

กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ของอุตสาหกรรมถ่านหินในประเทศอินโดนีเซีย

วันวิสา จงรักษ์^{1*} เนตร์พัฒนา ยาวีราช²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมข้ามชาติและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอุตสาหกรรมเหมืองถ่านหินในประเทศอินโดนีเซีย 2. ความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมข้ามชาติ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอุตสาหกรรมเหมืองถ่านหินในประเทศอินโดนีเซีย 3. อิทธิพลของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมข้ามชาติ ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอุตสาหกรรมเหมืองถ่านหินในประเทศอินโดนีเซีย

ประชากรในการวิจัยคือ พนักงานที่ปฏิบัติงานและผู้บริหารในบริษัทที่อยู่ในธุรกิจถ่านหินในประเทศอินโดนีเซียที่มีการร่วมทุนกับบริษัทจากประเทศไทย โดยมีบริษัทที่เข้าร่วมจำนวน 8 บริษัท มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 105 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบประเมิน สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกและมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และวัฒนธรรมข้ามชาติมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และมีอิทธิพลกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 และโมเดลสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรม อุตสาหกรรมถ่านหิน

¹ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง กรุงเทพฯ จังหวัดปทุมธานี
e-mail: wanvisa.indo@gmail.com

² อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ จังหวัดปทุมธานี e-mail: natepanna@yahoo.com

* ผู้นิพนธ์หลัก e-mail: wanvisa.indo@gmail.com

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PROCESS TO INDONESIA COAL INDUSTRIAL EFFICIENCY ADMINISTRATION

Wanvisa Jongrak^{1*} Natepanna Yavirach²

Abstract

This research aimed to study 1. the management of human resources cross-cultural and efficient operations in the coal industry in Indonesia, 2. relationship of human resources management processes, cross-cultural and work efficiency of the coal industry in Indonesia, 3) the effect of human resources management processes, cross-cultural to work efficiency of the coal industry in Indonesia.

The study population was operational and management staff of in the coal business in Indonesia, which had joint ventures with companies from Thailand. There were 8 participating companies and 105 respondents. The research instrument was the questionnaire and assessment form while statistics used for data analysis included confirmatory factor analysis (CFA) and Structural Equation Modeling (SEM).

The results showed that the human resources correlated positively and influenced on the work efficiency. And cross-cultural correlated negatively with the work efficiency and influence the work performance of a significant statistical level. 05 and. 01, and a structural equation model was consistent with empirical

Keywords : coal industry, culture, human resource management, work efficiency

¹Master of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi,

² Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi,

e-mail: natepanna@yahoo.com

*Corresponding author, e-mail: wanvisa.indo@gmail.com

บทนำ

ประเทศอินโดนีเซียจัดได้ว่าเป็นประเทศที่มีขนาดของตลาดเศรษฐกิจใหญ่ที่สุดในภูมิภาคอาเซียน ด้วยจำนวนประชากรที่มากเป็นอันดับที่ 4 ของโลก พร้อมทั้งยังมีทรัพยากรที่อุดมสมบูรณ์ ทำให้ประเทศอินโดนีเซียนั้นมีแรงดึงดูดนักลงทุนจากทั่วทุกมุมโลกอย่างมาก

โดยปัจจุบันไทยเข้าไปลงทุนในอินโดนีเซีย เป็นอันดับที่ 10 และมีมูลค่าการลงทุนจากปี 2519 จนถึงปัจจุบันมียอดการลงทุนสูงกว่า 2,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือคิดเป็นเงินไทยประมาณ 60,000 ล้านบาท (กองเอเซียตะวันออก 4 กรมเอเซียตะวันออก, 2555) โดยการลงทุนในด้านเหมืองแร่ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นอุตสาหกรรมเหมืองถ่านหิน ผลิตเพื่อการส่งออกนั้นมีสัดส่วนการลงทุนของถึงร้อยละ 20 ของการลงทุนทุกด้านในประเทศอินโดนีเซียของนักธุรกิจไทย

อย่างไรก็ตาม การจะประสบความสำเร็จอุตสาหกรรมเหมืองถ่านหินให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ เพราะปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ที่ใช้ทรัพยากรด้านอื่นๆ เช่น เงินทุน วัตถุดิบ เครื่องมือ เครื่องจักร เป็นต้น หากองค์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถเข้าไปทำงาน จะช่วยให้บริษัทมีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้นและทำให้มีความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกได้อย่างดี กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น ยิ่งการลงทุนในต่างประเทศ แรงงานท้องถิ่นถือเป็นกำลังสำคัญ แต่ด้วยความแตกต่างกันทั้งทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรมระหว่างประเทศไทย และประเทศอินโดนีเซีย วัฒนธรรมจึงเป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่ต้องศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงอิทธิพลของวัฒนธรรม และเพื่อที่จะช่วยให้เข้าใจแนวทางที่เหมาะสมในการจัดกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมเหมืองถ่านหินในประเทศอินโดนีเซีย ด้วยเหตุดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษากระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมถ่านหินในประเทศอินโดนีเซียเพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจลงทุนในธุรกิจถ่านหินในประเทศอินโดนีเซีย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมข้ามชาติและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอุตสาหกรรมเหมืองถ่านหินในประเทศอินโดนีเซีย
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมข้ามชาติ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอุตสาหกรรมเหมืองถ่านหินในประเทศอินโดนีเซีย
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมข้ามชาติ ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอุตสาหกรรมเหมืองถ่านหินในประเทศอินโดนีเซีย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรในการวิจัยคือ พนักงานที่ปฏิบัติงานและผู้บริหารในบริษัทที่อยู่ในธุรกิจถ่านหินในประเทศอินโดนีเซียที่มีการร่วมทุนกับบริษัทจากประเทศไทย ขนาดกลุ่มตัวอย่างไม่ควรน้อยกว่า 210 ตัวอย่าง (10 เท่าของตัวแปร) หรือกรณีที่มีกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กต้องไม่ต่ำกว่า 105 ตัวอย่าง (5 เท่าของตัวแปร) โดยมีบริษัทที่เข้าร่วมงานวิจัยนี้จำนวน 8 บริษัท และได้รับความร่วมมือจากตัวแทนของบริษัทต่างๆ เป็นผู้ช่วยแจกแบบสอบถามและรวบรวมส่งกลับ ใช้ระยะเวลาเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือน มกราคม - มิถุนายน 2558 ซึ่งได้รับ

แบบสอบถามกลับคืนจำนวน 105 ชุด ซึ่งด้วยขนาดที่เล็กของกลุ่มตัวอย่าง อาจมีผลกระทบต่อผลการวิจัยในลำดับถัดไปได้

ตัวแปรที่ศึกษามีทั้งหมด 4 ตัวแปรแฝง 17 ตัวแปรสังเกตได้แก่ 1) ตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีตัวแปรสังเกต 6 ตัว ได้แก่ (1) การวิเคราะห์งาน (2) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (3) การสรรหา และการคัดเลือก (4) การพัฒนาและฝึกอบรม (5) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) ตัวแปรวัฒนธรรมข้ามชาติ มีตัวแปรสังเกต 5 ตัว ตามทฤษฎีของ Geert Hofstede (อ้างถึงใน นิสิต มโนตั้งวรพันธ์, 2553) ได้แก่ (1) การเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล (individualism) และการเน้นความเป็นกลุ่ม (collectivism) (2) ความแตกต่างระหว่างอำนาจของแต่ละบุคคลในสังคม (Power Distance) (3) การเน้นลักษณะความเป็นชาย (Masculinity) และการเน้นลักษณะความเป็นหญิง (Femininity) (4) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) (5) การเน้นเป้าหมายระยะยาวกับการเน้นเป้าหมายระยะสั้น (Long-Term Orientation versus Short-Term Orientation) 3) ตัวแปรประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีตัวแปรสังเกต 3 ตัว (1) ผลการประเมินตนเองด้านต้นทุนการผลิต (2) ผลการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการ (3) ผลการประเมินตนเองด้านผลผลิตและ 4) ตัวแปรผลการปฏิบัติงานตาม KPI มีตัวแปรสังเกต 3 ตัว (1) ผลการปฏิบัติงานประจำเดือน มกราคม 2558 (2) ผลการปฏิบัติงานประจำเดือน กุมภาพันธ์ 2558 (3) ผลการปฏิบัติงานประจำเดือน มีนาคม 2558

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย 2 ส่วน คือ แบบสอบถามและแบบประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยแบบสอบถามประกอบด้วยคำถาม 4 ตอน ประกอบไปด้วย ตอนที่ 1 เป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) ใช้วัดข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (rating scale) เพื่อใช้วัดปัจจัยด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมเหมืองถ่านหิน ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (rating scale) เพื่อใช้วัดวัฒนธรรมข้ามชาติของพนักงานที่ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมเหมืองถ่านหิน ผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบวัดของ Ming-Yi Wu (2006) ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (rating scale) เพื่อใช้วัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมเหมืองถ่านหิน โดยแบบสอบถามทั้งหมดจะถูกแปลเป็นภาษาอังกฤษและภาษาอินโดนีเซีย ส่วนแบบประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จะนำผลการปฏิบัติงานตาม KPI ของแต่ละตำแหน่ง ตามที่แต่ละบริษัทกำหนด ในระยะเวลา 3 เดือน ตั้งแต่เดือน มกราคม – มีนาคม 2015

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM)

ผลการวิจัย

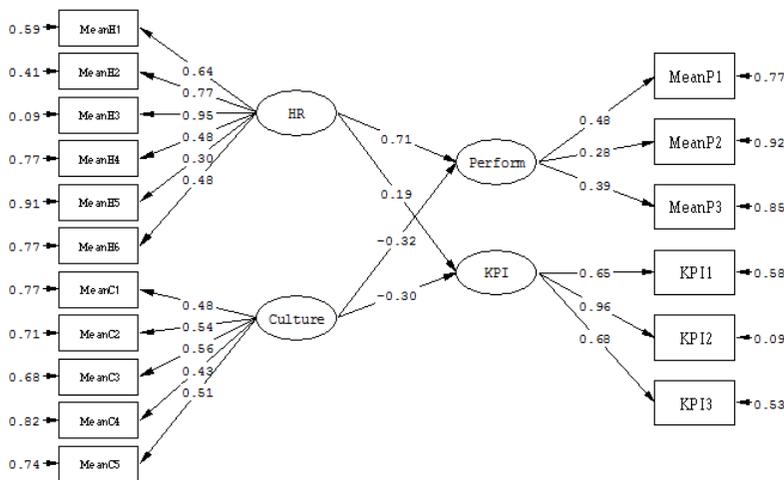
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลของพนักงานในอุตสาหกรรมถ่านหินในประเทศอินโดนีเซีย พบว่าพนักงานในอุตสาหกรรมถ่านหินในประเทศอินโดนีเซียส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 25-30 ปี สถานภาพโสด มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีรายได้ในช่วง 10,001 – 20,000 บาท มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-6 ปี มีตำแหน่ง/หน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่ง Technician

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาของตัวแปร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมข้ามชาติ และประสิทธิภาพในปฏิบัติงาน พบว่าตัวแปรสังเกตของตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทุกตัวแปร โดยตัวแปรสังเกตการวิเคราะห์งาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และตัวแปรสังเกตการพัฒนาและฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ตัวแปรสังเกตของตัวแปรวัฒนธรรมข้ามชาติ มีลักษณะทางวัฒนธรรมคือ 1) เน้นความเป็นกลุ่มสูง 2) มีลักษณะผสมผสานในการยอมรับความแตกต่างระหว่างอำนาจของแต่ละบุคคลในสังคม 3) มีลักษณะผสมผสานของการการเน้นลักษณะความเป็นชายและการเน้นลักษณะความเป็นหญิง 4) หลีกเลียงความไม่แน่นอนสูง และ 5) เน้นเป้าหมายระยะยาวสูง

ส่วนตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทุกตัวแปร โดยมีตัวแปรสังเกตการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และตัวแปรสังเกตต้นทุนการผลิต มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด และตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานตาม KPI ระหว่างเดือนมกราคม – มีนาคม 2558 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีทุกเดือน โดยมีผลการปฏิบัติงานในเดือนมีนาคม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และผลการปฏิบัติงานในเดือนมกราคม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมข้ามชาติ และประสิทธิภาพในปฏิบัติงาน พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตัวแปรผลการปฏิบัติงานตาม KPI และตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทิศทางเดียวกัน ในขณะที่ตัวแปรวัฒนธรรมข้ามชาติ (Culture) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับตัวแปรประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และตัวแปรผลการปฏิบัติงานตาม KPI



Chi-Square = 128.36, df = 111, p = 0.124
 CMIN/DF = 1.156, GFI = 0.873, RMSEA = 0.039

ภาพที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) การวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมถ่านหินในประเทศอินโดนีเซีย หลังปรับโมเดล

จากภาพที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าไคสแคว (Chi-Square) มีค่า 128.36 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 111 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (CMIN/df) มีค่าเท่ากับ 1.156 (เกณฑ์ CMIN/df < 3) ผลผ่านเกณฑ์ ค่า p-value เท่ากับ 0.124 (เกณฑ์ $p > 0.05$) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง GFI เท่ากับ 0.873 (เกณฑ์ GFI > 0.90) ผลไม่ผ่านเกณฑ์ และค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน RMSEA เป็น 0.039 (เกณฑ์ RMSEA < 0.05) ผลผ่านเกณฑ์ สรุปผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างนี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แม้จะมีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง GFI ไม่ผ่านเกณฑ์ แต่เมื่อพิจารณาค่าความสอดคล้องอื่นๆ เช่นค่า RMR 0.033 (ค่าที่ยอมรับได้ RMR < 0.05) ค่า CFI 0.956 (ค่าที่ยอมรับได้ CFI > 0.95) แสดงให้เห็นความโมเดลความสัมพันธ์นี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี

ตารางที่ 1 แสดงค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ Regression Weights

			Estimates	Standardize d	S.E.	C.R.	P
KPI	<---	HR	0.190	0.190	0.107	1.776	0.078
KPI	<---	Culture	-0.295	-0.295	0.130	-2.271	0.025
Perform	<---	HR	0.713	0.712	0.201	3.552	***
Perform	<---	Culture	-0.318	-0.318	0.200	-1.590	0.115

จากตารางที่ 4.19 แสดงค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ Regression Weights พบว่าตัวแปรแฝงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Perform) เท่ากับ 0.712 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในขณะที่ตัวแปรแฝงวัฒนธรรมข้ามชาติ (Culture) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Perform) เท่ากับ -0.318 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนตัวแปรแฝงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR) มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานตาม KPI (KPI) เท่ากับ 0.190 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ตัวแปรแฝงวัฒนธรรมข้ามชาติ (Culture) มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานตาม KPI (KPI) เท่ากับ -0.295 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่าในอุตสาหกรรมถ่านหินในประเทศอินโดนีเซียนั้นมีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการวิเคราะห์งาน เนื่องจากงานแต่ละตำแหน่งในอุตสาหกรรมถ่านหินมีความแตกต่างและมีหน้าที่เฉพาะเจาะจงไปอย่างชัดเจน การวิเคราะห์งานจึงมีความสำคัญ ดังที่ สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549) ได้อธิบายถึงการวิเคราะห์งานและการออกแบบงานคือ กระบวนการจัดสรรหมวดหมู่งานเพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การหรืองานนั้นๆ แต่ขณะที่การฝึกอบรมนั้นจะถูกให้ความสำคัญจากหน่วยงานต่างๆน้อยที่สุด จากการสังเกตของผู้วิจัยและการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่าแต่ละบริษัทไม่นิยมการส่งพนักงานไปฝึกอบรมหรือจัดการฝึกอบรมขึ้น แต่จะใช้ลักษณะของการพัฒนาในระหว่างการทำงาน หรือ On the Job Training มากกว่า เพราะนอกจากจะประหยัดงบประมาณแล้วยังเป็นการพัฒนาทักษะของพนักงานได้ตรงกับงานที่ต้องปฏิบัติได้มากที่สุด

ในขณะที่ลักษณะทางวัฒนธรรมนั้นพบว่า ผลการวิจัยนี้มีทั้งส่วนที่สอดคล้องและแตกต่างออกไปจากการศึกษาของ Dodi Wirawan Irawanto (2009) ที่พบว่าวัฒนธรรมของชาวอินโดนีเซียมีลักษณะเน้นความเป็นกลุ่ม ยอมรับความแตกต่างระหว่างอำนาจของแต่ละบุคคลในสังคมสูงซึ่งมีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศในเอเชีย มีวัฒนธรรมเน้นความเป็นชายและหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศในเอเชีย และเน้นความมีมนุษยธรรมอย่างสูงในสังคม รวมทั้งเน้นการแสดงออกที่เหมาะสมและให้ความสำคัญกับการรักษาความสามัคคี ซึ่งความเหมือนและความต่างนี้น่าเป็นผลมาจากการขอบเขตของการศึกษาที่การวิจัยนี้มุ่งเน้นไปเฉพาะที่อุตสาหกรรมถ่านหิน และบริษัทต่างๆที่เข้าร่วมในการวิจัยนี้เป็นบริษัทที่มีจำนวนพนักงานไม่มาก ลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งมีความเฉพาะตัวสูง สิ่งที่พบตรงกันคือลักษณะทางวัฒนธรรมที่เน้นความเป็นกลุ่มสูง แสดงถึงการให้ความสำคัญกับพวกพ้อง มีการพึ่งพาอาศัยกัน มีการสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมากกว่าแค่ความสัมพันธ์ในทางธุรกิจ มีความเป็นพวกพ้องและความเป็นกลุ่มก้อนสูง ซึ่งเป็นลักษณะพื้นฐานของชาวเอเชียและชาวอินโดนีเซีย และเนื่องจากขนาดขององค์กรที่เล็กกว่าความใกล้ชิดและความสัมพันธ์ส่วนบุคคลจึงมีมาก ความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการจึงมีโอกาสดังกล่าวได้สูงซึ่งเป็นลักษณะของการเน้นเป้าหมายระยะยาว และแม้ว่าพนักงานโดยส่วนใหญ่จะเป็นเพศชาย แต่ลักษณะของการเน้นความเป็นชายนั้นก็ไม่ได้สูงตามแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของสังคมที่เน้นความเป็นหญิงอยู่ แสดงถึงการต้องการการยอมรับหรือความมั่นคงทางสังคมมากกว่าความสำเร็จทางการทำงาน

ส่วนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพบว่าพนักงานในอุตสาหกรรมถ่านหินในประเทศอินโดนีเซียมีศักยภาพในการทำงานอยู่ระดับสูง มีทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ จะพบว่าพนักงานส่วนใหญ่จะมีการศึกษาในระดับสูง นอกจากนี้การที่บริษัทได้มีการกำหนด KPI ในการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจนก็เป็นตัวช่วยให้พนักงานทราบว่าตนเองควรจะต้องทำอะไรเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีขึ้นไปได้ แต่จะพบว่ายังมีช่องว่างที่ควรพัฒนาอยู่ เพราะเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานตาม KPI แล้วจะพบว่าคะแนนดังกล่าวยังห่างจากประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับสูงมากและผลการปฏิบัติงานตาม KPI ในระดับดีมาก อีกพอสมควร

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมข้ามชาติ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตัวแปรผลการปฏิบัติงานตาม KPI และตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทิศทางเดียวกัน ในขณะที่ตัวแปรวัฒนธรรมข้ามชาติ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับตัวแปรประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และตัวแปรผลการปฏิบัติงานตาม KPI แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีผลการทำงานหรือมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงจะพบในองค์กรหรือบริษัทที่มีกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mathew Ray Allen (2006) ที่พบว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจขนาดเล็ก ในขณะที่ลักษณะของแต่ละบุคคลในเรื่องของวัฒนธรรมก็แสดงให้เห็นความสัมพันธ์บางอย่างที่น่าสนใจ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของวัฒนธรรมแต่ละมิติจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมข้ามชาติในมิติเน้นความเป็นปัจเจกบุคคลหรือเน้นความเป็นกลุ่มมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านการบริหารจัดการและด้านผลผลิตในทิศทางตรงข้ามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นั้นแสดงให้เห็นว่าบุคคลที่ให้ความสำคัญกับกลุ่มหรือเพื่อนร่วมงาน นอกจากจะมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานและ ผลงานหรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดีตามไปด้วย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเท่ากับ 0.712 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในขณะที่ตัวแปรแฝงวัฒนธรรมข้ามชาติมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานตาม KPI เท่ากับ -0.295 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งผลที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Perform) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะในด้านการสรรหาคัดเลือก ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และด้านการวิเคราะห์งานจะพบว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหลายด้านนั้น เป็นไปตามที่ พยอม วงศ์สารศรี (2538:6) ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น สอดคล้องกับ เต็มพงศ์ สุนทรโททก (2544:6) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวจักรสำคัญต่อการพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต (Growth) เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องกำหนดวิธีการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาและการประเมินผลที่เหมาะสม ปัจจัยเหล่านี้ควรจะกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจนและปฏิบัติได้จริงซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กรคือจะทำให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จโดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์กรไปสู่การพัฒนาทุกๆด้าน

ส่วนวัฒนธรรมข้ามชาติมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อผลการปฏิบัติงานตาม KPI แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการเข้าใจวัฒนธรรมของพนักงานในอุตสาหกรรมถ่านหินในประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งจะช่วยในการคัดเลือกพนักงานหรือจัดสภาพแวดล้อมหรือกิจกรรมที่เหมาะสมในการส่งเสริมการทำงานของพนักงานได้ มิติวัฒนธรรมที่น่าสนใจที่พบจากการวิจัยนี้คือ มิติเน้นความเป็นกลุ่ม พบว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานถึงสองด้าน นอกจากนี้ผลของวัฒนธรรมด้านอื่นๆก็ช่วยยืนยันถึงลักษณะของการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (มิติเน้นผลระยะยาว) อย่างไรก็ตามเรื่องของวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่จะต้องทำการศึกษาอยู่เป็นระยะเนื่องจากวัฒนธรรมนั้นเป็นสิ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลาและบริบทของสังคม (Ming-Yi Wu, 2006) เนื่องจากพื้นที่ของประเทศอินโดนีเซียนั้นมีขนาดใหญ่และมีความหลากหลายทางเชื้อชาติและมีความแตกต่างกันในเรื่องของสถานะทางสังคมจึงต้องคำนึงถึงการจัดการข้ามวัฒนธรรมด้วย ซึ่ง ผลิน ภูจรรย์ (2540) กล่าวถึง การจัดการข้ามวัฒนธรรม การศึกษาในเรื่องของความเข้าใจ (Understanding) ในเรื่องของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (Cultural Differences) คือการที่จะสร้างความเข้าใจระหว่างกันของคนที่มาจากพื้นฐานทั้งชาติ ภาษา ศาสนา ค่านิยม ความคิดที่แตกต่างกันเพื่อให้บุคคลเหล่านี้เข้ามาทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากข้อค้นพบ

1. ควรมีการพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้นในทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทควรมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจนเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น การพัฒนาในระหว่างการทำงาน หรือ On the Job Training เป็นแนวทางที่ดี แต่ถ้ามีวิธีการอื่นๆช่วยเสริมให้พนักงานได้รับรู้ถึงความตั้งใจในการพัฒนาพวกเขาของบริษัท ก็จะช่วยกระตุ้นพนักงานให้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้มากขึ้นได้
2. การกำหนดลักษณะงานรวมทั้งเกณฑ์การประเมินผลการทำงานควรมีความชัดเจนและแสดงให้พนักงานรับรู้ตรงกับองค์กรเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ควรให้ความสำคัญ เพราะจะทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจในการทำงาน

3. การเน้นความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเป็นลักษณะเด่นของชาวอินโดนีเซีย การเข้าไปทำธุรกิจในประเทศอินโดนีเซียจะต้องให้ความสำคัญกับสิ่งนี้เป็นอย่างมาก ผู้บริหารควรสร้างสัมพันธ์ภาพที่นอกเหนือจากเรื่องงานกับพนักงาน ควรสร้างความรู้สึกการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและมีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าขององค์กรแก่พนักงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการทำวิจัยในเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และวัฒนธรรมในอุตสาหกรรมอื่นและในประเทศต่างๆในภูมิภาคอาเซียน เพื่อเป็นแนวทางในการเข้าไปดำเนินธุรกิจต่อไป

2. ควรทำการวิจัยเรื่องนี้ซ้ำกับกลุ่มธุรกิจที่มีจำนวนของพนักงานในองค์กรขนาดใหญ่ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างขนาดของบริษัทจะมีผลทำให้ผลการวิจัยมีความแตกต่างกันหรือไม่

เอกสารอ้างอิง

กองเอเชียตะวันออก 4 กรมเอเชียตะวันออก.(2555). สาธารณรัฐอินโดนีเซีย. 13 มีนาคม 2557.

<http://kromchol.rid.go.th/ffd/internation/Thai/asean%20thai/Indonesia%20TH.pdf>

เต็มพงศ์ สุนทรโรทก. (2544). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา
นิสิต มโนตั้งวรพันธ์. (2553). วัฒนธรรมธุรกิจในกลุ่มประเทศเอเชียแปซิฟิก. 20 เมษายน 2557.

http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/july_sep_10/pdf/aw3.pdf

ผลิน ภูัจจุณ. (2540) การจัดการข้ามวัฒนธรรม Cross-cultural management. กรุงเทพฯ: สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

พยอม วงศ์สารศรี. (2538). การบริหารทรัพยากรบุคคล. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: พรานนกการพิมพ์.

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. (2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : หลักการและแนวคิด. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: เวสต์เทรต ประเทศไทย.

Dodi Wirawan Iraento. (2009) An Analysis Of National Culture And Leadership Practices In Indonesia. (Journal of Diversity Management – Second Quarter 2009 Volume 4, Number 2 (2009) p.41-48)

Ming-Yi Wu. (2006) Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and United States (Intercultural Communication Studies XV: 1 Western Illinois University p.33-42).

Richard E. Elmore 1993 "Organization Models of Social program Implementation" The Policy Process : A Reader. Edited by Michael Hill. New York : Harvester Wheatsheaf.