาชีพนิยม (professionalism) ความเป็นวิชาชีพนิยมนำมาซึ่งประโยชน์และผลสืบเนื่องอย่างอื่นในวัฒนธรรมของพวกคิอเนีเซียน ประโยชน์ที่ได้รับคือ สัดส่วนของค่าตอบแทนกับระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง รวมถึงการได้รับความอุปถัมภ์เมื่อบุคคลเข้าสู่ความเป็นวิชาชีพ ความสำคัญขององค์การแบบวิชาชีพขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่กำหนดและเงื่อนไขของงาน (term and conditions) โดยไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องเศรษฐกิจ เพราะสำหรับพวกคิอเนีเซียนที่เป็นมืออาชีพ งานคือบ่อเกิดที่สำคัญของความมีอัตลักษณ์ของปัจเจกบุคคล ข้อมูลที่ว่าบุคคลนั้นเป็นใครไม่มีความสำคัญเท่ากับความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ในองค์การแบบวิชาชีพธรรมชาติและรูปแบบของงานเป็นสัญลักษณ์อันยิ่งใหญ่และเป็นความสำคัญที่แท้จริงสำหรับปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมเน้นตัวตน การงานไม่ได้เป็นเพียงวิถีทางที่จะทำให้มีเงินเพื่อใช้จ่ายใช้สอยเท่านั้น แต่ยังเป็นหัวใจสำคัญของความมีอัตลักษณ์ส่วนบุคคลอีกด้วย องค์การในสมัยปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะเป็นองค์การแบบวิชาชีพมากขึ้น แบบจำลองแรกของการจัดการองค์การแบบใหม่ปรากฏอยู่ในองค์การแบบวิชาชีพ แสตนดีเสนอว่ามหาวิทยาลัยจะเป็นต้นแบบขององค์การทั้งหลายในอนาคต เบื้องหลังข้อสังเกตของแสตนดี คือมหาวิทยาลัยมีลักษณะเป็นเหมือนหุ้นส่วนของมืออาชีพ ไม่ต่างจากทีมนักปีนเขาที่กำลังไต่เขา หรือ

กลุ่มของวงออคเตตราที่กำลังบรรเลง ซึ่งต้องอาศัยการจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การจัดการบรรดามีอาชีพต้องเป็นการบริหารจัดการ โดยอาศัยความยินยอม (manage by consent) องค์กรแห่งความยินยอม (organization of consent) มีความหมายที่แตกต่างจากองค์กรทั่ว ๆ ไป ในองค์กรแบบนี้ สัญญาไม่ได้ทำขึ้นอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร แต่สัญญาทางจิตใจระหว่างปัจเจกบุคคลกับองค์กรปรากฏอยู่โดยนัยและมีความหมายเจาะจงเป็นพิเศษ ในองค์กรแบบระบบราชการของพวกอพอโลเนียน สมาชิกยึดถือสัญญาแห่งความไว้วางใจว่าทุกสิ่งทุกอย่างจะดำเนิน เช่นนั้นไปตลอด มีความมั่นคง ไม่เปลี่ยนแปลง และยังมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องของสัญญาทางเศรษฐกิจ ในการที่องค์กรจะจัดเตรียมสิ่งที่จำเป็นทุกอย่างให้กับสมาชิก แต่ในองค์กรแห่งความยินยอมปัจเจกบุคคลมาอยู่ในองค์กรเพราะมีความสามารถเฉพาะทาง ความชำนาญ ความถนัด และมีความเหมาะสม เมื่อเป็นเช่นนั้น บุคคลกำลังให้องค์กรขอยืมใช้ทรัพยากรซึ่งจะเปลี่ยนกลับไปเป็นส่วนผสมของปัจจัยสำคัญเหล่านี้ คือ เงิน สิ่งอำนวยความสะดวก ความตื่นตัว และ ความเป็นปัจเจกบุคคลยอมยกสิทธิในการแปรทรัพยากรที่มีค่า คือ ตัวของปัจเจกบุคคลให้กับองค์กร ตามที่เห็นว่าเหมาะสมภายใต้ข้อจำกัดที่มีเหตุผล ซึ่งสามารถกำหนดขอบเขตที่ชัดเจนอย่างเป็นทางการและสามารถต่อรองกันได้ ถ้าหากความต้องการดังกล่าวอยู่ผิดที่เช่น องค์กรยื่นข้อเสนอของงานที่ทำทายนหรืองานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ในขณะที่ปัจเจกบุคคลขององค์กรต้องการเงิน เมื่อนั้น องค์กรกำลังดำเนินไปสู่ความยากลำบาก แต่ในองค์กรแห่งความยินยอม สัญญากลับเป็นไปเพื่อให้ปัจเจกบุคคลได้รับสิ่งต่าง ๆ ตามที่ขณะที่ปัจเจกบุคคลให้คุณค่าและความหมายพวกคืออนิเชียน มองเห็นตนเองเป็นบุคคลที่มีคุณค่าซึ่งองค์กรควรทะนุถนอมและรักษาไว้ด้วยการตระหนักถึงคุณค่าดังกล่าว ไม่ใช่เห็นเป็นเพียงทรัพยากรที่จะถูกจัดสรรเพื่อให้เกิดประโยชน์เท่านั้น สมาชิกขององค์กรที่มีวัฒนธรรมเน้นตัวตนจะมีบุคลิกภาพของความเป็นปัจเจกบุคคลสูงมาก และยังมีความปรารถนาส่วนตัว ซึ่งองค์กรต้องให้ความนับถือในสิทธิของบุคคลสัญญาทางจิตใจนี้ รวมถึงความเชื่อที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับวิธีการอันเหมาะสมในการที่ผู้คนควรจะมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น ส่วนเรื่องของลำดับชั้นในการบังคับบัญชา นับเป็นสิ่งเลวร้ายในวัฒนธรรมแบบนี้ ในขณะที่การโต้แย้งกันกลับถือว่าเป็นสิ่งที่ดี ในองค์กรแห่งความยินยอม ชายและหญิงทุกคนยืนอยู่บนสิทธิเท่าเทียมกัน

ผู้บริหารองค์กรต้องทำหน้าที่จัดการหรือตัดสินใจบนระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อวางแผน และเพื่อบริหารสมาชิกขององค์กร ปัจเจกบุคคลในองค์กรแห่งความยินยอมเชื่อว่าตนอยู่ในบทบาทที่มีคุณค่าและมีความเหมาะสม และไม่มีใครต้องการทำงานของผู้อื่น แต่ในการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์กร หรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงเรื่องที่สำคัญ จำเป็นต้องเปิดโอกาสให้ปัจเจกบุคคลแสดงความคิดเห็นก่อนที่จะนำไปปฏิบัติ เพราะอาจมีความไม่เห็นด้วยเกิดขึ้นได้

ภายหลัง ปัจเจกบุคคลแบบดิวอนิเซียนอาจไม่ชอบหรือไม่ต้องการที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ มากนัก แต่ยังคงต้องการที่เสนอความคิดเห็น พวกดิวอนิเซียนไม่ชอบถูกผูกมัดจากสิ่งใดโดยที่ตัวเองไม่มีสิทธิในการเลือกหรือตัดสินใจ แม้รายงานหรือความเห็นของพวกดิวอนิเซียนที่เป็นเสียงข้างน้อยอาจไม่ถูกนำไปปฏิบัติ หรือไม่อยู่ในความสนใจของผู้บริหารองค์กร แต่ในวัฒนธรรมของดิวอนิซัส ผู้บริหารจำเป็นต้องรับฟังเสมอ

#### สรุปลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภท

ลักษณะขององค์กรทั้ง 4 แบบมีความเหมือนกันกับเทพเจ้า 4 องค์ของกรีกอย่างแท้จริง แสตนคืออาศัยความสำคัญทางด้านประวัติศาสตร์ ในการกำหนดเทพเจ้าแต่ละองค์ องค์กรส่วนใหญ่เริ่มต้นที่วัฒนธรรมแบบสโมสร องค์กรแบบนี้ให้ความสำคัญกับผู้ก่อตั้ง เจ้าของ หรือผู้อาวุโสสูงสุด ลักษณะของการจัดตั้งแบบนี้เป็นวัฒนธรรมของพวกชนเผ่า (traditional tribes) ซึ่งถือว่าเป็นรูปแบบเริ่มแรกขององค์กรทั้งหลาย แสตนได้กำหนดข้อสมมติว่า วัฒนธรรมแบบสโมสรเป็นวัฒนธรรมขององค์กรแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งดำเนินงานโดยอาศัยสัญชาตญาณและความสังหรณ์ใจ และเป็นวัฒนธรรมที่ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลเป็นหลัก รูปแบบการบริหารจัดการของพวกซีอูส ในลักษณะนี้ ดำรงอยู่มาเป็นเวลานาน จนกระทั่งองค์กรขยายเติบโตขึ้นและมีลักษณะหน้าที่ของงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับเทคโนโลยีของงาน ทำให้องค์กรจำเป็นต้องอาศัยกฎเกณฑ์และกระบวนการในการปฏิบัติงานที่แตกต่างออกไปจากแบบแผนเดิม องค์กรในเวลาต่อมาจึงมีความจำเป็นต้องอาศัยวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทในการแบ่งงานกันทำตามบทบาทย่อย ๆ ลงไป ซึ่งการจัดการแบบนี้สามารถช่วงให้องค์กรลดต้นทุนลงได้อย่างมาก จนกระทั่งถึงก้าวของความเปลี่ยนแปลงที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางมากกว่าการปฏิบัติงานตามหน้าที่ในระบบทั่ว ๆ ไป คณะกรรมการของบรรดาผู้เชี่ยวชาญซึ่งเรียกกันว่า ทีมโปรเจกต์ (project team) หรือทีมปฏิบัติงานเฉพาะกิจ (task force) ในวัฒนธรรมแบบเน้นงาน เริ่มเข้ามา มีบทบาทในองค์กร สืบเนื่องมาจากความกดดันของความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางการบริหารที่สนับสนุนให้วัฒนธรรมแบบเน้นงานกลายมาเป็นวิธีการหนึ่งขององค์กร จนกระทั่งปัจจุบันเทคโนโลยีซึ่งอาศัยความรู้ความชำนาญพิเศษที่เฉพาะเจาะจงมีเพิ่มขึ้นจำนวนมาก ซึ่งเป็นการเริ่มต้นความเป็นดิวอนิซัสในตัวของผู้ปัจเจกบุคคลทุกคน วัฒนธรรมแบบเน้นความเป็นตัวตนกำลังเป็นที่ต้องการเพิ่มมากขึ้นในองค์กรสมัยใหม่ ตัวอย่างที่สนับสนุนในเรื่องนี้ ได้แก่ ความคิดที่ว่าในอนาคตกองทัพของประเทศใดประเทศหนึ่งในโลก อาจจะเป็นเพียงกลุ่มของนักวิทยาศาสตร์เท่านั้น และเมื่อตรวจสอบสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างประเทศในปัจจุบันจะเห็นว่าความคิดนี้มีได้เป็นแค่เพียงความเป็นไปได้ที่ยังอยู่ห่างไกลอีกต่อไปในปัจจุบัน องค์กรส่วนใหญ่ไม่ว่าจะมีขนาดใดก็ตาม มักจะเป็นองค์กรที่มีส่วนผสมของวัฒนธรรมทั้ง 4 แบบแบบนี้ในสัดส่วนที่แตกต่างกัน

ถ้าความสมานฉันท์และความกลมกลืน คือสุขภาพที่ดีขององค์กร องค์กรที่มีสุขภาพดีหรือมีความสุข ก็คือ องค์กรที่จัดการด้วยแบบแผนและวิธีการที่เหมาะสมอยู่บนข้อสมมติของการมีอิทธิพลในวัฒนธรรมที่เฉพาะเจาะจงเป็นพิเศษ วัฒนธรรมที่แตกต่างกันเหล่านี้จะก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพหากนำไปใช้ในสถานที่ที่เหมาะสม เพราะว่า ไม่มีใครสามารถบริหารโรงงานในวิธีเดียวกับองค์กรธุรกิจ หรือไม่อาจบริหารมหาวิทยาลัยอย่างเดียวกับบริหารกระทรวง หรือถ้าการทำงานนั้นต้องการวัฒนธรรมแบบอพอลโล แต่ผู้ปฏิบัติงานมีวัฒนธรรมแบบดิโอนิเซียน ย่อมทำให้เกิดความขัดแย้งและส่งผลถึงความล้มเหลวในการจัดการ เปรียบได้กับ “การที่บุคคลจะเปลี่ยนเสื้อผ้าที่สวมให้เหมาะกับงานที่ทำ หรือจะเปลี่ยนงานที่ทำให้เหมาะกับเสื้อผ้าที่สวมใส่” ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องมีความตระหนัก เข้าใจและมองให้ออกว่า วัฒนธรรมที่แท้จริงขององค์กรเป็นแบบไหน เป็นวัฒนธรรมที่ดำรงอยู่ท่ามกลางความซับซ้อนของงานที่ปฏิบัติ หรือเป็นวัฒนธรรมที่เกิดจากความซับซ้อนของปัจเจกบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กร ดังนั้น อุปนิสัยในการคิดและแบบแผนทางพฤติกรรมของวัฒนธรรมแต่ละประเภทจึงเป็นเพียงความแตกต่างกันที่จะต้องพิสูจน์ทดสอบให้เห็น และความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่จำเป็นต้องรักษาไว้ (ชนิดา จิตตรุทธะ. 2544)



## 2.2 ความหมาย แนวคิดทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### 2.2.1 ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

การบริหาร (Management) หมายถึง กิจกรรมหรือกิจการที่บุคคลหนึ่งกระทำต่อบุคคลหนึ่ง หรือหลายบุคคล เพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ลักษณะของการบริหารจึงต้องประกอบด้วย ผู้ทำหน้าที่บริหาร และผู้ถูกบริหาร บุคคลทั้งสองจะมีความสัมพันธ์กัน โดยที่ลักษณะความสัมพันธ์นี้มีผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานหรือองค์การ โดยมีกระบวนการบริหาร 5 องค์ ประกอบ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) หมายถึง ทรัพยากรที่มีคุณค่า มีความคิดซึ่งมีศักยภาพ ในตัวเองที่แต่ละคนแตกต่างกันทั้งในด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ รวมถึงความสามารถในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

มิล โกวิชและ โบคริว (1991) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนการตัดสินใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพของคนงานในองค์การ

พิชเชอร์ และคณะ (1993) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจทางการบริหารทั้งหมด และการปฏิบัติที่มีผลหรือมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือ ทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติเพื่อองค์การ

มอนดี, โน และพรีแม็กซ์ (1999) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

โบวิน และฮาร์สวี่ (2001) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์คือกิจกรรมในการพัฒนา จูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์การให้อยู่ในระดับสูง รวมทั้งการหลอมรวม ความต้องการของบุคคลแต่ละคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

จิระ หงส์ลดาธมภ์ (2535) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการบริหารและใช้ ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้ได้ประโยชน์สูงสุด

สุนันทา เลานันท์ (2542) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการตัดสินใจ และการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ กระบวนการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์เกี่ยวกับ สุขภาพ และความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การตลอดจนการวิจัย ด้านทรัพยากรมนุษย์

พยอม วงศ์สารศรี (2544) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา ชำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องการพ้นจากราชการทำงานด้วยเหตุพหุผลภาพเกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

เซาว์ โรจนแสง (2544) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นคำที่ใช้ในการบอกถึงกิจกรรมทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการดึงดูด (Attracting) การพัฒนา (Devaloping) และการชำรงรักษา (Maintaing) ผู้มีความรู้ความสามารถเป็นกำลังสำคัญขององค์กร ความเกี่ยวข้องดังกล่าวไม่เพียงแต่การจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในตำแหน่งเท่านั้น ยังรวมถึงผลงานที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตอีกด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความพึงพอใจและมีความสุขกับการปฏิบัติงาน

## ตารางที่ 2.2 ตารางสรุปความหมายและคำสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ	ความหมาย	คำสำคัญ
มิลโกวิทซ์ และโบคริว	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนการตัดสินใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพของคนงานในองค์กร	เป็นขั้นตอนการตัดสินใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพของคนงานในองค์กร
พีชเชอร์ และคณะ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการบริหารทั้งหมด และการปฏิบัติที่มีผลหรือมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติเพื่อองค์กร	การตัดสินใจทางการบริหารทั้งหมด และการปฏิบัติที่มีผลหรือมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติเพื่อองค์กร
มอนดี,โน และพรีแม็กซ์	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมาย	คำสำคัญ
โบวิน และ ฮาร์สวี่	การบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ กิจกรรมในการพัฒนา จูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์การให้อยู่ในระดับสูง รวมทั้งการหลอมรวมความต้องการของบุคคลแต่ละคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ	กิจกรรมในการพัฒนา จูงใจการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูง รวมทั้งการหลอมรวมความต้องการของบุคคลแต่ละคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
จิสระ หงส์ถาวรภัก	การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการบริหารและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้ได้ประโยชน์สูงสุด	การบริหารและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้ได้ประโยชน์สูงสุด
สุนันทา เลานันท์	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการตัดสินใจ และการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ กระบวนการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์แก่บุคคล สุขภาพ และความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การตลอดจน การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์	กระบวนการตัดสินใจ และการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ



## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมาย	คำสำคัญ
พยอม วงศ์สารศรี	<p>การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา ชำรงรักษา ให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การ เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ในการทำงาน และยังรวมไปถึงการ แสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิก ในองค์การที่ต้องการฟื้นการทำงาน ด้วยเหตุทพผลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข</p>	<p>กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและ กลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติ เหมาะสม</p>
เชาว์ โรจนแสง	<p>การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นคำที่ใช้ ในการบอกถึงกิจกรรมทั้งหลาย ที่เกี่ยวข้องกับการดึงดูด การพัฒนา และการชำรงรักษา ผู้มีความรู้ ความสามารถเป็นกำลังสำคัญขององค์การ ความเกี่ยวข้องดังกล่าว ไม่เพียงแต่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ในตำแหน่งเท่านั้น ยังรวมถึงผลงาน ที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตอีกด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ ให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์</p>	<p>เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้ เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์ ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความพึงพอใจและมีความสุข กับการปฏิบัติงาน</p>

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์แก่บุคลากร ความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความพึงพอใจและมีความสุขกับการปฏิบัติงาน

### 2.2.2 ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย

1. หลักคุณธรรม (Merit - Based) หลักคุณธรรมหรือระบบคุณธรรมใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ หลักคุณธรรมประกอบด้วย 4 หลักใหญ่ คือ หลักความเสมอภาค คือ เสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่คำนึงถึงผิวพรรณ เชื้อชาติ เพศ ฯลฯ หลักความสามารถ การบริหารคนหมู่มากต้องมีวิธีวัดความสามารถซึ่งปัจจุบันเปลี่ยนมาเป็นหลักผลงาน หลักสมรรถนะหลักความเป็นกลาง หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่คำนึงถึงฝ่ายใด ข้าราชการเป็นกลไกรัฐต้องทำงานตามนโยบายของรัฐบาล แต่บางครั้งถูกมองว่ารับใช้หรือเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งอาจมีผลกระทบกับความมั่นคงในอาชีพราชการ และหลักความมั่นคง หมายถึง การรับรองการเป็นอาชีพ มีทางก้าวหน้า มีค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสมที่เกียรติและศักดิ์ศรี

2. หลักสมรรถนะ (Competency - Based) หมายถึง ใช้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ (Put the Right Man on the Right Job) โดยการศึกษาและกำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ แล้วนำไปสรรหาพัฒนาให้ได้บุคคลที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง

3. หลักผลงาน (Performance - Based) คือ การบริหารโดยยึดผลงานเป็นหลัก หมายความว่า จะให้คุณให้โทษใครให้ดูที่ผลงาน ตรงนี้มาจากภาคธุรกิจ ถามว่าราชการยึดผลงานอย่างเดียวได้ไหม คำตอบคือคงไม่ได้ จะต้องมียปัจจัยอื่น ๆ หรือแม้แต่ทางธุรกิจเหมือนกันต้องมองทั้ง Input ที่ใส่เข้าไปในการทำงาน Output ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทัศนคติ (Attitude) และวิธีการทำงานของเขาต้องโปร่งใส แต่อย่างไรก็ตามก็ให้น้ำหนักผลงานให้ยึดผลงานเป็นหลัก

4. หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (HR Decentralization) คือ ให้ร่วมกันรับผิดชอบ เวลาถามว่าใครเป็น HR Manager ใครเป็น Personnel Manager ถ้าเป็นยุคก่อนคำตอบคือหัวหน้าการเจ้าหน้าที่ แต่คำตอบยุคนี้คือผู้บริหารนั่นเอง หรือ Line Manager นั่นเองที่เป็น HR Manager ในตัวเอง ต้องรู้หลักต้องบริหารได้

5. หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) คือ ในการทำงานมี Work Life กับ Home Life ทำอย่างไรให้สมดุลกัน (Balance)

### 2.2.3 เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 4 วัตถุประสงค์หลักได้แก่

1. สรรหา คือ หากคนใดคนเก่งเข้ามาทำงาน การสรรหาประกอบด้วยวิธีการสรรหาแบบตั้งรับหรือแบบตั้งเดิม และการสรรหาเชิงรุก
2. พัฒนา คือ รับเข้ามาแล้วพัฒนาให้เป็นคนดี คนเก่งยิ่ง ๆ ขึ้นไปอีก การที่จะพัฒนาให้เก่งขึ้นไปอีกต้องรู้ว่าเขาเป็นใคร เข้าใจความถนัด มีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร ก็ต้องไปทำสิ่งที่เรียกว่า Career Planning ทำ IDP หรือ Individual Development Plan ระบบพัฒนาเป็นเรื่องที่จำเป็นในการสร้างคน ต้องพัฒนาอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น
3. รักษาไว้ คือ รักษาไว้ให้อยู่กับเราเป็นเรื่องการจัดการทางก้าวหน้าในอาชีพการมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม การสร้างความพึงพอใจและเป็นผู้รักองค์กร
4. ใช้ประโยชน์ คือ การใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ความเป็นอิสระและมีส่วนร่วม ให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

### 2.2.4 ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) จะเกี่ยวกับการออกแบบขององค์กรและการจัดระบบงานในองค์กรซึ่งในราชการไทยปัจจุบัน มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ คือ กพร. จะช่วยดูแลเกี่ยวกับการจัดตั้งปรับปรุงองค์กร โครงสร้างองค์กร คือ แผนภูมิแสดงตำแหน่งทั้งหมดในองค์กร แสดงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน หรือแสดงความเชื่อมโยงทั้งแนวตั้งและแนวนอนของตำแหน่งทั้งหมด รูปแบบของการจัดองค์กรรวมและของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเองก็ขึ้นกับปัจจัยภายในและภายนอกหลายอย่าง และไม่จำเป็นต้องเหมือนกันในทุกองค์กร นอกจากนี้การจัดทำโครงสร้างองค์กรจะสามารถระบุได้ว่าตำแหน่งใดในองค์กรมีหน้าที่อะไรต่อไป ซึ่งจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญในการออกแบบกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้สอดคล้องต่อโครงสร้างองค์กรไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างอำนาจหน้าที่ โครงสร้างการบังคับบัญชา และโครงสร้างอัตรากำลัง เพื่อให้การกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันและไม่เป็นอุปสรรคในการการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละบทบาทภารกิจของทรัพยากรบุคคล

2. การวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากร (Workforce Planning and Recruitment) โดยเกี่ยวข้องกับ

1. Redeployment of resource เกลี่ยทรัพยากร อาจใช้วิธีเกลี่ยตำแหน่ง หรือเกลี่ยคนไปทำงานที่เหมาะสม

2. Retirement Bubble คือ การรักษาผู้อยู่ในช่วงวัยกำลังจะเกษียณอายุไว้ในองค์กร จะถ่ายทอดอย่างไรหรือจะรักษาเขาไว้ได้อย่างไร

3. Organization Size เป็นการพิจารณาว่าขนาดขององค์กรควรมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ หรืออาจว่าจ้างจากภายนอก

4. War for Talent การรักษากำลังคนในสาขาที่ขาดแคลนหรือหายากไว้ในองค์กร จะต้องมีการสรรหาในเชิงรุก และการเพิ่มพูนแรงจูงใจ

3. การฝึกอบรม การพัฒนา และการจัดการความรู้ (HRM - Training and Development /Knowledge Management) กลุ่มนี้สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ สรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์ และเพิ่มเรื่อง Knowledge Management - KM เข้าไป ยุคปัจจุบันพูดถึงการบริหารองค์ความรู้ การจัดการความรู้ เนื่องจากความรู้ทุกด้านไม่ใช่เฉพาะด้าน HR เท่านั้น ความรู้ในแต่ละด้านมีการเคลื่อนตัวไปเร็วมาก บางเรื่องเคลื่อนตัวไปจนกระทั่งความรู้เดิมที่มีอยู่ใช้ไม่ได้เลย จึงต้องสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเป็นคุณค่าหลักในการทำงาน

4. การวางแผนทดแทนตำแหน่ง/การหมุนเวียนงาน (Succession Plan/Staff Rotation) การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรควรมีการวางแผนทดแทนตำแหน่ง คือ มีแผนสืบทอดตำแหน่งหรือการสร้างตัวตายตัวแทน โดยจะต้องมีการพิจารณาผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ เครื่องมือที่ช่วยในการวางแผนทดแทนตำแหน่ง ก็คือฐานข้อมูลกำลังคน (Talent Inventory HR Database) มีการบริหารจัดการผู้ที่มีความรู้ความสามารถ (Talent Management)

5. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หรือ PM เป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยยึดผลงานเป็นหลัก มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย

6. การกำหนดภารกิจอย่างมีเป้าหมายและการวัดผลงานบุคคล (Individual KPI) หลักเบื้องต้นของการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นใช้กับองค์กร กล่าวคือ องค์กรต้องมีเป้าหมายว่าต้องทำอะไรให้เสร็จในระดับไหน มีคุณภาพอย่างไร จากนั้นก็นำมาใช้กับบุคคลมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (Individual KPI) และนำผลไปใช้ในการให้คะแนนให้โทษ ตลอดจนการพัฒนาบุคคล

7. การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Pay Administration) ต้องคำนึงถึงความเสมอภาคภายนอก (Ex-ternal Equity) และความเสมอภาคภายใน (Internal Equity) รวมถึงต้องใช้กลไกตลาด (Market Mechanism) เข้ามาพิจารณาคด้วย

8. การสื่อสารความรู้ความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล (HR Manager) ที่ต้องสื่อสารเรื่องราวต่างๆ ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กรให้ทั่วถึง โดยเฉพาะเรื่องสิทธิประโยชน์ทางก้าวหน้าหรือเงื่อนไขในการทำงาน

9. คุณภาพให้บริการ ถือเป็นหน้าที่ของ HR Manager ด้วยที่ต้องให้ความสำคัญต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการและเน้นย้ำหลักการเรื่องนี้ต่อผู้ปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร

10. การพัฒนาและใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรทันสมัยและใช้ข้อมูลบนฐานเดียวกันในการบริหารงาน

#### 2.2.5 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง องค์ประกอบที่ใช้ในการดำเนินงานต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การคาดคะเนความต้องการกำลังคนขององค์กรล่วงหน้าว่าต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าไร และต้องการเมื่อไร และมีปัจจัยใดบ้างเป็นเครื่องกำหนดการวางแผนกำลังคน โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการในการพิจารณากำหนดทิศทางและวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ถึงจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพและไม่หลงทาง

##### 2.2.5.1 ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. ช่วยให้งิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายขององค์กรในอนาคตมีความสอดคล้องกัน
3. ช่วยให้งิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างระบบและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร
4. ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร
6. เป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่มีหน้าที่ผลิตจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

##### 2.2.5.2 กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีขั้นตอนดังนี้

1. การพิจารณาเป้าหมาย และแผนขององค์กร (Goals and plans of Organization) งานชิ้นแรกสำหรับนักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะกระทำ คือ การศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์ ที่องค์กรได้กำหนดไว้ศึกษานโยบายสาธารณะ แนวโน้มทางการเมือง สภาพเศรษฐกิจ สังคม ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านี้มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

2. การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (Current Human Resource Situation) สำรวจจำนวนพนักงานทั้งหมดที่มีอยู่ โดยจำแนกออกตามประเภทต่าง ๆ เช่น ตามลักษณะของงาน ตามแผนก ตามอายุ ตามระดับการศึกษา เป็นต้น

3. การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Forecast) นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะพิจารณาถึงจำนวน และประเภทของพนักงานที่องค์กรต้องการ พร้อมทั้งจำนวนและประเภทของคนที่ต้องจ้างใหม่ ในขั้นนี้จะต้องพิจารณาให้ละเอียด ตรวจสอบพนักงานที่จะครบเกษียณอายุ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง จะได้ทราบจำนวนและประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริงว่ามีจำนวนเท่าไร แล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนที่องค์กรทั้งหมดก็จะสามารถรู้ได้ว่า องค์กรต้องจ้างพนักงานใหม่ในกลุ่มใดบ้าง และในระยะเวลาใด

4. การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Implementation Programs) หลังจากได้มีการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์เป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงกำหนดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น แผนการสรรหาพนักงาน แผนการคัดเลือกและบรรจุพนักงาน แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม และพัฒนา เป็นต้น

5. การตรวจสอบและการปรับปรุง (Audit and Adjustment) ในขั้นนี้เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบแผนต่าง ๆ การแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง การเปลี่ยนแปลงแผนทรัพยากรมนุษย์ และถ้ามีการเปลี่ยนแปลงแผนขององค์กร การจัดทำดัชนีแรงงานที่ทันสมัยควรได้รับการพิจารณาศึกษา ทั้งนี้เพราะข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นสิ่งสำคัญของการวางแผน (พะยอม วงศ์สารศรี. 2538 : 51 - 52)

2. การสรรหาและการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์กรจัดทำขึ้นเพื่อมุ่งจูงใจผู้สมัครที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานในองค์กรของตน อันได้แก่ แหล่งที่ใช้ในการสรรหา ระยะเวลาในการสรรหา วิธีการที่ใช้ในการสรรหาบุคลากร และการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นวิธีการที่จะให้ได้บุคลากรมาร่วมงานจึงถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้เพราะว่าการได้มาซึ่งคนดีมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมาทำงานก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นองค์กรแต่ละองค์กรจึงต้องให้ความสนใจในการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถจากแหล่งต่าง ๆ โดยเพื่อทำการคัดเลือกบุคคล

ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานให้เข้าร่วมงานกับองค์กรได้อย่างเหมาะสม โดยแยกความหมายของทั้งสองคำ ได้ดังนี้

**การสรรหา** หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาบุคคล การชักจูงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรเข้ามาสู่องค์กร โดยให้เกิดความสนใจมาสมัครงานในตำแหน่งที่ต้องการกับองค์กร เพื่อองค์กรจะได้คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุด

**การคัดเลือก** หมายถึง กระบวนการในการหาวิธีการกลั่นกรองที่เป็นมาตรฐาน เพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่เชื่อถือว่าจะให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด รวมทั้งให้เกิดความยุติธรรมในการคัดเลือกบุคลากร

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินงานที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความความสามารถ ทัศนคติ และประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งนี้การพัฒนาพนักงานมิได้มีวัตถุประสงค์เพียงเพื่อให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญในงานปัจจุบันเท่านั้น แต่มีความมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานได้ก้าวหน้าและเติบโตต่อไปในอนาคตด้วย (คณีย์ เทียนพูน, 2545 น.26) ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะครอบคลุมใน 3 เรื่อง คือ การฝึกอบรม (training) การศึกษา (education) และการพัฒนา (development)

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร มี 6 ประการ คือ

1. ช่วยทำให้ระบบ และวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นมีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งรัดความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น
2. ช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้วย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง
3. ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองถูกลองผิดอีกด้วย
4. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนในกรณีที่มีบุคลากรเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ในหน่วยงาน
5. ช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงาน ทั้งนี้ เพราะโดยทั่วไปแล้วเมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใด ๆ ในองค์กรก็ตาม

มักจะคำนึงถึงรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขั้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่มิได้เข้ารับการพัฒนา

6. ช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ (กุลชน หนาพงศธร, 2532 น.169 - 171)

4. การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การกำหนดปัจจัยต่าง ๆ เป็นหลักเกณฑ์กำหนดค่าจ้างเงินเดือน รวมถึงการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร เป็นกลไกสำคัญในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กร นอกจากนี้ค่าตอบแทนยังถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรและความพึงพอใจในการทำงานอีกด้วย ค่าตอบแทน (Compensation) เป็นคำกว้าง ๆ หมายถึง ค่าแรง ค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่องค์กรให้แก่พนักงาน เพื่อตอบแทนการทำงาน หรืออาจหมายถึง ค่าทดแทนที่องค์กรจ่ายเป็นค่าตอบแทนความสูญเสียต่าง ๆ ของพนักงาน ซึ่งรวมทั้งจ่ายทางตรงและทางอ้อมเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน การบริหารค่าตอบแทนยังหมายถึง การกำหนดนโยบาย การวางแผนและกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งทางตรงและทางอ้อมให้แก่พนักงาน ดังนั้นการบริหารค่าตอบแทน จึงมีความหมายรวมถึง ค่าจ้างเงินเดือน ผลประโยชน์และบริการ และค่าตอบแทนทางสังคม (ธัญญา พลอนันต์, 2546 น.36)

#### ส่วนประกอบของค่าตอบแทน

1. ค่าตอบแทนที่เป็นรูปเงิน (Money Pay) การจ่ายค่าจ้างเป็นเงินได้ถือปฏิบัติกันมาเป็นปกติวิสัย เพราะเงินคือสื่อกลางแห่งการแลกเปลี่ยนที่ทุกคนทำงานก็หวังจะได้เงินมา เงินจึงเป็นสินจ้างรางวัลล่อใจ ก่อให้เกิดความพอใจและส่งเสริมให้เกิดการทำงาน นักบริหารจึงถือเอาเงินหรือสวัสดิการที่ต้องจ่ายให้พนักงานเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ในการบริหารค่าตอบแทน ในรูปแบบของเงินเดือน และค่าจ้าง

2. ค่าตอบแทนที่เป็นรูปความสำคัญของงาน (Power Pay) ค่าจ้างที่มีได้จ่ายเป็นรูปเงินทั้งทางตรงและทางอ้อม คือ จ่ายค่าตอบแทนพนักงานในรูปความสำคัญของงานที่เขาปฏิบัติอยู่ เพราะงานนั้นคือหัวใจของบริษัท เป็นงานที่จะต้องทำให้เสร็จหรือไม่มีใครจะสามารถทำได้ เมื่อมอบอำนาจตัดสินใจให้เขาเพื่อที่เขาทำงานให้สำเร็จ พนักงานผู้นั้นจะต้องตระหนักว่าผลิตภัณฑ์ที่เขาประกอบขึ้นมีความสำคัญอย่างยิ่งยวด ซึ่งเราถือว่าพนักงานผู้นั้นได้รับค่าจ้างเป็นรูปความสำคัญของงาน

3. ค่าตอบแทนที่เป็นรูปตำแหน่งงานที่ได้รับเลื่อนให้สูงขึ้น (Authority Pay) ผู้ที่ได้รับอำนาจและตำแหน่งหน้าที่ใหม่ที่ได้รับเลื่อนขั้นมานี้ถือว่าบริษัทได้จ่ายค่าตอบแทนทางสังคมให้อย่างหนึ่ง ซึ่งในบางครั้งมีความสำคัญมากกว่าเงินและเป็นทีใฝ่หาของพนักงานที่จะก้าวขึ้นไปสู่ระดับบริหาร และสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่พนักงานได้เป็นอย่างดี



4. ค่าจ้างในรูปสถานภาพที่ฝ่ายบริหารยกย่อง (Status Pay) ฝ่ายบริหารจะให้ความสำคัญยกย่องแก่พนักงานในตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่เขาประจำอยู่สอดคล้องกับค่านิยมและการยอมรับทางสังคม ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารว่าจะมีความนึกคิดในการจ่ายค่าจ้างในรูปค่าฐานะ ค่าเกียรติและศักดิ์ศรีให้เป็นกำลังใจแก่พนักงานของตนแค่ไหนเพียงใดด้วย

5. ค่าจ้างในรูปองค์การที่มีหลักการที่ดี (Meta-goals Pay) พนักงานที่เลือกทำงานในบริษัทที่มั่นคงและทันสมัย ซึ่งมีวัตถุประสงค์และหลักการดีเยี่ยม (Supra-goals) ก็เท่ากับพนักงานผู้นั้นได้รับค่าจ้างตอบแทนในรูปความมั่นคงและก้าวหน้า ได้แก่

1. หลักความพอเพียง (Adequacy) คือ การจ่ายค่าจ้างขั้นต่ำให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนด กล่าวคือ จะต้องพอเพียงที่ลูกจ้างจะยังชีพอยู่ได้โดยเฉลี่ยทั่ว ๆ ไป

2. หลักความยุติธรรม (Equity) ซึ่งบางครั้งรวมไปถึงจริยธรรมของมนุษย์ที่อยากจะควบคุมได้ เพราะถือเป็นการสร้างความพึงพอใจและรักษาไว้พนักงานให้อยู่กับองค์กร

3. หลักดุลยภาพ (Balance) หลักดุลยภาพ หมายถึง ความเหมาะสมระหว่างค่าจ้างและผลประโยชน์อื่น ๆ ระหว่างค่าจ้างที่เป็นเงินและที่เป็นค่าทางสังคม กลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายกันควรได้ค่าจ้างเท่ากัน

4. หลักควบคุม (Control) การควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายเป็นสิ่งจำเป็น เพราะการลดค่าใช้จ่ายฟุ่มเฟือยและการประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหัวใจของการบริหาร การควบคุมจึงเป็นหลักการของการวางแผนและบริหารเงินเดือน และเป็นเครื่องมือนำทางไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจไว้ได้

5. หลักความมั่นคง (Security) หลักความมั่นคงหรือเสถียรภาพในความหมายของค่าจ้างเงินเดือนนั้น หมายถึง การปรับปรุงสิ่งที่จะมาคุ้มครองลูกจ้างต่อภัยอันตรายและความเสี่ยงภัยต่าง ๆ ให้ดีขึ้น เช่น การประกันสุขภาพ เกษียณอายุ ทูพพลภาพ เจ็บป่วยหรือตายเนื่องจากอุบัติเหตุในงาน การว่างงาน เป็นต้น

6. หลักล่อใจให้ทำงาน (Incentives) ระบบค่าจ้างที่ดีจะล่อใจให้พนักงานขยันขันแข็งสร้างงานให้บริษัทเจริญ ค่าจ้างมีความหมายโดยตรงต่อการกระตุ้นให้ลูกจ้างทำงานให้บรรลุมาตรฐานและเกินมาตรฐานที่กำหนดไว้

7. หลักการต่อรองค่าจ้างแลกค่าเหนื่อย (Pay and Effort Bargain) หลักล่อใจให้ทำ มักจะผูกพันอย่างใกล้ชิดกับการที่ลูกจ้างจะเรียกร้องผลตอบแทนหรือค่าจ้างแลกกับค่าเหนื่อยของเขาที่ลงแรงไป

8. หลักการยอมรับ (Acceptability) หลักการที่ดีอันสุดท้ายได้แก่หลักการยอมรับการวางแผนและบริหารค่าจ้างในองค์การของโลกเสรีจะต้องให้พนักงานได้มีโอกาสศึกษาและรับรู้

ด้วยเขาอาจจะเห็นจุดอ่อนและจุดแข็ง ดิชมและวิพากษ์วิจารณ์ แสดงข้อคิดและเสนอแนะ เพื่อประมวลความพอใจเข้าด้วยกันและอย่างถูกต้องตามหลักวิชา เพื่อว่าเขาจะได้ยอมรับและยึดถือปฏิบัติต่อไปหากเมื่อ การยอมรับมีมากขึ้นการต่อต้านที่ค่อยๆ ลดลง

5. สวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์อื่น ๆ ของบุคลากรที่องค์กรจ่ายนอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้าง ผลประโยชน์ดังกล่าวอาจจ่ายเป็นเงินสด สิ่งของ หรือบริการ เช่น อาหาร ค่าพาหนะ ภาษีเงินได้ที่องค์กรออกให้ เสื้อผ้า ที่พักอาศัย ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล อาหารกลางวัน และวันหยุดพิเศษ เป็นต้น ซึ่งเป็นการจัดหาในสิ่งทีนอกเหนือจากค่าจ้างที่จ่ายให้โดยตรง โดยถือเสมือนเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของนายจ้าง ซึ่งถือเป็นสิ่งที่องค์กรสมควรปฏิบัติ เพื่อธำรงรักษาและจูงใจบุคคลที่มีความสามารถให้ร่วมงานกับองค์กร ปัจจุบันการจัดสวัสดิการในองค์กรมีความสำคัญต่อขวัญ กำลังใจ การธำรงรักษาบุคลากร และความทุ่มเทที่บุคลากรมีให้กับองค์กร (ณัฐพันธ์ เขจรนนันท์, 2547 น.238 - 245)

ประเภทของสวัสดิการ จำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. สวัสดิการตามกฎหมาย หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์กรจัดสรรให้กับบุคลากรตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น บริการด้านสุขอนามัย ห้องพยาบาล และห้องสุขา เป็นต้น การจัดสวัสดิการตามข้อกำหนดของกฎหมายมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของบุคลากรในสถานประกอบการ ส่งเสริมสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตลอดจนส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชากร

2. สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์กรจัดให้กับบุคลากรด้วยความเต็มใจขององค์กร ความร่วมมือระหว่างองค์กรและบุคลากร หรือการร้องขอจากบุคลากร โดยสวัสดิการที่ให้จะอยู่นอกเหนือจากข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น รถรับส่ง ที่อยู่อาศัย เงินช่วยเหลือพิเศษ กิจกรรมนันทนาการและกีฬา เป็นต้น

ชนิดของสวัสดิการ มีดังนี้

1. บริการด้านสุขภาพ (Health Services)
2. บริการด้านความปลอดภัย (Safety Services)
3. บริการด้านความมั่นคง (Security Services)
4. การจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุดตามระยะเวลาที่ได้รับอนุญาต (Payment for Entitle leave)
5. บริการด้านการศึกษา (Education Services)
6. บริการด้านเศรษฐกิจ (Economic Services)
7. บริการนันทนาการ (Recreational Services)

8. บริการให้คำปรึกษา (Counseling Services)
9. โบนัสและเงินสวัสดิการ (Bonuses and Award)
10. บริการอื่น ๆ (Other Services)

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่องค์กรจัดทำขึ้นมาเพื่อหาคุณค่าของบุคลากรในแง่ของการปฏิบัติงาน อันได้แก่ การกำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องพิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายได้มีประสิทธิภาพเพียงไร มีจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงเรื่องใดบ้าง ตลอดจนศักยภาพเพียงพอที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือไม่ (Dwivedi R.S.,1985 น.159) และ (ณัฐพันธุ์ เจริญนนท์,2547 น.194 - 204) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบ (Systematic Process) ที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนด และเหมาะสมกับรายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณา ศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคลากรปฏิบัติเพียงใด
2. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของบุคลากร ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ใช้ประกอบการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร
4. ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในรูปแบบใด
5. ใช้ประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของบุคคล เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการ

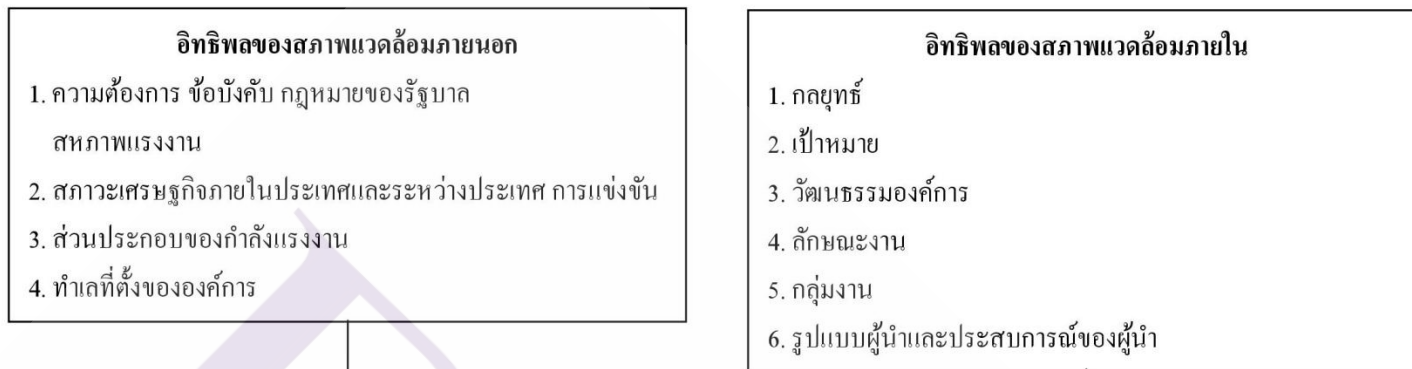
6. ใช้ประกอบในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เช่น การสร้างความยุติธรรม และการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีและเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร (ชัยญา พลอนันต์, 2546 น.33 - 35)

7. การพ้นออกจากงาน หมายถึง ขั้นตอนกระบวนการที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อ เตรียมความพร้อมในการเกษียณอายุหรือการต้องออกจากงานที่มีใช้การกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง การที่บุคลากรได้พ้นสภาพการทำงานในองค์กร เป็นแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่มีการตระหนักถึงความสำคัญของคนมากขึ้น (ภิญโญ สาร, 2517 น.453) ได้ให้ความหมายของการให้พ้นจากงานว่า หมายถึง การที่พนักงานเจ้าหน้าที่พ้นจากการงานและหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป และได้ระบุสาเหตุสำคัญในการพ้นจากงาน มีดังต่อไปนี้

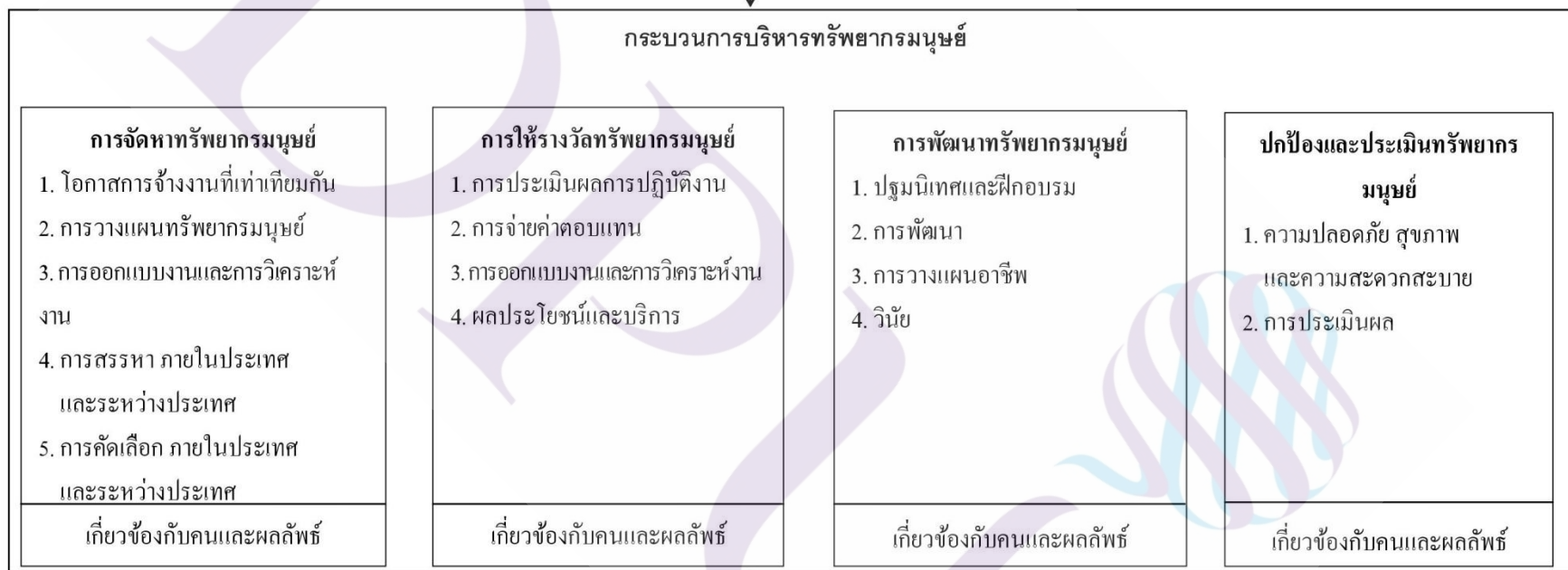
- ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ
- ปัญหาด้านวินัย
- การให้ออกจากงานเพราะหย่อนสมรรถภาพ
- การให้ออกจากงานเมื่อคราวให้เกษียณอายุ
- การให้ออกจากงานเมื่อพนักงานเจ้าหน้าที่กระทำความผิดอย่างหนัก

ดังนั้นการให้พ้นจากงานของบุคลากรจึงเป็นกระบวนการที่จะทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานพ้นจากอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบจากหน่วยงานที่สังกัดไป อันมีสาเหตุที่แตกต่างกันไป มีทั้งสมัครใจและไม่สมัครใจ พ้นจากการทำงานชั่วคราวหรือถาวรก็ได้ แต่อย่างไรก็ตามหากมองในแง่ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าต่อองค์กรแล้ว เมื่อบุคคลได้อุทิศเวลาทั้งชีวิตทำงานให้แก่องค์กรแล้ว ยามที่เขาเลี้ยงดูตัวเองไม่ได้เนื่องจากทุพพลภาพอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานหรือจากเกษียณอายุบุคคลเหล่านั้นควรได้รับการตอบแทนจากองค์กร เพื่อให้ชีวิตบั้นปลายมีความสุข ดังนั้น องค์กรและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงบุคคลที่ทำงานกับองค์กรจนครบเกษียณหรือจำเป็นต้องออกจากงานด้วยเหตุผลบางประการ ยกเว้นการกระทำผิดวินัยร้ายแรง โดยการจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เช่น การให้บำเหน็จบำนาญ ทูลสำรองเลี้ยงชีพ เงินทดแทน หรือผลตอบแทนในรูปแบบอื่น

วิเคราะห์  
กำหนด  
ปฏิบัติ



วิเคราะห์  
กำหนด  
ปฏิบัติ  
ประเมิน



ภาพที่ 2.2 โมเดลแสดงการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Ivancevich (2007) ที่มา Ivancevich (2007)

## 2.3 ข้อมูลบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส

### 2.3.1 ความเป็นมา

เดิมคือ บริษัท เอสซีจี โลจิสติกส์ แมเนจเม้นท์ จำกัด เป็นธุรกิจในกลุ่มธุรกิจซีเมนต์ - ผลิตภัณฑ์ก่อสร้างเครือ SCG บริการขนส่งสินค้าอุปโภคบริโภคครบวงจร พร้อมจัดตั้งคลังสินค้าบริหารศูนย์กระจายสินค้าครบวงจรทั้งในและต่างประเทศ โดยบริษัท เอสซีจี โลจิสติกส์ แมเนจเม้นท์ ได้ร่วมทุน 800 ล้านบาทกับบริษัท นิชิเร โลจิสติกส์ จำกัด และทุ่มงบประมาณด้านไอทีกว่า 400 ล้านบาท เพื่อพัฒนาโซลูชันด้านการนำเข้า - ส่งออกของไทยให้ได้มาตรฐานสากล เอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส (SCG Yamato Express) เป็นการร่วมมือกันระหว่าง เอสซีจี ซีเมนต์ - ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง (SCG Cement-Building Materials) และ Yamato Asia Pte. Ltd. ซึ่งเป็นกลุ่มบริษัทอันดับหนึ่งในการให้บริการจัดส่งสินค้าถึงบ้านในประเทศญี่ปุ่น โดยพร้อมเปิดให้บริการในประเทศไทยภายใต้เครื่องหมายการค้าบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส (SCG EXPRESS) บริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส เป็นบริการขนส่งพัสดุย่อยแบบเร่งด่วน (Small Parcel Delivery) ทั้งในรูปแบบ B2B (ธุรกิจ ถึง ธุรกิจ) B2C (ธุรกิจ ถึง ผู้บริโภค) และ C2C (ผู้บริโภค ถึง ผู้บริโภค) โดยจะขยายพื้นที่การให้บริการครอบคลุมทั่วประเทศไทยภายในปี 2018 บริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส พร้อมส่งมอบความสุขให้ลูกค้าทุกคน วางใจได้ทั้งเรื่อง คุณภาพการให้บริการ การส่งพัสดุดตรงตามเวลา พัสดุไม่เสียหายระหว่างการขนส่ง และบริการที่เป็นมิตรของพนักงานทุกคน ภายใต้สโลแกน “Deliver Your Happiness”

### 2.3.2 สัญลักษณ์และความหมายของบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส



ภาพที่ 2.3 สัญลักษณ์ของบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส

ที่มา [www.scgexpress.co.th](http://www.scgexpress.co.th)

SCG Express เรามุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพการให้บริการอย่างไม่หยุดนิ่งเพื่อให้คุณมั่นใจว่าพัสดุ ทุกชิ้นจะถูกจัดส่งอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ และตรงตามเวลาด้วยระบบการจัดส่งที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย เราให้สัญญาว่าเราจะดูแลพัสดุของคุณด้วยความเอาใจใส่ "เสมือนแม่แมว คาบลูกแมวเอาไว้อย่างทะนุถนอม"

### 2.3.3 บริการของบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส



### ภาพที่ 2.4 บริการของบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส

ที่มา [www.scgexpress.co.th](http://www.scgexpress.co.th)

บริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส มีบริการขนส่งพัสดุด้วยกัน 5 ประเภท ดังนี้

1. TA-Q-BIN บริการขนส่งพัสดุเร่งด่วนถึงบ้าน
2. Cool TA-Q-BIN บริการขนส่งพัสดุแบบควบคุมอุณหภูมิทั้งแบบแช่เย็นและแช่แข็ง
3. Document TA-Q-BIN บริการขนส่งเอกสารระหว่างบริษัท ถึง บริษัท
4. TA-Q-BIN Collect บริการเก็บเงินค่าสินค้าที่ปลายทางทั้งในรูปแบบเงินสดและ

บัตรเครดิต

5. Farm to Table บริการขนส่งพืชผลทางการเกษตรส่งตรงความสดถึงมือผู้บริโภค

TA-Q-BIN คือ บริการขนส่งพัสดุย่อยแบบเร่งด่วนถึงบ้าน (Door to Door Parcel Delivery) โดย SCG EXPRESS มีจุดบริการรับพัสดุ และบริการรับพัสดุถึงบ้าน ซึ่งสามารถจัดส่งถึงปลายทางในวันถัดไป

### 2.3.4 พื้นที่การให้บริการของบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส

กรุงเทพและปริมณฑล : นนทบุรี, ปทุมธานี, สมุทรปราการ, สมุทรสาคร, นครปฐม

ภาคตะวันออก : ฉะเชิงเทรา, ชลบุรี, จันทบุรี, นครนายก, ระยอง, ปราจีนบุรี, สระแก้ว, ตราด

ภาคตะวันตกและภาคกลาง : ราชบุรี, กาญจนบุรี, เพชรบุรี, ประจวบคีรีขันธ์, อุทัย, สระบุรี, สิงห์บุรี, อ่างทอง, ลพบุรี

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : ขอนแก่น, อุบลราชธานี, นครราชสีมา, และอุดรธานี

ภาคเหนือ : เชียงใหม่, นครสวรรค์, พิษณุโลก, เชียงราย

ภาคใต้ : สุราษฎร์ธานี, นครศรีธรรมราช, ภูเก็ต, สงขลา

### 2.3.5 ตารางราคาค่าบริการของบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส

ตารางที่ 2.3 ตารางราคาค่าบริการของบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส

Size	ราคาค่าบริการ (บาท/กล่อง)		
	ส่งภายในภาค	ส่งข้ามภาค	Cool TA-Q-BIN
Size 40 & Document	40	50	-
Size 60	70	85	140
Size 80	90	105	160
Size 100	130	145	210
Size 120	180	210	260
Size 140	240	270	-
Size 160			

- พัสดุทั่วไป ที่มีขนาดไม่เกิน 160 เซนติเมตร และน้ำหนักไม่เกิน 25 กิโลกรัม
- พัสดुकควบคุมอุณหภูมิ ที่มีขนาดไม่เกิน 120 เซนติเมตร และน้ำหนักไม่เกิน 20 กิโลกรัม



### 2.3.6 ประเภทสินค้าที่ไม่สามารถจัดส่งได้



สินค้าที่อาจก่อให้เกิดการระเบิด หรือก่อให้เกิดประกายไฟ อาวุธหรือสินค้าผิดกฎหมาย สารเคมี วัตถุไวไฟ วัตถุอันตราย หรือสินค้าใดๆ ที่เป็นอันตรายในการขนส่ง



ภาพวาดที่สื่อต่อความเสียหาย หรือรหัสข้อมูลต่างๆ



เงินสด เช็ค หรือเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันทางการเงิน



บัตรเครดิต บัตรเดบิต หรือบัตรเงินสด



เอกสารระบุตัวตนที่ออกโดยหน่วยงานราชการ เช่น บัตรประจำตัวประชาชน ใบขับขี่ พาสปอร์ต สูติบัตร เป็นต้น



จดหมาย หรือเอกสารต่างๆ ที่มีข้อมูลซึ่งเป็นความลับ



อัญมณี หรือหินสีที่มีมูลค่า



สิ่งของที่มีกลิ่นแรง เช่น ทุเรียน



สัตว์ หรือสิ่งมีชีวิต



สิ่งเสพติด

### ภาพที่ 2.5 ประเภทสินค้าที่ไม่สามารถจัดส่งได้

ที่มา [www.scgexpress.co.th](http://www.scgexpress.co.th)

### 2.3.7 คู่แข่งสำคัญของบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส

1. ไปรษณีย์ไทย สามารถส่งสินค้าได้ครอบคลุมพื้นที่ 95% ของประเทศไทย สามารถส่งสินค้าได้ถึงแม้จะเขียนเลขที่บ้านผิด รู้ที่ตั้งของจุดหมายปลายทางโดยไม่ต้องโทรถามผู้ใช้บริการ ผู้ให้บริการ Logistics ในประเทศต้องใช้บริการไปรษณีย์ไทยเพื่อส่งสินค้าในพื้นที่ที่ตัวเองยังไม่ครอบคลุม และไปรษณีย์ไทยมีบริการ LogisPost รับส่งของที่มีน้ำหนักเกิน 20 กิโลกรัม แต่ต้องไปรับของเองที่ทำการไปรษณีย์

2. นีมี่เส็ง เป็นผู้ให้บริการขนส่งรายใหญ่ในภาคเหนือของประเทศไทย ครอบคลุมพื้นที่ทุกส่วนและมีการบริหารจัดการที่ดีมาก นำระบบเทคโนโลยีมาใช้เต็มรูปแบบโดยใช้ชื่อบริการว่า นีมี่เอ็กซ์เพรส

3. DHL มีบริษัทอยู่ในกว่า 220 ประเทศและอาณาเขตทั่วโลก จุดเด่นที่สุดคือภาพของแบรนด์บริษัทที่เป็นบริการระดับโลก มีบริการนำเข้าสู่สินค้าโดยการขนส่งระหว่างประเทศแบบ door-to-door มายังประเทศภายในเวลาที่กำหนด หรือภายในวันทำการถัดไป บริการครอบคลุมทั่วโลกพร้อมทั้งมีทีมงานที่จะช่วยให้สินค้าผ่านพิธีการศุลกากรและส่งถึงที่หมายในประเทศได้อย่างรวดเร็ว แต่สำหรับประเทศไทยถือว่ายังอยู่ในช่วงเริ่มต้น

4. Kerry Exprss ผู้ให้บริการจากฮ่องกงเป็นเบอร์ 2 ของตลาดไทยเวลานี้ เป็นรองแค่ไปรษณีย์ไทยเท่านั้น มีบริการที่ดีและน่าจับตามอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริการ One Stop Shopping ที่ร่วมมือกับ Family Mart ให้บริการฝากส่งพัสดุได้ตลอด 24 ชั่วโมง ได้ทั้ง 350 สาขา ทั่วกรุงเทพ ฯ และปริมณฑล

5. Alpha เป็นผู้ให้บริการรายใหม่ที่มีจุดเด่นคือถ้าเป็นในเขตกรุงเทพ ฯ จะมีค่าบริการถูกที่สุด

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

ปิยะธิดา อินทรโชติ (2553) ศึกษาเรื่อง บทบาทของกระบวนการทำงานในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของรัฐวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผลการศึกษาพบว่า องค์กรในกลุ่มธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีการประยุกต์ใช้แนวคิดของการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างสำเร็จดี โดยลักษณะของการเปลี่ยนแปลงภายในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นการปรับกระบวนการทำงานหรือโครงสร้างขององค์กร ซึ่งกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผนการเปลี่ยนแปลงและขั้นตอนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงมีความสอดคล้องในทุกกิจกรรมของการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่น การกำหนดเป้าหมาย การจัดทำแผนปฏิบัติการ การสื่อสารการเปลี่ยนแปลง หรือการวางแผนบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น นอกจากนี้แล้วยังทำให้ทราบว่ารูปแบบวัฒนธรรมของบริษัทในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งเน้นการสนับสนุน และมีความคล่องตัวสูงในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

บุญพร ศิริรัตน์ (2554) ศึกษาเรื่อง ความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรความผูกพันและความสุขในองค์กรระหว่างพนักงานชาวไทยในองค์กรธุรกิจไทยและองค์กรธุรกิจญี่ปุ่น ทัศนศึกษา : บริษัทตรวจสอบสินค้าสากล (จัสโก้) จำกัด และบริษัท โอเม็ค จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพัน และความสุขในองค์กร มากกว่าพนักงานชาวไทยในองค์กรไทยในทุก ๆ ด้าน เนื่องจากองค์กรญี่ปุ่นมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบมากกว่าองค์กรไทย โดยเห็นได้อย่างชัดเจนในเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรแบบกลุ่มและวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่งผลให้พนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น มีค่าความผูกพันต่อองค์กรด้าน พฤติกรรม และความสุขในองค์กร และคุณภาพชีวิตในการทำงานมากกว่าพนักงานชาวไทยในองค์กรไทย

ชนิตา จิตตรุทธะ (2549) ศึกษาเรื่อง ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับ วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์กร : ศึกษากรณีองค์กรภาครัฐ องค์กร ภาคเอกชน และองค์กรภาคประชาสังคมในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่อยู่ในการรับรู้ของสมาชิกองค์กรในองค์กรประเภทต่าง ๆ มีแบบแผนวัฒนธรรมสอดคล้องเป็นแบบเดียวกัน และสามารถอธิบายถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ ก่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลตามแบบแผน วัฒนธรรมแต่ละประเภท และการจูงใจปัจเจกบุคคลในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน ต้องใช้ปัจจัยการจูงใจที่แตกต่างกัน

ธัญญารัตน์ นวลเป็นใย (2554) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการ เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรของศาลปกครอง ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็น ต่อการ เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรของศาลปกครองอยู่ในระดับปานกลาง การทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของบุคลากร ได้แก่ นโยบายของศาลปกครอง ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง การยอมรับวัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศองค์กร นอกจากนี้ การศึกษาวิจัยที่มี ผลต่อความคิดเห็นของบุคลากรโดยวิเคราะห์ตัวแปรแบบกลุ่มหรือแบบพหุ โดยใช้สถิติวิเคราะห์ ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า ปัจจัยด้านนโยบายของศาลปกครอง บรรยากาศองค์กรด้าน ความยืดหยุ่นและความสามัคคี รวมทั้งการยอมรับวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อความคิดเห็นของ บุคลากรอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Santos (2013) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กร ความสุขในการทำงานและคุณภาพชีวิตของพนักงานสถาบันอุดมศึกษาในประเทศโปรตุเกส จากการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 635 คน ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กร ความสุขในการทำงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระหว่าง 0.40 - 0.50 โดยทำการพิจารณาเป็นรายตัวแปร ยังพบว่า วัฒนธรรมองค์กรและความสุขในการทำงาน มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ วัฒนธรรมองค์กรและคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีความสัมพันธ์ระดับต่ำถึงปานกลาง และคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสุขในการทำงานมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง และวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลส่งเสริมสนับสนุนส่งผลต่อความสุขในการทำงานมากที่สุด



## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

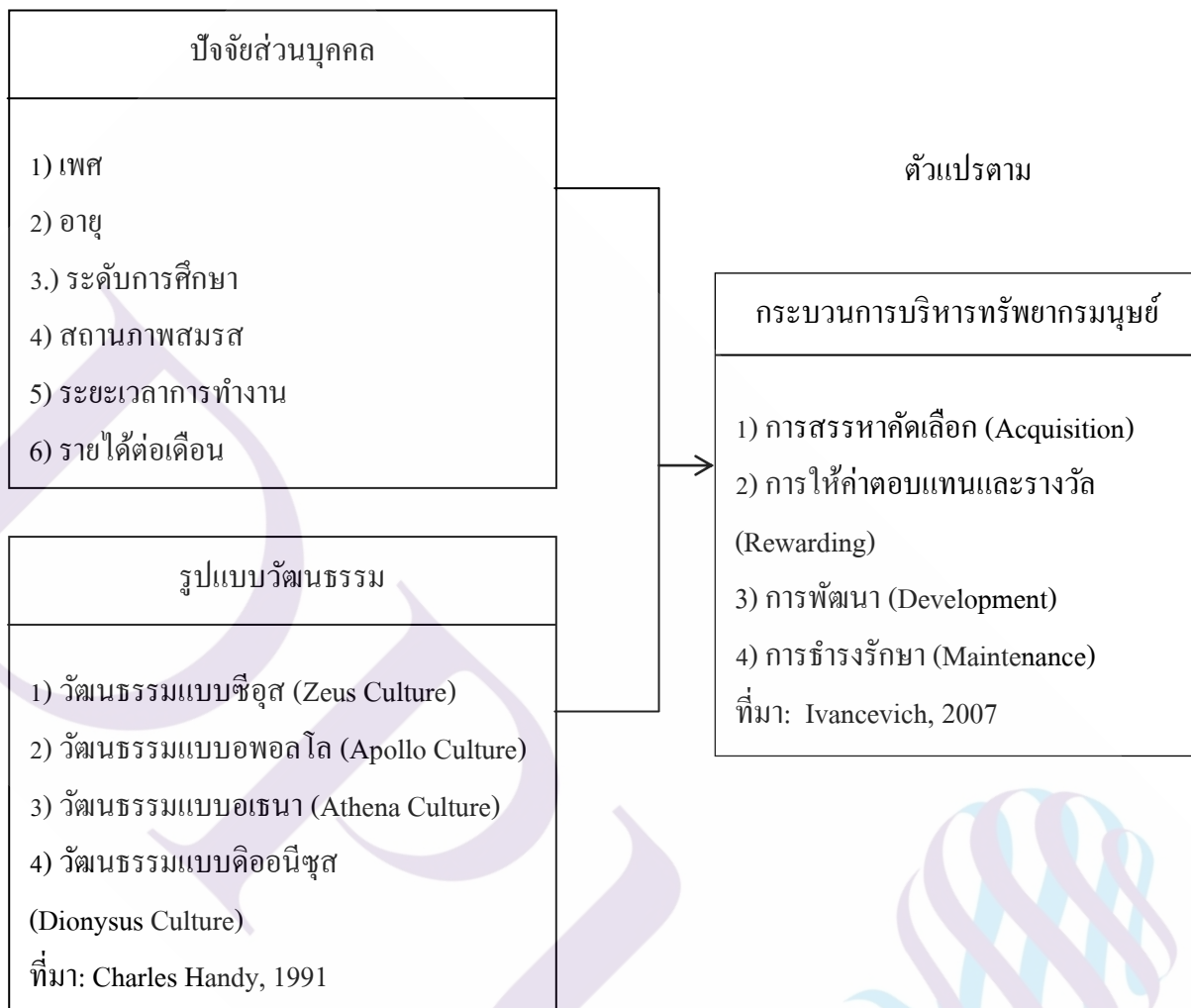
งานวิจัยเรื่อง “รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส” ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

- 3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย
- 3.2 ประชากร
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลหรือสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลของบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ได้ดังภาพที่ 3.1

## ตัวแปรอิสระ



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 3.2 ประชากร

## 3.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส จำนวนรวม 503 คน

ที่มา : ข้อมูลจากฝ่าย HQ บริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2561

### 3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

จากประชากรที่กำหนด ผู้วิจัยมีวิธีการเลือกจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง โดยสุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรทั้งหมด โดยใช้สูตรของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) (Krejcie & Morgan, 1970 Determining Sample Size for Research Activities Educational and Psychological Measurement 31, p. 607 - 610) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และมีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณไม่เกินร้อยละ 5 และสัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากรเท่ากับ 0.5 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็นดังนี้

ตามสูตร

$$n = \frac{X^2 N p (1 - p)}{e^2 (N - 1) + X^2 p (1 - p)}$$

โดยที่

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดประชากร

E = ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้

X<sup>2</sup> = ค่าไคสแควร์ที่ df เท่ากับ 1 และระดับความเชื่อมั่น 95%

P = สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร

แทนค่าจากสูตร

$$n = \frac{3.841 \times 503 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 \times (503 - 1) + 3.841 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 219$$

จากการแทนค่าสูตรทำให้ได้ขนาดตัวอย่างที่ได้ไม่น้อยกว่า 219 คน เพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการตอบแบบสอบถามที่ข้อมูลไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยจะทำการแจกแบบสอบถามสำรองเพิ่มขึ้นจำนวน 11 ตัวอย่าง รวมทั้งสิ้น 230 ตัวอย่าง โดยผู้วิจัยสามารถรวบรวมแบบสอบถามได้อย่างสมบูรณ์ จำนวน 147 ชุด คิดเป็นร้อยละ 61

### 3.2.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้การสุ่มตัวอย่างแบบโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Nonprobability sampling) โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental sampling) คือขอความร่วมมือบุคลากรที่เป็นคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 230 ตัวอย่าง จากที่คำนวณไว้ในข้อ 3.2.2

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

#### 3.3.1 การสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามลักษณะปลายปิด (Closed - ended Questionnaires) และคำถามปลายเปิด (Opened - ended Questionnaires) โดยมีขั้นตอนและรายละเอียดของการสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และนำมาปรับปรุงให้เข้ากับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

**ขั้นตอนที่ 2** สร้างแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ (e - Questionnaires) สำหรับใช้เป็นแบบสอบถามฉบับร่าง (Try-out) ด้วย Google Form

**ขั้นตอนที่ 3** นำลิงค์ URL แบบสอบถามฉบับร่างให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) และลักษณะความถูกต้องของภาษาที่ใช้

**ขั้นตอนที่ 4** ปรับปรุงแบบสอบถามฉบับร่างตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

**ขั้นตอนที่ 5** ทดสอบแบบสอบถามฉบับร่าง (Try-out) จำนวน 25 ตัวอย่าง เพื่อตรวจสอบคุณภาพในด้านความเชื่อถือได้ ด้วยการส่งลิงค์ URL แบบสอบถามฉบับร่างให้นางสาวภัทธรณ์ ราชรักษ์ เลขานุการของนายโยจิ ฮามานิชิ กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส เพื่อประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ทำการตอบแบบสอบถามฉบับร่าง

**ขั้นตอนที่ 6** ตรวจสอบคุณภาพในด้านความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถามฉบับร่าง โดยอาจารย์ที่ปรึกษาและใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ ในการทดสอบหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha) โดยใช้เกณฑ์การแปลผลค่า Cronbach's Alpha (George & Mallery, 2006,p. 231 อ้างถึงใน ธนวัช สุภาสี, 2552, น. 19) ดังนี้

ค่า Alpha มากกว่า .9	หมายถึง อยู่ในระดับดีมาก (Excellent)
ค่า Alpha มากกว่า .8	หมายถึง อยู่ในระดับดี (Good)
ค่า Alpha มากกว่า .7	หมายถึง อยู่ในระดับยอมรับได้ (Acceptable)
ค่า Alpha มากกว่า .6	หมายถึง อยู่ในระดับน่าสงสัย (Questionable)
ค่า Alpha มากกว่า .5	หมายถึง อยู่ในระดับไม่ดี (Poor)
ค่า Alpha น้อยกว่าหรือเท่ากับ .5	หมายถึง อยู่ในระดับไม่สามารถยอมรับได้ (Unacceptable)



ได้ผลการทดสอบความเชื่อมั่นในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.960 โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้านได้แก่ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส มีค่าเท่ากับ 0.881 และรูปแบบวัฒนธรรมองค์การและระดับการส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส มีค่าเท่ากับ 0.969 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีความถูกต้องและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง

ขั้นตอนที่ 7 ปรับปรุงแบบสอบถามฉบับร่าง (Try-out) ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามฉบับจริง

### 3.3.2 แบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะปลายปิด (Closed - Ended Questionnaires) คือ มีการกำหนดตัวเลือกให้ตอบเพียงข้อเดียว และคำถามปลายเปิด (Opened - ended Questionnaires) โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน มีรายละเอียดของแบบสอบถามทั้ง 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามทั่วไปเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานะภาพสมรส ระยะเวลาการทำงาน และรายได้ต่อเดือน เป็นคำถามปลายปิด จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส โดยมีวัตถุประสงค์วัดค่าตัวบ่งชี้รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส จำนวน 16 ข้อ คือ

1. รูปแบบวัฒนธรรมแบบซีอุส (Zeus Culture) จำนวน 4 ข้อ
2. รูปแบบวัฒนธรรมแบบอพอลโล (Apollo Culture) จำนวน 4 ข้อ
3. รูปแบบวัฒนธรรมแบบอเธนา (Athena Culture) จำนวน 4 ข้อ
4. รูปแบบวัฒนธรรมแบบดิโอนิซุส (Dionysus Culture) จำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่เป็นคนไทย เป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close-Ended Question) จำนวน 16 ข้อ โดยมีวัตถุประสงค์วัดค่าตัวบ่งชี้รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่เป็นคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส จำนวน 16 ข้อ คือ

- |   |             |
|---|-------------|
| 1. การสรรหาคัดเลือก (Acquisition)       | จำนวน 4 ข้อ |
| 2. การให้ค่าตอบแทนและรางวัล (Rewarding) | จำนวน 4 ข้อ |
| 3. การพัฒนา (Development)               | จำนวน 4 ข้อ |
| 4. การบำรุงรักษา (Maintenance)          | จำนวน 4 ข้อ |

โดยในส่วนที่ 2 - 3 เป็นลักษณะที่เป็นคำถามเชิงบวก ให้เลือกตอบแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยแบ่งระดับความคิดเห็นเป็น 4 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด โดยผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนนแต่ละระดับ ดังนี้

**ส่วนที่ 4** ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตารางที่ 3.1 แสดงระดับการให้ค่าคะแนนและระดับความคิดเห็น

ระดับการให้ค่าคะแนน	ระดับความคิดเห็น
4	เห็นด้วยมากที่สุด
3	เห็นด้วยมาก
2	เห็นด้วยน้อย
1	เห็นด้วยน้อยที่สุด

โดยใช้วิธีการคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{จากสูตรความกว้างของแต่ละอันตรภาคชั้น} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{(4 - 1)}{4} \\ &= 0.75 \end{aligned}$$

เกณฑ์ในการแปลข้อมูลเฉลี่ยที่ได้มาจัดระดับความสำคัญเป็น 4 ระดับ คือ

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น  
ที่มา อรณิชา เสตะคุณ (2560) และ Tim May (2001)

คะแนนค่าเฉลี่ย	การแปลผล
3.21 – 4.00	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
2.51 – 3.20	ระดับความคิดเห็นมาก
1.76 – 2.50	ระดับความคิดเห็นน้อย
1.00 – 1.75	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

### 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.4.1 ส่งหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไปยังนายโยจิ ฮามานิชิ กรรมการผู้จัดการบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส เพื่อขอความอนุเคราะห์สำหรับนัดวันเพื่อแจกแบบสอบถาม รวมถึงแจ้งให้บุคลากรทราบสำหรับให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามของผู้วิจัย

3.4.2 กำหนดหมายเลขแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบการเก็บแบบสอบถาม

3.4.3 ดำเนินการแจกแบบสอบถามในวันนัดดังกล่าว

3.4.4 ตรวจสอบข้อมูลความถูกต้องและความครบถ้วนของแบบสอบถามก่อนที่จะนำมาประมวลผล หากมีข้อบกพร่องจะคัดออกและดำเนินการเก็บเพิ่มให้ครบจำนวน

### 3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลหรือสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.5.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) นำแบบทดสอบที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนแล้วนำมาลงรหัสเลข (Code Book) ตามเกณฑ์ของเครื่องมือแต่ละส่วน

2) นำแบบสอบถามที่ส่งรหัสแล้ว มาบันทึกลงในโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อประมวลผลข้อมูลที่ได้จัดเก็บและคำนวณหาค่าทางสถิติแล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบตารางการวิเคราะห์และนำผลการศึกษาที่ได้มาวิเคราะห์ และนำผลการศึกษาที่ได้มาจากการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและเขียนข้อเสนอแนะ

3.5.2 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูล โดยใช้สถิติที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์ข้อมูลในการพรรณนาประชากรที่ศึกษา และทดสอบสมมติฐานการวิจัยโดยใช้สถิติอ้างอิง ดังนี้

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ใช้ค่า Independent Sample t - test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) F - test (ANOVA) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) กำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ในการหาอิทธิพลระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส”

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิจัยโดยแบ่งผลการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส

ส่วนที่ 3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส

ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 แสดงค่าความถี่ และค่าร้อยละ เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	80	54.4
หญิง	67	45.6
<b>รวม</b>	<b>147</b>	<b>100.0</b>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>2. อายุ</b>		
ต่ำกว่า 21 ปี	5	3.4
22- 25ปี	45	30.6
26 - 30 ปี	44	29.9
30ปีขึ้นไป	53	36.1
<b>รวม</b>	<b>147</b>	<b>100.0</b>
<b>3. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	33	22.4
ปริญญาตรี	98	66.7
ปริญญาโท	16	10.9
สูงกว่าปริญญาโท	-	-
<b>รวม</b>	<b>147</b>	<b>100.0</b>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>4. สถานภาพ</b>		
โสด	101	68.7
สมรส	41	27.9
หม้าย	3	2.0
หย่าร้าง/แยกกันอยู่	2	1.4
<b>รวม</b>	<b>147</b>	<b>100.0</b>
<b>5. ระยะเวลาการทำงาน</b>		
ต่ำกว่า 1ปี	41	27.9
2 - 3 ปี	74	50.3
4-5 ปี	5	3.4
5 ปีขึ้นไป	27	18.4
<b>รวม</b>	<b>147</b>	<b>100.0</b>

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>6. รายได้ต่อเดือน</b>		
น้อยกว่า 15,000 บาท	30	20.4
15,001 -20,000 บาท	58	39.5
20,001 - 25,000 บาท	39	26.5
25,000 บาทขึ้นไป	20	13.6
<b>รวม</b>	<b>147</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 147 คน พบว่า 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 และอายุต่ำกว่า 21 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4 มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี 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 รองลงมา มีสถานภาพสมรส 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 มีรายได้ต่อเดือน 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 และมีรายได้ต่อเดือน 25,001 บาทขึ้นไป จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6



## ส่วนที่ 2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรสในภาพรวม (n=147)

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1) วัฒนธรรมแบบซีอุส (Zeus Culture)	3.12	.62	มาก
2) วัฒนธรรมแบบอเธนา (Athena Culture)	3.07	.57	มาก
3) วัฒนธรรมแบบอพอลโล (Apollo Culture)	3.01	.62	มาก
4) วัฒนธรรมแบบดิออนิซุส (Dionysus Culture)	2.87	.66	มาก
รวม	3.01	.51	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.51 เมื่อพิจารณาเป็นรายรูปแบบวัฒนธรรม พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมแบบซีอุส (Zeus Culture) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62) รองลงมาคือรูปแบบวัฒนธรรมแบบอเธนา (Athena Culture) (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.57) และรูปแบบวัฒนธรรมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ รูปแบบวัฒนธรรมแบบอพอลโล (Apollo Culture) (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62)

**ตารางที่ 4.3** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร  
ในรูปแบบวัฒนธรรมแบบซิวส (Zeus Culture) (n=147)

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. หัวหน้างานของท่านสามารถให้คำปรึกษาการปฏิบัติงาน และตัดสินใจด้านนโยบายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผล	3.23	.72	มาก
2. ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส ส่วนใหญ่มาจากความสามารถของผู้บริหาร	3.09	.77	มาก
3. หัวหน้างานของท่านเอาใจใส่ และตอบสนองต่อคำนิยาม และความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี	3.16	.76	มาก
4. หัวหน้างานของท่านจัดสรรงานดี และมีการส่งเสริมให้มีโอกาสก้าวหน้า	3.02	.81	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.12</b>	<b>.62</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทย ในบริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรสในรูปแบบวัฒนธรรมแบบซิวส (Zeus Culture) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.12 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ หัวหน้างานของท่านสามารถให้คำปรึกษาการปฏิบัติงาน และตัดสินใจ ด้านนโยบายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผล (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72) รองลงมาคือ หัวหน้างานของท่านเอาใจใส่ และตอบสนองต่อคำนิยาม และความต้องการของ ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76) และปัจจัย ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ หัวหน้างานของท่านจัดสรรงานดี และมีการส่งเสริมให้มีโอกาสก้าวหน้า (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81)

**ตารางที่ 4.4** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ  
ในรูปแบบวัฒนธรรมแบบอพอลโล (Apollo Culture) (n=147)

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
5. โครงสร้างของบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะเอ็กซ์เพรส มีลักษณะเป็นลำดับขั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป	3.01	.74	มาก
6. บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์การมีความรับผิดชอบต่องาน รู้จักหน้าที่หลีกเลี่ยงการกระทำผิดกฎระเบียบ	2.97	.77	มาก
7. บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์การเน้นการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม	3.01	.80	มาก
8. บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์การให้ความสำคัญกับหน้าที่ ความรับผิดชอบและความต้องการของตนเอง	3.05	.73	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.01</b>	<b>.62</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทย ในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรสในรูปแบบวัฒนธรรมแบบอพอลโล (Apollo Culture) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์การให้ความสำคัญกับหน้าที่ ความรับผิดชอบและความต้องการของตนเอง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73) รองลงมาคือโครงสร้างของบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะเอ็กซ์เพรส มีลักษณะเป็นลำดับขั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74) และปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์การมีความรับผิดชอบต่องาน รู้จักหน้าที่ หลีกเลี่ยงการกระทำผิดกฎระเบียบ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77)

**ตารางที่ 4.5** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ  
ในรูปแบบวัฒนธรรมแบบอเธนา (Athena Culture) (n=147)

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
9. หัวหน้างานของท่านสนับสนุนและส่งเสริมให้ท่านมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน	3.14	.75	มาก
10. หัวหน้างานของท่านเน้นการปฏิบัติงานแบบมีความอิสระสูง	3.06	.74	มาก
11. บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรมีการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพ และชื่อเสียงขององค์กร	3.10	.73	มาก
12. บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรเป็นคนยุติธรรม ซื่อตรงต่อหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบ และจงรักภักดีกับองค์กร	3.01	.77	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.07</b>	<b>.57</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทย ในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรสในรูปแบบวัฒนธรรมแบบอเธนา (Athena Culture) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.57 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ หัวหน้างานของท่านสนับสนุนและส่งเสริมให้ท่านมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75) รองลงมาคือ บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรมีการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพ และชื่อเสียงขององค์กร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73) และปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรเป็นคนยุติธรรม ซื่อตรงต่อหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบ และจงรักภักดี กับองค์กร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77)

**ตารางที่ 4.6** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร  
ในรูปแบบวัฒนธรรมแบบดิออนิซุส (Dionysus Culture) (n=147)

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
13. บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรมีการแข่งขันการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นกับงาน	2.92	.80	มาก
14. การตัดสินใจในการปฏิบัติงานจะทำได้ด้วยความรวดเร็ว ใช้สัญชาตญาณและมีความเสี่ยง	2.76	.84	มาก
15. ลักษณะของงานส่วนใหญ่เป็นงานที่ทำทายการจัดการกับสถานการณ์หรือปัญหาใหม่ ๆ ด้วยการพัฒนา	2.99	.78	มาก
16. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาจากความก้าวหน้าในความเป็นมืออาชีพความสำเร็จในเป้าหมายงาน โอกาสในการพัฒนาตนเอง มีทีมงานดี และได้ค่าตอบแทนสูงสมความสามารถ	2.88	.90	มาก
<b>รวม</b>	<b>2.87</b>	<b>.66</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทย ในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรสในรูปแบบวัฒนธรรมแบบดิออนิซุส (Dionysus Culture) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.87 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ลักษณะของงานส่วนใหญ่เป็นงานที่ทำทายการจัดการกับสถานการณ์หรือปัญหาใหม่ ๆ ด้วยการพัฒนา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78) รองลงมาคือ บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรมีการแข่งขันการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นกับงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80) และปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การตัดสินใจในการปฏิบัติงานจะทำได้ด้วยความรวดเร็ว ใช้สัญชาตญาณและมีความเสี่ยง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.84)

### ส่วนที่ 3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะเอ็กซ์เพรส

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท เอสซีจี ยาโมโตะเอ็กซ์เพรสในภาพรวม (n=147)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1) การสรรหาคัดเลือก (Acquisition)	2.81	.71	มาก
2) การให้ค่าตอบแทนและรางวัล (Rewarding)	2.70	.76	มาก
3) การพัฒนา (Development)	2.82	.81	มาก
4) การธำรงรักษา (Maintenance)	2.64	.72	มาก
รวม	2.74	.65	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.74 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้านพบว่า การพัฒนา (Development) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.82 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81) รองลงมาคือ การสรรหาคัดเลือก (Acquisition) (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.71) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การธำรงรักษา (Maintenance) (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.64 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72)

**ตารางที่ 4.8** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
ในการสรรหาคัดเลือก (Acquisition) (n=147)

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. บริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส มีแนวทางการสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ	2.84	.81	มาก
2. บริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส สามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่ตรงกับความต้องการของบริษัท ฯ	2.84	.77	มาก
3. บริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส มีหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม	2.78	.83	มาก
4. บริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ให้ความสำคัญต่อกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากร	2.78	.90	มาก
<b>รวม</b>	<b>2.81</b>	<b>.71</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรสในการสรรหาคัดเลือก (Acquisition) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.71 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส สามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่ตรงกับความต้องการของบริษัท ฯ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.84 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77) รองลงมาคือ บริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส มีแนวทางการสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.84 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81) และปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ บริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ให้ความสำคัญต่อกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.90)

**ตารางที่ 4.9** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
ในการให้ค่าตอบแทนและรางวัล (Rewarding) (n=147)

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
5. บริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส ให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับการทำงาน	2.61	.94	มาก
6. บริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส มีการจัดสรรรางวัลที่นอกจากค่าตอบแทน	2.54	.92	มาก
7. บริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส มีสวัสดิการและผลประโยชน์ที่เอื้ออำนวยให้แก่บุคลากร	2.88	.81	มาก
8. บริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ที่คำนึงถึงความเสมอภาค	2.77	.85	มาก
<b>รวม</b>	<b>2.70</b>	<b>.76</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรสในการให้ค่าตอบแทนและรางวัล (Rewarding) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.70 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส มีสวัสดิการและผลประโยชน์ที่เอื้ออำนวยให้แก่บุคลากร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.88 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81) รองลงมาคือ บริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ที่คำนึงถึงความเสมอภาค (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.85) และปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ บริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส มีการจัดสรรรางวัลที่นอกจากค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.54 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.92)



**ตารางที่ 4.10** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
ในการพัฒนา (Development) (n=147)

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
9. บริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น	2.90	.81	มาก
10. บริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น	2.86	.87	มาก
11. บริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ก้าวหน้า และเติบโตต่อไปในอนาคต	2.77	.91	มาก
12. บริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส มีการฝึกอบรม ส่งเสริมการศึกษา และการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม	2.76	.96	มาก
<b>รวม</b>	<b>2.82</b>	<b>.81</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรสในการพัฒนา (Development) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.82 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.90 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81) รองลงมาคือ บริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87) และปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ บริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส มีการฝึกอบรม ส่งเสริมการศึกษา และการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.96)

**ตารางที่ 4.11** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
ในการซ่อมรักษา (Maintenance) (n=147)

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
13. บริษัทเอสซีจี ยาโมโตะเอ็กซ์เพรส คำนึงถึงความเสมอภาคในการคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของบุคลากร	2.82	.81	มาก
14. บริษัทเอสซีจี ยาโมโตะเอ็กซ์เพรส คำนึงถึงความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร	2.75	.83	มาก
15. บริษัทเอสซีจี ยาโมโตะเอ็กซ์เพรส มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บุคลากร	2.65	.80	มาก
16. บริษัทเอสซีจี ยาโมโตะเอ็กซ์เพรส ให้สิทธิประโยชน์แก่บุคลากรทั้งด้านการทำงานและชีวิตส่วนตัว	2.58	.84	มาก
<b>รวม</b>	<b>2.60</b>	<b>.93</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรสในการซ่อมรักษา (Maintenance) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.60 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.93 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส คำนึงถึงความเสมอภาคในการคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของบุคลากร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.82 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81) รองลงมาคือ บริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส คำนึงถึงความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.75 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83) และปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ บริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ให้สิทธิประโยชน์แก่บุคลากรทั้งด้านการทำงานและชีวิตส่วนตัว (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.58 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.84)

#### ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

4.1 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ 3.) ระดับการศึกษา 4) สถานภาพสมรส 5) ระยะเวลาการทำงาน และ 6) รายได้ต่อเดือน ที่แตกต่างกันส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามเพศ

เพศ	n	$\bar{x}$	Std. Deviation	t	Sig. (2-tailed)
ชาย	80	2.70	.61	-0.882	0.379
หญิง	67	2.79	.69		
รวม	147	2.74	.65		

จากตารางที่ 4.12 พบว่า การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส จำแนกตามเพศ ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า t - test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ 0.379 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ที่มีเพศต่างกัน มีระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

**ตารางที่ 4.13** ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
จำแนกตามอายุ

อายุ	n	$\bar{x}$	Std. Deviation	F	Sig.
ต่ำกว่า 21 ปี	5	2.26	.82	1.699	0.170
22 - 25 ปี	45	2.80	.54		
26 - 30 ปี	44	2.84	.70		
30 ปีขึ้นไป	53	2.66	.66		
รวม	147	2.74	.65		

จากตารางที่ 4.13 พบว่าการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส จำแนกตามอายุ ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า F - test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ 0.170 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ที่มีอายุต่างกัน มีระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตารางที่ 4.14** ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
ตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	n	$\bar{x}$	Std. Deviation	F	Sig.
ต่ำกว่าปริญญาตรี	33	2.68	.61	2.003	0.139
ปริญญาตรี	98	2.71	.65		
ปริญญาโท	16	3.04	.65		
รวม	147	2.74	.65		

จากตารางที่ 4.14 พบว่า การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส จำแนกตามระดับการศึกษา ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า F - test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One- way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ 0.139 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตารางที่ 4.15** ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
จำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	n	$\bar{x}$	Std. Deviation	F	Sig.
โสด	101	2.76	.69	0.181	0.909
สมรส	41	2.70	.55		
หม้าย	3	2.83	.57		
หย่าร้าง/แยกกันอยู่	2	2.53	.13		
<b>รวม</b>	<b>147</b>	<b>2.74</b>	<b>.65</b>		

จากตารางที่ 4.15 พบว่า การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส จำแนกตามสถานภาพสมรส ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า F - test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One- way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ 0.909 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตารางที่ 4.16** ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

ระยะเวลาการทำงาน	n	$\bar{x}$	Std. Deviation	F	Sig.
ต่ำกว่า 1ปี	41	2.75	.61	1.234	0.300
2 - 3 ปี	74	2.68	.58		
4-5 ปี	5	2.55	.85		
5 ปีขึ้นไป	27	2.94	.82		
รวม	147	2.74	.65		

จากตารางที่ 4.16 พบว่า การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า F - test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ 0.300 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ที่มีระยะเวลาการทำงานต่างกัน มีระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตารางที่ 4.17** ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	n	$\bar{x}$	Std. Deviation	F	Sig.
น้อยกว่า 15,000 บาท	30	2.72	.65	0.611	0.609
15,001 - 20,000 บาท	58	2.67	.66		
20,001 - 25,000 บาท	39	2.85	.66		
25,001 บาทขึ้นไป	20	2.77	.61		
รวม	147	2.74	.65		

จากตารางที่ 4.17 พบว่า การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส จำแนกตามรายได้ต่อเดือน ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า F - test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One- way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ 0.609 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



4.2 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบซิวส (Zeus Culture) 2) วัฒนธรรมแบบอพอลโล (Apollo Culture) 3) วัฒนธรรมแบบอเธนา (Athena Culture) และ 4) วัฒนธรรมแบบดิโอนิซุส (Dionysus Culture) ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส

ตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อนแบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis-Enter) ระหว่างระดับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบซิวส (Zeus Culture) 2) วัฒนธรรมแบบอพอลโล (Apollo Culture) 3) วัฒนธรรมแบบอเธนา (Athena Culture) และ 4) วัฒนธรรมแบบดิโอนิซุส (Dionysus Culture) ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส

ปัจจัย	B	Unstandardized	Standardized	t	Sig.	F	Sig.
		Coefficients	Coefficients				
		Std. Error	Beta				
Constant	.335	.251		1.332	.185	27.352	0.000*
วัฒนธรรมแบบซิวส (Zeus Culture)	.148	.092	.142	1.598	.112		
วัฒนธรรมแบบอพอลโล (Apollo Culture)	.241	.094	.229	2.570	.011*		
วัฒนธรรมแบบอเธนา (Athena Culture)	.028	.106	.025	.268	.789		
วัฒนธรรมแบบดิโอนิซุส (Dionysus Culture)	.392	.080	.399	4.915	.000*		
<b>R = 0.661, R Square = 0.437, Adjusted R Square = 0.421</b>							
<b>Std.Error of the Estimate = 0.49235 Durbin-Watson =1.926 F = 27.352, Sig = 0.000</b>							

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พบว่าผลลัพธ์ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 เมื่อเปรียบเทียบกับระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 (Sig มีค่าน้อยกว่า 0.05) แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว (รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ) ส่งผลต่อตัวแปรตามคือ ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส นอกจากนี้พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R Square) มีค่าเท่ากับ 0.437 สามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรอิสระระดับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะเอ็กซ์เพรส และสามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรได้ร้อยละ 43.70 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย (Beta) พบว่ารูปแบบวัฒนธรรมแบบดิออนิซุส (Dionysus Culture) (Beta =0.399) และรูปแบบวัฒนธรรมแบบอพอลโล (Apollo Culture) (Beta =0.229) ในทิศทางบวก มีความสัมพันธ์ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะเอ็กซ์เพรส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบซีอุส (Zeus Culture) (Beta = 0.142) และรูปแบบวัฒนธรรมแบบอเธนา (Athena Culture) (Beta = 0.025) ไม่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้างต้น สามารถสรุปได้ดังนี้ คือ สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาการทำงาน และ รายได้ต่อเดือน ที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส โดยอธิบายได้ดังนี้

เพศของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ที่แตกต่างกันส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน พบว่า ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า t - test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ 0.379 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ที่มีเพศต่างกัน มีระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน



บุคลากรคนไทยในเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

รายได้ต่อเดือนของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ที่แตกต่างกันส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน พบว่าผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า F - test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.609 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบซีอุส (Zeus Culture) 2) วัฒนธรรมแบบอพอลโล (Apollo Culture) 3) วัฒนธรรมแบบอเธนา (Athena Culture) และ 4) วัฒนธรรมแบบดิออนิซุส (Dionysus Culture) ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส พบว่า ผลการทดสอบสมมติฐานรูปแบบวัฒนธรรมแบบดิออนิซุส (Dionysus Culture) ( $Beta = 0.399$ ) และรูปแบบวัฒนธรรมแบบอพอลโล (Apollo Culture) ( $Beta = 0.229$ ) ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

ส่วนผลการทดสอบสมมติฐานรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบซีอุส (Zeus Culture) ( $Beta = 0.142$ ) และรูปแบบวัฒนธรรมแบบอเธนา (Athena Culture) ( $Beta = 0.025$ ) ไม่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรสถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 3) เพื่อศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับใดตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถามที่มีลักษณะปลายปิด (Closed - ended Questionnaire) และคำถามปลายเปิด (Opened - ended Questionnaire)

ในส่วนของแบบสอบถาม (Questionnaires) แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามทั่วไปเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานะภาพสมรส ระยะเวลาการทำงาน และรายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามที่วัดค่าตัวบ่งชี้รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส จำนวน 16 ข้อ ประกอบด้วย ได้แก่ 1. วัฒนธรรมแบบซีอุส (Zeus Culture) 2. วัฒนธรรมแบบอพอลโล (Apollo Culture) 3. วัฒนธรรมแบบอเธนา (Athena Culture) และ 4. วัฒนธรรมแบบดิออนิซุส (Dionysus Culture)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามที่วัดค่าตัวบ่งชี้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่เป็นคนไทย จำนวน 16 ข้อ ประกอบด้วย 1. การสรรหาคัดเลือก (Acquisition) 2. การให้ค่าตอบแทนและรางวัล (Rewarding) 3. การพัฒนา (Development) และ 4. การธำรงรักษา (Maintenance)

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ในส่วนของ การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย โดยการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้แบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ (e - Questionnaire) เก็บข้อมูลจากบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส จำนวน

25 คน เพื่อวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) แล้ววัดความสอดคล้องภายใน หรือการหาค่าครอนบักอัลฟา (Cronbach's Alpha) ได้ผลการทดสอบความเชื่อมั่นในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.960 โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้านได้แก่ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรคนไทย ในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส มีค่าเท่ากับ 0.881 และรูปแบบวัฒนธรรมองค์การและระดับ การส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัท เอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส มีค่าเท่ากับ 0.969 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีความ ถูกต้องและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้กลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ซึ่งรวบรวมแบบสอบถามได้จำนวน 147 ชุด แล้วนำมาวิเคราะห์ด้วย โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ ใช้ค่า Independent Sample t - test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) F - test (ANOVA) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) กำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ในการ หาอิทธิพลระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปผลงานวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยทั้ง 3 ข้อ ได้ดังนี้

5.1.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.51 เมื่อพิจารณาเป็นรายรูปแบบวัฒนธรรม พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมแบบซีอุส (Zeus Culture) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62) รองลงมาคือรูปแบบ วัฒนธรรมแบบอเธนา (Athena Culture) (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.57) และรูปแบบวัฒนธรรมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ รูปแบบวัฒนธรรมแบบอพอลโล (Apollo Culture) (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62) แสดงให้เห็นว่ารูปแบบ วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรคนไทยในเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส เป็นวัฒนธรรมแบบซีอุส (Zeus Culture)

5.1.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรคนไทย ในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรสถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการวิจัยพบว่า 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 และอายุต่ำกว่า 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 รองลงมาคือระยะเวลาการทำงานต่ำกว่า 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 รองลงมาคือรายได้ต่อเดือน 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 โดยสรุปปัจจัยส่วนบุคคลและระดับการส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้ดังนี้

การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลและระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส จำแนกตามอายุ ไม่แตกต่างกัน

การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลและระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส จำแนกตามระดับการศึกษา ไม่แตกต่างกัน

การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลและระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส จำแนกตามสถานภาพสมรส ไม่แตกต่างกัน

การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลและระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส จำแนกตามระยะเวลาการทำงานไม่แตกต่างกัน

การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลและระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส จำแนกตามรายได้ต่อเดือนไม่แตกต่างกัน

5.1.3 เพื่อศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับใดตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบวัฒนธรรมแบบดิโอนีสซุส (Dionysus Culture) และรูปแบบวัฒนธรรมแบบอพอลโล (Apollo Culture) ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ส่วนรูปแบบวัฒนธรรมแบบซีอุส (Zeus Culture) และรูปแบบวัฒนธรรมแบบอเธนา (Athena Culture) ไม่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาเรื่อง “รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส” มีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

5.2.1 บุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาการทำงาน และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส อาจเนื่องมาจากบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ได้รับการดูแลจากบริษัทตามอุดมการณ์ “เชื่อมั่นในคุณค่าของคน” ซึ่งเป็นหนึ่งในอุดมการณ์ของเอสซีจี โดยให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงานและถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรอยู่แล้ว จึงส่งผลให้ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ซึ่งสอดคล้องกับ เซาว์ โรจนแสง (2544) ที่กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นคำที่ใช้ในการบอกถึงกิจกรรมทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการดึงดูด



(Attracting) การพัฒนา (Devaloping) และการธำรงรักษา (Maintaing) ผู้มีความรู้ความสามารถเป็นกำลังสำคัญขององค์กร ความเกี่ยวข้องดังกล่าวไม่เพียงแต่การจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในตำแหน่งเท่านั้น ยังรวมถึงผลงานที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตอีกด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความพึงพอใจและมีความสุขกับการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับการวิจัยของ บุญพรศิริรัตนะ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรความผูกพันและความสุขในองค์กรระหว่างพนักงานชาวไทยในองค์กรธุรกิจไทยและองค์กรธุรกิจญี่ปุ่น กรณีศึกษา : บริษัทตรวจสอบสินค้าสากล (จัสโก้) จำกัด และบริษัท โอมิค จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพัน และความสุขในองค์กรมากกว่าพนักงานชาวไทยในองค์กรไทยในทุก ๆ ด้าน เนื่องจากองค์กรญี่ปุ่นมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบมากกว่าองค์กรไทย โดยเห็นได้อย่างชัดเจนในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรแบบกลุ่มและวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่งผลให้พนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น มีค่าความผูกพันต่อองค์กรด้านพฤติกรรมและความสุขในองค์กร และคุณภาพชีวิตในการทำงานมากกว่าพนักงานชาวไทยในองค์กรไทย

5.2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส เป็นวัฒนธรรมแบบอพอลโล (Apollo Culture)

จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส เป็นรูปแบบวัฒนธรรมแบบซีอุส (Zeus Culture) ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน อาจเนื่องมาจากลักษณะของการทำงานที่บริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ต้องอาศัยความรวดเร็วของการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในการปฏิบัติงาน อาศัยเครือข่ายเป็นฐานในการทำงาน และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และเมื่อพิจารณาตามปัจจัยที่ใช้ในการวิจัยในรูปแบบวัฒนธรรมแบบซีอุส (Zeus Culture) พบว่า ปัจจัยเรื่องหัวหน้างานสามารถให้คำปรึกษาการปฏิบัติงานและตัดสินใจ ด้านนโยบายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผล และปัจจัยเรื่องหัวหน้างานของท่านเอาใจใส่และตอบสนองต่อคำนิยามและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับ ชาร์ลส์ แฮนดี (Charles Handy, 1991) ที่ได้อธิบายลักษณะของรูปแบบวัฒนธรรมแบบซีอุส (Zeus Culture) ว่าเป็นวัฒนธรรมที่เป็นเลิศในเรื่องความรวดเร็วของการตัดสินใจ มีความเสี่ยงและอาศัยสัญชาตญาณ การเสี่ยงและการใช้สัญชาตญาณ ได้ดีเป็นสิ่งปัจเจกบุคคลแบบวัฒนธรรมซีอุสต้องมีอยู่ในตัว การตัดสินใจในการปฏิบัติไม่มีเกณฑ์ สูตร หรืออำนาจบังคับบัญชาที่มอบหมายอย่างเป็นทางการแต่เป็นการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับตัวผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการคาดเดาหรือการคิดเห็นอย่างเดียวกัน และคุณภาพในการทำงานของรูปแบบวัฒนธรรมแบบซีอุส (Zeus Culture) ขึ้นอยู่กับสติปัญญาของผู้นำ และขึ้นอยู่กับอิทธิพลในขอบเขตของผู้นำ จึงส่งผลให้รูปแบบ

วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส เป็นวัฒนธรรมแบบซีอุส (Zeus Culture)

5.2.3 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส

จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบวัฒนธรรมแบบดิออนิซุส (Dionysus Culture) และรูปแบบวัฒนธรรมแบบอพอลโล (Apollo Culture) ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน โดยที่กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนา (Development) และด้านการสรรหาคัดเลือก (Acquisition) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านการให้ค่าตอบแทนและรางวัล (Rewarding) และด้านการธำรงรักษา (Maintenance) มีค่าเฉลี่ยรองลงมาตามลำดับ ส่วนผลการทดสอบสมมติฐานรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบซีอุส (Zeus Culture) และรูปแบบวัฒนธรรมแบบอเธนา (Athena Culture) ไม่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน อาจเนื่องมาจากสาเหตุจากการควบรวมกิจการทำให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้และพัฒนา รวมถึงการสรรหาคัดเลือกหรือการรับบุคลากรใหม่ มากกว่าด้านการให้ค่าตอบแทนและรางวัล และด้านการธำรงรักษา ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ นางสาวพิมพ์วิไล ถัดดาวลัย (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้การควบรวมกิจการประสบความสำเร็จ กรณีศึกษา ธนาคารชนชาติกับธนาคารนครหลวงไทย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการคัดเลือกมีระดับความสำคัญมาก และการสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีระดับความสำคัญปานกลาง และอาจเนื่องมาจากรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส เป็นวัฒนธรรมแบบซีอุส (Zeus Culture) ปัจจัยด้านการให้ค่าตอบแทนและรางวัล และด้านการธำรงรักษา จึงไม่ใช่ปัจจัยจูงใจที่สำคัญสำหรับรูปแบบวัฒนธรรมแบบซีอุส ซึ่งสอดคล้องกับ ชาร์ลส์ แฮนดี (Charles Handy, 1991) ที่ได้อธิบายการจูงใจและการให้รางวัลสำหรับรูปแบบวัฒนธรรมแบบซีอุสว่า ความไว้น้ำใจและการมีความรู้สึกนึกคิดอย่างเดียวกัน ซึ่งเป็นฐานที่ใช้สนับสนุนวัฒนธรรม การตัดสินใจโดยอาศัยสัญชาตญาณ อำนาจบางส่วนตัวซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถหรือความสำเร็จในอดีตที่ผ่านมา เงินเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดคุณหมุมิของความสำเร็จ การเมือง ผู้คน และเครือข่ายงานเป็นวิถีชีวิตของซีอุส การให้รางวัลแบบซีอุสทำได้ด้วยการมอบความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นผ่านการให้ทรัพยากรที่สำคัญในการทำงานมอบหมายงานใหม่

ที่ทำท่ายขึ้น การให้ความไว้วางใจ การควบคุมผู้คนโดยผลลัพธ์หรือการอาศัยความสัมพันธ์ แต่ไม่ใช่การจงใจ โดยอาศัยเบาะพยานาญ หรือการให้ใช้รถยนต์ของบริษัท

### 5.3 สรุปและอภิปรายผลการทดสอบสมมติฐาน

5.3.1 บุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ได้แก่

5.3.1.1 เพศของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน พบว่าผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า t - test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ 0.379 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส ที่มีเพศต่างกัน มีระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

5.3.1.2 อายุของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน พบว่าผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า F - test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ 0.170 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส ที่มีอายุต่างกัน มีระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

5.3.1.3 ระดับการศึกษาของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน พบว่าผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า F - test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ 0.139 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

5.3.1.4 สถานภาพสมรสของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน พบว่าผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า F - test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ 0.909 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส ที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

5.3.1.5 ระยะเวลาการทำงานของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส ที่แตกต่างกันส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน พบว่าผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า F - test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ 0.300 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส ที่มีระยะเวลาการทำงานต่างกัน มีระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

5.3.1.6 รายได้ต่อเดือนของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน พบว่าผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า F - test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One- way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.609 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

5.3.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ 1) รูปแบบวัฒนธรรมแบบซิวส (Zeus Culture) 2) รูปแบบวัฒนธรรมแบบอพอลโล (Apollo Culture) 3) รูปแบบวัฒนธรรมแบบอเธนา (Athena Culture) และ 4) รูปแบบวัฒนธรรมแบบดิโอนิซุส (Dionysus Culture) ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส พบว่า ผลการทดสอบสมมติฐานรูปแบบวัฒนธรรมแบบดิโอนิซุส (Dionysus Culture) ( $\beta = 0.399$ ) และรูปแบบวัฒนธรรมแบบอพอลโล (Apollo Culture) ( $\beta = 0.229$ ) ส่งผลต่อ

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ส่วนผลการทดสอบสมมติฐานรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบซีอุส (Zeus Culture) (Beta = 0.142) และรูปแบบวัฒนธรรมแบบอเธนา (Athena Culture) (Beta = 0.025) ไม่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

## 5.4 ข้อเสนอแนะ

### 5.4.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1). จากผลวิจัยที่พบว่าเป็นรูปแบบวัฒนธรรมแบบดิออนิซุส (Dionysus Culture) ซึ่งเน้นความเป็นตัวตนมีแบบแผนสำคัญทางวัฒนธรรมเป็นการบริหารที่จัดการได้ยาก (difficult to manage) วัฒนธรรมของการปราศรัยติดต่อ (commune culture) บัณฑิตบุคคลที่เป็นมืออาชีพ (professional) การอยู่ร่วมกันอย่างหลวม ๆ เป็นอิสระ มีเสรีภาพ (freedom) และไม่พึ่งพิงใคร (independence) และรูปแบบวัฒนธรรมแบบอพอลโล ที่เน้นบทบาทมีแบบแผนสำคัญทางวัฒนธรรมเป็นการบริหารที่อาศัยระเบียบและกฎเกณฑ์ (order and rule) ความมีเหตุผล (rational) ความมีเสถียรภาพ (stability) การทำนายล่วงหน้าได้ (predictability) บทบาทที่กำหนดไว้ (fixed role) และสัญญาที่แน่นอน (exact contract) ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ดังนั้น ผู้บริหารและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ควรทำความเข้าใจในรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ทั้ง 2 รูปแบบ โดยสามารถกำหนดนโยบายให้มีการนำไปใช้กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ได้ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก การให้ค่าตอบแทนและรางวัล การพัฒนา และการธำรงรักษา เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมสอดคล้องกับรูปแบบวัฒนธรรมขององค์กร

2) จากข้อค้นพบของการวิจัยตามข้อเสนอแนะประการที่ 1 ผู้บริหารและบุคลากรของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส สามารถตอบสนองแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งผลวิจัยพบว่ารูปแบบวัฒนธรรมแบบดิออนิซุส และรูปแบบวัฒนธรรมแบบอพอลโล ส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ฝ่ายบริหารและบุคลากรของทรัพยากรบุคคลของบริษัท ฯ จึงควรจัดอบรมบุคลากรเพื่อให้มีทัศนคติ ค่านิยมที่ส่งเสริมและสอดคล้องกับ

รูปแบบวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้มีความเข้าใจที่ถูกต้องในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร และเพื่อ  
ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานและมีความสุขในการทำงาน

#### 5.4.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาข้อมูลจากบุคลากรชาวต่างชาติในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส  
ด้วยเพื่อที่จะได้นำข้อค้นพบและผลการพิสูจน์สมมติฐานมาศึกษาเชิงเปรียบเทียบในประเด็นการ  
บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีเชื้อชาติต่างกันเพราะอาจจะมีวัฒนธรรมส่วนบุคคลแตกต่างกัน

2) ควรมีการศึกษาข้อมูลจากบุคลากรในองค์กรที่ทำธุรกิจด้านการขนส่งพัสดุอื่น ๆ  
รวมถึงองค์กรที่มีการควบรวมกิจการที่ให้บริการอยู่ในประเทศไทยด้วย เพื่อที่จะได้นำข้อค้นพบ  
และผลการพิสูจน์สมมติฐานมาศึกษา เชิงเปรียบเทียบในประเด็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
ในองค์กรที่ต่างกัน ซึ่งอาจจะมีวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน

3) ควรมีการศึกษาโดยใช้ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรแบบอื่นหรือทฤษฎีการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองอื่นด้วยเพื่อที่จะใช้หาวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับความต้องการ  
กับวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละแห่ง



**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- ชนิดา จิตตรุทธะ. (2546). *วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับปัจเจกบุคคล (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*
- ชนิดา จิตตรุทธะ. (2549). *ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล ในการรับรู้ของสมาชิกองค์การ : ศึกษากรณีองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน และองค์การภาคประชาสังคมในประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*
- ชวลิต ประภวานนท์. (2541). *วัฒนธรรมองค์การ กรุงเทพฯ ๑ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.*
- บุญพร ศิริรัตน์ (2554). *ความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การความผูกพันและความสุข ในองค์กรระหว่างพนักงานชาวไทยในองค์กรธุรกิจไทยและองค์กรธุรกิจญี่ปุ่น (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยศิลปากร*
- ปิยธิดา อินทรโชติ. (2553). *บทบาทของกระบวนการทำงานในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของรัฐวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (โครงการเฉพาะเรื่องปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี*
- พิมพ์วิไล ลัดดาวัลย์. (2554). *ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้การควบรวมกิจการ ประสบความสำเร็จ กรณีศึกษา ธนาคารชนชาติกับธนาคารนครหลวงไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยศิลปากร*
- ยศ สันตสมบัติ. (2540). *มนุษย์กับวัฒนธรรม กรุงเทพฯ ๑ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*
- วันชัย มีชาติ. (2548). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ กรุงเทพฯ ๑ : สำนักพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*
- วิลาวรรณ ρφพิศาล. (2554). *ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพฯ ๑ : โรงพิมพ์ วิจิตรหัตถกร*
- สมชาย หิรัญกิตติ (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพฯ ๑ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.*
- ธัญญารัตน์ นวลเป็นไย. (2554). *ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ ของศาลปกครอง (การศึกษาค้นคว้าอิสระ) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*



## ภาษาต่างประเทศ

- George, Lodorfos and Agyenim Boateng. *The role of culture in merger and acquisition process Evidence from the European chemical industry*. "Management Decision, 2006.
- Handy, C. B. *Gods of Management. Third Edition, Great Britain: Business Books, 1991.*
- Hofstede, G. and Hofstede G. J. *Cultures and organizations : Software of the Mind. New York: McGraw-Hill, 2005.*





ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

### ข้อมูลบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ เครือซิเมนต์ไทย (ชื่อย่อ: SCG) ปัจจุบันใช้ชื่อเรียกทั้งกลุ่มธุรกิจว่า "เอสซีจี" ก่อตั้งในประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ. 2456 ตามพระบรมราชโองการในพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 เพื่อผลิตปูนซิเมนต์ ซึ่งเป็นวัสดุก่อสร้างสำคัญในการพัฒนาประเทศในขณะนั้น และได้ผ่านการเรียนรู้ ปรับตัว พัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องจนได้รับการยอมรับเป็นองค์กรต้นแบบชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน และพร้อมก้าวสู่การแข่งขันในระดับโลก

**วิสัยทัศน์** คือ เอสซีจีจะเป็นผู้นำตลาดในภูมิภาคอาเซียน มุ่งดำเนินธุรกิจควบคู่กับการเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนให้แก่อาเซียนและทุกชุมชนที่เข้าไปดำเนินงาน มุ่งสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า พนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ภายใต้คุณภาพการบริหารงานระดับโลกสอดคล้องกับหลักบรรษัทภิบาลที่ดี และมีมาตรฐานด้านความปลอดภัยสูง อีกทั้งยังมุ่งยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้คนด้วยสินค้าและบริการที่มีคุณภาพจากกระบวนการดำเนินงานการพัฒนาเทคโนโลยีและการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีความเป็นเลิศ

#### อุดมการณ์ 4 ของ เอสซีจี คือ

1. ตั้งมั่นในความเป็นธรรม คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับเอสซีจีไม่ว่าจะเป็นผู้ใช้สินค้า ผู้ถือหุ้น หุ้นส่วนธุรกิจ ผู้ที่ดำเนินธุรกิจด้วยหรือพนักงานจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ขณะประกอบธุรกิจ หรือทำงานร่วมกับเอสซีจี

2. มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ คือ มุ่งกระทำการทุกอย่างด้วยความตั้งใจให้เกิดผลในทางที่ดีกว่าเสมอ โดยมุ่งมั่นที่จะประกอบธุรกิจอย่างดีเยี่ยม เพิ่มความสามารถ ขณะเดียวกันก็พยายามหาแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง

3. เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน คือ ให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงานและถือว่าเขาเหล่านั้นคือสมบัติที่มีค่าที่สุดพยายามคัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณธรรมเข้ามาร่วมงานให้การฝึกฝนพัฒนาและดูแลพนักงานด้วยสวัสดิการ และผลตอบแทนที่เหมาะสม

4. ถ่อมมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม คือ ตั้งเจตนารมณ์ไว้ว่าจะดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อประเทศชาติและสังคมส่วนรวมเป็นสำคัญจะประพฤติตนเป็นพลเมืองดีทำประโยชน์ให้แก่สังคมและทุกชุมชนที่เอสซีจีดำเนินธุรกิจอยู่

ปัจจุบันเอสซีจีประกอบด้วย 3 กลุ่มธุรกิจหลัก คือ

1. เอสซีจี ซีเมนต์ - ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง

1.1 งานโครงสร้าง ประกอบด้วย 1.1.1 ปูนซีเมนต์โครงสร้าง 1.1.2 คอนกรีตผสมเสร็จ 1.1.3 เสาค้ำ  
แผ่นพื้น รั้วคอนกรีตสำเร็จรูป 1.1.4 ผลิตภัณฑ์คอนกรีตมวลเบา 1.1.5 เหล็ก 1.1.6 โครงหลังคา  
สำเร็จรูป

1.2 งานระบบ ประกอบด้วย 1.2.1 ถังบำบัด ถังเก็บน้ำ 1.2.2 ท่อ และอุปกรณ์ 1.2.3 สุขภัณฑ์ ก๊อกน้ำ  
และอุปกรณ์ห้องน้ำ 1.2.4 ฉนวนกันความร้อน

1.3 งานสถาปัตยกรรมและงานตกแต่ง 1.3.1 กระเบื้องหลังคาและอุปกรณ์ 1.3.2 ไม้เทียม 1.3.3 แผ่น  
สมาร์ทบอร์ด/ซีเมนต์บอร์ด 1.3.4 แผ่นกันเสียง/แผ่นซับเสียง 1.3.5 กระเบื้องเซรามิก 1.3.6 บล็อกปู  
พื้นกระเบื้องคอนกรีต และอุปกรณ์แต่งสวน 1.3.7 ประตู หน้าต่าง และอุปกรณ์ 1.3.8 เฟอร์นิเจอร์  
และของใช้ในครัว 1.3.9 ปูนซีเมนต์ตกแต่ง

2. เอสซีจีเคมีคอลส์ 2.1.1 สารเติมแต่งและสารหล่อลื่น 2.1.2 การเกษตร 2.1.3 ยานยนต์  
2.1.4 อาคารและระบบโครงสร้าง 2.1.5 ไฟล์สไต์ล์ 2.1.6 อุปกรณ์การแพทย์และสุขภาพ 2.1.7 บรรจุ  
ภัณฑ์

3. เอสซีจีแพคเกจจิ้ง ประกอบด้วย 3.1 ศูนย์ออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ 3.2 ผลิตภัณฑ์  
สำหรับผู้บริโภค 3.3 ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม 3.4 ผู้จัดหาผลิตภัณฑ์



## ผู้บริหารระดับสูงเอสซีจี



**รุ่งโรจน์ รุ่งสิโยภาส**  
กรรมการผู้จัดการใหญ่  
เอสซีจี



**ชลนิจ ญาณการณพ**  
รองผู้จัดการใหญ่  
เอสซีจี  
กรรมการผู้จัดการใหญ่  
เอสซีจี เคนซีเมนต์



**สมชาย หวังวัฒนาพานิช**  
ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ - ปฏิบัติการ  
เอสซีจี เคนซีเมนต์



**อารีย์ ชาลิตธีวินกุล**  
President,  
SCG Cement-Building Materials



**ปิธี ภัทรโชค**  
Vice President - Domestic Market,  
SCG Cement-Building Materials



**ชนะ ภูมิ**  
Vice President-Operations,  
SCG Cement-Building Materials



**รณรงค์ อารีรัชชกุล**  
กรรมการผู้จัดการใหญ่  
เอสซีจี พร็อพเพอร์ตี้



**ชาวลิต เอกนุต**  
ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ การเงินและการลงทุน  
เอสซีจี  
กรรมการผู้จัดการใหญ่  
เอสซีจี การลงทุน



**ยุทธนา เจียมตระการ**  
ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ การบริหารกลาง  
เอสซีจี

## การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ เอสซีจีมีการลงทุนที่สำคัญในระหว่างปี

2557 - 2559 ดังนี้

ปี 2559

เอสซีจี ซีเมนต์ - ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง

ได้มีการลงทุนและเปลี่ยนแปลงสัดส่วนการลงทุนในประเทศไทยและต่างประเทศดังนี้  
 เข้าซื้อกิจการและปรับปรุงกิจการผลิตหินก่อสร้าง ขนาดกำลังการผลิต 4 ล้านตันต่อปี มูลค่ากิจการ 1,161 ล้านบาท ที่อำเภอเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสระบุรี โดยเข้าเริ่มดำเนินการในไตรมาสที่ 3 ของปี 2559 เพื่อยกระดับและพัฒนาเหมืองหินและโรงโม่ในประเทศไทย โดยนำเอาเทคโนโลยีการผลิตจากโรงปูนซีเมนต์เข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อลดต้นทุนการผลิตและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนรอบข้าง รวมทั้งปรับปรุงกระบวนการผลิตให้ใช้ทรัพยากรธรรมชาติได้อย่างคุ้มค่า

ก่อตั้งบริษัท SCG Yamato Express จำกัด เป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างบริษัทเอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด และ Yamato Asia Pte., Ltd. ในสัดส่วนร้อยละ 65 และ 35 ตามลำดับ คิดเป็นเงินลงทุนทั้งสิ้น 633 ล้านบาท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินกิจการขนส่ง ที่ให้บริการทั้งประเทศไทยด้วยความเชี่ยวชาญด้านการขนส่งพัสดุย่อย ทั้งในตลาด B2C และ C2C เนื่องมาจากธุรกิจ e-commerce m-commerce และความเป็นเมือง (Urbanization) เป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้ตลาด B2C และ C2C ของธุรกิจ Logistics เติบโต โดยคาดว่าตลาดดังกล่าวจะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยได้มากกว่าร้อยละ 10 ต่อปี ใน 5 ปี ข้างหน้า

เพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นของ บริษัทจัมโบ้บาสส์ แอนด์ ทักส์ จำกัด (JBT) ซึ่งเป็นผู้ให้บริการขนส่งทางน้ำชั้นนำของประเทศไทย จากเดิมร้อยละ 45 เป็นร้อยละ 55 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดความเสี่ยงของการขาดแคลนเรือในอนาคต สำหรับการขนส่งถ่านหิน และ สินค้าปูนซีเมนต์

เพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นกับบริษัท Prime Group ประเทศเวียดนามเป็นร้อยละ 100 เพื่อสร้างความแข็งแกร่งและความเติบโตให้กับธุรกิจ

ขายสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 10.4 ในบริษัท Holcim Cement (Bangladesh) Ltd. (HCBL) ซึ่งเป็นโรงงานบดปูนซีเมนต์ในประเทศบังคลาเทศ ให้กับ Holderfin B.V. ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่ถือหุ้นทั้งหมดโดย Lafarge Holcim เนื่องจากการปรับโครงสร้างการลงทุนของ HCBL

ขายสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 33 ในบริษัท Maker-Manifatture Ceramiche S.r.l. ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนในธุรกิจผลิตกระเบื้องเซรามิกในประเทศอิตาลี ระหว่างธุรกิจเอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง และบริษัท Florim Ceramiche S.p.A.

เอสซีจี เคมิคอลส์ ได้ทำคำเสนอซื้อเพื่อเพิกถอนหุ้นของของบริษัทไทยพลาสติกและเคมีภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) (TPC) ออกจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตามขั้นตอนการเพิกถอนหุ้นที่ได้กำหนดไว้

เอสซีจี แพคเกจจิ้ง ขยายกำลังการผลิตสายธุรกิจบรรจุภัณฑ์ Flexible Packaging ภายในประเทศ สำหรับบรรจุสินค้าอุปโภคบริโภคต่าง ๆ เช่น ผ้าอ้อมสำเร็จรูป และบรรจุภัณฑ์แบบเติม เป็นต้น โดยบริษัทพีแพลคประเทศไทย จำกัด ได้ขยายกำลังการผลิตอีก 70 ล้านตารางเมตรต่อปีที่โรงงานแห่งใหม่ในจังหวัดสมุทรสาคร โดยเริ่มผลิตได้ในไตรมาสแรกของปี 2559 นอกจากนี้ เอสซีจี แพคเกจจิ้ง ยังเพิ่มฐานการผลิตกระดาษบรรจุภัณฑ์ โดยลงทุนขยายกำลังการผลิตในบริษัท Vina Kraft Paper Co.,Ltd ประเทศเวียดนาม ส่งผลให้กำลังการผลิตกระดาษบรรจุภัณฑ์เพิ่มขึ้น 243,000 ตันต่อปี เป็นการลงทุนเพื่อตอบสนองความต้องการใช้กระดาษบรรจุภัณฑ์ในประเทศเวียดนามที่เติบโตอย่างรวดเร็ว โดยเริ่มผลิตได้ในไตรมาสแรกของปี 2560 ซึ่งเร็วกว่าแผนที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้เป็นเวลาสามเดือน

นอกจากนี้เอสซีจี การลงทุน ได้ขายหุ้นทั้งหมดคิดเป็นร้อยละ 21 ในบริษัท มูซาชิอโตพาร์ท จำกัด (Musashi) โดย Musashi เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์และชิ้นส่วนรถยนต์ชั้นนำก่อตั้งขึ้นในปี 2531 โดยการร่วมทุนระหว่าง SCC กับ Musashi Seimitsu Industry Co., Ltd. และผู้ถือหุ้นรายอื่น ๆ

ปี 2558

เอสซีจี แพคเกจจิ้ง ได้จดทะเบียนเปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น บริษัท เอสซีจี แพคเกจจิ้ง จำกัด (มหาชน) (เดิมชื่อ บริษัท เอสซีจี เปเปอร์ จำกัด (มหาชน) มีผลตั้งแต่วันที่ 2 มิถุนายน 2558 เป็นต้นมา โดยการเปลี่ยนชื่อดังกล่าว สะท้อนถึงกลยุทธ์ของธุรกิจที่มุ่งเน้นด้านบรรจุภัณฑ์เนื่องจากกลุ่มอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์มีอัตราการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังสามารถนำเสนอสินค้าและบริการเกี่ยวกับบรรจุภัณฑ์ให้แก่ลูกค้าได้อย่างครบวงจร และยั่งยืน ดังจะเห็นได้จากการพัฒนาสินค้าและบริการด้านบรรจุภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมไปถึงสินค้าประเภท Flexible Packaging ที่ไม่ได้ผลิตจากกระดาษ และการเปลี่ยนชื่อในครั้งนี้ยังสอดคล้องกับเป้าหมายการขยายธุรกิจบรรจุภัณฑ์ในภูมิภาคอาเซียนอีกด้วย ในเดือนมิถุนายน 2558 เอสซีจี แพคเกจจิ้ง ได้ขยายสายธุรกิจบรรจุภัณฑ์ Flexible packaging ในกลุ่มประเทศอาเซียน โดยบริษัททีซี เฟล็กซีเบิล แพคเกจจิ้ง จำกัด (“TCFP”) ซึ่งเป็นบริษัทย่อย (เอสซีจี แพคเกจจิ้ง ร่วมลงทุนกับ Rengo Company Limited (Japan) ในสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 52.5:47.5 ตามลำดับ) เข้าซื้อหุ้นร้อยละ 80 ในบริษัท Tin Thanh Packing Joint Stock Company (“BATICO”) ผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์ Flexible Packaging ราย

ใหญ่ติดอันดับหนึ่งในห้าของ ประเทศเวียดนามด้วยกำลังการผลิตกว่า 230 ล้านตารางเมตรต่อปี และ TCFP เพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นใน บริษัท ฟรีแพค ประเทศไทย จำกัด จากเดิมถือหุ้นในสัดส่วน ร้อยละ 22 เป็นร้อยละ 72 เมื่อเดือน มกราคม 2558

#### ปี 2557

เอสซีจี ซีเมนต์ - ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง ได้มีการลงทุนก่อสร้างโรงงานผลิตปูนซีเมนต์ใน ประเทศลาว กำลังการผลิต 1.8 ล้านตันต่อปี คาดว่าจะเริ่มดำเนินการผลิตได้ในไตรมาสที่ 1 ของปี 2560 และได้ขยายกำลังการผลิต Mortar 2 ล้านตันต่อปี โดยจะก่อสร้างโรงงานที่จังหวัดขอนแก่น และลำปาง ทั้งนี้มีการเข้าร่วมทุน กับบริษัท สยาม โกลบอลเฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) (“Global”) เพื่อ จัดตั้งบริษัท โกลบอลเฮ้าส์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เพื่อ สร้างโอกาสในการขยายธุรกิจค้าปลีกวัสดุ ก่อสร้างในรูปแบบคลังสินค้าในอาเซียน และ เข้าร่วมทุนกับ Florim Ceramiche S.p.A. (“Florim”) ประเทศอิตาลี เพื่อลงทุนในโรงงานผลิตกระเบื้องเซรามิกในระดับไฮเอนด์ ด้วยขนาด กำลังการผลิต 5 ล้านตารางเมตรต่อปี เริ่มดำเนินการผลิตแล้วในต้นปี 2558 นอกจากนี้ ได้เข้าซื้อหุ้นร้อยละ 55 ใน บริษัท พาเนล เวิลด์ จำกัด ดำเนินธุรกิจแผ่นไม้อัดซีเมนต์ โดยมีกำลังการผลิตรวม 4.8 ล้านตาราง เมตรต่อปี

เอสซีจี เคมิคอลส์ ได้เข้าซื้อหุ้นร้อยละ 51 ในบริษัท Norner Holding AS ประเทศนอร์เวย์ ศูนย์นวัตกรรมและ เทคโนโลยีที่มีความเชี่ยวชาญในด้านวัสดุและพอลิเมอร์ ที่ให้บริการด้านการ วิจัยและพัฒนาพลาสติกระดับโลก ให้คำปรึกษาซึ่งครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการผลิตพอลิเมอร์ (Polymerization) ไปจนถึงการขึ้นรูปพลาสติก (Plastics Application) เป็นการต่อยอดการพัฒนา สินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มสูงอย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทได้เข้าซื้อหุ้นในส่วนที่เหลือ อีกร้อยละ 49 ในเดือน กันยายน 2558

เอสซีจี แพคเกจจิ้ง กลุ่มสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด (TCG) ซึ่งเป็นบริษัทย่อย (เอสซีจี แพคเกจจิ้ง ร่วมลงทุนกับ Rengo Company Limited (Japan) ในสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 70:30 ตามลำดับ) ได้เข้าซื้อหุ้นร้อยละ 90 ใน บริษัท PT Indoris Printingdo ซึ่งประกอบธุรกิจผลิตและจำหน่ายบรรจุ ภัณฑ์กระดาษที่มีระบบพิมพ์แบบ ออฟเซต ในประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งเป็นสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มสูง และได้เข้าถือหุ้นร้อยละ 22 ในบริษัท ฟรีแพค ประเทศไทย จำกัด ซึ่งประกอบธุรกิจผลิตและ จำหน่ายบรรจุภัณฑ์ประเภท Flexible Packaging ในประเทศ ไทย นับเป็นก้าวสำคัญที่จะขยายเข้าสู่ ธุรกิจ Flexible Packaging เป็นครั้งแรก อีกทั้งบริษัท ไดน่า แพคส์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อย (กลุ่ม สยามบรรจุภัณฑ์ถือหุ้นร้อยละ 75) ได้เข้าซื้อหุ้นทั้งหมดในบริษัทดี อิน แพค จำกัด ซึ่ง ประกอบ ธุรกิจผลิตและจำหน่ายกล่องกระดาษลูกฟูกในประเทศไทย นอกจากนี้ เอสซีจี แพคเกจจิ้ง ได้ลงทุน



ปรับปรุงเครื่องจักรของสายธุรกิจเยื่อและกระดาษเพื่อผลิตกระดาษกลาสซีน (Glassine) สำหรับใช้ทำกระดาษ รองหลังฉลาก กำลังการผลิต 60,000 ตันต่อปี โดยเริ่มดำเนินการผลิตได้ในต้นปี 2559 ซึ่งจะทำให้ เอสซีจี แพคเกจจิ้ง เป็นผู้ผลิตรายใหญ่รายแรกในภูมิภาคอาเซียน

นอกจากนี้ เอสซีจี การลงทุน ได้เพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นเป็นร้อยละ 20 ในบริษัท Lysando AG ซึ่งเป็นบริษัทที่ ประกอบธุรกิจ R&D ด้านเทคโนโลยีชีวภาพ (Life Science) เพื่อรองรับการเติบโตของสินค้า HVA

#### ด้านบุคลากรและพนักงาน

ณ สิ้นปี 2559 บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มีจำนวนพนักงาน 1,872 คน คิดเป็นค่าตอบแทน 3,253 ล้านบาท ในขณะที่มีจำนวนพนักงานรวมทั้งเอสซีจี 53,728 คน และคิดเป็นค่าตอบแทน 42,458 ล้านบาท (ซึ่งค่าตอบแทนประกอบด้วย เงินเดือน โบนัส เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และสวัสดิการ เป็นต้น)

รายละเอียดจำนวนพนักงานแยกตามกลุ่มธุรกิจของเอสซีจี  
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559

บริษัท / กลุ่มธุรกิจ	จำนวนพนักงาน (คน)
บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	1,872
เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง	35,272
เอสซีจี เคมิคอลส์	5,666
เอสซีจี แพคเกจจิ้ง	10,814
อื่น ๆ	104
<b>รวม</b>	<b>53,728</b>

เอสซีจี ยึดมั่นในอุดมการณ์ “เชื่อมั่นในคุณค่าของคน” ซึ่งเป็นหนึ่งในอุดมการณ์ของเอสซีจี โดยให้ความสำคัญ ต่อคุณค่าของพนักงานและถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร เอสซีจี ได้ปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และเสริมสร้างวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เอสซีจีมุ่งเน้นอยู่ในปัจจุบัน คือ

1. การเพิ่มความสามารถ เพื่อการเติบโตในภูมิภาค เอสซีจีมุ่งเน้นการเสริมสร้างองค์กรรวมทั้งพนักงาน เพื่อเพิ่มความเร็วในการตัดสินใจและการดำเนินธุรกิจในต่างประเทศ และก้าวสู่การเป็นผู้นำธุรกิจอย่างยั่งยืนในภูมิภาค ในส่วนของพนักงานซึ่งถือว่าเป็นส่วนที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จดังกล่าวนี้ เอสซีจี มีการปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลและ การพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกัน ดังนี้

1.1 เสริมสร้างความเชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับพนักงานในแต่ละประเทศในเรื่อง กฎหมาย การแรงงานสัมพันธ์ และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ โดยการสร้างความสัมพันธ์และ เครือข่ายกับทั้งภาครัฐ เครือข่ายแรงงาน และเครือข่ายทางธุรกิจอื่น ๆ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้าง และพัฒนาฐานข้อมูลความรู้ การประสานงานและความร่วมมืออื่น ๆ ระหว่างกัน เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร

1.2 เพิ่มความสามารถในการดึงดูดผู้ที่มีศักยภาพในแต่ละประเทศที่เอสซีจีเข้าไปลงทุนให้เข้ามาร่วมงาน โดยการออกแบบการจ้างและผลประโยชน์ตอบแทนที่ยืดหยุ่นสำหรับผู้มีประสบการณ์ และการสร้างแบรนด์ให้แข็งแกร่ง

2. การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เอสซีจีสนับสนุนการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในรูปแบบต่าง ๆ ให้มีความยืดหยุ่น เพื่อ เพิ่มความสามารถในการปรับตัวขององค์กรในเรื่องของการจ้างงาน พนักงาน และสภาพการทำงาน โดยการ ทบทวนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลปัจจุบันอันเป็นส่วนที่เป็น โครงสร้างหรือหลักการพื้นฐานและพัฒนาระบบเพิ่มเติมในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งสามารถตอบโจทย์หรือตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานในแต่ละ กลุ่มได้มากยิ่งขึ้น สามารถจัดการบริหารดูแลพนักงาน ได้อย่างเหมาะสมในแต่ละกลุ่ม

3. การปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับพนักงานที่มีความสามารถและ ศักยภาพสูง เพื่อการดึงดูด และรักษาพนักงานที่มีความสามารถและศักยภาพสูงไว้กับองค์กร เอสซีจี ยังคงพิจารณา ทบทวนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่องเพื่อวางระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลสำหรับ พนักงานที่มีความสามารถและศักยภาพสูง (SCG Talent Management System) ที่เหมาะสม สามารถวัดผลสำเร็จ ได้ และตอบโจทย์ธุรกิจได้อย่างชัดเจน

4. การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงาน เอสซีจี ได้ทบทวนกลยุทธ์การสร้าง ความผูกพันต่อองค์กร (Employee engagement strategy) และต้นแบบการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กร (Employee engagement model) ให้ทันสมัย และสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ซึ่งจะนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างความผูกพันต่อ องค์กรของ พนักงาน รวมถึงจะนำมาใช้ในการออกแบบและทำการสำรวจความผูกพันต่อ องค์กรของพนักงาน (Engagement Survey) ทั้งนี้ผลของการสำรวจความผูกพันต่อ องค์กรของพนักงานนั้น จะถูกนำมาใช้ เพื่อการ ปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

5. การเสริมสร้างวัฒนธรรมในการทำงานแบบ SCG People เอสซีจีได้ดำเนินการ สนับสนุนและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงานแบบ SCG People เพื่อให้เอสซีจี ได้รับการ

ยอมรับในฐานะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยพนักงานจะยึดมั่นและปฏิบัติตามอุดมการณ์ของเอสซีจี (SCG 4 Core Values) และมีวิถีคิดวิถีทำงานที่กล้าพูด กล้าแสดงความคิด เปิดใจรับฟัง (Open) และ พร้อมท้าทายตนเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ดีกว่าเสมอ (Challenge) มาอย่างต่อเนื่อง และ เอสซีจีจะ มุ่งเน้นการเสริมสร้างวัฒนธรรมในการทำงานแบบ SCG People ให้เข้มแข็งต่อไป โดยเฉพาะในต่างประเทศ หรือในธุรกิจใหม่ที่เข้าไปดำเนินธุรกิจ

### การพัฒนาพนักงาน

จากการขยายตัวทางธุรกิจในอนาคตของเอสซีจีทำให้เอสซีจีมีพนักงานเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ใน ขณะเดียวกันยังมีความท้าทายต่าง ๆ ที่เอสซีจีกำลังเผชิญอยู่ เช่น ทำอย่างไรจึงจะสามารถเร่งพัฒนา พนักงานที่มีอยู่จำนวนมากเพื่อให้ทันต่อการขยายตัวของธุรกิจ รวมทั้งทำอย่างไรจึงจะสร้างการเรียนรู้ให้เป็น มาตรฐานเดียวกันทั้งภูมิภาค เอสซีจีจึงได้มีการปรับเปลี่ยนการเรียนรู้ในเอสซีจี (Learning Transformation) ควบคู่ไปกับการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยได้กำหนดกลยุทธ์ในการเรียนรู้ และพัฒนาพนักงานพร้อม ทั้งแนวทางในการปฏิบัติขึ้น เพื่อใช้เป็นเป้าหมาย และแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังกล่าวประกอบด้วย

1. สร้างการเรียนรู้ ที่มีมาตรฐานเดียวกันทั้งภูมิภาค โดยยึดหลักการพัฒนาสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Role-based Competency) เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในการรับมือกับความท้าทายและ การเติบโตที่รวดเร็วของธุรกิจ

2. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการโค้ช โดยให้พนักงานแต่ละคนต้องรับผิดชอบและขับเคลื่อนการเรียนรู้ และการพัฒนาของตนเอง โดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สนับสนุน และจัดการเรียนรู้รูปแบบใหม่ที่สำคัญ กับประสิทธิภาพของการเรียนรู้ ตามแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10

3. การเชื่อมโยงการเรียนรู้ ของพนักงานเข้ากับระบบบริหารจัดการ Talent ตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติ คัดเลือก พัฒนาและรักษา Talent ในองค์กร เพื่อให้การเรียนรู้ ของพนักงานขับเคลื่อนได้อย่างสมบูรณ์และ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมรองรับความจำเป็นของธุรกิจ

4. พัฒนาความสามารถของพนักงานและผู้นำ โดยจัดตั้งคณะกรรมการและหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการ เรียนรู้ ของพนักงานขึ้นมาอย่างชัดเจนตั้งแต่ระดับเอสซีจี (Learning Council) ระดับธุรกิจ (BU Academy Committee) ในแต่ละวิชาชีพ (Professional Academy Committee) และ คณะกรรมการที่ดูแลการพัฒนาผู้นำ (Leadership Academy Committee) เพื่อสร้างความมั่นใจว่าพนักงานทุกคนจะได้ รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ รวมทั้งพัฒนาผู้นำซึ่งมีทัศนคติ ความรู้

และความสามารถที่ตอบโจทย์การแข่งขันทางธุรกิจ เป็น ผู้นำที่สามารถพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพขึ้นเป็นกำลังสำคัญของเอสซีจี

5. สร้างปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ โดยนำระบบการบริหารจัดการการเรียนรู้ (Learning Management System, LMS) มาใช้เพื่อส่งเสริมให้ การเรียนรู้ ในเอสซีจีมีคุณภาพและมีมาตรฐานเดียวกันทั้งภูมิภาค และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมทั้งจัดการเรียนรู้ในรูปแบบห้องเรียนดิจิทัล เช่น E-learning หรือ Gamification อีกด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้การขับเคลื่อนกลยุทธ์เรื่องการเรียนรู้ และการพัฒนาเกิดขึ้น ได้อย่างเป็นรูปธรรม Learning Council ได้กำหนดนโยบายการเรียนรู้ (Learning Policy) ขึ้นเพื่อให้การจัดการเรียนรู้ในแต่ละที่ของเอสซีจีมีมาตรฐานเดียวกัน โดยมีใจความว่า

“เอสซีจีเชื่อมั่น ในคุณค่าของคนและมุ่งมั่น ในความเป็นเลิศ เราจึงมุ่งมั่นลงทุนเพื่อมอบประสบการณ์การเรียนรู้ที่ดี ที่สุดให้แก่พนักงานเอสซีจีทุกคน และมุ่งมั่นพัฒนาให้พนักงานทุกคน เป็นทุกคนเก่งคนดี ร่วมสร้างความสามารถในการ แข่งขันและความเจริญเติบโตให้แก่เอสซีจีอย่างยั่งยืน

1. เอสซีจีส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีความตื่นตัวที่จะเรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และสามารถปรับตัวเข้ากับ สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนความสามารถขององค์กรและทิศทางของธุรกิจ ตลอดจน เพื่อให้พร้อมรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

2. เอสซีจีจะจัดทำระบบพื้นฐานในการเรียนรู้และระบบทรัพยากรมนุษย์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้เอื้อต่อการพัฒนา พนักงาน และจะพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงานตามบทบาทหน้าที่ และมาตรฐานการท างานที่กำหนด เพื่อให้ทุกคนสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งของตนเองและบริษัท

3. ในเอสซีจี เราเรียนรู้ จากประสบการณ์ จากผู้อื่น และจากการเข้าอบรมหรือค้นคว้าด้วยตัวเอง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่พนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบการเรียนรู้ ของตนเอง เพื่อค้นหาศักยภาพ ในตัวเองและบรรลุเป้าหมายในชีวิต การท างานที่ต้องการ โดยผู้นำในทุกระดับจะรับบทบาทสำคัญ ในการสร้างโอกาสการเรียนรู้และสนับสนุนพนักงาน โดยการเป็น โค้ชและพี่เลี้ยง เพื่อร่วมสร้างความสำเร็จและเติบโตไปพร้อม ๆ กัน”

และเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการเรื่องการจัดการเรียนรู้ในเอสซีจีตามนโยบายการเรียนรู้ให้กับหน่วยงาน ส่วนกลางและแต่ละธุรกิจ เอสซีจีได้กำหนด “แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดอบรม” ขึ้นเพื่อให้การจัดการเรียนรู้ในเอสซีจีมี คุณภาพและมาตรฐานเดียวกันในทุก ๆ ที่ ซึ่งแนว

ปฏิบัติดังกล่าวประกอบด้วยข้อกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ เช่นการจัด อบรม คุณสมบัติวิทยากร และเอกสารประกอบการสอน เป็นต้น

#### ด้านแรงงานและสิทธิมนุษยชน

เอสซีจี มีอุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรม โดยยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้เสีย ทุกกลุ่มตามหลักบรรษัทภิบาลที่ดีและจรรยาบรรณเอสซีจี ทั้งนี้ในส่วนของการคุ้มครองสิทธิมนุษยชนนั้นปรากฏอยู่ใน จรรยาบรรณเอสซีจี เรื่องสิทธิมนุษยชนและแรงงาน โดยเอสซีจีได้ยึดถือปฏิบัติตามกฎหมายของแต่ละประเทศ การ ปฏิบัติตามหลักสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชน (UN Guiding Principles on Business and Human Rights) ปฏิญญา สากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชน (United Nations Universal Declaration of Human Rights: UNUDHR) ข้อตกลงโลกแห่ง สหประชาชาติ (United Nations Global Compact: UNGC) ซึ่ง เอสซีจี ได้เข้าร่วมสนับสนุน และปฏิบัติตามมาตั้งแต่ปี 2555 ปฏิญญาว่าด้วยหลักการและสิทธิขั้นพื้นฐานในการท างานของ องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (The International Labor Organization (ILO) Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work) และข้อกำหนดสากลอื่น ๆ ด้านสิทธิมนุษยชนตาม สันธิสัญญาที่มีพันธกรณีจะต้องปฏิบัติตาม

เพื่อให้มั่นใจว่า เอสซีจี มีความมุ่งมั่นในการป้องกันการละเมิดสิทธิมนุษยชน โดยการมี นโยบายที่ชัดเจนและแนว ปฏิบัติในการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อป้องกันการละเมิดสิทธิมนุษยชน ในทุกกิจกรรมทางธุรกิจของเอสซีจี รวมถึงห่วง โซ่คุณค่าของธุรกิจ (Business Value Chain) และผู้ ร่วมธุรกิจ (Joint Ventures) เอสซีจี จึงได้กำหนดนโยบายด้านสิทธิ มนุษยชนขึ้น โดยสื่อสารและ เปิดเผยแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจ รวมถึง การจัด ให้มีและดำเนินการตามระบบการจัดการด้านสิทธิมนุษยชน (Due Diligence Process) และการ เปิดเผยผลการ ปฏิบัติในรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืนของบริษัท

ด้านความปลอดภัยในชีวิต สุขอนามัยในสถานที่ทำงาน และการรักษาสิ่งแวดล้อม

เอสซีจีมีการดำเนินการอย่างจริงจังเพื่อส่งเสริมด้านสิ่งแวดล้อม สุขภาพ และความ ปลอดภัยของพนักงาน และมุ่ง ปลูกฝังจิตสำนึกในเรื่องดังกล่าวให้กับพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ มีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ใน จรรยาบรรณเอสซีจีรวมทั้งกฎหมาย มาตรฐาน ระเบียบปฏิบัติ และข้อตกลงในระดับสากล

สำหรับด้านความปลอดภัยในชีวิตและสุขอนามัยพนักงาน เอสซีจีตระหนักและให้ ความสำคัญเสมอมา โดยถือว่าเป็นอีกหนึ่งความเสี่ยงขององค์กร จึงทำให้เอสซีจีมีการดำเนินการ ในเรื่องดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การกำหนดไว้ใน จรรยาบรรณเอสซีจี การกำหนดนโยบายอาชีพ

วอนามัยและความปลอดภัย การส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีระบบ การจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยที่ดี โดยมุ่งหวังที่จะสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยให้เกิดขึ้น

เอสซีจีมีนโยบายรวมถึงแนวปฏิบัติเกี่ยวกับความปลอดภัยอย่างชัดเจน ซึ่งพนักงานจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ พนักงานยังได้รับการฝึกอบรมเพื่อสร้างความตระหนักถึงความปลอดภัยในการทำงาน และสำหรับพนักงานใน กระบวนการผลิตนั้น จะได้เรียนรู้ ถึงหลักการประเมินความเสี่ยง การป้องกัน การควบคุม และการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ โดยมีรายละเอียดการปฏิบัติและสถิติต่าง ๆ ด้านความปลอดภัยปรากฏตามรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ เอสซีจีได้ปลูกฝังให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมและการปฏิบัติงาน โดย คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมผ่านการให้ความรู้และอบรมพนักงานในเรื่องสิ่งแวดล้อมในหลักสูตรต่าง ๆ โดยจัดให้ เป็นหัวข้อสำคัญในหลักสูตรพื้นฐานสำหรับพนักงาน เช่นหลักสูตร SCG Ready Together และจัดให้มีการอบรมเป็น หลักสูตรภาคบังคับสำหรับพนักงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหรือควบคุมระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมด้านต่าง ๆ เช่น หลักสูตรผู้ควบคุมระบบบำบัดมลพิษอากาศ หลักสูตรผู้จัดการสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

ด้านการดูแลพนักงาน

#### การบริหารค่าตอบแทน

เอสซีจีมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานทุกระดับอย่างเหมาะสมและสามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรม หรือธุรกิจ โดยยึดถือหลักความเป็นธรรมทั้งภายในและภายนอก

การสร้างความเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับภายในนั้น เอสซีจี มุ่งเน้นการจ่ายค่าตอบแทนตามความสำคัญหรือค่า ของงาน มีการกำหนดโครงสร้างค่าจ้างของแต่ละระดับตำแหน่งงานอย่างเหมาะสม พนักงานจะได้ค่าตอบแทนที่เท่า เทียมและเป็นธรรมโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานและระดับตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ และสำหรับการสร้างความ เป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับภายนอกนั้น เอสซีจี มุ่งเน้นการจ่ายค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจ อัตราเงิน เพื่อ คำนึงราคาผู้บริโภค การจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกันโดยมีการสำรวจการจ่ายค่าตอบแทนของ พนักงานทุกระดับกับองค์กรภายนอก

เอสซีจี จะกำหนดงบประมาณการจ่ายค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัททั้งในระยะสั้นและ ระยะยาว โดยการจ่ายค่าตอบแทนในระยะสั้นนั้นจะพิจารณาจากผลการดำเนินงานของบริษัทในแต่ละปี เช่น การสร้าง ยอดขาย กำไรสุทธิ และ EBITDA ส่วนในระยะยาว จะพิจารณาจากผลการดำเนินงานเชิงเปรียบเทียบของบริษัทในระยะ ยาว เช่น อัตราการเติบโตของ

กำไร ส่วนแบ่งการตลาด ผลการดำเนินงานโดยรวม และการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

#### การจัดสวัสดิการ

เอสซีจีมีนโยบายการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่พนักงานอย่างเหมาะสม โดยมีการทบทวนการจัดสวัสดิการต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป สวัสดิการของเอสซีจีครอบคลุม ในทุกด้านตั้งแต่สวัสดิการเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เช่น เบี้ยเลี้ยง ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ที่พัก เครื่องแบบ สวัสดิการ ด้านสุขภาพ เช่น การให้ค่ารักษาพยาบาลและค่าทันตกรรม การตรวจสุขภาพประจำปี ศูนย์กีฬาและสุขภาพ และ สวัสดิการเพื่อการช่วยเหลือพนักงานในกรณีต่างๆ เช่น การประกันอุบัติเหตุ เงินยืม เงินทดแทน เป็นต้น

#### การดูแลพนักงานในระยะยาว

เอสซีจี มีนโยบายและมุ่งมั่นในการดูแลพนักงานในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง โดยได้จัดให้มีเงินกองทุนสำรอง เลี้ยงชีพซึ่งได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลกับกระทรวงการคลัง ตามพระราชบัญญัติกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ พ.ศ. 2530 พนักงานที่เป็นสมาชิกจะจ่ายสะสมเป็นรายเดือนเข้ากองทุนในอัตราร้อยละ 2 ถึง 15 ของค่าจ้างพนักงาน และบริษัทจะ จ่ายสมทบเป็นรายเดือนเข้ากองทุนในอัตราร้อยละ 5 ถึง 13 ของค่าจ้างพนักงานตามอายุงานของพนักงาน นอกจากนี้ ยังได้ส่งเสริมเรื่องการดูแลพนักงานในระยะยาวอื่น ๆ เช่น การช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาลหลังเกษียณอายุ ตาม หลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่บริษัทกำหนด การจัดทำโครงการเตรียมความพร้อมสำหรับพนักงานก่อนเกษียณอายุ ทั้งใน ด้านสุขภาพ การบริหารการเงินและการลงทุน การส่งเสริมอาชีพ การจัดตั้งชมรมพนักงานต่าง ๆ เป็นต้น

#### ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ

เอสซีจีเชื่อมั่นในคุณค่าของคนและมุ่งมั่นในความเป็นเลิศ จึงมุ่งมั่นลงทุนเพื่อมอบประสบการณ์การเรียนรู้ ที่ดี ที่สุดให้แก่พนักงานเอสซีจีทุกคน และมุ่งมั่นพัฒนาให้พนักงานทุกคนเป็นทั้งคนเก่งคนดี ร่วมสร้างความสามารถในการ แข่งขันและความเจริญเติบโตให้แก่เอสซีจีอย่างยั่งยืน

เพื่อให้การเรียนรู้ ของพนักงานเอสซีจีตอบโจทย์ธุรกิจมากยิ่งขึ้น มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นมาตรฐาน เดียวกันทั้งภูมิภาค เอสซีจีได้ปรับเปลี่ยนเรื่องการเรียนรู้ของพนักงานในหลายด้าน ตั้งแต่โครงสร้างการเรียนรู้และระบบ การบริหารจัดการ โดยได้กำหนดโครงสร้างการเรียนรู้ (Learning Architecture) ที่นำเอาสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Role Based Competency) มาใช้กับ

ทุกตำแหน่งงานในเอสซีจี เพื่อให้พนักงานทราบถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองตาม มาตรฐานการท างานที่บริษัทคาดหวัง (Performance Standard)

พนักงานเอสซีจีทุกคนตั้งแต่พนักงานใหม่จะมีกลุ่มของสมรรถนะของแต่ละบุคคล (Competency Profile) ซึ่ง ประกอบไปด้วยสมรรถนะทั้งหมด 3 กลุ่ม ได้แก่ ด้านวิชาชีพ เช่น Sales, HR, Supply Chain, หรือ R&D ด้านเทคนิค การปฏิบัติการของแต่ละกลุ่มธุรกิจ ได้แก่ เอสซีจีเคมี คอลล์เซ็นเตอร์เอสซีจีแพคเกจจิ้ง และเอสซีจีซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง ตามธุรกิจที่แต่ละบุคคลสังกัดและ เป็นต้น ซึ่งหากพนักงาน ได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นสู่บทบาทที่เป็นผู้นำซึ่งต้องมี ผู้ได้บังคับบัญชา พนักงานคนนั้นก็จะต้องมีสมรรถนะในด้านภาวะผู้นำเพิ่มเข้ามาด้วย

โดยในช่วงเดือนธันวาคม - กุมภาพันธ์ ของทุกปี เอสซีจีได้จัดให้มีการประเมินสมรรถนะ ตามบทบาทหน้าที่ (Competency Assessment) และจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ของพนักงาน ทุกคน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกัน กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาพนักงานตามสมรรถนะ ร่วมกัน เพื่อตอบโจทย์ทั้งด้านธุรกิจและ ความเจริญก้าวหน้าในด้านอาชีพของแต่ละบุคคลในแต่ละปี ซึ่งพนักงานทุกคน จะต้องได้รับการ พัฒนาทั้งสมรรถนะตามแต่ละวิชาชีพ และสมรรถนะตามความรู้ด้านเทคนิคของแต่ละธุรกิจที่ ตนเองยัง ขาดอยู่ ผ่านการพัฒนาตามรูปแบบ 70:20:10 ที่ไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะการเรียนในห้องเรียน เท่านั้น แต่ยังเน้นการเรียนรู้ จากประสบการณ์และการลงมือทำ รวมไปถึงการเรียนรู้ จากบุคคลอื่น ที่เอสซีจีได้จัดทำขึ้นด้วย และหากพนักงานคนใด มีบทบาทของการเป็นผู้นำ ก็จะต้องมีการประเมิน และพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้นำ โดยเฉพาะเพิ่มเติมเช่นกัน

เอสซีจีได้กำหนดให้พนักงานทุกคนทุกระดับทั้งในและต่างประเทศ มีโอกาสได้รับการ พัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อเตรียมพร้อมต่อการเติบโตของตนเองและบริษัทอย่างยั่งยืนตั้งแต่วัน แรกของการเป็นพนักงาน โดยพนักงานใหม่ทุกคนเข้าร่วม Warm Welcome Program ซึ่งมุ่งเน้นให้ พนักงานรู้จักเอสซีจีในแง่มุมต่าง ๆ ผ่านมุมมองของผู้บริหาร ระดับสูง หลังจากนั้นพนักงานใหม่ ทุกคนก็ต้องเข้าร่วมหลักสูตร SCG Ready Together เพื่อปลูกฝังวิธีการท างาน ส่วนที่2การจัดการ และการกำกับดูแลกิจการ / 9. การกำกับดูแลกิจการ บริษัทปูนซีเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) 148 แบบ เอสซีจี เรียนรู้ ธุรกิจ สร้างเครือข่ายรวม ไปถึงเน้นย้ำและสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อมด้วย ทั้งนี้ ในหลักสูตรดังกล่าวเอสซีจีได้เริ่มนำระบบ e-learning เข้ามาใช้ในการเรียน การสอนบางส่วน เพื่ออำนวยความสะดวกให้พนักงาน ใหม่ทุกคน สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่และทุกเวลาอีกด้วย

นอกจากนี้หากพนักงานได้ปรับเปลี่ยนบทบาทด้านความเป็นผู้นำ ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นในแต่ละ ชั้น เอสซีจีได้ เตรียมความพร้อมให้กับพนักงานเพื่อให้รู้ และเข้าใจบทบาทหน้าที่รวมทั้งความ



คาดหวังในบทบาทใหม่ โดยได้กำหนด Onboarding Program ซึ่งเป็นกระบวนการ Structured Dialog เพื่อกำหนดความคาดหวังในบทบาทใหม่ในแต่ละ ระดับตั้งแต่ First Line Manager ไปจนถึง Enterprise Leader ระหว่างผู้บังคับบัญชากับตัวพนักงานที่ปรับสู่ระดับ ความเป็นผู้นำที่สูงขึ้น นอกจากนี้เอสซีจียังได้จัดทำ New to Role และ Assigned Programs ซึ่งเป็นหลักสูตรพัฒนาพนักงานตามสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ เช่น หลักสูตร Management Development Program (MDP) และหลักสูตร Management Acceleration Program (MAP) ที่ได้จัดทำร่วมกับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกอย่าง Duke Corporate Education ซึ่งเป็นหลักสูตรเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะตามสมรรถนะที่จำเป็นในการเป็นผู้นำในระดับต่าง ๆ รวมทั้ง เป็นการเตรียมความพร้อมให้กับผู้บังคับบัญชา ซึ่งถือว่าเป็นกำลังสำคัญของเอสซีจีอีกกลุ่มหนึ่ง ให้มีความพร้อมรับมือ กับความท้าทายใหม่ๆ ในอนาคตด้วย

ทั้งนี้ในปี 2559 เป็นปี แรกที่เอสซีจีจะทำการประเมินดังกล่าวบนระบบไอทีที่ช่วยจัดการการเรียนรู้ (LMS) พร้อมทั้งใช้สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่และการพัฒนาตามรูปแบบ 70:20:10 ที่เอสซีจีได้จัดทำขึ้น โดยเริ่มจากกลุ่ม Pilot ทั้งสิ้น 11,582 คน ในประเทศไทยก่อน ทั้งนี้สำหรับพนักงานที่ไม่ได้ร่วมการประเมินดังกล่าวบนระบบ LMS ก็ยัง จะต้องประเมิน Competency Assessment และ IDP บน Platform อื่น ๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานทุกคนทุกระดับ จะได้รับการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อให้สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อเตรียมพร้อมต่อการเติบโตของตนเองและ บริษัทอย่างยั่งยืน

เพื่อให้การเรียนรู้ และการพัฒนาพนักงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมทั้งพนักงานสามารถ ทำงานตอบโจทย์ธุรกิจอย่างยั่งยืนตามแนวทางการปรับเปลี่ยนการเรียนรู้ ในเอสซีจีการพัฒนาพนักงานจึงไม่ได้มุ่งเน้น แค่การพัฒนาจากการเข้าอบรม (10)แต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังมุ่งเน้นพัฒนาพนักงานผ่านการเรียนรู้ จากประสบการณ์ และลงมือทำจริง (70) พร้อมทั้งเรียนรู้ จากผู้อื่น (20)เป็นหลักใหญ่ควบคู่ไปด้วย ในขณะที่เดียวกันเอสซีจีมุ่งพัฒนา พนักงานตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล (Role Based Competency) ซึ่งเน้นการพัฒนาเฉพาะสิ่งที่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงตามหน้างาน (Need to Know) และลดการพัฒนาที่ไม่จำเป็นในการทำงาน (Nice to Know) ลงทำให้ปีที่ผ่านมา เอสซีจีสามารถลดค่าใช้จ่ายด้านการพัฒนารวมทั้งเวลาในการพัฒนาส่วนที่ไม่จำเป็นลงได้โดยในปี2559 พนักงานเอสซีจีมีวันฝึกอบรมเฉลี่ยต่อคน 6 วัน มีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานทั้งภายในและภายนอกจำนวน 1,616 ล้านบาท ซึ่งส่วนหนึ่งลดลงจากค่าใช้จ่ายในการพัฒนาพนักงานเรื่องระบบบริหารจัดการธุรกิจตามหลัก Integrated Business Excellence (IBE) ที่ลดลงและใช้การพัฒนาแบบ 70 และ20 มากขึ้น

## ภาคผนวก ข

### แบบสอบถามวิทยานิพนธ์ หัวข้อ

#### “รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส”

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ และระดับการส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส โดยประกอบไปด้วยปัจจัยสำคัญ 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ โดยผู้ตอบแบบสอบถามต้องพิจารณาถึงภาพรวม ความเชื่อ ค่านิยม และรูปแบบพฤติกรรมขององค์การโดยทั่วไปว่าเป็นอย่างไร การแสดงความคิดเห็นของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรคนไทยในบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส จึงขอความอนุเคราะห์ท่านกรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นอันแท้จริงของท่าน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์ จากท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาสละเวลาอันมีค่า ในการให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัย ทุกรายก็ตามการตอบแบบสอบถามชุดนี้เป็นไปตามความสมัครใจของท่าน โดยผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวม ซึ่งจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่าน

นายณัฐพล เทียนหอม

นิติศาสตรบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

เบอร์โทรศัพท์ที่สามารถติดต่อได้: 083 - 0622295

อีเมลที่สามารถติดต่อได้: savakung7@hotmail.com

### รายละเอียดของแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้ มีทั้งหมด 6 หน้า โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อ 1 - 6 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อ 1 - 16 เป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ

เอ็กซ์เพรส

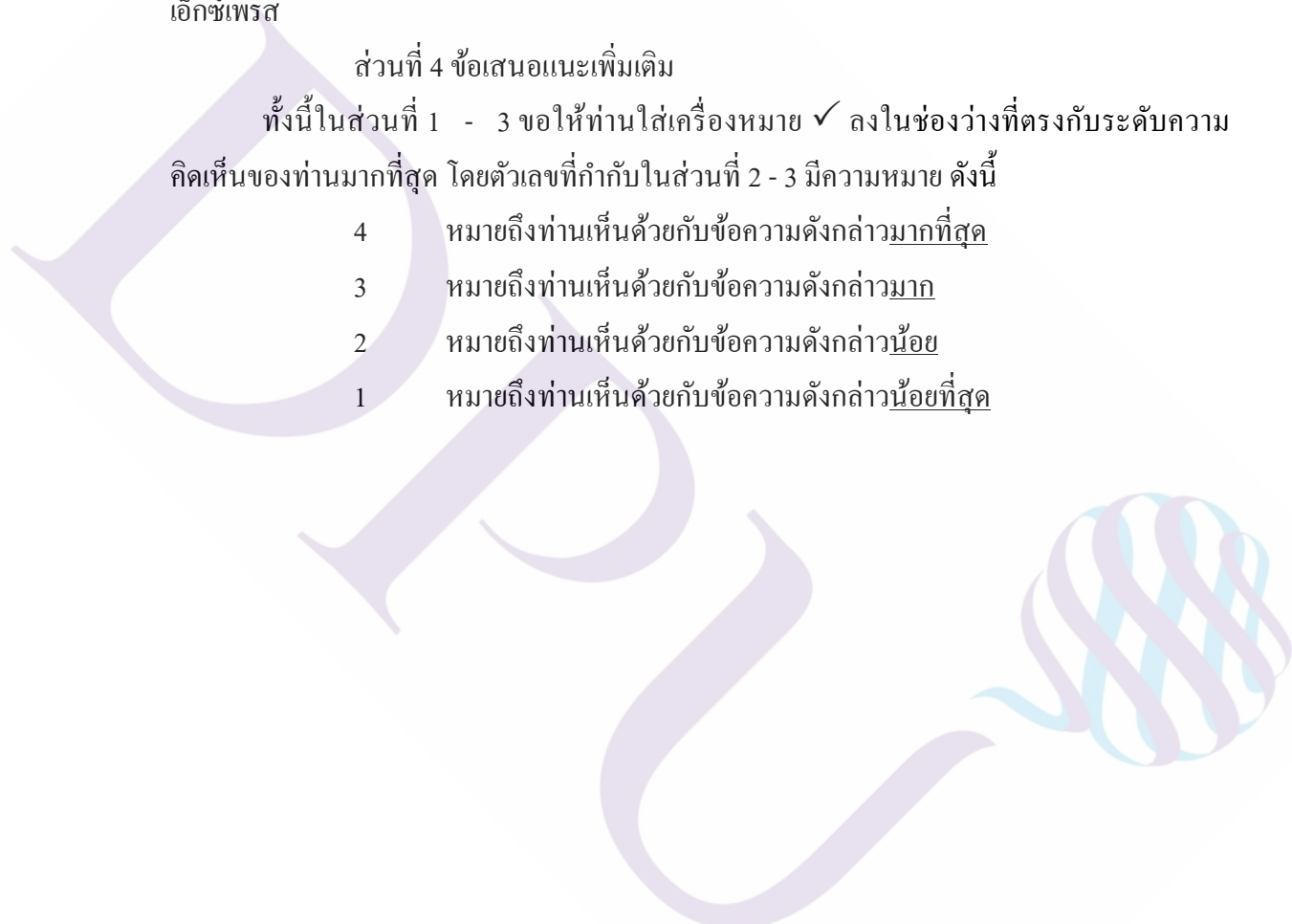
ส่วนที่ 3 ข้อ 1 - 16 เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ

เอ็กซ์เพรส

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ทั้งนี้ในส่วนที่ 1 - 3 ขอให้ท่านใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยตัวเลขที่กำกับในส่วนที่ 2 - 3 มีความหมาย ดังนี้

- 4 หมายถึงท่านเห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวมากที่สุด
- 3 หมายถึงท่านเห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวมาก
- 2 หมายถึงท่านเห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวน้อย
- 1 หมายถึงท่านเห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวน้อยที่สุด



**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**1. เพศ**

1. ชาย       2. หญิง

**2. อายุ**

1. ต่ำกว่า 21 ปี       2. 22 - 25 ปี       3. 25- 30 ปี       4. 30 ปีขึ้นไป

**3. ระดับการศึกษา**

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี       2. ปริญญาตรี       3. ปริญญาโท       4. สูงกว่าปริญญาโท

**4. สถานภาพสมรส**

1. โสด       2. สมรส       3. หม้าย       4. หย่าร้าง/แยกกันอยู่

**5. ระยะเวลาการทำงาน**

1. ต่ำกว่า 1 ปี       2. 2 - 3 ปี       3. 4 - 5 ปี       4. 5 ปีขึ้นไป

**6. รายได้ต่อเดือน**

1. น้อยกว่า 15000 บาท       2. 15001 - 20000 บาท       3. 20001 - 25000 บาท  
 4. 25000 บาท ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส  
โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วย มากที่สุด (4)	เห็นด้วย มาก (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อย (1)
1. หัวหน้างานของท่านสามารถให้คำปรึกษาการปฏิบัติงาน และ ตัดสินใจ ด้านนโยบายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผล				
2. ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส ส่วนใหญ่มาจากความสามารถของผู้บริหาร				
3. หัวหน้างานของท่านเอาใจใส่ และตอบสนองต่อคำนิยาม และ ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี				
4. หัวหน้างานของท่านจัดสรรงานดี และมีการส่งเสริมให้มีโอกาส ก้าวหน้า				
5. โครงสร้างของบริษัทเอสซีจี ยาโมโตะ เอ็กซ์เพรส มีลักษณะ เป็นลำดับขั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป				
6. บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรมีความรับผิดชอบต่องาน รู้จักหน้าที่ หลีกเลี่ยงการทำความผิดกฎระเบียบ				
7. บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรเน้นการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม				
8. บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรให้ความสำคัญกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความต้องการของตนเอง				
9. หัวหน้างานของท่านสนับสนุนและส่งเสริมให้ท่านมีความคิด ริเริ่มใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน				
10. หัวหน้างานของท่านเน้นการปฏิบัติงานแบบมีความอิสระสูง				
11. บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรมีการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นให้ ความสำคัญต่อประสิทธิภาพ และชื่อเสียงขององค์กร				
12. บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรเป็นคนยูติธรรม ซื่อตรงต่อหน้าที่ มีความรับผิดชอบ และจงรักภักดีกับองค์กร				

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วยมากที่สุด (4)	เห็นด้วยมาก (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อย (1)
13. บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรมีการแข่งขันการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นกับงาน				
14. การตัดสินใจในการปฏิบัติงานจะทำได้รวดเร็ว ใช้สัญชาตญาณ และมีความเสี่ยง				
15. ลักษณะของงานส่วนใหญ่เป็นงานที่ทำทายการจัดการกับสถานการณ์ หรือปัญหาใหม่ ๆ ด้วยการพัฒนา				
16. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาจากความก้าวหน้าในความเป็นมืออาชีพ ความสำเร็จในเป้าหมายงาน โอกาสในการพัฒนาตนเอง มีทีมงานดี และได้ค่าตอบแทนสูงสมความสามารถ				

ส่วนที่ 3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส  
โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วย มากที่สุด (4)	เห็นด้วย มาก (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อย (1)
1. บริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส มีแนวทางการสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ				
2. บริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส สามารถสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การที่ตรงกับความต้องการของบริษัท ฯ				
3. บริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส มีหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม				
4. บริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส ให้ความสำคัญต่อกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากร				
5. บริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส ให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับการทำงาน				
6. บริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส มีการจัดสรรรางวัลที่นอกจกค่าตอบแทน				
7. บริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส มีสวัสดิการและผลประโยชน์ที่เอื้อกูลให้แก่บุคลากร				
8. บริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ที่คำนึงถึงความเสมอภาค				
9. บริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น				
10. บริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น				

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วยมากที่สุด (4)	เห็นด้วยมาก (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อย (1)
11. บริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ก้าวหน้า และเติบโตต่อไปในอนาคต				
12. บริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส มีการฝึกอบรม ส่งเสริมการศึกษา และการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม				
13. บริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส คำนึงถึงความเสมอภาคในการคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของบุคลากร				
14. บริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส คำนึงถึงความพึงพอใจในการ ทำงานของบุคลากร				
15. บริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บุคลากร				
16. บริษัทเอสซีจี ยาโม โตะ เอ็กซ์เพรส ให้สิทธิประโยชน์แก่บุคลากร ทั้งด้านการทำงานและชีวิตส่วนตัว				

#### ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

“ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่สละเวลาอันมีค่าในการให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัยในครั้งนี้”



### ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายฉัฐพล เทียนหอม
เกิดเมื่อ	4 พฤศจิกายน 2530
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่งานในพระองค์ ระดับ 4
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา 2554 วิทยาการจัดการ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ประวัติการทำงาน	ปี พ.ศ. 2552 – ปัจจุบัน กองการในพระองค์ กรมราชเลขาการในพระองค์ สำนักพระราชวัง

