ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลแบบ AIC ของบริษัทควบรวมกิจการ ดีเอชแอล โกลเบิล ฟอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด*

Factors Which Relating AIC Personnel Administration in the Merging DHL Global Forwarding (Thailand) Company Limited

อรอนงค์ โฆสิตคุณ**
รศ.ดร.พวงเพชร์ วัชรอยู่***

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความต้องการของบุคคล กระบวนการทำงาน พฤติกรรมการทำงานในองค์การ และการบริหารงานบุคคลแบบ AIC และศึกษาความสัมพันธ์ของความต้องการของบุคคล กระบวนการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานในองค์การที่มีต่อการบริหารงานบุคคลแบบ AIC กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยพนักงานของบริษัท ดีเอชแอล โกลเบิล ฟอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 208 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีระดับความต้องการของบุคคล กระบวนการทำงาน พฤติกรรมการทำงานในองค์การ และการบริหารงานบุคคลแบบ AIC อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด นอกจากนี้ความต้องการของบุคคล (ด้านความต้องการเจริญเติบโตและความสำเร็จ) กระบวนการทำงาน (ด้านระบบผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินเดือน) พฤติกรรมการทำงานในองค์การ (ด้านการแก้ปัญหาและด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับขององค์การ) สามารถร่วมกันพยากรณ์การบริหารงานบุคคลแบบ AIC ได้ร้อยละ 34.1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

คำสำคัญ: ความต้องการของบุคคล กระบวนการทำงาน พฤติกรรมการทำงานในองค์การ การบริหารงานบุคคลแบบ AIC

---

* บทความนี้เรียบเรียงจากวิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

** นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

*** รองศาสตราจารย์ ภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Abstract

The objectives of this research were to study the level of personal needs, work procedure, work behavior in organization and AIC-personnel administration; secondly, to study the relationship between personal needs, work procedure, and work behavior in the organization with the AIC-personnel administration. The sample consisted of 208 employees of DHL Global Forwarding (Thailand) Company Limited. The data were collected by questionnaires. Statistics used were the percentages, the mean, the standard deviation, and the stepwise multiple regression analysis.

Research results revealed that the personnel in DHL Global Forwarding (Thailand) Company Limited had moderate levels in all factors: personal needs, work procedure, work behavior in organization, and AIC-personnel administration. Moreover, personal needs (growth and achievement needs), work procedure (reward) and work behavior in organization (problem-solving, rule regulation) could jointly predict 34.1 percent of the AIC-personnel administration at the 0.001 significance level.

Keywords: personal needs, work procedure, work behavior in organization, AIC-personnel administration

บทนำ

สภาพสังคมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง การแข่งขันกันก็สูงกว่าในอดีต ดังจะเห็นได้จากสิ่งที่เกิดขึ้นในระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมในปัจจุบัน ซึ่งจะมีเฉพาะองค์การขนาดใหญ่หรือองค์การที่มีปัจจัยเกื้อหนุนต่าง ๆ มากที่สุดเท่านั้นที่สามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ ส่วนองค์การขนาดเล็กก็จะต้องทำให้มีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การอย่างใดอย่างหนึ่งจึงจะสามารถอยู่รอดได้ และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นมากในรูปแบบที่เรียกว่า “การควบรวมกิจการ” ดังที่ *สุธีร์ ศุภนิตย์ (2537: 69)* กล่าวว่า การควบรวมกิจการเป็นการรวมหน่วยธุรกิจตั้งแต่สองหน่วยขึ้นไปเข้าด้วยกันเป็นหน่วยเดียว ซึ่งก่อให้เกิดการกระจายอำนาจในตลาด และเป็นการขจัดการแข่งขันอย่างหนึ่งที่มีความสามารถที่จะสร้างอำนาจตลาด (Market Power) ให้เหนือกว่าคนอื่น แต่อย่างไรก็ตามองค์การธุรกิจที่มีการควบรวมกิจการมักจะประสบปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลค่อนข้างมาก ดังเช่นกรณีของบริษัท ดีเอชแอล โกลเบิล ฟอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีการควบรวมกิจการเมื่อช่วงปลายปี 2549 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญอย่างยิ่งหลายประการต่อสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นและที่จะตามมาอย่างต่อเนื่อง เช่น ปัญหาความขัดแย้งระหว่างพนักงาน และปัญหาการลาออกที่เพิ่มขึ้นของพนักงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นภาระของฝ่ายบริหารงานบุคคลที่ต้องจัดการงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การบริหารงานบุคคลเป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับคนในองค์การ เพื่อให้สามารถทำงานจนบรรลุเป้าหมายตามที่องค์การกำหนด *(นฤมล ณ พัทลุง, 2534: 80)* ในกรณีขององค์การที่มีการควบรวมกิจการมาก่อนนั้น ได้มีผู้นำหลักการบริหารงานบุคคลแบบ AIC (Appreciation Influence Control) มาใช้ในการประเมินและการจัดกระบวนการดำเนินงาน เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงานบุคคลเช่นที่บริษัท ดีเอชแอล โกลเบิล ฟอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด เกิดปัญหาขึ้นมาจากการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของบริษัท แล้วนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างบุคลากรด้วย ซึ่งย่อมจะมีทั้งผู้ได้ประโยชน์และผู้เสียประโยชน์เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนี้โดยเฉพาะต่อตำแหน่งและต่อค่าตอบแทน ทั้งนี้ ผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้ทำงานคนหนึ่งในบริษัท ดีเอชแอล โกลเบิล ฟอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด ประเมินว่าการมีผู้ได้รับผลประโยชน์และผู้เสียประโยชน์นั้นเกิดขึ้นมาจาก **“ความต้องการของบุคคล”** ซึ่งในการบริหารงานบุคคลนั้นถือว่าเป็นงานหลักที่สำคัญเพื่อบริหารจัดการความต้องการของบุคลากรทั้งหมดในองค์การให้อยู่ภายในกรอบที่องค์การกำหนดไว้

นอกจากนี้ **“กระบวนการทำงาน”** ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เป็นปัญหาของการบริหารงานบุคคลแบบ AIC เช่น การได้รับข้อมูลข่าวสารที่เปิดเผยได้จากบริษัทอย่างไม่เพียงพอ ดังที่ *ธีรยุส วัฒนาศุภโชค (2549: 2)* อธิบายว่า ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นหลังจากมีการควบรวม ส่วนหนึ่งมาจากการสื่อสารที่ไม่เพียงพอและไม่ชัดเจน การปล่อยข่าวต่าง ๆ จากผู้ที่เสียประโยชน์ได้ทำให้เกิดความสับสนต่อพนักงานส่วนใหญ่และกระทบต่อประสิทธิผลของกิจการ ฉะนั้น การสื่อสารที่ทำให้มีความเข้าใจเพียงพอจะทำให้เกิดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นหน้าที่ของการบริหารงานบุคคลที่จะทำให้เกิดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยกระตุ้นให้ผู้ทำงานมี **“พฤติกรรมการทำงาน”** ที่มีประสิทธิผล ซึ่ง *วีระนาถ มานะกิจ (2535: 63)* ได้กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสามารถแสดงถึงแนวโน้มของความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดได้ หากผลรวมของพฤติกรรมการทำงานทั้งหมดในองค์การมีความสอดคล้องต่อพฤติกรรมองค์การที่คาดหวัง ก็ย่อมเกิดเป็นประสิทธิผลขององค์การตามมา แต่หากพฤติกรรมกลุ่มการทำงานในองค์การมีความแตกต่าง และนำมาซึ่งความขัดแย้งภายในองค์การประสิทธิผลขององค์การรวมย่อมลดต่ำลงมาด้วยเช่นกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ความต้องการของบุคคล กระบวนการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานในองค์การเป็นตัวแปรที่น่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลแบบ AIC ที่สามารถนำมาใช้กับการบริหารงานในบริษัท ดีเอชแอล โกลเบิล ฟอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นองค์การธุรกิจที่มีควบรวมกิจการและมีการปรับโครงสร้างภายในองค์การที่มีปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เช่น ปัญหาการลาออกจากงาน การมีทั้งผู้ได้และผู้เสียผลประโยชน์ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลแบบ AIC ของบริษัทควบรวมกิจการ ดีเอชแอล โกลเบิล ฟอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งผลที่ได้อาจจะเป็นข้อมูลในการนำมาปรับใช้เพื่อการบริหารงานแผนกบุคคลด้านความต้องการของบุคคล กระบวนการทำงานและพฤติกรรมการทำงานในองค์การต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

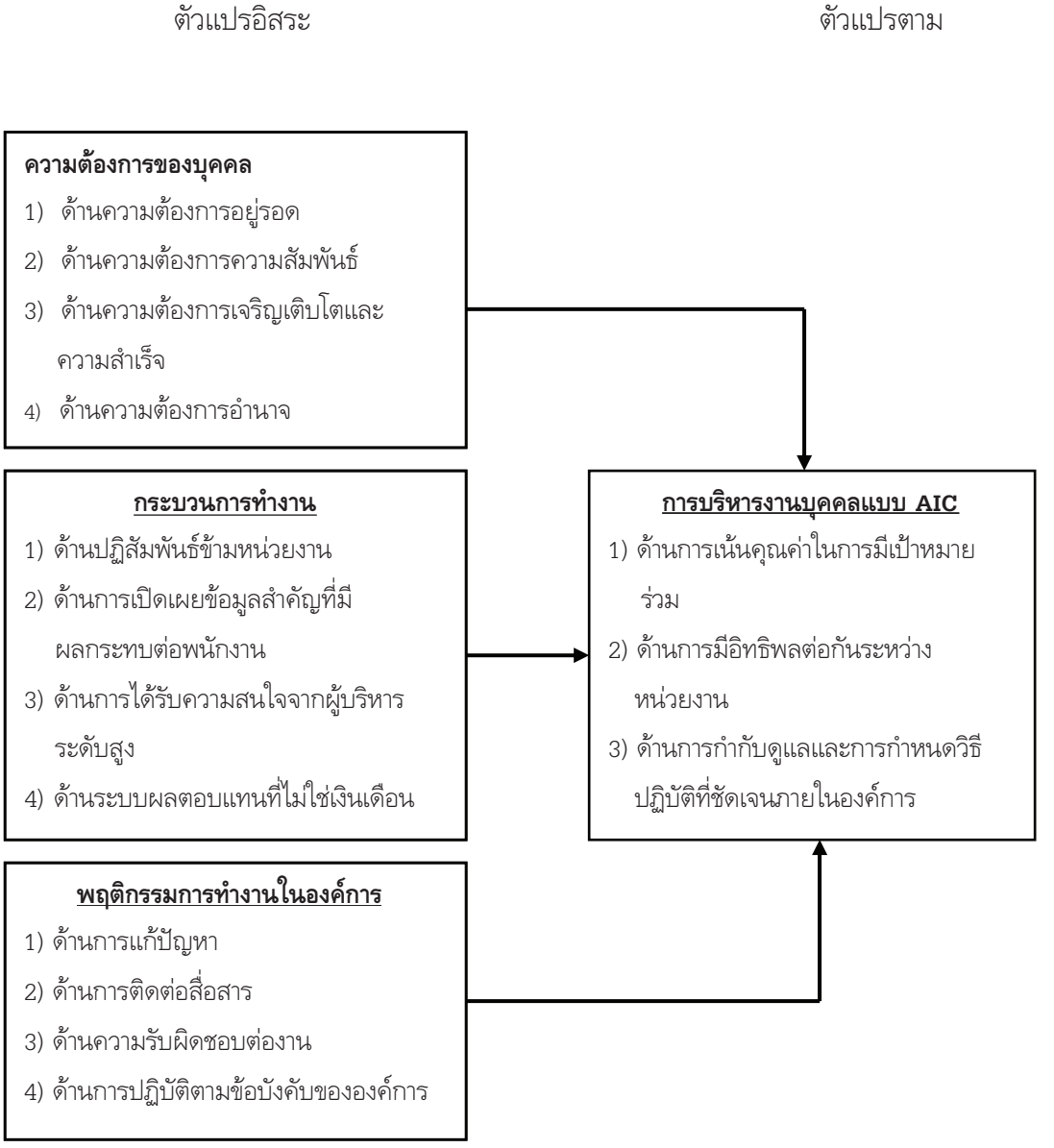
1. เพื่อศึกษาระดับของความต้องการของบุคคล กระบวนการทำงาน พฤติกรรมการทำงานในองค์การ และการบริหารงานบุคคลแบบ AIC ของพนักงานบริษัท ดีเอชแอล โกลเบิล ฟอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความต้องการของบุคคล กระบวนการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานในองค์การที่มีต่อการบริหารงานบุคคลแบบ AIC ของพนักงานบริษัท ดีเอชแอล โกลเบิล ฟอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดนโยบายของผู้บริหารเกี่ยวกับความต้องการของบุคคล กระบวนการทำงาน พฤติกรรมการทำงานในองค์การ และการบริหารงานบุคคลแบบ AIC ของพนักงาน และนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการวางแผนการบริหารงานบุคคลในองค์การให้เป็นไปอย่างเหมาะสม อันจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ

กรอบแนวคิดในการวิจัย



สมมติฐานการวิจัย

ความต้องการของบุคคล กระบวนการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานในองค์การสามารถร่วมกันพยากรณ์การบริหารงานบุคคลแบบ AIC ของพนักงานบริษัท ดีเอชแอล โกลเบิล ฟอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด

วิธีการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของบริษัท ดีเอชแอล โกลเบิล ฟอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด มีจำนวนทั้งสิ้น 450 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2551) และคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยการใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan *(เพ็ญแข แสงแก้ว, 2540: 63)* ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 208 คน และทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งชั้นพนักงานตามแผนก เพื่อให้ได้ตัวอย่างครอบคลุมทุกแผนกของบริษัท จากนั้นแต่ละแผนกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับฉลากจากรายชื่อพนักงาน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบเติมข้อความและตรวจรายการ (Check List) เกี่ยวกับ เพศ อายุ อายุงาน สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอัตราเงินเดือน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความต้องการของบุคคล ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองจากการนำแนวคิดและทฤษฎีของ *Alderfer (1972)* และ *McClelland (1953)* มาปรับใช้ ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามกระบวนการทำงาน ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการนำแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทำงานของ *Kanter (1998)* มาปรับใช้ ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามพฤติกรรมการทำงานในองค์การ ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการนำแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานในองค์การของ *Gibson et al. (1991) วิภาพร มาพบสุข (2545) และอรุณ รักธรรม (2532)* มาปรับใช้ ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามการบริหารงานบุคคลแบบ AIC ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการนำแนวคิดและทฤษฎีการบริหารงานบุคคลแบบ AIC ของ *Smith (1985)* มาปรับใช้ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และทดสอบความเชื่อมั่นโดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานของบริษัทการขนส่งทางอากาศและทางทะเลแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างและไม่ถูกจัดเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาคำนวณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลจากการวิเคราะห์ได้ค่าความเชื่อ

มั่นของแบบสอบถาม ดังนี้

- แบบสอบถามความต้องการของบุคคล ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .8245
- แบบสอบถามกระบวนการทำงาน ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .8770
- แบบสอบถามพฤติกรรมการทำงานในองค์การ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9131
- แบบสอบถามการบริหารงานบุคคลแบบ AIC ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9664

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) ใช้ในการพยากรณ์ตัวแปรตามหนึ่งตัว ซึ่งเป็นผลมาจากตัวแปรอิสระตั้งแต่สองตัวขึ้นไป โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท ดีเอชแอล โกลเบิล ฟอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 64.90) มีอายุน้อยกว่า 30 ปี (ร้อยละ 48.60) มีอายุงานต่ำกว่า 6 ปี (ร้อยละ 61.00) มีสถานภาพโสด (ร้อยละ 72.60) มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 83.20) ส่วนมากดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ (ร้อยละ 95.70) และมีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 20,000 บาท (ร้อยละ 64.50)

2. ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการของบุคคล กระบวนการทำงาน พฤติกรรมการทำงานในองค์การ และการบริหารงานบุคคลแบบ AIC ของพนักงานบริษัท ดีเอชแอล โกลเบิล ฟอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความต้องการของบุคคล กระบวนการทำงาน พฤติกรรมการทำงานในองค์การ และการบริหารงานบุคคลแบบ AIC ของพนักงานบริษัท ดีเอชแอล โกลเบิล ฟอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด

(n = 208)

ตัวแปร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
ความต้องการของบุคคลโดยรวม	3.14	.42	ปานกลาง
กระบวนการทำงานโดยรวม	2.64	.53	ปานกลาง
พฤติกรรมการทำงานในองค์การโดยรวม	3.20	.59	ปานกลาง
การบริหารงานบุคคลแบบ AICโดยรวม	3.39	.59	ปานกลาง

จากตารางที่ 1 พบว่า พนักงานบริษัท ดีเอชแอล โกลเบิล ฟอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัดมีความต้องการของบุคคล กระบวนการทำงาน พฤติกรรมการทำงานในองค์การ และการบริหารงานบุคคลแบบ AIC โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.14 2.64 3.20 และ 3.39 ตามลำดับ

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน

ก่อนทำการทดสอบสมมติฐานเพื่อให้เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยพหุ ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเป็นอิสระต่อกันของตัวแปรอิสระเพื่อไม่ให้เกิด “Multicollinearity Problem” โดยทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ได้แก่ ความต้องการของบุคคล กระบวนการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานในองค์การของพนักงานบริษัท ดีเอชแอล โกลเบิล ฟอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ไม่มีตัวแปรอิสระใดที่มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างกันเกิน .80 จึงได้ดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอนเพื่อพยากรณ์การบริหารงานบุคคลแบบ AIC ของพนักงานบริษัท ดีเอชแอล โกลเบิล ฟอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุของตัวแปรพยากรณ์การบริหารงานบุคคลแบบ AIC ของพนักงานบริษัท ดีเอชแอล โกลเบิล ฟอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด

(n = 280)

ตัวแปรพยากรณ์	b	SE b	Beta	t	Sig
ความต้องการของบุคคล					
- ด้านความต้องการเจริญเติบโตและความสำเร็จ	1.314	.385	.204	3.410	.001
กระบวนการทำงาน					
- ด้านระบบผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินเดือน	.574	.186	.183	3.078	.002
พฤติกรรมการทำงานในองค์การ					
- ด้านการแก้ปัญหา	1.383	.372	.243	3.719	.000
- ด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับขององค์การ	1.101	.288	.244	3.816	.000
ค่าคงที่ (a) = 26.989					
R = .595	**R^2 = .354**	**R^2adj = .341**	**F Overall = 27.826**	**p = .000**	

จากตารางที่ 2 พบว่า ความต้องการของบุคคล (ด้านความต้องการเจริญเติบโตและความสำเร็จ) กระบวนการทำงาน (ด้านระบบผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินเดือน) พฤติกรรมการทำงานในองค์การ (ด้านการแก้ปัญหา และด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับขององค์การ) สามารถร่วมกันพยากรณ์การบริหารงานบุคคลแบบ AIC ของพนักงานบริษัท ดีเอชแอล โกลเบิล ฟอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์การบริหารงานบุคคลแบบ AIC ของพนักงานบริษัท ดีเอชแอล โกลเบิล ฟอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด ได้ร้อยละ 34.1 (R^2_{adj} = .341) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .595

เมื่อนำตัวแปรที่สามารถพยากรณ์การบริหารงานบุคคลแบบ AIC มาเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุของการบริหารงานบุคคลแบบ AIC ได้ดังนี้

การบริหารงานบุคคลแบบ AIC = 26.989 + 1.314 (ความต้องการของบุคคลด้านความต้องการเจริญเติบโตและความสำเร็จ) + .574 (กระบวนการทำงานด้านระบบผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินเดือน) + 1.383 (พฤติกรรมการทำงานในองค์การด้านการแก้ปัญหา) + 1.101 (พฤติกรรมการทำงานในองค์การด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับขององค์การ)

จากสมการการบริหารงานบุคคลแบบ AIC ของพนักงานบริษัท ดีเอชแอล โกลเบิล ฟอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในการพยากรณ์ การบริหารงานบุคคลแบบ AIC ได้ดีที่สุด คือ พฤติกรรมการทำงานในองค์การด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับขององค์การ รองลงมา คือ พฤติกรรมการทำงานในองค์การด้านการแก้ปัญหา ความต้องการของบุคคลด้านความต้องการเจริญเติบโตและความสำเร็จ และกระบวนการทำงานด้านระบบผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินเดือน ตามลำดับ

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่พบว่า ความต้องการของบุคคลด้านความต้องการเจริญเติบโตและความสำเร็จ กระบวนการทำงานด้านระบบผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินเดือน พฤติกรรมการทำงานในองค์การด้านการแก้ปัญหาและด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับขององค์การสามารถร่วมกันพยากรณ์การบริหารงานบุคคลแบบ AIC ของพนักงานบริษัท ดีเอชแอล โกลเบิล ฟอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด ได้ร้อยละ 34.1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยตัวแปรทั้ง 4 ตัวมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อการบริหารงานบุคคลแบบ AIC สามารถอธิบายได้ดังนี้

ความต้องการของบุคคลด้านความต้องการเจริญเติบโตและความสำเร็จสามารถพยากรณ์การบริหารงานบุคคลแบบ AIC ของพนักงานบริษัท ดีเอชแอล โกลเบิล ฟอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) นั้น อาจเนื่องมาจากพนักงานมีความคาดหวังต่อการเจริญเติบโตและความสำเร็จในอาชีพ ซึ่งเป็นแรงจูงใจให้พนักงานมีการพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นและจากการที่บริษัทมีพนักงานทั้งในสำนักงานใหญ่และสาขาต่างๆ เป็นจำนวนมากทำให้พนักงานที่มีความคาดหวังว่าตนจะได้รับการส่งเสริมให้เจริญก้าวหน้าในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนั้น ต้องพยายามสร้างผลงานและจุดเด่นให้กับตนเอง เกิดความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ โดยการจัดสรรเวลาในการเข้าร่วมการฝึกอบรมที่องค์การได้จัดขึ้นในการเสริมการทำงานเฉพาะส่วนในแต่ละแผนกหรือทั้งองค์การ เพื่อนำความรู้มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของตน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมการบริหารงานบุคคลแบบ AIC ขององค์การเกี่ยวกับรูปแบบ

การจัดงานหรือกิจกรรมให้แก่พนักงานได้ตระหนักถึงการมีเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและมีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน อันจะก่อให้เกิดการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศให้กับองค์การ รวมทั้งส่งผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานและตัวบุคคลในการปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง ทำให้เกิดความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้นในการทำงาน นับเป็นโอกาสที่จะทำให้พนักงานได้รับการพิจารณาเกี่ยวกับการเจริญเติบโตก้าวหน้าในงานได้ จึงเห็นได้ว่าการที่พนักงานมีความต้องการเจริญเติบโตและความสำเร็จในงาน ทำให้การบริหารงานบุคคลแบบ AIC ขององค์การมีคุณภาพเพิ่มขึ้นด้วย

กระบวนการทำงานด้านระบบผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินเดือนสามารถพยากรณ์การบริหารงานบุคคลแบบ AIC ของพนักงานบริษัท ดีเอชแอล โกลเบิล ฟอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) นั้น อาจเป็นเพราะกระบวนการทำงานที่ให้ผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินเดือนแก่พนักงาน เช่น การมอบประกาศนียบัตร หรือมอบรางวัลที่ระลึกแก่พนักงานที่ทำงานให้กับองค์การเป็นเวลานาน หรือการให้คำชื่นชมในผลงานของพนักงานนั้น เป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้ตระหนักว่า องค์การให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของบุคลากร ซึ่งส่งผลให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อการบริหารงานบุคคลแบบ AIC ขององค์การ โดยการปฏิบัติงานด้วยจิตวิญญาณที่เสมือนว่าตนคือเจ้าของธุรกิจ มีความมุ่งมั่นและใส่ใจต่อการทำงานในการให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งจะเป็นการสร้างความสำเร็จให้แก่ตนเองและองค์การ ดังที่ *สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2547: 216)* กล่าวว่า การจัดกระบวนการทำงานให้พนักงานมีแนวปฏิบัติงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับคุณลักษณะของพนักงานและกิจการขององค์การ จะนำไปสู่ประสิทธิภาพในทุก ๆ ด้านในการบริหารองค์การ แต่หากมีการจัดกระบวนการทำงานที่ไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงภายในองค์การ การนำไปสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงานของบุคลากรทั้งหมดก็จะมีความล่าช้าหรืออาจล้มเหลว

พฤติกรรมการทำงานในองค์การด้านการแก้ปัญหา และด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับขององค์การสามารถร่วมกันพยากรณ์การบริหารงานบุคคลแบบ AIC ของพนักงานบริษัท ดีเอชแอล โกลเบิล ฟอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) ได้ อาจเนื่องมาจากพนักงานได้พบปัญหามากมายจากการทำงาน และได้รับคำแนะนำในการแก้ปัญหานั้นจากผู้บังคับบัญชา เป็นการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้เข้าใจวิธีการทำงานและมีทักษะในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ทั้งยังสามารถช่วยเหลือแนะนำผู้อื่นให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ แล้วก่อให้เกิดผลในการบรรลุเป้าหมายการทำงานขององค์การโดยรวม ส่วนด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับขององค์การนั้น การที่พนักงานปฏิบัติตามข้อบังคับขององค์การอย่างเคร่งครัด และองค์การมีการเข้มงวดต่อการปฏิบัติตามข้อบังคับขององค์การ ทำให้พนักงานได้รับรู้ว่าทุกคนอยู่ภายใต้มาตรฐานเดียวกัน ไม่มีการเลือกปฏิบัติกับผู้หนึ่งผู้ใด ซึ่งหากองค์การนำหลักเกณฑ์มาตรฐานสากลต่าง ๆ ที่ได้รับการยอมรับมาใช้ในองค์การ เพื่อพัฒนาองค์การและบุคลากรขององค์การจะกระทำได้ง่ายและได้ประสิทธิผลรวดเร็ว โดยพฤติกรรมการทำงานในองค์การทั้ง 2 ด้านนี้จะส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลแบบ AIC ขององค์การในการจัดงานให้แก่พนักงานให้เกิดการรับรู้เป้าหมายการทำงานร่วมกัน มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานในการร่วมมือกันแก้ปัญหา เพื่อให้สามารถส่งมอบงานที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้าได้ตรงตามเวลาและมีวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับ *Schiffman and Kanuk (2000: 76)* ที่กล่าวว่า การที่พนักงานแสดงออกให้รู้ว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และมีการปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ของบริษัทจะเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคคลที่ดีได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการวิจัยที่พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลแบบ AIC ได้แก่ ความต้องการของบุคคลด้านความต้องการเจริญเติบโตและความสำเร็จ กระบวนการทำงานด้านระบบผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินเดือน พฤติกรรมการทำงานในองค์การด้านการแก้ปัญหา และด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับขององค์การนั้น ผู้วิจัยนำมาเป็นข้อเสนอแนะเป็นลำดับ ดังนี้

1. องค์การควรเน้นการให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคคล และความต้องการของบุคคลด้านความต้องการเจริญเติบโตและความสำเร็จเพิ่มขึ้น โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นถึงความต้องการในการปฏิบัติงาน และนำข้อมูลมาจัดสวัสดิการต่างๆ ที่สอดคล้องกับพนักงานและองค์การ รวมทั้งการกำหนดระบบเส้นทางการเติบโตของพนักงาน (Career Path) กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาผลงาน ศักยภาพของพนักงานสำหรับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม เป็นที่ยอมรับทั้งระดับผู้บริหารและพนักงาน เพื่อทำให้พนักงานมองเห็นโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงานได้อย่างชัดเจนต่อเนื่อง

2. องค์การควรให้ความสำคัญกับการพัฒนากระบวนการทำงานโดยรวมและกระบวนการทำงานด้านระบบผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินเดือน โดยการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงานของพนักงาน เช่น การฝึกอบรมเกี่ยวกับงานหรือทัศนศึกษาดูงานในองค์การอื่น ๆ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานรวมทั้งให้การชื่นชมผลงานของพนักงาน เช่น การจัดประกวดพนักงานที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานดีเด่นและมีความประพฤติดี หรือมีมนุษยสัมพันธ์ดี โดยมีการติดประกาศเกียรติคุณที่บอร์ดของบริษัทหรือมีการมอบรางวัลและเกียรติบัตรในงานวันสำคัญของบริษัท เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าของงาน มีบทบาทสำคัญในการทำงานและเกิดการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

3. องค์การควรส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานในองค์การ รวมทั้งมีพฤติกรรมการทำงานในองค์การด้านการแก้ปัญหาและด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับขององค์การเพิ่มมากขึ้น โดยการจัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างหน่วยงานในการหาแนวทางพัฒนางานและการแก้ไขปัญหาในงานที่มีความเชื่อมโยงกัน มีการมอบอำนาจในการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ในขอบเขตงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน รวมทั้งจัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจแก้ปัญหาเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ทักษะการแก้ปัญหาในการทำงานด้วยตนเองและการแก้ปัญหาร่วมกับผู้อื่นทุกระดับ นอกจากนี้ควรจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานตามแนวทางที่องค์การกำหนดไว้ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความชัดเจนในการทำงานและยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน รวมทั้งควรติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ โดยอาจจัดให้มีการติดตามและประเมินด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การสังเกตการณ์ การประเมินผลงานจากฝ่ายบุคคล หัวหน้างานและตัวพนักงานเอง โดยมีรางวัลตอบแทนสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติได้ตามเกณฑ์หรือสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้

4. องค์การควรเน้นให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลแบบ AIC เพิ่มขึ้น โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้วางแผนการดำเนินงาน และตัดสินใจเลือกวิธีการทำงานด้วยตนเองที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ มีการมอบหมายการทำงานเฉพาะกิจแก่พนักงานเพิ่มขึ้น เช่น มอบหมายให้ไปทำงานร่วมกับแผนกงานอื่นเป็นระยะเวลาหนึ่งในบทบาทที่แตกต่างออกไป เพื่อได้เรียนรู้สิ่งใหม่จากเพื่อนร่วมงานต่างสายงาน โดยผู้บังคับบัญชาคอยให้คำปรึกษาแนะนำ และให้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกได้ว่า งานมีความหมาย และมีความสำคัญที่จะต้องรับผิดชอบ สามารถมองเห็นภาพรวมของกระบวนการทำงานทั้งหมด และได้ทราบถึงสิ่งที่ควรนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาเชิงลึก เพื่อวิเคราะห์กระบวนการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานแต่ละแผนกและองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท ดีเอชแอล โกลเบิล ฟอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อนำผลการวิจัยไปพัฒนาเครื่องมือต่าง ๆ ที่มีศักยภาพต่อไป เช่น ระบบการสื่อสารข้อมูล หลักสูตรฝึกอบรม กิจกรรมสันทนาการ เป็นต้น

2. ศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของบริษัทที่ผ่านการควบรวมกิจการ เช่น บรรยากาศองค์การ ทัศนคติ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นต้น รวมทั้งใช้เกณฑ์จากแนวคิดหรือทฤษฎีอื่น ๆ ในการวัดการบริหารงานบุคคล นอกเหนือจากการใช้หลักการแบบ AIC ในครั้งนี้ เพื่อพิจารณาตัวแปรอื่นที่อาจมีอิทธิพลช่วยสนับสนุนให้เกิดการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นสำหรับบริษัทที่ผ่านการควบรวมกิจการ

3. ศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบอื่น ๆ เพิ่มเติม นอกเหนือจากการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก การจัดสนทนากลุ่ม หรือการสังเกตพฤติกรรมของพนักงาน เพื่อให้มีข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ที่หลากหลายมากขึ้น

บรรณานุกรม

ธีรยุส วัฒนาศุภโชค. 2549. “แยบยลกลยุทธ์.” **ประชาชาติธุรกิจ** (27 เมษายน 2549): 2.

นฤมล ณ พัทลุง. 2534. **การบริหารงานบุคคลของท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีสังคม, มหาวิทยาลัยเกริก.

เพ็ญแข แสงแก้ว. 2540. **การวิจัยทางสังคมศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาคณิตศาสตร์และสถิติ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วิภาพร มาพบสุข. 2545. **จิตวิทยาการทำงาน.** กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

วีระนาถ มานะกิจ. 2535. **พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.

สุธีร์ ศุภนิตย์. 2537. “การควบคุมการควบรวมกิจการ.” **วารสารนิติศาสตร์** 24: 69-72.

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. 2547. **จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อรุณ รักธรรม. 2532. "การศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ." **เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ 1-7.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดอรุณการพิมพ์.

Alderfer, C. P. 1972. **Existence Relatedness and Growth: Human Need in Organization Setting.** New York: Free Press.

Gibson, J.L. *et al*. 1991. **Organization Seventh Edition.** Boston: Mc Graw-Hill.

Kanter, R. M. 1998. "Startup Business Advice from Business Owners to Would – Be Entrepreneurs." **Sam Advanced Management Journal** 60: 10-13.

McClelland, D. C. *et al*. 1953. **The Achievement Motive.** New York: Appleton Crofts, Inc.

Schiffman, L. G. and L. L. Kanuk. 2000. **Consumer Behavior** (Online). www.dit.dru.ac.th/home/023/psychology/chap1-chap7.html, March 12, 2008.

Smith, W. E. 1985. **Management: Challenges for Tomorrow's Leaders.** Ohio: Thomson South – Western.