

การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมและพฤติกรรมการทำงาน
ของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร



สารนิพนธ์
ของ
อุทัยทิพย์ ชัยโฝ่ง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
พฤษภาคม 2556

การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมและพฤติกรรมการทำงาน
ของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
พฤษภาคม 2556
ลิขสิทธิ์นี้เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมและพฤติกรรมการทำงาน
ของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร



บทคัดย่อ
ของ
อุทัยทิพย์ ชัยโผ้ง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
พฤษภาคม 2556

อุทัยทิพย์ ช้ายไผ่. (2556). การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมและพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ).

กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษา
นิพนธ์: อาจารย์ดร.มณู ลีนะวงศ์.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมและพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร ลักษณะทางวัฒนธรรมสำหรับการวิจัยนี้ใช้ กรอบการศึกษาทฤษฎีทางวัฒนธรรมของ Hofstede ในห้าลักษณะคือ ลักษณะความเหลื่อมล้ำของ อำนาจ ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม ลักษณะ ความเป็นชายและความเป็นหญิง และลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้นร่วมกัน รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ของลักษณะวัฒนธรรมและพฤติกรรมการทำงานที่ส่งผลต่อกัน กลุ่ม ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานไทยและญี่ปุ่นจำนวนอย่างละ 200 คน เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความแตกต่างโดยใช้สถิติ Paired t-test และการวิเคราะห์การ ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

ผลการทดสอบสมมติฐาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบ แบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 26– 35 ปี สถานภาพโสด มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานตั้งแต่ 6-10 ปี ในด้านลักษณะวัฒนธรรมของ พนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น และมีลักษณะพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน ซึ่งลักษณะวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อ พฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ลักษณะความเหลื่อมล้ำของ อำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความเป็นชายและความเป็นหญิง และการมุ่งเน้นเป้าหมาย ระยะยาวและระยะสั้น ส่วนวัฒนธรรมไทยที่ไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยใน กรุงเทพมหานคร ได้แก่ ความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม ในขณะที่ลักษณะวัฒนธรรมญี่ปุ่นที่ ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ลักษณะความเหลื่อมล้ำ ของอำนาจ ความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม ความเป็นชายและความเป็นหญิง และการมุ่งเน้น เป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น ส่วนวัฒนธรรมญี่ปุ่นที่ไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของ พนักงานญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

A COMPARATIVE STUDY OF CULTURE AND JOB BEHAVIORS BETWEEN
THAI AND JAPANESE EMPLOYEES IN BANGKOK METROPOLIS



Presented in Partial Fulfillment of the Requirement for the
Master of Business Administration degree in Management
at Srinakharinwirot University

May 2013

Uthaithip Saiphong. (2013). **A comparative study of Culture and Job Behaviors between Thai and Japanese Employees in Bangkok Metropolis**. Master Project, M.B.A. (Management). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor: Dr. Manu Leenawong.

The purpose of this research was to do a comparative study of Culture and Job Behaviors between Thai and Japanese Employees in Bangkok Metropolis. Cultural identification analyzed in this study was based on Hofstede's theory of culture featured in five dimensions: Power Distance, Uncertainty Avoidance, Individualism vs. Collectivism, Masculinity vs. Femininity, and Long and Short Term Orientation. This research also studied the relationship between culture dimensions and job behavior. The research was designed as a survey which collected data from 200 samples of Thai Employees and 200 samples of Japanese Employees in Bangkok Metropolis. Descriptive and inferential statistics applied in data analysis were Percentage, Arithmetic Mean, Standard Deviation, Paired t-test and Multiple Regression Analysis.

The hypothesis test results at 0.05 significance levels showed that the majority of respondents were female, aged between 26 to 35 years, single, with Bachelor's degree or equivalent and had work experience of 6 to 10 years. Culture dimensions between Thai and Japanese Employees in Bangkok Metropolis was different in Power Distance, Uncertainty Avoidance, Individualism vs. Collectivism, and Long and Short Term Orientation. Job Behaviors between Thai and Japanese Employees in Bangkok Metropolis was different. Thai Culture and Job Behaviors of Thai Employees in Bangkok Metropolis affect each other such as Power Distance, Uncertainty Avoidance, Masculinity vs. Femininity and Long and Short Term Orientation. Thai Culture and Job Behaviors of Thai Employees in Bangkok Metropolis not affect each other such as Individualism vs. Collectivism. Japanese Culture and Job Behaviors of Japanese Employees in Bangkok Metropolis affect each other such as Power Distance, Individualism vs. Collectivism, Masculinity vs. Femininity and Long and Short Term Orientation. Japanese Culture and Job Behaviors of Japanese Employees in Bangkok Metropolis not affect each other such as Uncertainty Avoidance.

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากความกรุณาเป็นอย่างดียิ่งจาก ดร.มนู ลี
นะวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำตลอดจนให้ความช่วยเหลือใน
การแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการจัดทำงานวิจัยนี้ทุกขั้นตอนจนเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบ
ขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา ประธานกรรมการบริหาร
หลักสูตร ขอขอบพระคุณ ดร.พนิต กุลศิริ และผู้ช่วยศาสตราจารย์กาญจน์ระวี อนันต์อักษรกุล ที่กรุณา
เป็นกรรมการเพิ่มเติมในการสอบสารนิพนธ์ และให้ข้อเสนอแนะต่างๆในการปรับปรุงข้อบกพร่อง
รวมทั้งให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจแบบสอบถาม ขอขอบพระคุณคณาจารย์
ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตรทุกท่านที่ได้
กรุณาอบรมสั่งสอนวิชาความรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและสละเวลาในการตอบ
สอบถามครั้งนี้ ขอขอบคุณผู้เขียนตำรา ผู้แปลตำรา เอกสารบทความต่างๆ ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า
และนำมาอ้างอิงงานวิจัยนี้ และขอบคุณเพื่อนนิสิต คณะสังคมศาสตร์ ภาควิชาบริหารธุรกิจ ทั้งสาขา
การจัดการและการตลาด รุ่น 13 ทุกคน เพื่อนร่วมงานและเพื่อนทุกท่านที่คอยให้กำลังใจ ช่วยเหลือ
และให้คำปรึกษาแนะนำ

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ตัวเอง รวมถึงสมาชิกในครอบครัว ผู้อยู่
เบื้องหลังความสำเร็จในครั้งนี้ที่ได้มอบความรัก ความห่วงใย คอยช่วยเหลือ ดูแล และเป็นกำลังใจ
เป็นแรงผลักดันที่ดีเสมอมา รวมถึงการมอบโอกาสการศึกษาเป็นวิชาความรู้ติดตัว ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้ง
เป็นอย่างมาก จึงขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยนี้จะเป็น
ประโยชน์สำหรับผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจทุกท่าน

อุทัยทิพย์ ช้ายไผ่

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	3
ความสำคัญของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
ข้อจำกัดของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
สมมติฐานของการวิจัย	8
กรอบแนวคิดในการวิจัย	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบไทย	52
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น	61
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน	66
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	71
3 วิธีดำเนินการวิจัย	86
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	86
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	87
การเก็บรวบรวมข้อมูล	93
การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล	94
สถิติที่ใช้ในการวิจัย	96
4 ผลการศึกษาวิจัย	103
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	103
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	104
สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	122

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	132
ความมุ่งหมาย ความสำคัญ สมมติฐาน และวิธีการดำเนินการวิจัย	132
สรุปผลการวิจัย	137
การอภิปรายผลการวิจัย.....	152
ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย	166
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	170
บรรณานุกรม.....	171
ภาคผนวก.....	180
ภาคผนวก ก.....	181
ภาคผนวก ข.....	196
ภาคผนวก ค.....	198
ประวัติย่อผู้วิจัย	201

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงรายละเอียดของการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการภายใน.....	23
2 แสดงความเกี่ยวข้องของปัจจัยด้านประเภทองค์กร การค่านิยมที่มี และการแสดงพฤติกรรมของสมาชิก	30
3 แสดงความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำกับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง	40
4 แสดงดัชนีของลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power Distance) ในแต่ละประเทศ	41
5 แสดงความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นปัจเจกนิยมกับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นกลุ่มนิยม	43
6 แสดงดัชนีของลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม (Individualism) และความเป็นกลุ่มนิยม (Collectivism) ในแต่ละประเทศ.....	44
7 แสดงความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นเพศชายกับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นเพศหญิง	46
8 แสดงดัชนีของลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity) และความเป็นเพศหญิง (Femininity) ในแต่ละประเทศ.....	47
9 แสดงความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำกับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง	48
10 แสดงดัชนีของลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ในแต่ละประเทศ.....	49
11 แสดงความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้นกับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว	51
12 แสดงดัชนีของลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation) ในแต่ละประเทศ.....	52
13 แสดงคุณลักษณะของคนไทยในสังคมระยะเปลี่ยนผ่าน.....	56
14 แสดงจำนวน และร้อยละลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย	104
15 แสดงจำนวน และร้อยละลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพนักงานคนญี่ปุ่น	106
16 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามลักษณะวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมญี่ปุ่นในด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	109

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
17 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามลักษณะวัฒนธรรม ไทยและวัฒนธรรมญี่ปุ่นในด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	111
18 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามลักษณะวัฒนธรรม ไทยและวัฒนธรรมญี่ปุ่นในด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคินินิยม	112
19 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามลักษณะวัฒนธรรม ไทยและวัฒนธรรมญี่ปุ่นในด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง	114
20 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามลักษณะวัฒนธรรม ไทยและวัฒนธรรมญี่ปุ่นในด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น	116
21 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามลักษณะพฤติกรรม การทำงาน	118
22 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานในลักษณะวัฒนธรรมด้านความ เหลื่อมล้ำของอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความเป็นปัจเจกนิยมและ คตริรวมหมู่ ความเป็นชายและความเป็นหญิง และการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว และระยะสั้น	123
23 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานในเรื่องพฤติกรรมการทำงาน	125
24 แสดงการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมไทยส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของนัก งานไทย	126
25 แสดงการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมญี่ปุ่นส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของนัก งานญี่ปุ่น	128
26 แสดงสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน และสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	130
27 แสดงการสรุปความแตกต่างของวัฒนธรรมการทำงานระหว่างไทยและญี่ปุ่น	147
28 แสดงการสรุปข้อแตกต่างของอุปนิสัยและวิธีการทำงานของคนไทยและคนญี่ปุ่น ..	151

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิด	9
2 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร.....	21
3 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงาน.....	25
4 ปัจจัยแวดล้อมกับวัฒนธรรมองค์การ	29
5 วัฒนธรรมองค์การสมัยใหม่	36
6 มิติของค่านิยมของปัจเจกบุคคล	37
7 แสดงค่านิยมเชิงประจักษ์	73



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

สังคมแต่ละแห่งต่างมีบริบททางวัฒนธรรมเป็นของตนเอง อันเนื่องมาจากลักษณะภูมิศาสตร์ ถิ่นฐานที่ตั้ง องค์การทางสังคม สภาพเศรษฐกิจ ศาสนา ความเชื่อและค่านิยม ฯลฯ สะท้อนออกมาในรูปแบบวัฒนธรรม เช่น วัฒนธรรมชาติ วัฒนธรรมท้องถิ่น วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมจึงเป็นตัวกำหนดรูปแบบพฤติกรรมมนุษย์ในสังคม ความแตกต่างทางวัฒนธรรมจึงมีหลายระดับ การศึกษาวิจัยเพื่ออธิบายความแตกต่างทางวัฒนธรรมจึงมีขอบข่ายที่กว้างและมีประเด็นที่น่าสนใจหลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาวัฒนธรรมชาติ (National Culture) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมประจำกลุ่มคนแต่ละชาติ หรือที่เรียกว่าเป็นกลุ่มวัฒนธรรมที่แสดงถึงลักษณะประจำชาติ ทั้งนี้การศึกษาความแตกต่างทางวัฒนธรรมแนวทางหนึ่งที่สะท้อนมุมมองทางวัฒนธรรมในหลายมิติ คือ การศึกษามิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสเต็ด (Hofstede and Hofstede, 2005) ซึ่งเป็นแนวคิดที่สามารถอธิบายพฤติกรรมและการสื่อสารของผู้คนในสังคมวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

ในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย ทศนคติ ประสพการณ์ ความเชื่อและคุณค่าขององค์กรโดยมีบรรทัดฐานร่วมกันภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวควบคุมวิธีการปฏิสัมพันธ์และการทำงานร่วมกัน เป็นความเชื่อและเป็นความคิดที่ด้วยเป้าหมายที่สมาชิกขององค์กรควรเฝ้าหาและเป็นความคิดเกี่ยวกับมาตรฐานพฤติกรรมที่สมาชิกขององค์กรพึงใช้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย ขององค์กรโดยจะพัฒนาเป็นบรรทัดฐานขององค์กร ในแนวทางหรือความคาดหวังที่ทำให้เกิดชนิดของพฤติกรรมที่เหมาะสมโดยเฉพาะสำหรับสถานการณ์และการควบคุมพฤติกรรมระหว่างสมาชิกองค์กรด้วยกันเอง วัฒนธรรมองค์กรจึงเปรียบเสมือนตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานหรือแบบแผนในการปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร

เทียนชัย ไชยเศรษฐ (เทียนชัย ไชยเศรษฐ 2546: 1) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินไปอย่างราบรื่นและยั่งยืนโดยหน่วยงานใดมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี อาจไม่มีความจำเป็นในการใช้กฎระเบียบที่เคร่งครัด ทั้งนี้เพราะทุกคนในองค์กรรู้ว่าตนเองควรจะทำอย่างไรให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อหน่วยงาน (วันทนา กอวัฒนสกุล 2539: 17-18) กล่าวว่าองค์กรในขนาดต่าง ๆ ล้วนมีวัฒนธรรมองค์กรทั้งสิ้นโดยบุคลากรอาจซึมซับวัฒนธรรมองค์กรโดยไม่รู้ตัวว่า พฤติกรรมในการทำงานบางอย่างนั้นเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่เขาสังกัดอยู่ ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องละเอียดอ่อน และมีผลกระทบอย่างยิ่งต่อการทำงานโดยส่วนรวมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และวิถีชีวิตของคน

อยู่ร่วมกัน และส่งผลออกมาเป็นรูปแบบหรือกระสวนของพฤติกรรมของคนในองค์กรวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโตของทุกองค์กร

ในสถานการณ์ทำงานจริงนั้น บุคลากรในแต่ละองค์กรล้วนประสบเหตุการณ์ต่างกัน ดังเช่น หัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานกล่าวว่า “ฉันมีประสบการณ์มากกว่าอยู่กับองค์กรนี้มานานกว่า” หรือ “คนอายุมากมีเงินเดือนมากกว่า ก็ควรทำงานมากกว่าคนที่อายุน้อยและเพิ่งเริ่มทำงานในองค์กร” คำกล่าวในลักษณะนี้ สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาได้แก่ ปัญหาเรื่องความขัดแย้งไม่เข้าใจกันจากการมีทัศนคติทางวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกัน เป็นสาเหตุให้ผู้ร่วมงานเกิดความเบื่อหน่าย ไม่มีความสุข ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ (สุนทร วงไวศยวรรณ 2540: 39) ซึ่งการดำเนินการแก้ปัญหาดังกล่าว ขึ้นอยู่กับสมาชิกในองค์กรที่จะมีการกำหนดแบบแผนพฤติกรรมในการทำงานอย่างไร เพื่อนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงในลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมได้ ดังที่ Hofstede (Hofstede 1995: 52) ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการยอมรับด้านการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศและวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งวัฒนธรรมระหว่างประเทศได้กล่าวว่า แบบแผนความคิดความรู้สึกของสมาชิกในองค์กรที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์กรมีผลทำให้สมาชิกขององค์กรนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกขององค์กรอื่นและมีผลต่อการพัฒนาองค์กรในทุกด้าน นอกจากนั้น Hofstede ได้แสดงให้เห็นว่ามีกลุ่มวัฒนธรรมทั้งในระดับชาติและระดับภาคที่มีผลต่อวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรโดย Hofstede ได้ระบุมิติสี่ประการของวัฒนธรรมองค์กรดังนี้ ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม (Individualism and Collectivism) และลักษณะความเป็นชายและความเป็นหญิง (Masculinity and Femininity)

จากการศึกษาเอกสารด้านแนวคิดในการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานของคนไทย พบว่าคนไทยมีนิสัยชอบการทำงานที่ให้หลักประกันที่มั่นคงไม่ชอบการเสี่ยง เป็นคนขี้เกรงใจไม่กล้าขัดแย้งผู้ใหญ่ ซึ่งอาจทำให้งานไม่ดีเท่าที่ควรเพราะต้องฝืนความรู้สึกหรือฝืนใจในบางครั้งหรือบางโอกาส เป็นเหตุให้งานที่ทำขาดความคิดสร้างสรรค์ คนไทยมีนิสัยไม่ตรงเวลาหรือชอบผัดวันประกันพรุ่ง เนื่องจากพื้นฐานมาจากสังคมเกษตรกรรมที่ต้องคอยฟ้าคอยฝนจึงทำให้คนไทยไม่ค่อยกระตือรือร้นในเรื่องเวลามากนัก การทำงานแบบผัดวันประกันพรุ่งโดยถือว่าเรื่องของพรุ่งนี้เก็บไว้คิดพรุ่งนี้ ทำให้คนไทยขาดความทะเยอทะยาน ขาดความตื่นตัว และขาดความกระฉับกระเฉงในการทำงาน (กนก จันทรขจร 2544: 178-180)

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานของคนไทยปฏิบัติร่วมกันในองค์กรโดยใช้ทฤษฎีการบริหารองค์กรและวัฒนธรรมของ Hofstede (Hofstede 1995: 63, อ้างถึงใน สิริมาศ ยอดยัมศิริ 2553: 5) ในสี่ลักษณะคือ 1. ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) 2. ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) 3. ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม (Individualism and Collectivism)

4. ลักษณะความเป็นชายและความเป็นหญิง (Masculinity and Femininity) ศึกษาลักษณะความต่างทางความเห็นในการทำงานของพนักงาน โดยใช้ปัจจัยภูมิหลังของบุคคลได้แก่ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อการศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์การในความเห็นของพนักงานบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ในกรุงเทพมหานคร ในครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การในความเห็นของพนักงานบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ในกรุงเทพมหานคร เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่และเป็นแนวทางสำหรับการบริหารงานการแก้ไขปัญหาภายในองค์กร และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์การและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

และการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมนี้มีประโยชน์มาก โดยเฉพาะเมื่อต้องการเข้าไปพัฒนากิจการด้านใดด้านหนึ่งของพื้นที่ ของชุมชนหรือของประเทศที่แตกต่างกันมากๆ และในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ มีการทำงานร่วมกับคนต่างวัฒนธรรมมากขึ้น อันเนื่องมาจากการลงทุนร่วมกัน การพึ่งพาอาศัยความรู้ความชำนาญ การเข้ามาถือหุ้นของบริษัทต่างชาติ ดังนั้นปัญหาความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งที่เห็นได้มากขึ้น องค์กรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมย่อมไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาหรือข้อขัดแย้งอันเนื่องมาจากความไม่เข้าใจกันได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความแตกต่างหรือความคล้ายคลึงระหว่างกลุ่มหรือพวกที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย (วัตถุประสงค์ของการวิจัย)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อวิเคราะห์และเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของวัฒนธรรมและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยกับญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร ที่ใช้แบบสำรวจเดียวกัน
2. เพื่อศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร
4. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร
5. เพื่อศึกษาลักษณะวัฒนธรรมไทยและญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร
6. เพื่อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการองค์การที่เหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะวัฒนธรรมไทยผสมผสานกับวัฒนธรรมญี่ปุ่นในด้านพฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของพนักงานในกรุงเทพมหานคร
7. เพื่อนำผลการวิจัยมาเป็นแนวทางในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกพนักงานให้สอดคล้องกับลักษณะวัฒนธรรมองค์การ

ความสำคัญของการวิจัย

ผลจากการศึกษาค้นคว้าวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการหาแนวทางให้บริษัทได้ปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพการทำงาน โดยการนำข้อดีของทั้งสองชาติมาประยุกต์ใช้และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการใช้เป็นข้อมูลในการประกอบการวางแผน กำหนดคุณสมบัติ และการคัดเลือกบุคลากรเข้าร่วมองค์กรจากลักษณะวัฒนธรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรของทั้งสองชาติ เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเป็นผลให้องค์กรประสบความสำเร็จสูงสุดในการดำเนินธุรกิจ

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

1. จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาเกี่ยวกับการเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร

2. ขอบเขตของเนื้อหา

2.1 ลักษณะวัฒนธรรมการทำงานที่ใช้ในการศึกษา ผู้วิจัยได้แบ่งปัจจัยตามทฤษฎีของกริท เฮท ฮอฟสเตด (Greet H. Hofstede) ประกอบด้วย 5 มิติ คือ

2.1.1 ความแตกต่างในเรื่องของความเหลื่อมล้ำของอำนาจ

2.1.2 ความแตกต่างในเรื่องของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

2.1.3 ความแตกต่างในเรื่องของปัจเจกนิยมและคตินิยม

2.1.4 ความแตกต่างในเรื่องของความเป็นชายและความเป็นหญิง

2.1.5 ความแตกต่างในเรื่องของการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น

3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานคนไทยและคนญี่ปุ่นที่ปฏิบัติงานในกรุงเทพมหานคร ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน

3.2 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร เนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงใช้วิธีการคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรสำหรับกรณีที่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น (Level of Confidence) ที่ 95% และยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการเลือกตัวอย่าง 5% (ศิริวรรณ และคณะ 2548: 193-194) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 385 คน และสำรองไว้เพื่อแบบสอบถามไม่สมบูรณ์อีก 5% เท่ากับ 19 คน ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่ากับ 404 คน

4. วิธีการเก็บตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ชั้นที่ 1 ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างโดยวิธีแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดการเก็บจำนวนตัวอย่าง ดังนี้

พนักงานคนไทยในกรุงเทพมหานคร จำนวน 202 คน

พนักงานคนญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร จำนวน 202 คน

ชั้นที่ 2 ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability sampling) โดยการสุ่มแบบอาศัยความสะดวก (Convenience sampling) โดยการแจกแบบสอบถามสำหรับพนักงานที่เต็มใจและให้ความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย พนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร จนได้ตัวอย่างครบในจำนวนทั้งสิ้น 404 คน

5. ระยะเวลาที่ทำการเก็บข้อมูล ภายในเดือน มีนาคม 2556

ข้อจำกัดของการวิจัย

ข้อจำกัดในด้านจำนวนพนักงานทำให้ไม่สามารถหากลุ่มตัวอย่างได้จากบริษัทเดียว ทำให้เกิดความแตกต่างทางด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงานของแต่ละองค์กร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่

1.1 ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Factor)

1.1.1 เพศ

1.1.1.1 หญิง

1.1.1.2 ชาย

1.1.2 อายุ

1.1.2.1 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี

1.1.2.2 26-35 ปี

1.1.2.3 36-45 ปี

1.1.2.4 46-55 ปี

1.1.2.5 56 ปีขึ้นไป

1.1.3 สถานภาพ

1.1.3.1 โสด

1.1.3.2 สมรส/อยู่ด้วยกัน

1.1.3.3 หย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่

1.1.4 ระดับการศึกษา

1.1.4.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

1.1.4.2 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

1.1.4.3 สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป

1.1.5 ระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรแห่งนี้

1.1.5.1 ต่ำกว่า 1 ปี

1.1.5.2 1-5 ปี

1.1.5.3 6-10 ปี

1.1.5.4 11-15 ปี

1.1.5.5 16-20 ปี

1.1.5.6 21 ปีขึ้นไป

1.2 ลักษณะวัฒนธรรมการทำงาน (The Work Culture)

1.2.1 ด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance)

1.2.2 ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)

1.2.3 ด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม (Individualism and Collectivism)

1.2.4 ด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง (Masculinity and Femininity)

1.2.5 ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น (Long and Short Term Orientation)

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่

2.1 พฤติกรรมการทำงาน (Job Behaviors)

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **วัฒนธรรม** หมายถึง วิธีการดำเนินชีวิตของสมาชิกในสังคม ที่เกิดจากการเรียนรู้ อันเนื่องมาจากการที่สมาชิกรับถ่ายทอดกันไปด้วยการสั่งสอนอบรมทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นลักษณะแบบแผนความคิด แบบแผนความประพฤติปฏิบัติ วิธีชีวิตการทำงาน รวมทั้งสิ่งประดิษฐ์และพิธีกรรมต่างๆ ที่สมาชิกในสังคมนั้นๆ ได้กำหนดการกระทำหรือจัดให้มีขึ้น ซึ่งมีรากฐานมาจากความรู้สึก ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ และอุดมการณ์ ที่สมาชิกมีส่วนร่วมกันอันเนื่องมาจากการได้เห็น ได้เรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นในสังคมและผลที่ตามมาร่วมกัน และมีการสืบทอดไปสู่คนรุ่นต่อไป การเรียนรู้ถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในสังคมนี้อาจมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจว่าบุคคลควรจะแสดงพฤติกรรมตอบโต้ต่อสภาพแวดล้อมในแต่ละสถานการณ์ที่เผชิญอย่างไร ในที่นี้หมายถึง วัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่น โดยในการศึกษาครั้งนี้มุ่งอธิบายถึงลักษณะของวัฒนธรรมตามแนวคิดของ Hofstede โดยแบ่งลักษณะทางวัฒนธรรมออกเป็นห้ามิติ ดังต่อไปนี้

1.1 **ด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance)** หมายถึง การยอมรับในความไม่เท่าเทียมกันของอำนาจ และสถานภาพของสมาชิกในองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างกันในด้านอำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ ความรับผิดชอบ การได้รับยกย่องทางสังคม เงินเดือน และสิทธิพิเศษต่างๆ

1.2 ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) หมายถึง ความสามารถในการรับมือกับความไม่แน่นอนหรือการยอมรับความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เป็นการไม่ยอมรับต่อสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นในการทำงาน การมีความเชื่อมั่นที่ว่า ความไม่แน่นอนของชีวิตเป็นอุปสรรค และมองว่าความมั่นคงในชีวิตเป็นสิ่งที่สำคัญ มีการปฏิบัติงานตามนโยบายหรือกฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อลดความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น

1.3 ด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม (Individualism vs. Collectivism) หมายถึง การที่สมาชิกภายในองค์กรนิยมการปฏิบัติงานเฉพาะตน หรือมีความเชื่อว่าการทำงานคนเดียวจะได้ผลงานดีกว่าการทำงานเป็นกลุ่ม มีการแข่งขันชิงดีชิงเด่นระหว่างบุคคล ไม่นิยมการสังสรรค์ สมาคมระหว่างบุคคลหรือสมาชิกภายในองค์กร ให้ความสำคัญกับเป้าหมายหรือความต้องการและความสำเร็จของตนเอง ในขณะที่ความเป็นคตินิยม หมายถึง การให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าบุคคล คำนึงถึงเป้าหมายของกลุ่มและมีความผูกพันต่อกลุ่ม

1.4 ด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง (Masculinity vs. Femininity) หมายถึง การที่สมาชิกภายในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงานและการแข่งขันสูง มีการแบ่งบทบาททางเพศอย่างชัดเจน แบ่งแยกกีดกันทางเพศสำหรับตำแหน่งระดับสูง ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด แสวงหาหนทางที่นำไปสู่ความสำเร็จ มีความทะเยอทะยานในการให้ตนประสบความสำเร็จ เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน บรรยากาศในการทำงานเคร่งครัดมีระเบียบ และความต้องการที่มีอำนาจเหนือผู้อื่น นอกจากนี้รวมถึงการทำงานอย่างมีอิสระด้วย ส่วนในด้านความเป็นหญิง (Femininity) หมายถึง การแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจ มีความเสมอภาคสูง หญิงและชายมีสิทธิเท่าเทียมกันในเรื่องต่างๆ เน้นความรู้สึกและการพึ่งพาซึ่งกันและกันในการทำงาน รวมถึงการให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตมากกว่าผลการปฏิบัติงาน

1.5 ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้นร่วมกัน (Long and Short Term Orientation) หมายถึง การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์หรือเป้าหมายในระยะยาวมากกว่าผลที่จะได้รับในระยะสั้น คนที่มีลักษณะ long term orientation จะสนิทสนมกับคนแปลกหน้ายาก เพราะต้องใช้เวลาในการศึกษา แต่เมื่อสนิทกับใครแล้ว ก็จะมีความสัมพันธ์ที่ยาวนาน กับคนที่มีลักษณะ short term orientation จะสนิทสนมกับคนแปลกหน้าง่าย แต่ไม่มีความผูกพันลึกซึ้ง

2. พฤติกรรมการทำงาน หมายถึง รูปแบบการแสดงออกหรือพฤติกรรมกระทำของบุคคล รวมถึงลักษณะการกระทำที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลที่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ และสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เขาปฏิบัติงานอยู่ ได้แก่ ความมีวินัย ความรับผิดชอบ มนุษย์สัมพันธ์ และความคิดสร้างสรรค์

3. พนักงานไทย หมายถึง คนที่มีสัญชาติไทย ถือกำเนิดในประเทศไทย และเป็นพนักงานประจำที่ทำงานเต็มเวลาทุกระดับตำแหน่งขององค์การ รวมทั้งปฏิบัติงานในกรุงเทพมหานคร

4. พนักงานญี่ปุ่น หมายถึง คนที่มีสัญชาติญี่ปุ่น ถือกำเนิดในประเทศญี่ปุ่น แต่มาปฏิบัติงานและดำเนินธุรกิจในประเทศไทย เป็นพนักงานประจำที่ทำงานเต็มเวลาทุกระดับตำแหน่งขององค์กรและปฏิบัติงานในกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานในการวิจัย

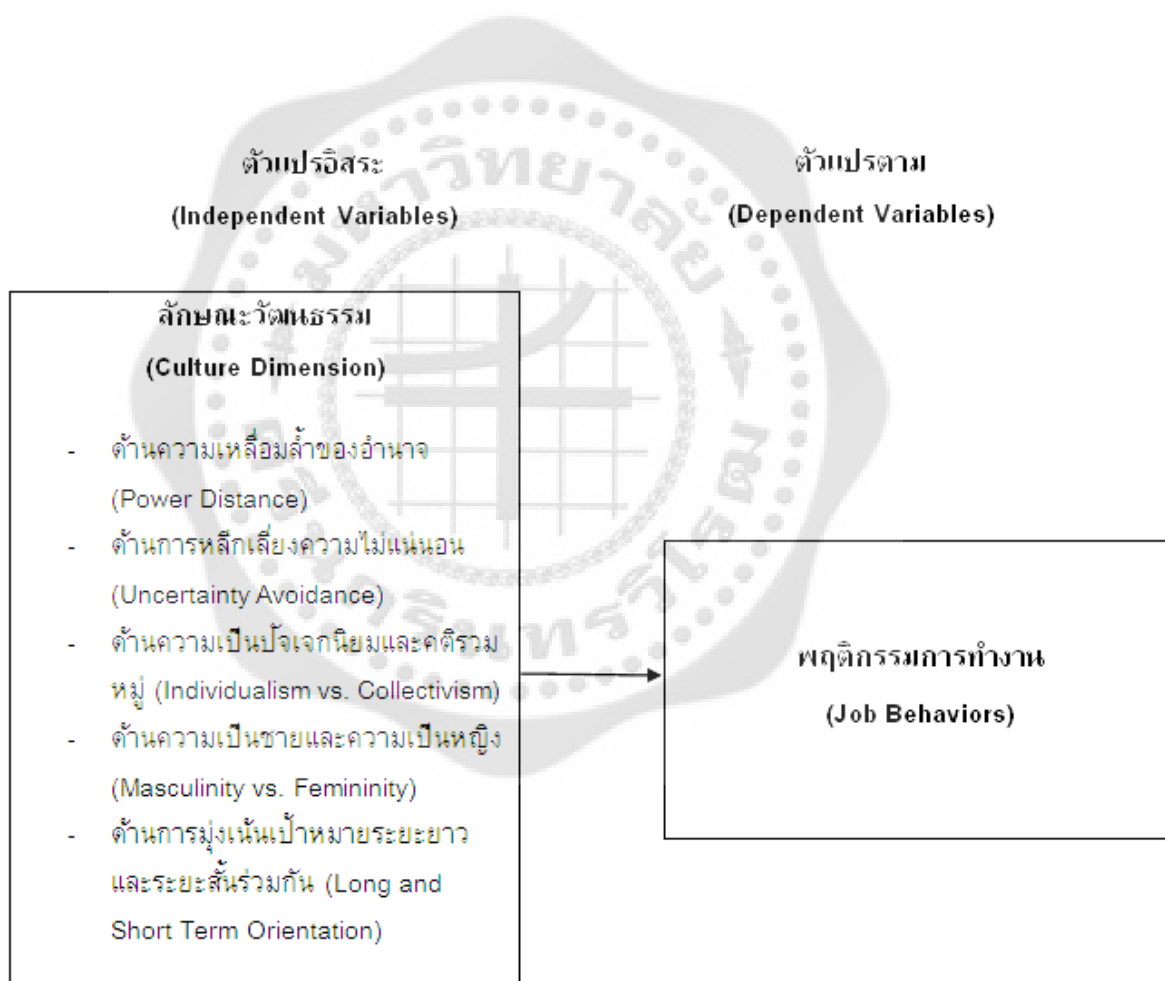
1. ลักษณะวัฒนธรรมพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านการหลีกเลืงอำนาจ
2. ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน
3. ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านการเป็นปัจเจกนิยมและคตริรวมหมู่
4. ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง
5. ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น
6. ลักษณะพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกัน
7. ลักษณะวัฒนธรรมไทยส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร
8. ลักษณะวัฒนธรรมญี่ปุ่นส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร

กรอบแนวคิดในการศึกษา (Conceptual Framework):

หัวข้อการวิจัย

การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นใน กรุงเทพมหานคร

A comparative study of Culture and Job Behaviors between Thai and Japanese Employees in Bangkok Metropolis



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิด

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรม/วัฒนธรรมองค์กร
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบไทย
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน
5. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรม/วัฒนธรรมองค์กร

ความหมายของวัฒนธรรม/วัฒนธรรมองค์กร

เสฐียรโกเศศ (2501: 30) กล่าวถึงวัฒนธรรมว่า เป็นวิถีดำเนินชีวิตของชุมชนหมู่หนึ่งซึ่งอยู่รวมกันในที่หนึ่ง หรือประเทศหนึ่งโดยเฉพาะ และเพ่งเล็งถึงความเป็นอยู่ของคนในสวนรวม ไม่เฉพาะเอกชนหรือคน ๆ เดียว สิ่งต่าง ๆ ทุกสิ่งทุกอย่าง ที่มนุษย์เป็นผู้ปรุงแต่งสร้างขึ้นหรือดัดแปลงแก้ไขสิ่งที่มีอยู่แล้วตามธรรมชาติ เพื่อประโยชน์ของความเป็นอยู่ของคนในสวนรวมไม่ได้มุ่งเฉพาะตัวคนเดียวก็เป็นวัฒนธรรม

พระราชบัญญัติวัฒนธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2485 (เชวง จันทะเรตต์. 2528: 105; อ้างอิงจากพระราชบัญญัติวัฒนธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2485. ม.ป.ป. ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้แบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่

1. คติธรรม คือ วัฒนธรรมที่เกี่ยวกับหลักในการดำเนินชีวิตส่วนใหญ่เป็นเรื่องของจิตใจและได้จากศาสนา
2. เนติธรรม คือ วัฒนธรรมทางกฎหมาย รวมทั้งระเบียบประเพณีที่ยอมรับนับถือว่ามี ความสำคัญพอ ๆ กับกฎหมาย
3. วัตถุธรรม คือ วัฒนธรรมทางวัตถุ เช่น ที่เกี่ยวกับเรื่องการกินดี อยู่ดี เครื่องนุ่งห่ม บ้านเรือน ฯลฯ
4. สหธรรม คือ วัฒนธรรมทางสังคม หมายถึง คุณธรรมต่างๆ ที่ทำให้คนอยู่ร่วมกันอย่าง ผาสุก ถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน รวมถึงระเบียบมารยาทที่ติดต่อกับสังคมทุกชนิดด้วย

ดังนั้นวัฒนธรรมประกอบด้วยสิ่งที่เป็นนามธรรม (Intangible Phenomena) ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติ การรับรู้ ปทัสถาน และแบบแผนของพฤติกรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็น (Unseen) หรือ ไม่สามารถสังเกตได้ (Unobservable) แต่แสดงออกมาเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ของ

องค์กรที่สามารถมองเห็นและสังเกตได้ (Schien, 1992: 12) ที่พบเห็นทั่วไปในองค์กร (Tesluk et al, 2002: 445) โดยกลุ่มพนักงานเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหา ใช้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและสร้างความร่วมมือภายในองค์กร เมื่อองค์กรนำแบบแผนนี้ไปใช้สำหรับแก้ปัญหาได้ แล้ว ยังถ่ายทอดไปยังสมาชิกในสังคม เพื่อให้รู้สึก คิด และแก้ไขปัญหาได้ถูกต้องดังที่พนักงานได้ปฏิบัติกันมา (Schein, 1992: 12) และทำให้มองเห็นแนวทางที่ทำให้สังคมหรือองค์กรบรรลุเป้าหมาย (Robbins and DeCenzo, 2004: 159)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดแนวทางร่วมกันในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีแนวทางสำหรับปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรสามารถจำแนกออกเป็นสามระดับ โดยมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน (Schein, 1999: 15-20)

ในที่นี้จะกล่าวถึงค่านิยมของนักวิชาการและผู้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรสำคัญๆบางท่าน ดังนี้

เอ็ดการ์ ชายน์ (Edgar Schein, 1992) นักจิตวิทยาองค์กรและผู้เชี่ยวชาญชั้นนำสาขาการพัฒนาองค์กรแห่งสถาบัน MIT ที่ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรได้อธิบายความหมายว่า “วัฒนธรรมองค์กรคือแบบแผน ฐานคติพื้นฐาน ค่านิยม และความเชื่อที่ได้เกิดขึ้นและพัฒนาขึ้นภายในองค์กร ซึ่งนำพฤติกรรมของสมาชิก ช่วยสมาชิกในการแก้ปัญหาที่องค์กรเผชิญได้ สำเร็จมาก่อน จึงถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ๆ โดยที่สมาชิกอาจไม่รู้ตัวแต่ปฏิบัติตามโดยดี”

กิร์ท ฮอฟสเตด (Hofstede, 1991 อ้างถึงใน สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540: 13-21) ได้นิยามความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า เป็นรูปแบบของความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกในองค์กรที่ใช้เป็นตัวกำหนดความแตกต่างของสมาชิกในแต่ละองค์กรรวมไปถึงระบบค่านิยม ซึ่งเป็นแกนสำคัญของวัฒนธรรมในทุกระดับ และครอบคลุมไปถึงสิ่งที่สามารถวัดได้

กิร์ท ฮอฟสเตด (Geert Hofstede, 1983) นักมานุษยวิทยาและนักวิชาการชาวดัตช์ กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์กร คือ แนวทางที่คนส่วนใหญ่ในองค์กรมีส่วนร่วมในการมองดูปรากฏการณ์ต่างๆ (และให้ความหมาย) แนวทางดังกล่าวเกิดจากค่านิยมและความเชื่อที่เหมือนกัน เปรียบเหมือนสมองที่ได้ถูกสร้างโปรแกรมไว้ (mental programming)

เอช. เอ็ม. ไทร์ซ และ เจ. เอ็ม. เบเยอร์ (H.M. Trice & J.M. Beyer, 1987) กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนของความเชื่อ ความคาดหวัง ความคิด ค่านิยม ทักษะ และพฤติกรรมที่สลับซับซ้อนที่สมาชิกภายในองค์กรมีส่วนร่วม ตัวอย่างเช่น การปฏิบัติต่อกันระหว่างสมาชิก พิธีกรรมในวาระสำคัญขององค์กร ปรัชญาองค์กร ค่านิยมที่ใช้ในการทำงาน เป็นต้น”

สตีเฟน พี. รอปบินส์ และ แมรี คูลเตอร์ (Stephen P. Robbins & Mary Coulter, 2002) อธิบายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ระบบของความหมายที่มีร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กรที่เป็นตัวกำหนดว่าสมาชิกควรจะประพฤติปฏิบัติตนอย่างไรในองค์กร ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแห่งจะมีเอกลักษณ์ของตนเองทำให้องค์กรนั้นๆแตกต่างจากองค์กรอื่น

ริตติ และ ฟังก์เฮาเซอร์ (Ritti & Funkhouser) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการในหน่วยงาน กฎเกณฑ์ดังกล่าวเป็นสิ่งที่พนักงานใหม่ต้องเรียนรู้เพื่อที่จะสามารถทำงานในหน่วยงานได้

ดีล และ เคเนดี (Deal & Kennedy, 1982) กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่สมาชิกขององค์กรมีร่วมกัน”

ไมเคิล สเวลล์ (Michael Zwell) กล่าวโดยสรุปสั้นๆว่า “วัฒนธรรมองค์กรคือ สิ่งที่เราทำ สิ่งที่เราเชื่อ และสิ่งที่เราปฏิบัติต่อกันและกัน สิ่งเหล่านั้นเป็นทัศนคติที่เรามีต่อองค์กร”

แฮทช์ (Hatch, 1971) และ ชูลท์ (Schult, 1991) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าคือ สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) ภายในองค์กร รูปทรงอาคาร ลักษณะเฟอร์นิเจอร์ การจัดวางโต๊ะเก้าอี้ ตรา เครื่องหมายหน่วยงาน อันเป็นสิ่งที่สะท้อนภาพลักษณ์ของหน่วยงานต่อสาธารณชน

นันทนา (2550) กล่าวไว้ว่า ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) สามารถแบ่งพิจารณาได้ดังนี้

1. วัฒนธรรม (Culture) หมายถึง กลุ่มของค่านิยม ความเข้าใจ ความเชื่อ และมาตรฐานที่สมาชิกในองค์กรยึดถือร่วมกัน

2. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง ระบบของการยึดถือในสิ่งที่มี ความหมายร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ และ พฤติกรรมอื่น ๆ

ดังนั้น “วัฒนธรรมองค์กร” จึงเป็นฐานคิด เป็นเป้าหมาย เป็นเครื่องมือที่บอกให้สมาชิกใน องค์กรทราบว่าการกระทำแบบใดดีหรือไม่ดี เป็นทิศทางในการตัดสินใจ และหลอมรวมสมาชิกใน องค์กรโดยใช้ภาษาเดียวกัน การกำหนดการเป็นคนในและคนนอกองค์กร กำหนดอำนาจและ ฐานะ พัฒนาแนวคิด (Norm) หรือบรรทัดฐานความคิดที่กำหนดความสัมพันธ์ในกลุ่มนั้นกำหนดการ ให้รางวัลและการลงโทษเพื่อให้สมาชิกมีทิศทางเดียวกัน และอธิบายสิ่งที่ไม่เข้าใจให้เข้าใจได้

สมยศ นาวิการ (2546: 78) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของ ค่านิยมร่วม สมมติฐาน ความเชื่อ และบรรทัดฐานที่ทำให้สมาชิกขององค์กรเป็นหนึ่งเดียว สมาชิก จะทำตามค่านิยมร่วม และคุณลักษณะอย่างอื่นของวัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมของพวกเขา มีผล อย่างมากต่อประสิทธิภาพขององค์กร

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540: 1) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งอัน ประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติพื้นฐานของ สมาชิกจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

ผลิน ภูเจริญ (2546: 153-165) ได้นิยามว่า วัฒนธรรมองค์กรคือ ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ประเพณี กรอบแนวคิด ธรรมเนียมปฏิบัติ ที่บุคลากรในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์กรจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานประจำวันภายในองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ที่ สำคัญคือจะมีผลต่อการตัดสินใจและการปฏิบัติในทุกระดับชั้นขององค์กร

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2544: 5) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบการดำเนินการร่วมกันภายในองค์กรที่มีการยึดถือโดยสมาชิกขององค์กร ซึ่งแตกต่างไปจากองค์กรอื่น วัฒนธรรมองค์กร เป็นการรับรู้ร่วมกันของสมาชิก ทุกองค์กรมีระบบหรือมีแบบแผนของค่านิยม สัญลักษณ์ ความเชื่อ และการปฏิบัติที่มีวิวัฒนาการตลอดเวลา เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กร จะช่วยให้คิดพิจารณาวิเคราะห์และแก้ปัญหาในแนวทางที่ถูกต้อง

Schein (1992 อ้างถึงใน สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540: 13-21) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนของฐานคติร่วม ที่กลุ่มเรียนรู้ว่าเป็นสิ่งที่แก้ปัญหาของการปรับตัวภายนอก และบูรณาการจากภายใน ซึ่งทำหน้าที่ได้ดีมากและถูกพิจารณาว่าเชื่อถือได้ จึงส่ง สอนสมาชิกใหม่ว่าเป็นวิธีที่ถูกต้องที่จะรับรู้คิดและรู้สึก เมื่อสัมพันธ์กับปัญหาเหล่านั้น

Schultz (1991: 25) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งประดิษฐ์ภายใน หน่วยงาน อาจเป็นรูปร่างของอาคาร เพอร์นิเจอร์ การตกแต่ง การวางผังโต๊ะทำงาน ตราของ หน่วยงาน ซึ่งเชื่อว่าสิ่งประดิษฐ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมของหน่วยงาน รวมถึงสะท้อน ภาพพจน์ของหน่วยงานต่อสาธารณะชนด้วย

Siehl & Martin (1984 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ, 2546: 227) เสนอว่าวัฒนธรรม องค์กรอาจ หมายถึง กาว (glue) ซึ่งยึดเหนี่ยวองค์กรให้อยู่ร่วมกันได้ โดยอาศัยความหมายที่มี ร่วมกัน วัฒนธรรมจะมุ่งเน้นที่ค่านิยม (values) ความเชื่อ และความคาดหวังที่สมาชิกมีส่วนร่วม

Robbins (1991 อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2546: 20) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร ใช้เป็นแนวทางในการกำหนด พฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” (Personality) หรือ “จิตวิญญาณ” (Spirit) ขององค์กร

เมื่อพิจารณาจากความหมายที่นักวิชาการให้ไว้ข้างต้นอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า วัฒนธรรม องค์กรคือ แบบแผนการประพฤติปฏิบัติ รวมทั้งสิ่งประดิษฐ์และพิธีกรรมต่าง ๆ ที่สมาชิกภายใน องค์กรกระทำหรือจัดให้มีขึ้น ซึ่งมีรากฐานมาจากค่านิยม ความคิด ความเชื่อ และอุดมการณ์ ที่ สมาชิกมีส่วนร่วมกันอันเนื่องมาจากการได้เห็น ได้เรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรและผลที่ตามมา ร่วมกัน การเรียนรู้ถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรการนี้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจว่าบุคคลควรที่จะแสดง พฤติกรรมตอบโต้ต่อสภาพแวดล้อมในแต่ละสถานการณ์ที่เผชิญอย่างไร

คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

สำหรับการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร มี 2 ลักษณะ คือ ที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ ความเชื่อ ค่านิยมบรรทัดฐาน อุดมการณ์ ความเข้าใจ ข้อสมมติฐาน ปณิธานของสถาบัน การขัดเกลาทาง สังคมและกุศโลบายที่ยึดถือร่วมกัน และที่เป็นนามธรรม ได้แก่ สิ่งประดิษฐ์ โครงสร้าง สารสนเทศ สัญลักษณ์ พฤติกรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี เป็นต้น แต่จะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับ ค่านิยม ความเชื่อ โครงสร้างและจารีตธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กรมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการ

สร้างกรอบ แนวทางสำหรับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ได้อย่างมาก ในแง่ของความสำเร็จที่สอดคล้องต่อพฤติกรรมในการนำวิสัยทัศน์และเป้าหมายสู่การปฏิบัติซึ่งเป็นผลสำเร็จของการบรรลุเป้าหมาย และช่วยส่งเสริมให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและเข้มแข็งต่อไป

Hofstede (2003: www.geert-hofstede.com) ความสำเร็จที่เกิดขึ้นขององค์กรนั้น มีปัจจัยเบื้องหลังความสำเร็จที่สำคัญหลายปัจจัย รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยผลักดันให้องค์กรขับเคลื่อนได้เป็นอย่างดี ดังนั้นจึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้องค์กรปัจจุบันเริ่มหันมาให้ความสนใจในเรื่องการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมากขึ้น เพื่อเป็นตัวแปรในการผลักดันให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จ แต่ความสำคัญในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรนั้น ต้องเข้าใจให้ถูกต้องว่าไม่ใช่ทุกองค์กรจะมีวัฒนธรรมองค์กร ที่เหมือนกัน หรือมีค่านิยมแบบเดียวกัน ดังนั้นการเลียนแบบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เหมือนกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ และมีชื่อเสียงจะไม่เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแต่อย่างใด แต่หากผู้บริหารนำเอาเทคนิคทางการจัดการที่ประยุกต์ใช้แนวคิดในเชิงพฤติกรรมศาสตร์ มาใช้ในการขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยใช้ตัวผลักดัน คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับลักษณะธรรมชาติขององค์กรที่บริหารอยู่ และพัฒนาให้เกิดค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และธรรมเนียมปฏิบัติที่มีความเหมาะสมลงตัวกับคุณสมบัติและลักษณะขององค์กรตัวเองเป็นสำคัญ ก็จะสามารถสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเหมาะสมและเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การนำรูปแบบของวัฒนธรรมในการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรมาใช้ นั้น เป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดในการทำให้องค์กรมีความโดดเด่นในสังคม วัฒนธรรมองค์กรยังจะต้องมีลักษณะเด่นเฉพาะที่ทำให้สมาชิกในองค์กรนำวัฒนธรรมมาใช้ในการตัดสินใจที่จะเข้าร่วมในองค์กร หรือเพียงมีส่วนเกี่ยวข้องเฉพาะในเวลาทำงานหรือการตัดสินใจออกจากองค์กร ในแต่ละองค์กรจึงมีลักษณะของวัฒนธรรมที่เป็นแนวทางที่คนในองค์กรมีความเชื่อ และประพฤติปฏิบัติตามมีลักษณะแตกต่างกันไป และเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กร และวัฒนธรรมในองค์กรนี้เอง ที่จะสร้างสายสัมพันธ์ และเข้าใจในธรรมชาติของแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกันภายในองค์กร นอกจากนี้ในแต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมหลักที่จะบ่งบอกถึงเอกลักษณ์ หรือวิธีปฏิบัติที่คนส่วนใหญ่ในองค์กรยอมรับและประพฤติตามวัฒนธรรมนั้นแล้ว ยังมีวัฒนธรรมย่อยในองค์กรอีกหลายรูปแบบ ที่แต่ละกลุ่มย่อย ๆ ในองค์กรให้ความสำคัญและปฏิบัติตาม วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร สามารถนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่องค์กรมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึง ดังนั้นความสำคัญคือ การสร้างสรรค์วัฒนธรรมที่เหมาะสม และสามารถทำนุบำรุงรักษา วัฒนธรรมการทำงานเหล่านี้ให้ยั่งยืน รวมทั้งทำให้วัฒนธรรมที่เหมาะสมกับองค์กรมีความแข็งแกร่ง และมีการยอมรับในความเป็นจริงของบริบทขององค์กรเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยม ความเชื่อ และแนวปฏิบัติที่สมาชิก องค์กรปฏิบัติจนเคยชินเป็นสิ่งที่ยอมรับและรู้กันอยู่แล้ว จึงมักไม่ค่อยมีการกล่าวถึง

กริช สืบสนธิ์ (2538: 5-6) วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย

1) สภาพแวดล้อมองค์กร (Environment) มีความแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผลผลิต คู่แข่ง ลูกค้า เทคโนโลยี อิทธิพลจากรัฐบาล การเมือง ฯลฯ สภาพแวดล้อมขององค์กร การดำเนินงานเป็นตัวกำหนดว่า จะต้องทำอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอิทธิพลมากที่สุดในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น องค์กรที่มุ่งการขายสินค้าที่ไม่แตกต่างจากคนอื่นจะประสบความสำเร็จเมื่อสามารถสร้างวัฒนธรรมในลักษณะที่เรียกว่า “เงินดี งานหนัก” เพื่อกระตุ้นให้ฝ่ายขายมุ่งไปที่การขาย เป็นต้น

2) ค่านิยม (Value) เป็นแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานขององค์กร เปรียบเสมือนหัวใจของวัฒนธรรมองค์กร ที่จะช่วยสร้างมาตรฐานความสำเร็จภายในองค์กร โดยการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งจะมีระบบค่านิยมที่ซับซ้อน ที่สมาชิกองค์กรต่างรู้จักกันว่า ค่านิยมเป็นความเชื่อที่มั่นคงถาวร ที่ชี้วิธีทางที่สมาชิกควรปฏิบัติ หรือสภาวะที่ควรเป็นจะแสดงมาตรฐานความสามารถที่สมาชิกองค์กรต้องมีและมีเหตุผลอันถูกต้อง ซึ่งชี้แนะหรือกำหนดทัศนคติ พฤติกรรมการไตร่ตรอง และการเปรียบเทียบตนเองกับผู้อื่นภายในองค์กร เป็นฐานบอกถึงกิจกรรมขององค์กร โดยระบุเป้าหมายขององค์กร และเกณฑ์ที่จะใช้ตัดสินว่าเป้าหมายนั้นสำเร็จบรรลุหรือไม่ เป็นแรงผลักดันการปฏิบัติงานของสมาชิก ให้สมาชิกผูกพันกับองค์กรและปฏิบัติงานตามแผนประจำวัน สมาชิกทุกคนจะยึดถือค่านิยมที่มีร่วมกัน กล่าวว่าการเกิดค่านิยมเริ่มที่ความจำเป็น หรือความต้องการ ขั้นต่อไปจะทำให้เกิดความชอบหรือความสนใจตามมา โดยจะกระตุ้นให้มีความนิยมชมชอบ หรือเข้าใจในคุณค่า คือได้กลายเป็นค่านิยมขึ้นมา

3) วีรบุรุษ (Heroes) จะสะท้อนค่านิยม ความเชื่อในวัฒนธรรมและเป็นแบบอย่างให้สมาชิกองค์กรอื่นเห็นและทำตามคนบางคนเกิดมาเป็นวีรบุรุษบางคนเป็นวีรบุรุษที่“สร้างขึ้นมา” องค์กรหลายแห่งพยายามชี้นำคนของตนให้เล่นบทวีรบุรุษ ทำงานดี ตรงต่อเวลา ขยัน ฯลฯ โดยเชื่อว่าคนอื่นพยายามเลียนแบบพฤติกรรม องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งจะมีวีรบุรุษหลายคนและหลายรูปแบบ ทุกรูปแบบจะเป็นแบบจำลองตัวอย่าง แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่คนในองค์กรคนอื่น น่าจะทำตาม

4) ขนบธรรมเนียมประเพณี ของแต่ละองค์กรจะมีระบบและรูปแบบ ที่แสดงให้เห็นพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ในระดับสูงขึ้นไปจะมีพิธีการ ประเพณีต่างๆ ที่องค์กรยึดถือและปฏิบัติกันอยู่อย่างสม่ำเสมอเป็นตัวอย่างเด่นชัด การเลี้ยงอำลาผู้ที่ปลดเกษียณ มีพิธีการใหญ่โต มีการกล่าวสดุดียกย่อง การยกย่องสมาชิกองค์กรดีเด่นเป็นที่ยอมรับของทุกคน การจัดงานรำลึกถึงพระคุณของอดีตผู้มีอุปการคุณต่อองค์กร ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นขนบธรรมเนียมที่องค์กรหลายแห่งยึดถือและจัดอย่างสม่ำเสมอ

5) ข่ายวัฒนธรรม คือ ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการที่สำคัญภายในองค์กร โดยจะเป็น “ผู้นำสาร” ค่านิยมเรื่องราวของวีรบุรุษต่าง ๆ พวกเขาชอบเล่า ชอบซุบซิบ นักสืบ นักเทศน์เป็นข่ายการสื่อสารที่ทรงพลังในองค์กร การควบคุมข่ายตัวบุคคลเหล่านี้ให้ได้เป็นวิธีเดียวที่จะช่วยให้คน

อื่นรับรู้เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง สมาชิกองค์กรเก่าแก่อาจไร้ค่าในสายตาของผู้บริหารที่ไม่เข้าใจกลวิธีในการสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง แต่หากผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลเช่นนี้เป็นขायวัฒนธรรม จะเป็นผู้คอยโหมให้กำลังใจสมาชิกองค์กรในปัจจุบันได้ จะเกิดประโยชน์แก่องค์กรเช่นกัน ประวัติศาสตร์ ความเป็นมาเบื้องหลังการแข่งขันความสำเร็จในอดีต อยู่ในความทรงจำของขायวัฒนธรรม และสามารถนำออกมาถ่ายทอดได้อย่างน่าสนใจตื่นเต้น ประวัติความเป็นมาขององค์กรเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรทุกคนควรทราบ แต่ยากนักที่จะได้รับการถ่ายทอดให้เกิดความซาบซึ้งถ้าไม่ผ่านขायวัฒนธรรม โดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย สภาพแวดล้อม ค่านิยม วิถีบุรุษชนบธรรมเนียมประเพณี และขायวัฒนธรรม ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับค่านิยมและธรรมเนียมประเพณีจะเป็นบรรทัดฐานที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังขององค์กร ฉะนั้นการจะสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง ต้องสร้างค่านิยมและจารีตธรรมเนียมปฏิบัติที่ดีขององค์กรให้มีความแข็งแรง เพื่อให้เป็นกลไกสำคัญในการชี้นำพฤติกรรมบุคคลได้ทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

พิทยา บวรวัฒนา (2541: 14) วัฒนธรรมองค์กรมี 2 แบบ กล่าวคือ

1) วัฒนธรรมแข็งแรง (Strong Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากสมาชิกองค์กร เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกองค์กรยึดถือค่านิยมหลักขององค์กรอย่างเคร่งครัด และเป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะชัดเจน เป็นที่เข้าใจกันว่าอะไรสำคัญกว่าอะไรมักพบเห็นตัวอย่างองค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแรงได้จากบริษัทของญี่ปุ่น องค์กรศาสนา เป็นต้น

2) วัฒนธรรมอ่อน (Weak Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่สมาชิกองค์กรไม่ได้ยึดถือค่านิยมหลักขององค์กรอย่างเคร่งครัด และกว้างขวาง ไม่สามารถแยกได้ว่าอะไรสำคัญ ตัวอย่างองค์กรที่มีวัฒนธรรมอ่อนได้แก่ องค์กรที่มีอายุน้อยหรือองค์กรที่มีการเข้าออกของสมาชิกตลอดเวลา ในองค์กรประเภทนี้ สมาชิกองค์กรยังไม่มีประสบการณ์ไม่เพียงพอที่จะมาสร้างความเข้าใจร่วมกันในเรื่องต่าง ๆ ขององค์กรได้

นอกจากนักวิชาการจะมีการแบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น วัฒนธรรมแข็งแรงและวัฒนธรรมอ่อนแล้ว ภายในองค์กรขนาดใหญ่สามารถมีวัฒนธรรมองค์กรได้หลากหลายพร้อมกัน กล่าวคือ (1) วัฒนธรรมหลัก (Dominant Culture) หมายถึง ส่วนของวัฒนธรรมที่แสดงออกถึงค่านิยมหลักต่าง ๆ ที่สมาชิกองค์กรส่วนมากยึดถือ เวลาพูดถึงบุคลิกขององค์กร มักหมายถึงวัฒนธรรมหลัก (2) วัฒนธรรมย่อย (Subculture) นอกจากองค์กรขนาดใหญ่จะมีวัฒนธรรมหลักแล้ว องค์กรขนาดใหญ่จะมีวัฒนธรรมย่อยหลายวัฒนธรรมเกิดขึ้นได้ ซึ่งวัฒนธรรมย่อยนี้ถูกสร้างขึ้นมาจากกลุ่มของสมาชิกกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ทำหน้าที่แตกต่างกัน หรือมีสถานที่แยกออกจากกัน แต่ละกลุ่มจะมีประสบการณ์ร่วมกันในการทำงานและการแก้ไขปัญหาจนกระทั่งได้สร้างความเข้าใจร่วมกันในการทำงาน จนสามารถมีบุคลิกเป็นของตนเองได้ วัฒนธรรมย่อยนี้อาจเกิดขึ้นทั้งในแนวดิ่งและแนวนอนของโครงสร้างองค์กร เช่น ฝ่ายการเงินกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะมีบุคลิกที่แตกต่างกันโดยสรุป จากแนวคิดดังที่กล่าวมาหากองค์กรมีวัฒนธรรมที่แข็งแรงจะช่วยให้สมาชิกองค์กรมี

ความเชื่อและเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับทิศทางการทำงานของบริษัท และบริษัทจะมีวัฒนธรรมแข็งแกร่งได้ต่อเมื่อบริษัทได้ตั้งใจวางแผนอบรมสมาชิกองค์กรให้มีแนวร่วมเดียวกัน ผลที่องค์กรจะได้รับนอกจากผลประกอบการที่ดี สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้แล้วนั้น จะพบว่าองค์กรจะมีการดำเนินการที่ยั่งยืนอีกด้วย

Schein (1992: 51) กล่าวว่า ทุกหน่วยงานมีปัญหาหลักที่ต้องแก้ไขอยู่ 2 ประการ คือ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (External Adaptation) และการบูรณาการส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กร (Internal Integration) เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างประสานสอดคล้องกัน และรายละเอียดของหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาลหลัก 2 ประการอาจแยกเป็นหน้าที่ย่อย โดยการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อความอยู่รอด ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจและกลยุทธ์ (Mission and Strategy) การกำหนดเป้าหมาย (Goals) และแนวทางในการปฏิบัติ (Means) ตลอดจนการวัดประเมินผล (Measurement) และการปรับปรุงแก้ไข (Correction) ซึ่งองค์กรต้องเข้าใจลักษณะที่แท้จริงคือวัฒนธรรมองค์กร เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนของการบูรณาการภายในวัฒนธรรมองค์กรจะมีส่วนในการกำหนดกรอบรูปแบบการประพฤติปฏิบัติและวิธีการดำเนินการภายใน ทั้งในส่วนของภาษาและแนวคิดความยึดมั่นผูกพัน การใช้อำนาจตามสถานภาพ ฯลฯ ซึ่งถ้าองค์กรสามารถบูรณาการภายในให้เกิดการผสมผสานอันถือเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมแล้ว ย่อมลดปัญหาความขัดแย้งอันจะนำไปสู่ความอยู่รอดขององค์กรต่อไป โดยสรุป จากผลการวิจัยและแนวคิดของนักวิชาการและนักทฤษฎีดังที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า องค์กรที่มีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความเข้มแข็งและความสอดคล้องทางวัฒนธรรม กล่าวคือ การทำหน้าที่ของความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมในการกระตุ้น หรือเป็นแรงจูงใจให้สมาชิกขององค์กรนำวิสัยทัศน์นโยบายและเป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติ โดยการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร ฉะนั้นการบริหารจัดการคน ต้องเกิดจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กรทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมให้แข็งแกร่ง เพื่อเป็นกลไกอันสำคัญที่ช่วยชี้นำพฤติกรรมให้บุคคลทำงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ

สุพัตรา สุภาพ (2537: 20-24) การถ่ายทอดพฤติกรรมที่เป็นวัฒนธรรมองค์กร ช่วยให้สามารถศึกษาวัฒนธรรมขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า การกล่อมเกลாதงวัฒนธรรมเพื่อให้สมาชิกได้ยอมรับวัฒนธรรมองค์กร วิธีการคือ การกล่อมเกลாதงตรงที่เป็นการอบรมสั่งสอน การฝึกอบรม ปฐมนิเทศ เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตามระเบียบอย่างจริงจังและเจตนาเพื่อให้สมาชิกได้วางตัวอย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ในองค์กร สำหรับการกล่อมเกลาทงอ้อมไม่มีการอบรมสั่งสอนโดยตรง สมาชิกต้องอาศัยการสังเกต หรือเรียนรู้ รวมถึงการเลียนแบบจากการกระทำของสมาชิกคนอื่นๆ คือ

1) การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรด้วยตนเอง ด้วยการกระทำ มีการลองผิดลองถูกด้วยตนเอง ภายหลังจากที่ได้คัดเลือกบุคลากรเข้ามาเป็นสมาชิก พวกเขาจะค่อยๆ เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรด้วย

ตนเอง ความสามารถในการเรียนรู้ การสังเกตการใช้ชีวิตของเพื่อนร่วมงาน ความเชื่อ ค่านิยม และการเลียนแบบขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละคน ในการตีความหรือให้ความหมายในสิ่งที่ตนได้ประสบ การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรดังนี้จะเสียเวลามากและพนักงานจะไม่อดทน บางครั้งอาจเกิดความตื่นตระหนกทางวัฒนธรรม ทำให้ทำงานได้ไม่นาน

2) การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านการถ่ายทอดส่วนบุคคล หรือถ่ายทอดโดยสมาชิกเก่ามี 2 ลักษณะ คือ (1) การถ่ายทอดอย่างเป็นทางการ โดยการนำเอาระบบพีเลียงมาใช้ในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร เพื่ออบรมขัดเกลาสมาชิกใหม่ได้รู้ถึงค่านิยม ความเชื่อ วิธีการทำงาน ธรรมเนียมปฏิบัติ และการปรับตัวให้เข้ากับสภาพความเป็นจริง องค์กรจะต้องจัดระบบเกื้อหนุนให้คนรุ่นใหม่แสวงหาความสุขจากภาวะไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง มีแรงจูงใจต่อเนื่อง เกิดความพยายามต่อไปด้วยความมั่นใจ และศรัทธาต่ออาชีพต่อองค์กรอย่างมีความกล้าหาญ (2) การถ่ายทอดอย่างไม่เป็นทางการ สมาชิกใหม่เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรเอง ด้วยการมีสมาชิกเก่าที่สนใจหรือสมาชิกใหม่รู้สึกอยากคบหาปรึกษาสมาชิกเก่าคนใดคนหนึ่ง โดยมีการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการในเรื่องราวเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร เป้าหมายของการกล่อมเกลาทางวัฒนธรรมเพื่อให้สมาชิกใหม่เรียนรู้การเป็นสมาชิกขององค์กรที่ดีขององค์กร หรือของสังคมที่เขาสังกัดอยู่ ถ้ากระบวนการมีประสิทธิภาพ บุคคลจะเรียนรู้ที่อยู่ร่วมกันในกลุ่ม ในองค์กรได้ดี

3) การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านการถ่ายทอดของกลุ่ม ในองค์กรย่อมแบ่งเป็นหน่วยต่าง ๆ และแต่ละหน่วยประกอบด้วยกลุ่มคน ซึ่งจะเกิดการถ่ายทอดค่านิยมความเชื่อขององค์กรจากกลุ่มคนนั้น ๆ ไปยังสมาชิกใหม่ ซึ่งในการถ่ายทอดวัฒนธรรมจากกลุ่มคนไปยังสมาชิกใหม่จะเป็นการถ่ายทอดเฉพาะวัฒนธรรมย่อยของกลุ่มเท่านั้น ไม่ได้เป็นการถ่ายทอดวัฒนธรรมรวมทั้งองค์กร ซึ่งเป็นการเรียนรู้และถ่ายทอดวัฒนธรรมซึ่งมีอยู่ในทุกองค์กร เพราะกลุ่มย่อยมีอิทธิพลต่อตัวบุคคล เป็นธรรมชาติแห่งความต้องการของมนุษย์ที่ต้องการ การยอมรับต้องการกลุ่มที่ตนสังกัด ต้องการเพื่อน ทำให้การก้าวเข้าสู่องค์กรของสมาชิกใหม่จำเป็นต้องสร้างสายสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น องค์กรจะต้องวางแผนและมีกลวิธีในการทำให้วัฒนธรรมย่อยเป็นแรงเสริม วัฒนธรรมรวมขององค์กร เพื่อให้วัฒนธรรมองค์กรแข็งแกร่งยิ่งขึ้น

4) การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านการถ่ายทอดขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม จะหล่อหลอมสมาชิกใหม่กับสมาชิกเก่าเข้าด้วยกัน โดยมุ่งให้สมาชิกใหม่ได้รู้ถึงค่านิยมและความเชื่อขององค์กรนำมาซึ่งนโยบายและวิธีปฏิบัติงาน เป็นการให้แนวทางปฏิบัติตั้งแต่เริ่มรับสมาชิกใหม่ ว่าองค์กรต้องการคนประเภทใดองค์กรมีลักษณะการดำเนินงานอย่างไร โดยองค์กรจะค่อย ๆ ถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรโดยส่วนรวมไปยังสมาชิกใหม่ทีละน้อย ๆ ในการปฐมนิเทศ และในการฝึกอบรมระยะแรก และจัดการฝึกอบรมทบทวนเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

Diliver & Sobel (1969 อ้างใน เพ็ชรี รูปวิเชียร, 2539) ประโยชน์จากการเรียนรู้และถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้บุคคลเกิดความสามารถดังนี้

1) พัฒนาเอกลักษณ์ความเป็นบุคคลและกลุ่ม คือเขาคลายและแตกต่างจากคนอื่น ๆ ในสังคม การเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มขององค์กร เขามีพฤติกรรมเป็นที่ยอมรับของกลุ่มขณะเดียวกัน เขายังคงเป็นตัวของตัวเองในฐานะมนุษย์คนหนึ่ง

2) เรียนรู้ที่จะประพฤติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด คือ การควบคุมตนเอง ซึ่งทำให้กลุ่มดำเนินไปได้

3) สามารถมองอนาคตของตนเองได้อย่างชัดเจนขึ้น ถ้าเขาทำอะไรได้ผลในปัจจุบันเขาจะสามารถคาดการณ์ได้ว่าจะเป็นอย่างไรในอนาคต

4) เรียนรู้การมีปฏิสัมพันธ์และเข้ากับคนอื่น ๆ ได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ทางกฎระเบียบของสังคม

5) มีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่องานที่สังคมหรือองค์กรคาดหวังไว้

โดยสรุปวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลง ปรับตัวได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเป็นตัวกำกับพฤติกรรมของสมาชิก องค์ประกอบดังกล่าวจึงมีอิทธิพลต่อวิถีทางการบริหารที่ปฏิบัติในองค์กรด้วยเช่นกัน การถ่ายทอดพฤติกรรมที่เป็นวัฒนธรรมองค์กร ช่วยให้สามารถศึกษาวัฒนธรรมขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมเพื่อให้สมาชิกได้ยอมรับวัฒนธรรมองค์กร ทำให้ส่งผลต่อกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์กรที่จะต้องเกี่ยวข้องกับการปรับองค์ประกอบเหล่านี้ให้เหมาะสมตามความจำเป็นที่จะรับเอากลยุทธ์ใหม่ ดังนั้นจึงต้องให้ความสนใจกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับกลยุทธ์ใหม่ที่นำมาใช้ให้สอดคล้องต้องกัน

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2549: 69-70) ได้ระบุลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร เป็นกรอบในการคิด การกระทำและแบบทางวัตถุ
2. วัฒนธรรมองค์กร เป็นวัฒนธรรมเฉพาะขององค์กรสหจร ซึ่งเป็นองค์กรที่ได้รับการจัดตั้งอย่างจงใจให้มีหน้าที่เฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างอาจพิจารณาว่าเป็นวัฒนธรรมย่อยของสังคมก็ได้

3. วัฒนธรรมองค์กร เป็นวัฒนธรรมการทำงาน หรือการประกอบอาชีพ (Work Culture) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตสังคม (Social Life) ของมนุษย์ นั่นคือ มนุษย์มีการเข้าและออกจากวัฒนธรรมการงานนี้ในชีวิต อาจหลายหนในชีวิตหนึ่ง

4. วัฒนธรรมองค์กร เป็นได้ทั้งวัฒนธรรมแข็ง (Strong) วัฒนธรรมอ่อน (Weak) หรือวัฒนธรรมธรรมดา (Normal) ทุกสังคมจะต้องมีวัฒนธรรมแบบใดแบบหนึ่ง หรือผสมกัน

5. วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรนั้น ๆ สร้างขึ้น สมาชิกต้องเรียนรู้และฝึกฝนความชำนาญในการคิดและปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร แต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมของตนเอง อาจเหมือนหรือไม่เหมือนองค์กรอื่นก็ได้ บางองค์กรอาจใช้บางส่วน (Share) ของวัฒนธรรมร่วมกันได้

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

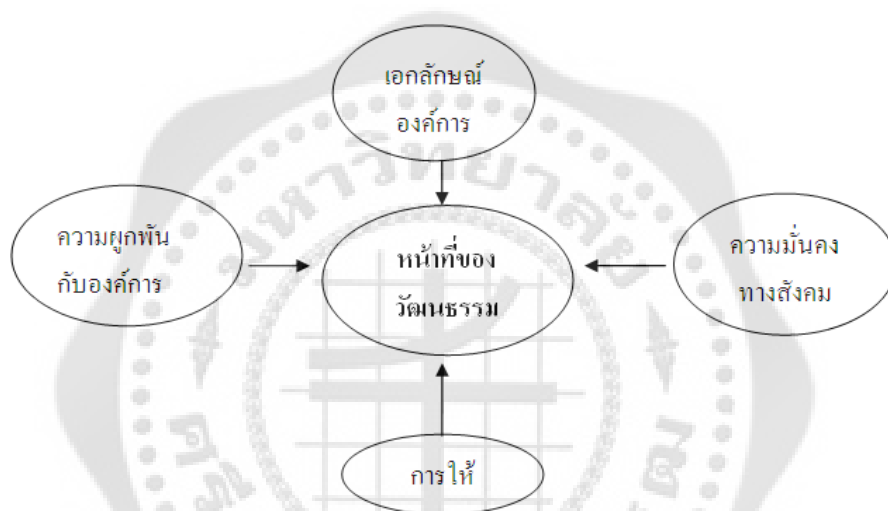
องค์กรเป็นหน่วยงานทางสังคมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ สมาชิกทุกคนจะต้องร่วมแรงร่วมใจดำเนินกิจกรรมต่างๆตามภาระหน้าที่และบทบาทของตน ในระหว่างการปฏิบัติงานสมาชิกก็จะเรียนรู้ว่าควรจะทำปฏิบัติตนอย่างไรจึงจะทำงานให้ลุล่วงด้วยดี และเมื่อองค์กรเผชิญปัญหา สมาชิกก็จะหาแนวทางแก้ปัญหาหาร่วมกัน แนวทางใดที่ปฏิบัติแล้วสามารถแก้ปัญหาได้ เป็นที่ยอมรับ ก็จะกลายเป็นบรรทัดฐาน (Norms)

ไกรทเนอร์ และ กินิกิ (Kreitner & Kinicki, 2000) สเมิร์ซ (Smircich, 1983) ลิทวิชคอรานสันติกุล (2004) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรช่วยสมาชิกโดยการทำหน้าที่ 4 ประการ ดังนี้

1) หน้าที่ในการเป็นเอกลักษณ์องค์กร (Organization Identity) วัฒนธรรมองค์กรเปรียบได้เหมือนกับบุคคลที่มีเอกลักษณ์ของตนเอง อันแสดงว่าตนเองมีความแตกต่างจากองค์กรอื่น เช่น บริษัท 3M ผู้ผลิตกระดาษบันทึกกาวที่ใช้กันทั่วโลก สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ ส่งเสริมให้พนักงานประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยบริษัทจะตั้งรางวัลใจให้กับพนักงานที่คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ และสามารถเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่ได้สูงเกินเป้าหมาย อีกตัวอย่างหนึ่งที่เห็นได้ชัดในประเทศไทย ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์กรวิชาชีพต่างๆ เช่น องค์กรตำรวจ ทหาร จะมีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับคำสั่งของผู้บังคับบัญชา การมีวินัย การแต่งเครื่องแบบ วัฒนธรรมของอาจารย์มหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญกับเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น และการหาความรู้ใหม่ๆ จะเห็นได้ว่าองค์กรเหล่านี้จะมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง และหล่อหลอมสมาชิกที่เข้ามาอยู่ใหม่ แม้มาก่อนเข้ามาสมาชิกใหม่อาจมีความคิด ความเชื่อที่ไม่เหมือนกับคนในองค์กรนั้น แต่เมื่อได้มาทำงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่งนานๆเข้า วัฒนธรรมองค์กรนั้นก็จะเป็นแบบอย่างแทรกซึมเข้าไปอยู่ในความคิด ค่านิยม และการแสดงพฤติกรรมของบุคคลนั้นให้เป็นแบบอย่างเดียวกันกับสมาชิกอื่นๆในองค์กร

2) หน้าที่ในการช่วยให้เกิดความผูกพันกับองค์กร (Facilitate Collective Commitment) ในการหล่อหลอมสมาชิกใหม่ องค์กรจะปลูกฝังค่านิยมร่วม (Shared Values) ให้กับสมาชิก จะทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกผูกพันต่อค่านิยมนั้น เช่น บริษัท 3M กำหนดค่านิยมองค์กรว่า เป็นบริษัทที่พนักงานภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของบริษัทที่มีชื่อเสียงในการสร้างนวัตกรรมให้แก่วงการธุรกิจโลก พนักงานก็จะผูกพันกับพันธกิจในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ โดยถือเป็นหน้าที่หลัก และเมื่อทำแล้วประสบความสำเร็จก็ได้รับการชื่นชมและรางวัลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ จากบริษัท การให้รางวัลเป็นการตอกย้ำสิ่งที่บริษัทต้องการให้เป็น อีกตัวอย่างหนึ่ง คือ บริษัทอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งกำหนดค่านิยมว่า พนักงานของบริษัทจะต้องยึดมั่นใน ‘การอุทิศตนต่องาน พัฒนาตนเอง อยู่กันอย่างพี่น้อง และไว้ใจได้’ ค่านิยมเช่นนี้แสดงถึงสิ่งที่บริษัทเห็นว่าสำคัญทำให้สมาชิกทุกคนจะต้องทำงานอย่างทุ่มเทให้องค์กร มีความผูกพันกับคนอื่นๆในองค์กรตั้งคนในครอบครัว และจะต้องซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และต่อเพื่อนร่วมงาน

3) หน้าที่ในการช่วยสร้างความมั่นคงทางสังคม (Social System Stability) ความมั่นคงทางสังคม เกิดจากการที่สมาชิกของหน่วยงานมีความคิด ความเชื่อคล้ายกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เมื่อพบกับปัญหาความขัดแย้งใดๆก็สามารถแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในองค์กรที่สมาชิกมีความคิดความเชื่อและมีค่านิยมแตกต่างกัน การแก้ปัญหาจะทำได้ยากกว่า เพราะสมาชิกแต่ละคน แต่ละกลุ่ม ไม่สามารถมีความเห็นร่วมกันได้ มีความแตกแยกทางความคิดสูง สมาชิกขาดความสามัคคีจึงเป็นอุปสรรคต่อการร่วมมือกัน ดังนั้นการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นเรื่องผลประโยชน์ขององค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการช่วยให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์เมื่อองค์กรเผชิญกับปัญหาที่มากกระทบ



ภาพประกอบ 2 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

4) หน้าที่ในการเป็นเครื่องมือในการให้เหตุผล (Sense-Making Device) หน้าที่ประการสุดท้าย คือการให้สมาชิกองค์กรใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายเหตุผลถึงสิ่งต่างๆ ที่กระทำกันในองค์กร สมาชิกใช้วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ในการให้เหตุผลว่า ทำไมองค์กรจึงทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ ด้วยวิธีการนั้นวิธีการนี้ ทำแล้วจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในระยะสั้นและระยะยาวได้อย่างไร การอธิบายการกระทำดังกล่าวนั้นทำให้สมาชิกเกิดการยอมรับในสิ่งที่ทำ จึงเท่ากับเป็นการย้ำและปั้นแต่ง (shaping) พฤติกรรมของสมาชิกทุกคนให้อยู่ในบรรทัดฐานเดียวกัน ตัวอย่างเช่น การแต่งเครื่องแบบมาทำงาน การจัดพิธีต้อนรับสมาชิกใหม่และพิธีอำลาผู้เกษียณอายุ การให้สมาชิกใหม่ทุกคนต้องหมุนเวียนทำงานทุกแผนกของบริษัทก่อนแต่งตั้งให้อยู่ในตำแหน่งประจำ การลงโทษสมาชิกที่ไม่ทำตามระเบียบของหน่วยงาน เป็นต้น จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้ตอกย้ำให้รู้ว่าอะไรคือสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำในองค์กร

จากหน้าที่ทั้ง 4 ประการจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อการเป็นอย่างมาก และเป็นปัจจัยที่ผูกโยงพฤติกรรม การปฏิบัติตน และปฏิบัติงานของสมาชิกเข้าด้วยกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541) ได้ให้ความเห็นว่า

1) วัฒนธรรมองค์กรที่มีขอบเขตที่ชัดเจนจนก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์กรที่สมาชิกจะรับรู้และยึดถือร่วมกัน จะสามารถแบ่งแยกองค์กรหนึ่งให้แตกต่างจากอีกองค์กรเนื่องจากรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

2) วัฒนธรรมที่ชัดเจนสามารถทำให้สมาชิกองค์กรจำแนกสิ่งต่าง ๆ ออกมาได้ว่าการกระทำนั้นถูกต้องหรือไม่ เป็นการปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้เริ่มก่อตั้งได้กำหนดไว้

3) วัฒนธรรมองค์กรช่วยเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิก ทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันร่วมและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับการผูกพันในองค์กร ไม่ทำให้สมาชิกยึดมั่นแต่ตนเอง

4) วัฒนธรรมองค์กรช่วยส่งเสริมระบบสังคมให้มีเสถียรภาพ วัฒนธรรมเปรียบเสมือนสิ่งโน้มน้าวใจในสังคมหรือเป็นเครื่องมือทางสังคมที่ยึดสมาชิกในองค์กรเข้าไว้ด้วย โดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในองค์กรนั้น

5) วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนกลไกในการควบคุมและชี้นำทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิก วัฒนธรรมองค์กรเป็นกรอบของระเบียบแบบแผนสำหรับสมาชิกในองค์กร ที่จะทราบถึงแนวทางปฏิบัติและพฤติกรรมองค์กรว่าเป็นไปลักษณะใด

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยม – ความเชื่อและแนวปฏิบัติที่สมาชิกขององค์กรปฏิบัติจนเคยชินและกลายเป็นนิสัย เป็นสิ่งที่ยอมรับและรู้กันอยู่แล้วจึงมักไม่มีการพูดถึง

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540: 27-31) กล่าวว่านักวิชาการมีความเห็นแตกต่างในเรื่องของหน้าที่ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร แต่ส่วนใหญ่แล้วเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่องค์กรยอมรับจากการที่สมาชิกในองค์กรทั้งเก่าและใหม่ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกันในเรื่องงาน ทำให้สมาชิกใหม่ขององค์กรเรียนรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้องและเหมาะสม จากคำแนะนำของสมาชิกเก่าหรือไม่ก็เรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์หรือการสังเกตส่วนตัว วิธีคิดวิธีทำงานแบบใดที่ทำแล้วได้รับคำชมเชยสรรเสริญหรือได้รับรางวัลและวิธีปฏิบัติใดที่ทำแล้วถูกตำหนิหรือได้รับการลงโทษ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้สมาชิกใหม่จะค่อย ๆ เรียนรู้จนทราบถึงวิธีปฏิบัติที่สมาชิกองค์กรส่วนใหญ่ปรารถนา

2) จัดระเบียบในองค์กร เมื่อสมาชิกในองค์กรเรียนรู้ เข้าใจและยอมรับวิธีคิดวิธีทำงานที่องค์กรคาดหวัง สมาชิกก็จะยึดแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิด การทำงานและการประพฤติปฏิบัติต่อกัน นานวันเข้าแนวทางดังกล่าวจะกลายเป็นบรรทัดฐานของกลุ่มให้สมาชิกยึดถือและปฏิบัติตาม ผู้ใดฝ่าฝืนหรือละเมิดบรรทัดฐานดังกล่าว ย่อมได้รับการลงโทษในรูปแบบต่าง ๆ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า บรรทัดฐานของกลุ่มซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยวางกฎเกณฑ์ให้

สมาชิกของหน่วยงานคิดและทำอย่างมีระเบียบแบบแผน ช่วยให้หน่วยงานทำไปได้อย่างมีระบบ บรรทัดฐานของกลุ่มจะถูกใช้เป็นมาตรฐานในการตัดสินใจว่าวิธีคิดวิธีปฏิบัติใดที่เหมาะสมหรือไม่เหมาะสม

3) กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว เมื่อสมาชิกในองค์กรเข้าใจและยอมรับวัฒนธรรมองค์กรของตนแล้ว วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรมหรือความเป็นไปต่าง ๆ ในองค์กรของตนและเป็นการแยกผู้ที่เป็นสมาชิกขององค์กรออกจากผู้ที่ไม่เป็นสมาชิกด้วย เพราะส่วนใหญ่แล้วเฉพาะสมาชิกขององค์กรหรือผู้คุ้นเคยกับวัฒนธรรมขององค์กรเท่านั้นที่จะเข้าใจความหมายของเหตุการณ์และพฤติกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรได้อย่างถูกต้อง

4) ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยมความเชื่อและแนวปฏิบัติที่สมาชิกขององค์กรทำอยู่ปกติจนเคยชินจนกลายเป็นนิสัยสมาชิกขององค์กรสามารถทำกิจกรรมเหล่านั้นได้โดยอัตโนมัติไม่ต้องตัดสินใจมากในแต่ละช่วงเวลา

5) แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ช่วยแก้ไขปัญหาพื้นฐานขององค์กรเพื่อให้องค์กรอยู่รอด ซึ่งทุกองค์กรมีปัญหาพื้นฐานที่จะต้องแก้ไข 2 ประการ คือ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (External Adaptation) และการบูรณาการส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กร (Internal Integration) ให้ทำงานประสานสอดคล้องกัน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรที่จะจัดปัญหาหลักทั้ง 2 ประการโดยแยกออกเป็นหน้าที่ย่อย ๆ ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงรายละเอียดของการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการภายใน

การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก	การบูรณาการภายในองค์กร
1. กำหนดภารกิจหลักและกลยุทธ์	1. ทำให้สมาชิกมีความเข้าใจและความคิดเห็นร่วมกัน
2. กำหนดเป้าหมาย	2. กำหนดคุณสมบัติของสมาชิกและเกณฑ์ในการเข้า
3. กำหนดวิธีการบรรลุเป้าหมาย	3. จัดสรรอำนาจและสถานภาพแก่สมาชิก
4. กำหนดมาตรวัดการบรรลุเป้าหมาย	4. พัฒนาบรรทัดฐานของความสนิทสนมความเป็นเพื่อนและความรักในหมู่สมาชิก
5. ปรับปรุงแก้ไขหากไม่บรรลุเป้าหมาย	5. กำหนดเกณฑ์การให้รางวัลและลงโทษ
	6. นิยามความหมายของอุดมการณ์และความเชื่อ

ที่มา: Schein. (1992). ดัดแปลงโดย สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). วัฒนธรรมองค์กร แนวคิดงานวิจัยและประสบการณ์. กรุงเทพฯ: โพธิ์โพธิ์: 27-31

วัฒนธรรมองค์กรนั้นจะต้องผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกองค์กรส่วนหนึ่งแล้วว่าสามารถแก้ไขปัญหาพื้นฐานต่าง ๆ ขององค์กรได้โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ความอยู่รอดขององค์กร

6) ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติ เมื่อวัฒนธรรมองค์กรได้ผ่านกาลเวลา และการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกองค์กรส่วนหนึ่งเห็นว่าสามารถแก้ไขปัญหาพื้นฐานต่าง ๆ ขององค์กรได้ และถูกถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่ ๆ ได้รับรู้ว่าเป็นวิธีคิด การปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมภายในองค์กร กระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรให้สมาชิกใหม่ เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร (Organizational Socialization) ที่มีจุดประสงค์เพื่อให้สมาชิกใหม่ได้เรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่ตนไปทำงาน และรับเอาวิธีคิด การปฏิบัติเป็นแนวทางในการดำเนินงานและประพฤติปฏิบัติต่อไป

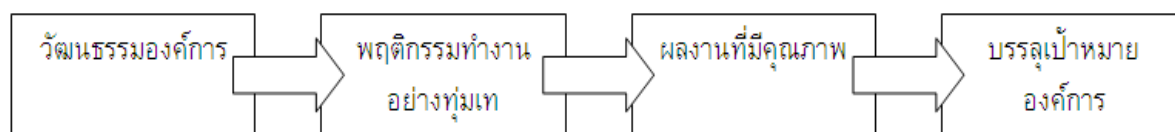
7) สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้สมาชิกในองค์กรได้ตระหนักถึงความเป็นพวกและกลุ่มก้อนเดียวกันเพราะมีค่านิยม ความเชื่อและการประพฤติปฏิบัติที่คล้ายกัน และเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากวิถีทางของกลุ่มอื่น ก่อให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรที่แตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ เช่น การแต่งกาย วิธีการทำงาน เป็นต้น

8) ช่วยในการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างยั่งยืน ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นมีความยั่งยืน ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมของตน โดยนำความต้องการการเปลี่ยนแปลงผ่านการกลั่นกรองหรือตะแกรงขององค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรเนื่องจากจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับสิ่งที่ป็นเนื้อแท้ขององค์กร อันจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นมีความยั่งยืนการกลั่นกรอง หรือตะแกรงขององค์กรหรือวัฒนธรรมองค์กรนั้น

วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกและยังมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร แต่ขณะเดียวกัน วัฒนธรรมก็อาจก่อให้เกิดผลลบแก่องค์กรได้ ถ้าวัฒนธรรมนั้นไม่สอดคล้องกับลักษณะภายในและสิ่งแวดล้อมที่องค์กรมีอยู่ พฤติกรรมทางลบ ได้แก่ สมาชิกมีความเฉื่อยชาในการทำงาน หนึ่งงาน ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และปัญหาขัดแย้งเสมอ ๆ อันส่งผลให้องค์กรขาดประสิทธิภาพในการทำงานและไม่บรรลุเป้าหมายองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน

เป็นที่เชื่อกันว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน (Job performance) ไม่น่าสงสัยเลยว่า ถ้าพนักงานทุกคนทำงานให้องค์กรอย่างทุ่มเททั้งเวลาและศักยภาพในสิ่งที่องค์กรกำหนด ผลการปฏิบัติงานที่ออกมาย่อมประสบความสำเร็จและมีคุณภาพสูง อันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ



ภาพประกอบ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงาน

J.E.Sheridan (1992) C.Orpeu (1993) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความรู้สึกผูกพัน องค์การที่พนักงานมีความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์การ จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน (Commitment) เขาก็จะทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงาน เพราะอยากให้องค์การประสบความสำเร็จ

งานวิจัยชิ้นหนึ่งที่ได้รับการกล่าวขวัญถึงมาก ได้แก่ การศึกษาของ William G. Ouchi (1981) ที่ศึกษาพบว่าวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ธุรกิจญี่ปุ่นสามารถเอาชนะอเมริกาได้ในทศวรรษที่ 80 (ทฤษฎี Z (Theory Z)) นอกจากนี้ยังมีการศึกษาของ Peters and Waterman ที่ได้ทำการสัมภาษณ์บริษัทชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ สิ่งที่ค้นพบคือ บริษัทเหล่านี้มีวัฒนธรรมบางประการที่เข้มแข็ง ได้แก่ การทำงานที่มุ่งความเป็นเลิศ ผลิตสินค้าและบริการที่ดีที่ลูกค้าพึงพอใจ การลดความสำคัญของระเบียบกฎเกณฑ์แต่มุ่งที่ผลงาน องค์การเหล่านี้กำหนดค่านิยมหลักขององค์การทำให้สมาชิกทุกคนรับรู้อย่างชัดเจนและใช้เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน

Ginevicius and Vaitkunaite (2006: 201-211) รวบรวมลักษณะของวัฒนธรรมองค์การจากการศึกษางานวิจัยจำนวน 53 ชิ้น แล้วนำมาจัดหมวดหมู่ แล้วจำแนกเป็นวัฒนธรรมองค์การได้ 25 มิติหรือลักษณะ โดยเรียงลำดับจากวัฒนธรรมที่มีงานวิจัยกล่าวถึงมากที่สุดไปหาน้อยได้ ได้แก่ 1) การสื่อสาร Communication) 2) รูปแบบการจัดการ (Management Style) เช่น รูปแบบการจัดการภาวะผู้นำ การสนับสนุน ให้มีส่วนร่วม การจัดการที่เข้มแข็ง เป็นต้น 3) ระบบการให้รางวัลและการจูงใจ (Reward and Incentive System) เช่น รูปแบบการจัดการระบบการจ่ายค่าตอบแทน การให้รางวัลและลงโทษ หลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น 4) การตัดสินใจ (Decision Making) 5) กลยุทธ์และเป้าหมาย (Strategy and Goals) ได้แก่ เป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานระยะยาว 6) การร่วมมือ (Cooperation /Collaboration) เช่น ความร่วมมือกัน การทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 7) การประสานงานและบูรณาการ (Cooperation and Intergration) เช่น ความยึดเหนี่ยวของกลุ่ม (Cohesion of Groups) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างลำดับชั้นการบังคับบัญชาและกลุ่มย่อย (Subgroups) 8) สร้างนวัตกรรม (Innovations) เช่น นวัตกรรม สร้างการเปลี่ยนแปลง กล้าเสี่ยง 9) การปรับตัว (Adaptation) เช่น การปรับตัว การจัดการการเปลี่ยนแปลง การตอบสนองต่อตลาด 10) การเรียนรู้ (Learning) เช่น การเรียนรู้และการฝึกอบรม ทักษะหรือสมรรถนะ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การพัฒนาอาชีพ การจัดการความรู้ การพัฒนาผู้บริหาร เป็นต้น 11) กฎระเบียบ ค่านิยม และบรรทัดฐาน เช่น กฎระเบียบ ค่านิยม และบรรทัดฐาน มาตรฐานของกลุ่ม เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร ระดับความเป็นทางการ เป็นต้น

12) โครงสร้างองค์การ เช่น โครงสร้างองค์การ จำนวนลำดับการบังคับบัญชา 13) พฤติกรรมที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก (Behavior with Subjects of External Environment) เช่น มีพฤติกรรมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก นโยบายตอบสนองสภาพแวดล้อม ใส่ใจต่อลูกค้า รับผิดชอบต่อสังคม 14) บรรยากาศองค์การ (Climate) เช่น บรรยากาศองค์การ สภาพแวดล้อมการทำงาน เป็นต้น 15) กลไกการควบคุม (Mechanism of Control) เช่น กลไกการควบคุม การจัดการการควบคุม 16) การมีส่วนร่วม (Involvement) เช่น มีส่วนร่วม การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ 17) การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร (Transmission of Information) เช่น ระบบสารสนเทศ กระบวนการถ่ายทอดความรู้ 18) ใส่ใจต่อพนักงาน (Concern for Employees) เช่น ใส่ใจต่อพนักงาน การสนับสนุนของผู้บริหาร การจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน 19) ข้อตกลงร่วมกัน (Agreement) เช่น ข้อตกลงร่วมกัน การจัดการความขัดแย้ง 20) ความรับผิดชอบและอิสระของพนักงาน (Degree of Employees' Responsibility and Freedom) เช่น ความรับผิดชอบและอิสระของพนักงาน ความรับผิดชอบ ระดับของความมีอิสระ ความรับผิดชอบของผู้บริหาร 21) การให้อำนาจ (Empowerment) ประกอบด้วย การมอบหมายงาน การให้อำนาจ 22) ระบบการคัดเลือกพนักงาน (System of Selection of Employees) เช่น ระบบการคัดเลือก กระบวนการรวมกลุ่ม นโยบายบริหารบุคคล 23) มิวทัศน์ทัศน์ (Vision) 24) มีพันธกิจ (Mission) และ 25) นโยบายขององค์การ (Politics of Enterprise)

เฮลริเจล สโลคัม และวูดแมน (Hellriegel, D.; Slocum, J.W.; & Woodman, R.W. 2001: 528-529) กล่าวว่า จากสมมติฐานพื้นฐาน วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กันโดยตรง ด้วยเหตุนี้จึงมีการพยายามในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเพื่อเป็นการสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพให้มากขึ้น ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบที่สำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทในระยะยาว
2. วัฒนธรรมองค์การอาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการตัดสินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของบริษัทในทศวรรษหน้าได้
3. วัฒนธรรมองค์การที่ขัดขวางผลการปฏิบัติงานในระยะยาว สามารถพัฒนาได้ง่ายในบริษัทที่เต็มไปด้วยคนที่มีสติปัญญาและเหตุผล
4. แม้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมก็สามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงได้ ถ้าผู้บริหารเข้าใจที่จะสนับสนุนวัฒนธรรม

สำหรับวัฒนธรรมองค์การในประเทศไทย พัทธสิริ ชมภูคำ (2552: 59-60) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การที่ได้รับความสนใจในปัจจุบัน ได้แก่ 1) วัฒนธรรมให้ความสำคัญแก่นวัตกรรม (Innovative Organizational Culture) เนื่องจากองค์การต้องปรับตัวให้อยู่รอดท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และได้เปรียบการแข่งขัน โดยคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการทำงาน

ใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่างและลดต้นทุน พนักงานในองค์กรกล้าคิด กล้าทำ ริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดซึ่งกันและกันอยู่เสมอ ตัวอย่างองค์กรที่ให้ความสำคัญแก่นวัตกรรม ได้แก่ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย ที่กำหนดว่าภายในปี 2558 ปูนซิเมนต์ไทยจะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่นำร่วมงานด้วยและจะเป็นแบบอย่างด้านบรรษัทภิบาลและพัฒนาอย่างยั่งยืน ปลุกฝังวัฒนธรรมนวัตกรรมแก่พนักงานให้คิดค้นสร้างสรรค์หรือประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศ วิธีคิด วิธีการทำงานแบบสร้างสรรค์ 2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นให้บริการ (Service Oriented Organizational Culture) ที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า ปลุกฝังจิตสำนึกการให้บริการลูกค้าแก่พนักงาน สร้างและรักษาค่านิยมการบริการแก่พนักงานทุกคนในองค์กร เพราะพนักงานทุกคนต้องมีลูกค้า ลูกค้าที่พนักงานต้องให้ความสำคัญประกอบด้วยลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกองค์กร ลูกค้าภายใน คือ พนักงานที่ใช้บริการหรือรับงานต่อกัน ส่วนลูกค้าภายนอก คือ บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร องค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งเน้นให้บริการ ให้ความสำคัญแก่การคัดเลือกบุคคลที่มีบุคลิกภาพชอบให้บริการเข้ามาทำงานในองค์กร เพื่อสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวได้ง่าย 3) วัฒนธรรมความปลอดภัย (Safety Organization Culture) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ความปลอดภัยในการทำงานมีความสำคัญมาก เพราะหากเกิดอุบัติเหตุใด ๆ ขึ้นมาแล้ว ย่อมสูญเสียหรือเสียหายหลายด้าน เช่น สูญเสียบุคลากร เสียค่าใช้จ่าย เสียชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ เป็นต้น องค์กรที่ให้ความสำคัญแก่ค่านิยมความปลอดภัยในการทำงาน จะประกาศนโยบาย กฎระเบียบ แนวทางหรือวิธีการทำงาน รวมทั้งสร้างจิตสำนึกเรื่องความปลอดภัยให้ฝังอยู่ในการทำงานของพนักงาน

ประเภทของวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะของพฤติกรรม

นักวิชาการได้พยายามจัดแบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาว่า วัฒนธรรมองค์กรแต่ละประเภทส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กรอย่างไร โดยมีสมมติฐานว่า วัฒนธรรมบางอย่างส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานในทิศทางที่องค์กรต้องการ และวัฒนธรรมบางอย่างเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

วัฒนธรรมองค์กรถูกจัดแบ่งมากมายหลายแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนักวิชาการแต่ละท่านว่าใช้อะไรเป็นหลักในการแบ่ง เช่น การแบ่งวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์ วัฒนธรรมแบบอำนาจนิยมและวัฒนธรรมแบบประชาธิปไตย วัฒนธรรมการแข่งขันและวัฒนธรรมแบบร่วมมือร่วมใจ เป็นต้น ภายใต้วัฒนธรรมแต่ละแบบ สมาชิกในองค์กรจะมีบรรทัดฐานของพฤติกรรมร่วมกัน ตลอดจนการสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมและทัศนคติ ความเชื่อ ที่เป็นพื้นฐานแห่งพฤติกรรมดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อช่วยให้การศึกษาวรรณธรรมองค์กรสามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น

มีการศึกษาวรรณธรรมองค์กรหลายชั้นที่ได้ศึกษาประเภทและแบบแผนพฤติกรรม ดังจะได้นำเสนอต่อไป

Richard L. Daft (2000) มีความเห็นว่า ปัจจัยแวดล้อมภายนอกมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรภายในองค์กรหนึ่งๆ อาจมีวัฒนธรรมย่อยที่แตกต่างกันได้ แต่วัฒนธรรมที่เป็นแกนหลักจะเหมือนกัน เพราะอยู่ภายใต้องค์กรเดียวกัน วัฒนธรรมแกนนี้คือสิ่งที่ช่วยยึดเหนี่ยวและส่งเสริมให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ เช่น ธุรกิจเกี่ยวกับบริการ ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด องค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมให้บริการอย่างเป็นเลิศ ถ้าองค์กรมีชื่อเสียงเพราะผลิตภัณฑ์มีคุณภาพเยี่ยมยอดกว่าคู่แข่ง ความถูกต้องเที่ยงตรงจะต้องเป็นค่านิยมหลักของหน่วยงาน เป็นต้น Daft ได้จัดประเภทของวัฒนธรรมองค์กรโดยพิจารณาความเชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็น 4 แบบดังนี้

1) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptive Culture) ได้แก่ องค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้รับบริการ พนักงานภายใน ผู้ถือหุ้น ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ มีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โครงสร้างองค์กรจะมีความยืดหยุ่น วัฒนธรรมแบบนี้เหมาะกับองค์กรที่สิ่งแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงเร็ว ระบบบริหารจัดการต้องใช้การมีส่วนร่วมและใช้การกระจายอำนาจ

2) วัฒนธรรมแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Culture) เหมาะกับองค์กรที่มีลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ความรวดเร็วไม่ใช่ปัจจัยหลักของความสำเร็จ แต่อยู่ที่ผลงานที่ดีมีคุณภาพ สิ่งแวดล้อมขององค์กรแบบนี้ค่อนข้างคงที่ แต่ก็ยังต้องแข่งขัน ต้องทำงานเชิงรุก มีนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า บุคลากรต้องทำงานหนักเพื่อให้ผลงานสำเร็จตามเป้าหมาย องค์กรแบบนี้ให้รางวัลแก่ผู้ชนะอย่างเป็นกอบเป็นกำ ถ้าไม่ได้ก็ต้องถูกไล่ออกไป

3) วัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม (Involvement Culture) ให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในคือการให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างมากในการตัดสินใจเพื่อให้ทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงภายนอก องค์กรแบบนี้ให้ความสำคัญกับพนักงาน เน้นความร่วมมือ การเอาใจใส่พนักงานและลูกค้า พนักงานและผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีแบบผู้ร่วมงาน พนักงานจะมีความพึงพอใจมากกว่าแบบอื่น

4) วัฒนธรรมแบบมุ่งความสอดคล้อง (Consistency Culture) องค์กรให้ความสำคัญกับปัจจัยภายใน เหมาะกับองค์กรที่สิ่งแวดล้อมภายนอกค่อนข้างคงที่ ไม่เปลี่ยนแปลงเร็ว องค์กรมีการวางกฎระเบียบ คู่มือแนวปฏิบัติงานให้แก่สมาชิก ให้ความสำคัญกับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความเห็นพ้องต้องกัน บุคลากรที่ดีคือ ผู้ทำตามกฎเกณฑ์

ความยืดหยุ่น

ความคงที่

ภายนอก	วัฒนธรรมแบบปรับตัว	วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ
ภายใน	วัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม	วัฒนธรรมแบบสอดคล้อง

ภาพประกอบ 4 ปัจจัยแวดล้อมกับวัฒนธรรมองค์กร

เป็นการยากที่จะพูดได้ชัดเจนว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบไหนดีกว่ากัน เพราะวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแบบก็จะมีลักษณะเด่นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรแห่งหนึ่ง แต่ก็อาจกลายเป็นลักษณะด้อยเมื่อนำไปใช้ในอีกองค์กรหนึ่ง และในบางองค์กรก็มีลักษณะที่เป็นส่วนผสมของวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบข้างต้นได้ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงควรให้ความสนใจกับลักษณะและพฤติกรรมในมิติน้อย เพื่อวิเคราะห์ดูว่าอะไรบ้างที่เป็นประโยชน์ และอะไรที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร อย่างไรก็ตามการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรต้องให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรด้วย

การแบ่งประเภทวัฒนธรรมที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของราชการไทย น่าจะได้แก่งานของ R.A.Cooke and J.L.Szumal เขาได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรอย่างกว้างๆ ออกเป็น 3 ประเภท โดยใช้บรรทัดฐานความเชื่อหลักของสมาชิกในกลุ่มเป็นเกณฑ์การแบ่ง วัฒนธรรมแต่ละแบบสมาชิกในกลุ่มหรือองค์กรจะมีความคิดความเชื่อที่เป็นอย่างเดียวกันหรือคล้ายๆ กัน และใช้เป็นบรรทัดฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติตนในองค์กร เช่นเมื่อเผชิญปัญหาในองค์กร การปฏิสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและลูกน้อง การทำงานล่วงเวลา หรือการรักษาระเบียบวินัย วัฒนธรรมองค์กรที่เขาแบ่งได้แก่ วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบตั้งรับ-ปกป้อง วัฒนธรรมแบบเชิงรุก-ปกป้อง ดังมีลักษณะพฤติกรรมเด่นๆ ดังนี้

1) วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Constructive Culture) ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้สมาชิกร่วมกันทำงานเพื่อไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ขณะเดียวกันสมาชิกก็ได้เรียนรู้และมีการพัฒนา วัฒนธรรมแบบนี้สัมพันธ์กับค่านิยมด้านการมุ่งความสำเร็จ การประจักษ์ในตน มนุษยนิยม และการมุ่งความสัมพันธ์

2) วัฒนธรรมแบบตั้งรับ-ปกป้อง (Passive-Defensive Culture) หมายถึง องค์กรที่สมาชิกมีความเชื่อว่า การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นนั้นต้องระวังอย่าแสดงออกไปในทางที่เป็นภัยต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง ค่านิยมที่ยึดถือได้แก่ การคล้อยตาม การยอมรับอย่างง่าย ๆ โดย

ไม่ตั้งคำถาม การทำสิ่งต่างๆ ตามแบบที่เคยทำกันมา การฟังฟังผู้อื่น หรือการดูคนอื่นว่าทำอะไรก่อนแล้วค่อยทำตาม และพฤติกรรมหลีกเลี่ยงปัญหา

3) วัฒนธรรมแบบเชิงรุก-ปกป้อง (Aggressive-Defensive Culture) หมายถึง องค์กรที่สมาชิกมักแสดงออกถึงพฤติกรรมอย่างชัดเจนในการปกป้องสถานภาพและความมั่นคงในงานของตน ค่านิยมของสมาชิกในองค์กรแบบนี้ ได้แก่ การแสวงหาอำนาจ การแข่งขัน การเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้อื่นที่มีความคิดเห็นแตกต่าง และการทำงานที่เน้นความสมบูรณ์แบบ

ตาราง 2 ความเกี่ยวข้องของปัจจัยด้านประเภทองค์กร ค่านิยมที่มี และการแสดงพฤติกรรมของสมาชิก

ประเภท	ค่านิยม	พฤติกรรมสมาชิก
วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์	- มุ่งความสำเร็จ - การประจักษ์ในตน - มนุษยนิยม - สร้างความสัมพันธ์	- องค์กรกำหนดเป้าหมายและกำหนดมาตรฐานที่สูง ยกย่องผู้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย และผลงานที่เป็นเลิศ - ให้ความสำคัญกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คุณภาพงานเหนือปริมาณ เน้นการทำงานให้สนุก และพัฒนาตนเองอย่างแปลกใหม่ - พัฒนาองค์กรโดยยึดคนเป็นศูนย์กลาง ใช้การมีส่วนร่วมสนับสนุนช่วยเหลือพนักงานให้มีการพัฒนาตนเอง - เน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลและองค์กร แสดงความเป็นมิตรเปิดเผย มีความพึงพอใจในองค์กร
วัฒนธรรมแบบตั้งรับ-ปกป้อง	- การยอมรับ - ประเพณีนิยม	- องค์กรให้คุณค่าต่อความสงบเรียบร้อย ไม่ชอบความขัดแย้ง แม้ไม่เห็นด้วย สมาชิกก็ไม่ควรแสดงการขัดขวางให้ยอมรับแม้ว่าจริงใจก็ตาม - เป็นองค์กรแบบอนุรักษนิยมแบบระบบราชการ สมาชิกถูกคาดหวังให้ทำตามกฎระเบียบและแบบแผนที่ปฏิบัติตามมา ผู้ทำตามกฎระเบียบได้ชื่อว่าเป็นคนดี

ตาราง 2 (ต่อ)

ประเภท	ค่านิยม	พฤติกรรมสมาชิก
วัฒนธรรมแบบตั้งรับ- ปกป้อง	- การพึ่งพา	- องค์การที่ปกครองตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา เน้นการควบคุม ไม่ชอบการมีส่วนร่วม องค์การเป็นผู้กำหนดนโยบายและสั่งการ พนักงานเป็นผู้ปฏิบัติตาม
	- การหลีกเลี่ยงปัญหา	- องค์การที่ลงโทษคนทำผิดพลาดแต่ไม่ให้รางวัลกับคนที่ทำสำเร็จ ทำให้สมาชิกหลีกเลี่ยงที่จะรับผิดชอบและปัดงานให้พ้นตัว หรือคอยดูว่าคนอื่นทำอะไรแล้วค่อยทำตาม เพื่อตนจะได้ไม่ถูกตำหนิ
วัฒนธรรมแบบรุก- ปกป้อง	- การเป็นปฏิปักษ์	- องค์การให้รางวัลกับคนที่แสดงการต่อต้าน แม้จะเป็นพฤติกรรมในเชิงลบก็ตาม สมาชิกที่ขอวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่นจะเป็นคนเด่นคนดัง ทำให้ผู้แสดงตนเป็นปฏิปักษ์กระทำบ่อยขึ้น
	- มุ่งอำนาจ	- องค์การวางโครงสร้างอำนาจตามลำดับชั้น รางวัลได้จากการมีตำแหน่ง เพราะเป็นผู้มีอำนาจในการควบคุมลูกน้อง ส่งเสริมให้สมาชิกต้องแสวงหาตำแหน่ง ซึ่งมักได้โดยการเอาใจผู้เป็นนาย
	- การแข่งขัน	- องค์การให้คุณค่าแก่ผู้ชนะ ผู้ที่มีผลงานเหนือผู้อื่น กรอบความคิดในการทำงานคือ ถ้าไม่เป็นผู้ชนะก็คือผู้แพ้ มองเพื่อนร่วมงานเป็นคู่แข่ง
	- ความสมบูรณ์แบบ	- การทำงานที่ไม่ผิดพลาด ถูกต้อง เทียบตรง สมาชิกต้องทำงานหนัก เอาใจใส่แม้ในเรื่องเล็กน้อยๆ เน้นความสมบูรณ์แบบ

Cook & Lafferty (1989 อ้างถึงใน อัญชลี วิสิทธิ์วงษ์, 2539: 29-32) นำทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การจากทฤษฎีแบบแผนการดำเนินชีวิต (Life Style Inventory) เป็นลักษณะการดำเนินชีวิตของสมาชิกซึ่งมีความเชื่อ ค่านิยม และแนวทางการประพฤติปฏิบัติ ตามบรรทัดฐานขององค์กรนั้น

พฤติกรรมที่สมาชิกแสดงออกในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน ทำให้เป็นเอกลักษณ์ที่ถ่ายทอดให้สมาชิกองค์กรรุ่นต่อไป ซึ่งแนวปฏิบัติหมายถึงวัฒนธรรมองค์กร นำแนวคิดมาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบวัดการรับรู้พฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐาน ที่คาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น เรียกว่า การสำรวจวัฒนธรรมองค์กร (The Organizational Culture Inventory : OCI) โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกได้ 3 ลักษณะ คือ

1) ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมในการทำงาน ที่เน้นความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กร คือ ความต้องการความสำเร็จ ต้องการไมตรีสัมพันธ์ รวมทั้งมีการส่งเสริมให้สมาชิกองค์กรมีความสัมพันธ์ และสนับสนุนรักใคร่กลมเกลียวซึ่งกันและกัน สมาชิกจะมีพฤติกรรมที่ขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้น มีความสุขกับการปฏิบัติงาน รู้สึกว่างานมีความท้าทายตลอดเวลา สมาชิกผูกพันกับองค์กรพร้อมจะปฏิบัติงาน มีความเป็นกันเอง เอาใจใส่ ให้ความรักใคร่ ยกย่องและยอมรับ เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน จากลักษณะการปฏิบัติงานจะส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จ โดยลักษณะสร้างสรรค์ แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

มิติที่ 1 มุ่งความสำเร็จ (Achievement Dimension) คือองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกในการทำงานที่ดี บุคลากรทำงานด้วยหลักการ มีการตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกัน มีเหตุผลของการปฏิบัติงาน ตลอดจนเป็นนักวางแผนที่มีประสิทธิภาพ ลักษณะเด่น คือบุคลากรจะมีความกระตือรือร้นในการทำงานและรู้สึกว่าการงานนั้นท้าทายความสามารถ

มิติที่ 2 มุ่งสั่งการแห่งตน (Self-Actualizing Dimension) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกในทางสร้างสรรค์ การมีเป้าหมายของการทำงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณมุ่งเน้นความต้องการตามที่บุคลากรในองค์กรคาดหวัง คือในด้านความภาคภูมิใจในงานของตน มีความเต็มใจในการทำงานนั้น ๆ ด้วยการได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่สามารถพัฒนาและสร้างงานใหม่ ๆ ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ลักษณะเด่น คือ บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันกับงาน และมีความพร้อมในการทำงานสูง

มิติที่ 3 มุ่งบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic-Encouraging Dimension) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานที่มีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง ถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กร การทำงานของบุคลากรนั้นจะมีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ภูมิใจ มีความสุข สนุกกับการนิเทศ การสอนงานและบทบาทที่เลี้ยง บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าจากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ จึงทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจและมีความสุข ลักษณะเด่น คือ บุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่สุด

มิติที่ 4 มุ่งไมตรีสัมพันธ์ (Affiliative Dimension) คือ องค์กรที่มีบุคลากร มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกมุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล และเน้นบรรยากาศที่อบอุ่นในการทำงาน บุคลากรในองค์กรจึงมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ และไวต่อความรู้สึกซึ่งกันและกันในการทำงาน รู้ใจเข้าใจเรา ลักษณะเด่นคือบุคลากรมีความเป็นเพื่อน และจริงใจต่อกัน

2) ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive-Defensive Styles) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกเน้นความต้องการความมั่นคงของสมาชิก และการมีผู้นำที่เน้นบุคคล พฤติกรรมแสดงออกของสมาชิกมีลักษณะคล้ายตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ฟังพาผู้บริหาร และยึดถือกฎระเบียบแบบแผนเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ แต่จะยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา มีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลเป็นไปในลักษณะที่ต้องการปกป้องตนเอง และตั้งรับเป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงและปลอดภัย ก้าวหน้าในการทำงานการปฏิบัติงานให้เหมือนกับบุคคลอื่นในองค์กร ยึดกฎระเบียบเป็นบรรทัดฐาน ในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ไม่สนใจคุณภาพของงาน มุ่งแต่ปกป้องตนเอง โดยปฏิบัติตามผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม ระมัดระวังตัวเอง ในการปฏิบัติงานสูง หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ และปฏิบัติงานที่มีการเสี่ยงน้อยที่สุด โดยลักษณะตั้งรับ-เฉื่อย มีลักษณะพื้นฐาน 4 มิติคือ

มิติที่ 1 มุ่งการเห็นพ้องด้วย (Approval Dimension) คือองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่บุคลากรให้การยอมรับซึ่งกันและกัน มีการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นด้วยการพยายามเห็นด้วยและคล้ายตามความคิดเห็นของกันและกัน บุคลากรในองค์กรจะปฏิบัติตัวให้เหมือนกับคนส่วนใหญ่ในองค์กร การคล้ายตามกันนี้เป็นพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กรพึงพอใจ ลักษณะเด่นคือ บุคลากรต้องประพฤติและปฏิบัติให้เหมือนกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์กรและการเห็นด้วยกับแนวทางความคิดของผู้บริหารและผู้ร่วมงานเป็นสิ่งที่ถูกต้อง

มิติที่ 2 มุ่งกฎระเบียบ ยึดกฎเกณฑ์ (Conventional Dimension) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกลักษณะอนุรักษนิยม แบบแผนการปฏิบัติงานจึงเป็นระบบราชการ บุคลากรในองค์กรต้องปฏิบัติตามระเบียบที่ระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด จะขัดต่อกฎระเบียบไม่ได้ มีค่านิยมของระบบอาวุโสและอนุรักษนิยม ลักษณะเด่นคือ บุคลากรปฏิบัติตามแบบอนุรักษนิยม และยึดกฎระเบียบราชการเป็นบรรทัดฐานในการทำงานอย่างเคร่งครัด

มิติที่ 3 มุ่งการพึ่งพา (Dependent Dimension) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกโดยยึดตามสายงานบังคับบัญชา และศูนย์รวมการบริหารจัดการบุคลากรจะต้องปฏิบัติงานตามการตัดสินใจผู้บริหารหรือผู้นำ ซึ่งทุกคนเชื่อว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้องโดยไม่สนใจคุณภาพหรือความท้าทายของงาน บุคลากรปฏิบัติงานโดยไม่ทราบจุดมุ่งหมายการทำงานของตนเองและขององค์กร มุ่งแต่การปฏิบัติตามผู้บริหารหรือผู้นำที่ให้คำแนะนำ เพื่อเป็นการปกป้องตัวเอง ลักษณะเด่นคือ บุคลากรมีความระมัดระวังตัวสูงในการปฏิบัติงานและเป็นผู้ตามที่ดี

มิติที่ 4 มุ่งเน้นการหลีกเลี่ยง (Avoidance Dimension) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่เน้นการลงโทษเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน และทำงานประสบผลสำเร็จก็จะไม่ได้รับรางวัล ซึ่งผลจากการบริหารงานในลักษณะนี้ทำให้บุคลากรหลีกเลี่ยงการกระทำต่าง ๆ ที่อาจทำให้ถูกตำหนิหรือก่อให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน แต่เมื่อทำงานผิดพลาด บุคลากรเหล่านี้จะรู้สึกผิด ตำหนิตนเองและรู้สึกตนเองไม่มีคุณค่า นอกจากนั้นบุคลากรทุก

คนจะหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ต้องตัดสินใจ และการปฏิบัติต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ลักษณะเด่น คือ บุคลากรหลีกเลี่ยงการตัดสินใจแต่เลือกปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด

3) ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Styles) หมายถึงมีค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออก ผู้นำเน้นงานและเน้นความมั่นคงของสมาชิก พฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิก มีการเผชิญหน้า ชอบการมีอำนาจ การแข่งขันที่ต้องมีแพ้-ชนะ หลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่เกิดขึ้น สมาชิกแสดงความขัดแย้ง ไม่ไว้วางใจ ตำหนิและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ต่อต้านและมีข้อขัดแย้ง ตำหนิกันเป็นประจำ ชอบควบคุมบุคคลอื่น ชอบแข่งขัน และการแข่งขันที่ทำให้เกิดความทำทหายในการทำงาน ชอบความเป็นระเบียบ และจะตำหนิความผิดพลาดของตนเอง โดยมีลักษณะพื้นฐาน 4 มิติ คือ

มิติที่ 1 มุ่งเห็นตรงกันข้าม (Oppositional Dimension) คือองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกของการเผชิญหน้าอย่างมาก มีค่านิยมที่เน้นการเจรจาต่อรองบุคลากรรู้สึกว่ำตนเองมีคุณค่าถ้าได้แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า จึงทำให้ไม่มีการวางแผนล่วงหน้า มักก่อให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นอยู่เสมอ บุคลากรจะแสดงความขัดแย้งในลักษณะชอบสงสัย ไม่ไว้วางใจบุคคลอื่นตำหนิและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ต่อต้านความคิดเห็นของผู้อื่นเสมอ ๆ ลักษณะเด่นคือบุคลากรชอบตำหนิและต่อต้านทุกสิ่ง ตลอดจนเกิดความขัดแย้งกันเป็นประจำ

มิติที่ 2 มุ่งใช้อำนาจ (Power Dimension) คือองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง บุคลากรชอบเป็นผู้initiate และสอนเพื่อนร่วมงาน รางวัลหรือผลงานที่ได้รับจากองค์กรคือ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งต้องการมีอำนาจควบคุมบุคลากรในระดับต่ำกว่ำ บุคลากรทุกคนมีความต้องการที่จะได้ขั้นตำแหน่งที่สูงขึ้น ต้องการเป็นผู้นำและต้องการอำนาจเพื่อบำรุงรักษาความรู้สึกที่มั่นคงในการทำงาน ลักษณะเด่นคือบุคลากรชอบการควบคุมคนอื่น และมีความเชื่อในเรื่องการผลักดันเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร

มิติที่ 3 มุ่งการแข่งขัน (Competitive Dimension) คือองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกของการแข่งขันโดยมีการแพ้ ชนะเกิดขึ้น บุคลากรต้องการชนะและดีกว่าคนอื่น ดังนั้นทุกคนจึงมุ่งแข่งขันและวัดผลสำเร็จของการทำงานเองรักษาคุณค่าของตนเองซึ่งได้รับการแบ่งระดับในที่ทำงานที่ดีกว่าเพื่อร่วมงาน บุคลากรทุกคนยอมรับและมีความเชื่อว่ำการทำงานต้องมีการแข่งขันกันจึงจะประสบผลสำเร็จ ลักษณะเด่นคือ บุคลากรชอบการแข่งขันและทุกสิ่งทุกอย่างมีลักษณะทำทหายให้มีการแข่งขันในการทำงาน

มิติที่ 4 มุ่งความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic Dimension) คือองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกลักษณะเจ้าระเบียบ บุคลากรทำงานหนักและยึดมั่นในระบบการทำงานมาก แต่บรรลุเป้าหมายขององค์กรน้อย มีการตั้งความหวังในการทำงานไว้วสูง จึงทำให้ทำงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน แต่ผลงานและผลผลิตที่เกิดขึ้นน้อย ต้องใช้ระยะเวลาในการทำงาน เน้นการทำงานที่มีระบบระเบียบ ลักษณะเด่นคือ เน้นความระเบียบและตำหนิความผิดพลาดของตนเอง

วัฒนธรรมที่เหมาะสมกับองค์กรยุคใหม่

องค์กรยุคใหม่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากองค์การแบบประเพณีนิยมมาก ในยุคใหม่นี้สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปไม่ใช่เพียงเรื่องโครงสร้าง ระบบ หรือการใช้เทคโนโลยีในการทำงานเท่านั้น แต่การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญคือ การคิด วิธีคิด และกรอบความคิด หรือที่ปัจจุบันเรียกว่าคือ กระบวนทัศน์ (Paradigm) กระบวนทัศน์คือ กรอบที่บุคคลใช้ในการมองโลก ความเป็นไปต่างๆในโลก กระบวนทัศน์นี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับความคิด ความเชื่อที่บุคคลมีต่อสิ่งต่างๆในแต่ละยุคสมัย ในสมัยปัจจุบัน ความเชื่อเรื่องอำนาจในองค์กรรวมศูนย์อยู่ที่ผู้บริหารเป็นสิ่งที่กำลังล้าสมัย โดยมีความเชื่อเรื่องสิทธิ เสรีภาพ และความเท่าเทียมกันของมนุษย์กำลังเข้ามาแทนที่ ความคิดความเชื่อเช่นนี้ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติต่อสิ่งต่างๆของมนุษย์ ซึ่งทำลายความสามารถของผู้บริหารในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงนี้

องค์กรยุคใหม่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน ไม่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คงที่ และคาดการณ์ทำนายได้ยาก องค์กรและการบริหารในยุคนี้จึงต้องไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitive) ต่างๆ และเตรียมรับสถานการณ์ให้พร้อม

สถานการณ์ใหม่นี้ องค์กรจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัว (Adaptive) โดยการออกแบบโครงสร้างที่ยืดหยุ่น (Flexibility) ต้องมีการเรียนรู้พัฒนาตนเองตลอดเวลา (Learning and Development) และจะต้องดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูง เพื่อสร้างองค์กรให้มีขีดความสามารถที่สูง (High Performance) ขึ้นด้วย องค์กรยุคใหม่จึงต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับยุคสมัยใหม่ด้วย ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรยุคใหม่ ได้แก่

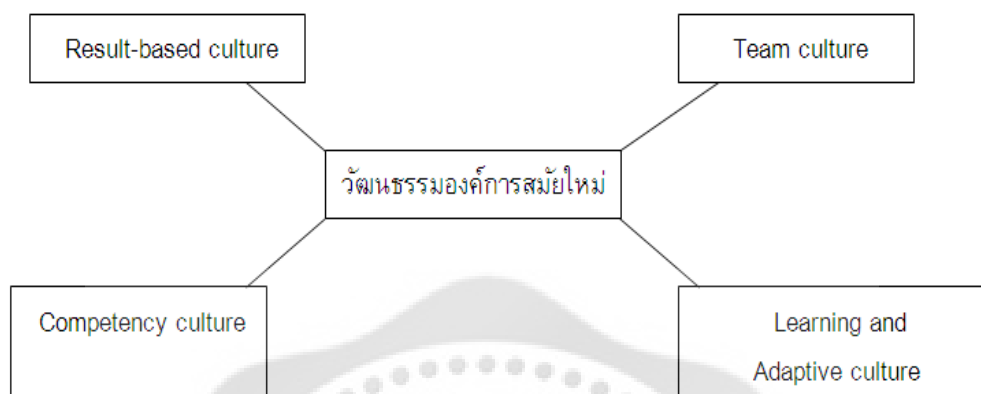
1) วัฒนธรรมมุ่งผลงาน (Result-based Culture) องค์กรยุคใหม่ต้องมุ่งผลงาน ผลงานคือสิ่งที่บอถึงความสำเร็จขององค์กร การทำงานใดๆก็เพื่อให้เกิดผลงาน บุคลากรในองค์กรต้องระลึกอยู่เสมอว่า ผลงานคือ สิ่งที่แสดงถึงความสามารถของบุคคล และคือเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์กร

2) วัฒนธรรมแบบทีมงาน (Team Culture) การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน องค์กรจำเป็นจะต้องผนึกกำลังคนให้ทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มความสามารถในการคิดและปฏิบัติ ทีมงานเกิดจากการจัดกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีความชำนาญแต่ละด้านที่จำเป็นสำหรับการทำงานอย่างหนึ่งให้สำเร็จ โดยมุ่งความสำเร็จตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สมาชิกในทีมจะยึดมั่นที่จะต้องร่วมมือกันปฏิบัติงานให้ลุล่วง ความสำเร็จหรือล้มเหลวที่เกิดขึ้นถือเป็นความรับผิดชอบของทุกคน

3) วัฒนธรรมความสามารถ (Competency Culture) องค์กรยุคใหม่จะต้องยึดหลักความสามารถในการบริหารงาน การคัดเลือกบุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย การให้รางวัลต้องให้ด้วยความเป็นธรรม เป็นไปตามผลงาน และตามความสามารถของผู้ปฏิบัติมากกว่าการชอบพอเป็นส่วนตัว จึงจะดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถให้ทุ่มเททำงานให้กับองค์กรได้

4) วัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว (Learning and Adaptive Culture) การเรียนรู้ช่วยให้บุคคลและองค์กรมีความฉลาดขึ้น ความรู้มีการพัฒนาตลอดเวลา จึงเป็นความจำเป็นที่องค์กรจะต้อง

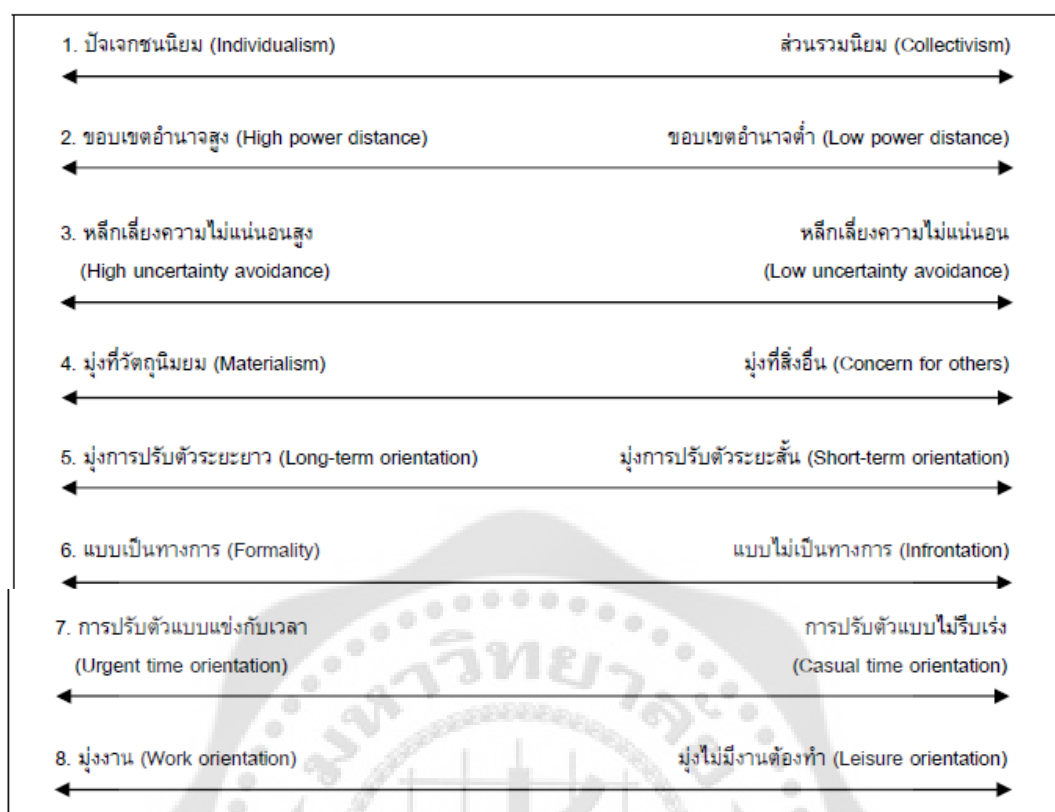
เพิ่มความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้ทันสมัยและล้ำหน้า และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม (Innovation) ได้ นวัตกรรมถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) และผลักดันให้ให้องค์กรมีความก้าวหน้าและพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง



ภาพประกอบ 5 วัฒนธรรมองค์กรสมัยใหม่

ทัศนคติความแตกต่างในค่านิยมในวัฒนธรรม (Key dimensions of differences in cultural values)

สิ่งที่สำคัญเกี่ยวกับความแตกต่างในเรื่องค่านิยมทางวัฒนธรรม สามารถแบ่งขอบเขตการพิจารณาได้ดังนี้



ภาพประกอบ 6 แสดงมิติของค่านิยมของปัจเจกบุคคล (Dimensions of individual values)

ที่มา: DuBrin. 2007: 427 (อ้างอิงจาก รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2551: 260)

ทฤษฎีการศึกษาวัฒนธรรมตามแนวคิดของ Hofstede

Hofstede ได้คิดทฤษฎี Hofstadter's Cross Cultural Dimension หรืออาจจะเรียกว่าเป็นมิติข้ามวัฒนธรรมของ Hofstede ก็ได้ ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับเรื่องของการจัดการข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Management) มิติข้ามวัฒนธรรมนี้เป็นงานวิจัยขนาดใหญ่ที่นำโดย Hofstede ชาวเนเธอร์แลนด์ ทำการศึกษาในด้านความแตกต่างของวัฒนธรรมทั่วโลกโดยทำการสำรวจบริษัทข้ามชาติใน 64 ประเทศทั่วโลก ต่อมาการศึกษาเพิ่มเติม ทางวัฒนธรรมโดยนักศึกษา มากกว่า 23 ประเทศ นักบินจากสายการบินของประเทศที่เศรษฐกิจดีในอันดับต้นๆ 19 ประเทศ ผู้บริโภค ชั้นสุดท้ายจาก 15 ประเทศ ผู้บริหารของรัฐบาลใน 14 ประเทศ ซึ่งการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมภายใต้กรอบการศึกษาของ Hofstede จะใช้เครื่องมือในการวัดและวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับและใช้อย่างกว้างขวางในปัจจุบันคือ แบบสำรวจคุณค่าวัฒนธรรม (VSM: Values Survey Module) (Hofstede, 1987) ซึ่งจัดลักษณะของวัฒนธรรมออกเป็นหมวดหมู่ตามนิยามของวัฒนธรรมที่หมายถึงรูปแบบวิธีการคิด รู้สึก และตอบสนองของกลุ่มบุคคล ซึ่งสามารถจัดแบ่งเป็นกลุ่มหรือหมวดหมู่ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงลักษณะวัฒนธรรมพื้นฐานของพฤติกรรมที่บุคคลสะท้อนความคิดเห็นในการทำงานในองค์กร ได้ดังนี้ 1. ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power

Distance) 2. ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) 3. ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม และกลุ่มนิยม (Individualism and Collectivism) 4. ลักษณะความเป็นเพศชายและความเป็นเพศหญิง (Masculinity and Femininity) 5. การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation and Short-Term Orientation) และวิธีการในการคำนวณดัชนีชี้วัดทางวัฒนธรรมในแต่ละหมวดหมู่จะทำโดยประมวลผลคะแนนของคำถามทั้งหมดในชุดคำถามของแต่ละลักษณะวัฒนธรรม นอกจากนี้ ในแบบสอบถามนั้นยังประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับพื้นฐานปัจจัยที่คาดว่า จะสามารถอธิบายลักษณะวัฒนธรรมแต่ละหมวดหมู่ โดยแนวทางในการจัดหมวดหมู่ลักษณะวัฒนธรรมในช่วงต้นจะมีเพียงสี่มิติ ที่คัดเลือกจากพื้นฐานที่ว่าหมวดหมู่หรือมิติเหล่านี้มีปรากฏอยู่ในทฤษฎี ผลการศึกษาวิจัยก่อนหน้านี้และมีความสัมพันธ์กับปรากฏการณ์ในด้านพฤติกรรมองค์กร โดยมิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power Distance) ได้มาจากการวิจัยก่อนหน้านี้เกี่ยวกับการแบ่งปันอำนาจ (Power Sharing) และการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนได้มาจากการศึกษาองค์กรในเรื่องของการทำองค์กรมีลักษณะเป็นแบบระบบราชการ (Bureaucratization) และการทำวิธีการปฏิบัติงานให้มีความเป็นทางการ มิติความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม มิติความเป็นเพศชายและความเป็นเพศหญิงมีพื้นฐานมาจากวรรณกรรมในด้านจิตวิทยาข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Psychology) และทฤษฎีทางด้านมานุษยวิทยา หลังจากนั้น ได้มีการเพิ่มมิติทางด้านวัฒนธรรมเข้าไปในกรอบการศึกษาหนึ่งมิติ โดยมิตินี้ได้มาจากแบบสำรวจคุณค่าของความเป็นจีน (CVS: Chinese Value Survey) (Hofstede and Bond, 1988) ซึ่งมิตินี้แต่เดิมจะถูกเรียกว่าพลวัตขงจื้อ (Confucian Dynamism) หลังจากมิตินี้ได้ถูกแสดงผลในสังคมที่ไม่ได้ยึดถือแนวคิดของขงจื้อ จึงถูกเปลี่ยนชื่อเป็น การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long Term Orientation) ในเวลาต่อมา ซึ่งลักษณะของวัฒนธรรมทั้ง 5 มิติมีรายละเอียดดังนี้

5.1 ลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power Distance) หมายถึงขอบเขตที่สมาชิกในองค์กรซึ่งมีอำนาจน้อยกว่าคาดหวังและยอมรับในการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน (Hofstede, 1997: 28) ในองค์กรที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ส่วนผู้ที่อยู่ในสายงานต่ำกว่ามีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่ง การทำงานมีการควบคุม สั่งการใกล้ชิดและเข้มงวด โครงสร้างองค์กรมักจะมีสายบังคับบัญชาที่ยาว แต่องค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อย สมาชิกในองค์กรจะมีสิทธิใกล้เคียงกัน แต่ละคนจะมีความเป็นตัวของตัวเองสูง การตัดสินใจมักจะทำร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างขององค์กรมักจะมีสายบังคับบัญชาที่สั้นในสังคมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อย ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพึ่งพาผู้บังคับบัญชาอย่างมีขอบเขต นิยมการปรึกษาหารือร่วมกัน เป็นลักษณะของการพึ่งพาระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interdependent) ความรู้สึกไม่ลงรอยกันจะมีน้อยเนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างเต็มใจที่จะยื่นข้อเสนอหรือคัดค้านผู้บังคับบัญชาในสังคมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจมาก ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีทั้งที่ชื่นชอบการพึ่งพาอาศัยกัน

รูปของผู้นำ แบบรวมอำนาจและแบบพ่วงปกครองลูก และจะมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิเสธการฟังพาดโดยสิ้นเชิงหรือที่เรียกว่าไม่มีการฟังพา (Counterdependent) ในสังคมที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจมากจึงมีทั้งสองขั้วระหว่างการฟังพาและไม่ฟังพา จึงทำให้เกิดความรู้สึกไม่ลงรอยระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสูง เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ชอบยื่นข้อเสนอหรือคัดค้านผู้บังคับบัญชา ในบริบทขององค์กร พบว่าองค์กรที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจมาก ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจะอยู่ในฐานะที่ไม่เท่าเทียมกัน มีการรวมศูนย์อำนาจไว้กับบุคคลเพียงกลุ่มเดียว โครงสร้างองค์การมีหลายระดับชั้น มีบุคลากรระดับหัวหน้ามาก มีการรายงานตามลำดับชั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังจะได้รับการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบว่าต้องทำอะไรบ้าง ระบบเงินเดือนจะมีช่องว่างระหว่างผู้บริหารและพนักงานระดับล่าง ผู้บริหารจะมีสิทธิพิเศษ มีสัญลักษณ์แสดงสถานะซึ่งจะเป็นไปตามตำแหน่ง โดยพนักงานค่อนข้างจะภูมิใจกับสิ่งแสดงฐานะของผู้บังคับบัญชาของตนและพนักงานปฏิบัติการจะอยู่ในสถานะต่ำกว่าพนักงานในสำนักงาน การติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเริ่มต้นและกำหนดโดยผู้บริหารเท่านั้น ผู้บริหารในอุดมคติตามสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ที่มีอำนาจเด็ดขาดและมีเมตตาหรือเป็นพ่อพระ และหากต้องเผชิญกับผู้บังคับบัญชาที่ไม่เป็นพ่อพระ ผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้นจะปฏิเสธอำนาจของผู้บังคับบัญชาอย่างสิ้นเชิง แม้ว่าในทางปฏิบัติเขาจะยินยอมก็ตาม และในองค์กรลักษณะนี้ ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสจะได้รับความเคารพมากกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีอายุน้อย ส่วนขององค์กรที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจต่ำ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ในฐานะที่เท่าเทียมกัน ระบบการจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชาเป็นความไม่เท่าเทียมกันทางบทบาทเพื่อความสะดวกในการทำงานเท่านั้น และบทบาทเหล่านี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ การจัดการเป็นแบบกระจายอำนาจ โครงสร้างองค์กรเป็นแบบปริมิตแนวราบ และมีการจำกัดจำนวนบุคลากรระดับหัวหน้า อัตราส่วนของความแตกต่างระหว่างเงินเดือนของผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับล่างมีน้อย งานที่ต้องใช้ทักษะสูงจะมีสถานะสูงกว่างานที่ใช้ทักษะน้อยผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับล่างมีน้อย งานที่ต้องใช้ทักษะสูงจะมีสถานะสูงกว่างานที่ใช้ทักษะน้อย ผู้บริหารระดับสูงไม่มีสิทธิพิเศษไม่ว่าจะเป็นที่จอดรถ ห้องน้ำ โรงอาหาร โดยพนักงานจะเคลือบแคลงสงสัยในสัญลักษณ์แสดงสถานะและมีความรู้สึกไม่ดีกับสิ่งเหล่านี้ ผู้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และผู้บริหารในอุดมคติของพนักงานจะมีลักษณะเป็นแบบประชาธิปไตย พนักงานคาดหวังจะมีการปรึกษาหารือร่วมกันก่อนที่จะหัวหน้าจะตัดสินใจ แต่ก็ยอมรับว่าหัวหน้าจะเป็นผู้ตัดสินใจในลำดับสุดท้าย ผู้บังคับบัญชาที่มีอายุน้อยจะเป็นที่ชื่นชมมากกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีอายุมาก และองค์กรจะจัดการข้อร้องเรียนต่างๆ ของพนักงานเกี่ยวกับความเหลื่อมล้ำของอำนาจในทางที่ผิด (Hofstede 1997: 27-37) โดยอาจสรุปความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูงกับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำได้ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำ กับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง

ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำ	ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง
- ต้องการจะลดความไม่เท่าเทียมกันระหว่างบุคคลให้เหลือน้อยที่สุด ควรจะมีการพึ่งพาอาศัยกันและกันระหว่างผู้มีอำนาจน้อยกว่ากับผู้มีอำนาจสูงกว่า - นิยมการกระจายอำนาจไปยังส่วนต่างๆ ลำดับชั้นในองค์กรหมายถึงการแบ่งแยกบทบาทเพื่อความสะดวกในการบริหาร - พนักงานคาดหวังที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ - มีระยะห่างของฐานเงินเดือนระหว่างพนักงานในระดับบนและระดับล่างแคบ - ชนชั้นกลางมีจำนวนมาก	- ความไม่เท่าเทียมกันระหว่างบุคคลเป็นสิ่งที่คาดหวังและปรารถนา ผู้มีอำนาจน้อยกว่าควรจะต้องพึ่งพาผู้มีอำนาจสูงกว่า - นิยมรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ลำดับชั้นในองค์กรเป็นผลสะท้อนมาจากความไม่เท่าเทียมมที่คงอยู่ระหว่างชนชั้นสูงกับชนชั้นล่าง - พนักงานคาดหวังให้หัวหน้าเป็นผู้ออกคำสั่ง - มีระยะห่างของฐานเงินเดือนระหว่างพนักงานในระดับบนและระดับล่างกว้าง - ชนชั้นกลางมีจำนวนน้อย

ตาราง 4 ดัชนีของลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจของ (Power Distance) ในแต่ละประเทศ

อันดับ	ประเทศ	ดัชนีลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	อันดับ	ประเทศ	ดัชนีลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ
1	มาเลเซีย	104	27/28	เกาหลีใต้	60
2/3	กัวเตมาลา	95	29/30	อิหร่าน	58
2/3	ปานามา	95	29/30	ไต้หวัน	58
4	ฟิลิปปินส์	94	31	สเปน	57
5/6	เม็กซิโก	81	32	ปากีสถาน	55
5/6	เวเนซุเอลา	81	33	ญี่ปุ่น	54
7	อาหรับ	80	34	อิตาลี	50
8/9	เอกวาดอร์	78	35/36	อาเจนตินา	49
8/9	อินโดนีเซีย	78	35/36	อัฟริกาใต้	49
10/11	อินเดีย	77	37	จาไมก้า	45
10/11	อัฟริกาตะวันตก	77	38	อเมริกา	40
12	ยูโกสลาเวีย	76	39	แคนาดา	39
13	สิงคโปร์	74	40	เนเธอร์แลนด์	38
14	บราซิล	69	41	ออสเตรเลีย	36
15/16	ฝรั่งเศส	68	42/44	คอซตาริกา	35
15/16	ฮ่องกง	68	42/44	เยอรมัน	35
17	โคลัมเบีย	67	42/44	อังกฤษ	35
18/19	ชิลี	66	45	สวิตเซอร์แลนด์	34
18/19	ตุรกี	66	46	ฟินแลนด์	33
20	เบลเยียม	65	47/48	นอร์เวย์	31
21/23	อัฟริกาตะวันออก	64	47/48	สวีเดน	31
21/23	เปรู	64	49	ไอร์แลนด์	28
21/23	ไทย	64	50	นิวซีแลนด์	22
24/25	ชิลี	63	51	เดนมาร์ก	18
24/25	โปรตุเกส	63	52	อิสราเอล	13
26	อุรุกวัย	61	53	ออสเตรเลีย	11
27/28	กรีซ	60			
ค่าเฉลี่ยของ 50 ประเทศ และ 3 เขต					56.83

ที่มา: Hofstede, 1997:26

5.2 ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม (Individualism and Collectivism)

Hofstede (2005: 74-78) ได้ให้คำจำกัดความของสังคมแบบปัจเจกนิยมว่า หมายถึง สังคมที่ความผูกพันระหว่างบุคคลเป็นไปอย่างหลวมๆ ทุกคนจะให้ความสำคัญกับตนเองหรือครอบครัวเป็นอันดับแรก ให้ความสำคัญกับความเป็นตัวของตัวเองในทางความคิดและการกระทำมากกว่าความสนใจต่อกลุ่ม ผลประโยชน์ของแต่ละคนจะอยู่เหนือผลประโยชน์ของกลุ่ม ส่วนสังคมแบบกลุ่มนิยมนั้น คนในสังคมจะมีความผูกพันกันอย่างเหนียวแน่น ให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าตัวบุคคล มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อกัน ให้การดูแลคุ้มครองซึ่งกันและกัน องค์กรที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมสูงคาดหวังให้บุคคลนั้นสามารถทำสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเอง เน้นเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ และความสำเร็จ ความมีอิสระและสถานะทางการเงิน เป็นสิ่งที่มีค่าและความสำคัญในสังคมปัจเจกนิยม สมาชิกในองค์กรได้รับการสนับสนุนให้ตัดสินใจได้ด้วยตนเองไม่จำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากกลุ่ม ตรงกันข้ามกับองค์กรที่มีลักษณะกลุ่มนิยมที่ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจแบบกลุ่ม ไม่มีใครที่ต้องการจะได้รับความสนใจเป็นพิเศษ ไม่ว่างานของคนผู้นั้นจะดีเพียงใด นั่นคือความสำเร็จเป็นของกลุ่ม การที่บุคคลใด ๆ ได้รับการยกย่องเพียงผู้เดียวเป็นสิ่งที่น่าละอาย เพราะมันหมายความว่า มีสมาชิกเพียงคนเดียวในกลุ่มที่ดีกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ องค์กรที่มีลักษณะของกลุ่มนิยมสูงจึงมีลักษณะคล้ายครอบครัว มีความจงรักภักดีซึ่งกันและกันในองค์กร จากการศึกษาของ Hofstede and Hofstede (2005: 74-78) พบความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นปัจเจกนิยมกับเป้าหมายการทำงานในด้านเวลาส่วนตัว (Personal Time) ความเป็นอิสระ (Freedom) และความท้าทาย (Challenge) ซึ่งแสดงถึงความเป็นอิสระจากองค์กร ในขณะที่พบความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นกลุ่มนิยมกับเป้าหมายการทำงานในการฝึกอบรม (Training) สถานภาพการทำงานทางกายภาพ (Physical Condition) และการใช้ทักษะ (Use of Skills) ซึ่งแสดงถึงการพึ่งพาองค์กร (Hofstede, 1997: 51-52) ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบปัจเจกนิยม พนักงานจะแสดงพฤติกรรมตามความสนใจของตน เชื่อว่าคณงานทำงานเพื่อผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ หรือเพื่อตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านเศรษฐกิจและด้านจิตใจ ระบบการจ้างงานจะไม่ต้องการจ้างคนตามความสัมพันธ์ เนื่องจากไม่ต้องการให้มีปัญหาเส้นสายหรือทำให้เกิดความสนใจที่ขัดแย้งกันขึ้น บางองค์กรมีการกำหนดให้พนักงานคนใดคนหนึ่งต้องลาออกในกรณีที่พนักงานแต่งงานกันเอง สำหรับความสัมพันธ์จะเป็นไปในลักษณะของการแลกเปลี่ยนทางธุรกิจ เป็นไปตามตลาดแรงงาน หากพนักงานมีการปฏิบัติงานไม่ดี หรือมีองค์กรอื่นให้ข้อเสนอที่ดีกว่าก็สามารถสิ้นสุดความสัมพันธ์ระหว่างกันลงได้หรืออาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมแบบปัจเจกนิยมจะให้ความสำคัญกับงานมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยมจะไม่จ้างพนักงานในลักษณะปัจเจกบุคคลแต่จะจ้างเพื่อมาเป็นสมาชิกของกลุ่ม พนักงานจะแสดงออกในสิ่งที่ตรงกับความสนใจของกลุ่มแม้ว่าจะขัดกับความสนใจของตนก็ตาม ระบบการจ้างงานจะพิจารณาถึงกลุ่มประกอบไปด้วยนิยมจ้าง เนื่องจากความสัมพันธ์ เช่น เป็นคนในครอบครัว เพื่อลดความเสี่ยง สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและพนักงานจะเป็นไปตามจริยธรรม นั่นคือคล้ายกับความสัมพันธ์

ภายในครอบครัว มีการปกป้องและจรรงรักภักดีต่อกัน แม้ว่าพนักงานจะมีการปฏิบัติงานไม่ดีแต่ก็ไม่ใช้เหตุผลที่เพียงพอจะไล่ออก โดยจะมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับการปฏิบัติและทักษะให้ และจะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกันมากกว่างาน ลักษณะแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นปัจเจกนิยมกับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นกลุ่มนิยม สามารถสรุปได้ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นปัจเจกนิยมกับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นกลุ่มนิยม

ความเป็นปัจเจกนิยม	ความเป็นกลุ่มนิยม
- กฎหมายและสิทธิต่างๆ ถูกกำหนดให้เหมือนกันสำหรับทุกคน	- กฎหมายและสิทธิต่างๆ มีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม
- การเลื่อนขั้นหรือปรับเงินเดือนถูกพิจารณาจากผลงาน และผลการปฏิบัติงานรายบุคคล	- การเลื่อนขั้นหรือปรับเงินเดือนถูกพิจารณาจากความอาวุโส และความร่วมมือกับกลุ่ม
- วัตถุประสงค์ของการศึกษาคือ การเรียนรู้ว่าจะมีวิธีการเรียนรู้อย่างไร	- วัตถุประสงค์ของการศึกษาคือ การเรียนรู้ว่าจะทำสิ่งต่างๆ อย่างไร
- การบริหารจัดการคือ การบริหารจัดการกลุ่ม	- การบริหารจัดการคือ การบริหารจัดการปัจเจกบุคคล
- เน้นงานมากกว่าเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	- เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่างาน
- มีค่า GDP ต่อหัวสูง	- มีค่า GDP ต่อหัวต่ำ

ตาราง 6 ดัชนีของลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม (Individualism) และความเป็นกลุ่มนิยม (Collectivism) ในแต่ละประเทศ

อันดับ	ประเทศ	ดัชนีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล	อันดับ	ประเทศ	ดัชนีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล
1	อเมริกา	91	28	ตุรกี	37
2	ออสเตรเลีย	90	29	อุรุกวัย	36
3	อังกฤษ	89	30	กรีซ	35
4/5	แคนาดา	80	31	ฟิลิปปินส์	32
4/5	เนเธอร์แลนด์	80	32	เม็กซิโก	30
6	นิวซีแลนด์	79	33/35	อัฟริกาตะวันออก	27
7	อิตาลี	76	33/35	ยูโกสลาเวีย	27
8	เบลเยียม	75	33/35	โปรตุเกส	27
9	เดนมาร์ก	74	36	มาเลเซีย	26
10/11	สวีเดน	71	37	ฮ่องกง	25
10/11	ฝรั่งเศส	71	38	ชิลี	23
12	ไอร์แลนด์	70	39/41	อัฟริกาตะวันตก	20
13	นอร์เวย์	69	39/41	สิงคโปร์	20
14	สวิตเซอร์แลนด์	68	39/41	ไทย	20
15	เยอรมัน	67	42	ซัลวาดอร์	19
16	อัฟริกาใต้	65	43	เกาหลีใต้	18
17	ฟินแลนด์	63	44	ไต้หวัน	17
18	ออสเตรีย	55	45	เปรู	16
19	อิสราเอล	54	46	คอสตาริกา	15
20	สเปน	51	47/48	ปากีสถาน	14
21	อินเดีย	48	47/48	อินโดนีเซีย	14
22/23	ญี่ปุ่น	46	49	โคลัมเบีย	13
22/23	อาเจนตินา	46	50	เวเนซุเอลา	12
24	อิหร่าน	41	51	ปานามา	11
25	จาไมก้า	39	52	เอกวาดอร์	8
26/27	บราซิล	38	53	กัวเตมาลา	6
26/27	อาหรับ	38			
ค่าเฉลี่ยของ 50 ประเทศ และ 3 เขต				43.06	

ที่มา: Hofstede, 1997:53

5.3 ลักษณะความเป็นเพศชายและความเป็นเพศหญิง (Masculinity and Femininity) แม้ว่าในแต่ละวัฒนธรรมจะมีบทบาทของเพศชายและเพศหญิง และการตัดสินว่าพฤติกรรมใดเป็นลักษณะของเพศชายหรือเพศหญิงก็มีความแตกต่างกันไปในแต่ละวัฒนธรรม แต่ในกรอบการศึกษานี้ลักษณะของเพศชาย หมายความว่าถึง ลักษณะที่เป็นที่ยอมรับว่าเป็นลักษณะของเพศชาย คือ ความก้าวร้าว ชอบการแข่งขัน มีความแข็งแกร่ง ให้ความสำคัญกับเงินทอง สิ่งของ และความสำเร็จในหน้าที่การงาน ส่วนเพศหญิงจะให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต ความสุภาพ อ่อนโยน ความเห็นอกเห็นใจ ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ในสังคมที่มีลักษณะความเป็นชายสูง จะมีแบ่งแยกบทบาททางเพศของชายและหญิงอย่างชัดเจน จะมีหน้าที่ที่สงวนไว้สำหรับเพศชาย โดยเฉพาะ เช่น หน้าที่ที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ การคิดวิเคราะห์ การวางแผนในระดับสูง เป็นต้น ส่วนในสังคมที่มีลักษณะความเป็นหญิงสูงจะมีบทบาททางเพศที่ซ้ำซ้อนกัน เช่น ทั้งชายและหญิงจะสุภาพอ่อนโยน และให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต (Hofstede and Hofstede, 2005: 118-121) การใช้คำว่าลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity) และลักษณะความเป็นเพศหญิง (Femininity) เป็นเพียงความสอดคล้องของรูปศัพท์ แต่ไม่ได้มีความหมายตรงตัว เป็นการอธิบายถึงการแสดงพฤติกรรมตามบทบาททางเพศ นั่นคือผู้ชายสามารถมีพฤติกรรมของเพศหญิงได้ และในทำนองเดียวกันผู้หญิงก็สามารถมีพฤติกรรมของเพศชายได้ ซึ่งสังคมจะคาดหวังบทบาททางเพศระหว่างเพศหญิงและชายแตกต่างกัน นั่นคือในอดีตจะคาดหวังว่าผู้ชายต้องออกไปล่าสัตว์นอกบ้าน ซึ่งจะส่งผลต่อมายังสังคมสมัยใหม่ นั่นคือ คาดหวังว่าผู้ชายจะมีการแสดงออก (Assertive) การแข่งขัน (Competitive) และความเข้มแข็ง (Tough) ในขณะที่ผู้หญิงจะมีบทบาทในการดูแลบ้าน ครอบครัวนุคนคนทั่วไป และสิ่งแวดล้อมการกำหนดลักษณะของเพศชายและเพศหญิงมีความสอดคล้องกับการแบ่งแยกบทบาททางเพศที่เด่นชัดในด้านกายภาพและจิตวิทยา เช่น ในสังคมที่เน้นลักษณะความเป็นเพศชายสูง จะแบ่งแยกบทบาททางเพศอย่างชัดเจน จะมีหน้าที่ที่จัดสรรและสงวนไว้สำหรับเพศชายโดยเฉพาะ เช่น หน้าที่ทางด้านการตัดสินใจ ความกล้าหาญ การคิดวิเคราะห์ และวางแผนในระดับสูง การควบคุมตนเองจากภายใน การอำนวยความสะดวก และการบริหาร ส่วนในสังคมที่เน้นลักษณะความเป็นเพศหญิงสูงจะมีบทบาททางเพศที่ซ้ำซ้อนกัน เช่น ทั้งผู้หญิงและผู้ชายจะเรียบร้อย เกรงใจ และให้ความสำคัญกับเรื่องของคุณภาพชีวิตในระดับองค์กรลักษณะของความเป็นเพศชายแสดงให้เห็นได้จากการมีความกระตือรือร้นในการแข่งขันสูง มีการแสวงหาหนทางสู่ความสำเร็จ กล้าตัดสินใจใน คำนึงถึงเหตุผลมากกว่าความรู้สึกของผู้ร่วมงาน การทำงานมีระบบเคร่งครัด บรรยากาศในองค์กรเข้มงวดเด็ดขาด เน้นผลงาน การพิจารณาให้รางวัลเป็นไปอย่างยุติธรรมตามผลการปฏิบัติงาน มีความคาดหวังว่าจะได้รับความก้าวหน้าในงาน มีค่านิยมในการทำงานแบบอยู่เพื่อทำงาน และมีการแบ่งแยกกีดกันทางเพศสำหรับตำแหน่งสูง ส่วนในองค์กรที่มีลักษณะของความเป็นเพศหญิงแสดงให้เห็นได้จากผู้บริหารจะแก้ปัญหาด้วยความประนีประนอมและการเจรจาต่อรอง การให้รางวัลตั้งอยู่บนฐานของความเสมอภาค ผู้บริหารจะใช้สัญชาตญาณมากกว่าการตัดสินใจอย่างรอบคอบ เคยชินกับการใช้มติมหาชน และมีค่านิยมในการทำงานเพื่ออยู่ (Hofstede, 1997: 80-96)

โดยความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นเพศชายกับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นเพศหญิง สามารถสรุปได้ดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นเพศชายกับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นเพศหญิง

ความเป็นเพศหญิง	ความเป็นเพศชาย
- การแก้ไขความขัดแย้งโดยการประนีประนอมและการเจรจาต่อรอง - ให้ความสำคัญกับบุคคลและมิตรภาพที่อบอุ่น - ค่านิยมที่โดดเด่นคือการเอาใจใส่คนอื่น ๆ - เน้นความร่วมมือ - เน้นคุณภาพชีวิตในการทำงาน	- การแก้ไขขัดแย้งโดยการต่อสู้จนรู้แพ้รู้ชนะ - ให้ความสำคัญกับเงินและสิ่งของ - ค่านิยมที่โดดเด่นคือการประสบความสำเร็จในการได้มาซึ่งวัตถุสิ่งของและความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน - เน้นการแข่งขัน - เน้นคุณภาพของงานที่ทำ

ตาราง 8 ดัชนีของลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity) และความเป็นเพศหญิง (Femininity) ในแต่ละประเทศ

อันดับ	ประเทศ	ดัชนีลักษณะความเป็นเพศชาย	อันดับ	ประเทศ	ดัชนีลักษณะความเป็นเพศชาย
1	ญี่ปุ่น	95	28	สิงคโปร์	48
2	ออสเตรเลีย	79	29	อิสราเอล	47
3	เวเนซุเอลา	73	30*31	อินโดนีเซีย	46
4/5	อิตาลี	70	30/31	อัฟริกาตะวันตก	46
4/5	สวิสเซอร์แลนด์	70	32/33	ตุรกี	45
6	เม็กซิโก	69	32/33	ไต้หวัน	45
7/8	ไอร์แลนด์	68	34	ปานามา	44
7/8	จสไมก้า	68	35/36	อิหร่าน	43
9/10	อังกฤษ	66	35/36	ฝรั่งเศส	43
9/10	เยอรมัน	66	37/38	สเปน	42
11/12	ฟิลิปปินส์	64	37/38	เปรู	42
11/12	โคลัมเบีย	64	39	อัฟริกาตะวันออก	41
13/14	อัฟริกาใต้	63	40	ซัลวาดอร์	40
13/14	เอกวาดอร์	63	41	เกาหลีใต้	39
15	อเมริกา	62	42	อุรุกวัย	38
16	ออสเตรเลีย	61	43	กัวเตมาลา	37
17	นิวซีแลนด์	58	44	ไทย	34
18/19	กรีซ	57	45	โปรตุเกส	31
18/19	ฮ่องกง	57	46	ชิลี	28
20/21	อาเจนตินา	56	47	ฟินด์แลนด์	26
20/21	อินเดีย	56	48/49	ยูโกสลาเวีย	21
22	เบลเยียม	54	48/49	คอซตาริกา	21
23	อาหรับ	53	50	เดนมาร์ก	16
24	แคนาดา	52	51	เนเธอร์แลนด์	14
25/26	มาเลเซีย	50	52	นอร์เวย์	8
25/26	ปากีสถาน	50	53	สวีเดน	5
27	บราซิล	49			
ค่าเฉลี่ยของ 50 ประเทศ และ 3 เขต					43.06

ที่มา: Hofstede, 1997:84

5.4 ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) Hofstede (1997: 110) ได้อธิบายว่าลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน คือ ระดับที่สมาชิกของวัฒนธรรมหนึ่งๆ รู้สึกได้รับถูกคุกคามจากสถานการณ์ที่ไม่รู้หรือมีความไม่แน่นอน ซึ่งทำให้เกิดพฤติกรรมของการลดหรือหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนดังกล่าว โดยสะท้อนออกมาในรูปแบบของการตัดสินใจองค์กรที่มีลักษณะของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงนั้นจะพยายามสร้างกฎระเบียบข้อบังคับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมากจํานวนมากเพื่อเป็นกรอบให้กับสมาชิกในองค์กรปฏิบัติตาม บางครั้งทำให้ภายในองค์กรมีความเครียดสูง และการตัดสินใจต่างๆ จะใช้มติของกลุ่มเป็นหลักหรือตามลำดับขั้นตอน ส่วนองค์กรที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำนั้นจะมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่สลับซับซ้อน มีการสนับสนุนให้หัวหน้างานตัดสินใจในลักษณะที่กล้าเผชิญกับความเสี่ยง พนักงานมีความเครียดในการทำงานน้อย มีการยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง และมีความคิดสร้างสรรค์สูง ไม่ชอบกฎระเบียบที่เป็นทางการ จะบังคับใช้เฉพาะในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น มีความวิตกกังวลต่ำ พนักงานจะทำงานหนักต่อเมื่อเขาต้องการจะทำ ไม่ได้เกิดจากแรงขับภายในที่จะทำกิจกรรมนั้น ชอบการผ่อนคลาย และเป็นผู้กำหนดกรอบเวลาในการทำงานเอง (Hofstede, 1997: 111-126) โดยความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำกับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง สามารถสรุปได้ดังแสดงในตาราง 9

ตาราง 9 ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำกับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ	การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง
จะมีความรู้สึกว่าการไม่แน่นอนเป็นสิ่งปกติของชีวิต	ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นในชีวิตจะถูกรู้สึกว่าเป็นภัยคุกคามที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะต้องขจัดให้หมดไป
โครงสร้างองค์กรจะเป็นที่รับรู้กันเองในหมู่สมาชิก	มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน
กฎระเบียบที่ชัดเจนมีน้อยกว่า	มีกฎระเบียบอย่างเป็นทางการ มีมาตรฐาน
ความเครียดต่ำ	ความเครียดสูง
จะรู้สึกสบายกับสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือและความเสี่ยงซึ่งไม่คุ้นเคย	จะยอมรับกับความเสี่ยงที่คุ้นเคย แต่กลัวสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือและความเสี่ยงที่ไม่คุ้นเคย
แรงจูงใจเกิดขึ้นจากความต้องการประสบความสำเร็จ และการได้รับการยอมรับนับถือ	แรงจูงใจเกิดขึ้นจากการได้รับความมั่นคงในงานและการได้รับการยอมรับนับถือ

ตาราง 10 ดัชนีของลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ในแต่ละประเทศ

อันดับ	ประเทศ	ดัชนีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	อันดับ	ประเทศ	ดัชนีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน
1	กรีซ	112	28	เอกวาดอร์	67
2	โปรตุเกส	104	29	เยอรมัน	65
3	กัวเตมาลา	101	30	ไทย	64
4	อุรุกวัย	100	31/32	อิหร่าน	59
5/6	เบลเยียม	94	318/32	ฟินด์แลนด์	59
5/6	ชิลวาตอร์	94	33	สวิตเซอร์แลนด์	58
7	ญี่ปุ่น	92	34	อัฟริกาตะวันออก	54
8	ยูโกสลาเวีย	88	35	เนเธอร์แลนด์	53
9	เปรู	87	36	อัฟริกาตะวันตก	52
10/15	ฝรั่งเศส	86	37	ออสเตรเลีย	51
10/15	ชิลี	86	38	นอร์เวย์	50
10/15	สเปน	86	39/40	อัฟริกาใต้	49
10/15	คอซตาริกา	86	39/40	นิวซีแลนด์	49
10/15	ปานามา	86	41/42	อินโดนีเซีย	48
10/15	อาเจนตินา	86	41/42	แคนาดา	48
16/17	ตุรกี	85	43	อเมริกา	46
16/17	เกาหลีใต้	85	44	ฟิลิปปินส์	44
18	เม็กซิโก	82	45	อินเดีย	40
19	อิสราเอล	81	46	มาเลเซีย	36
20	โคลัมเบีย	80	47/48	อังกฤษ	35
21/22	เวเนซุเอลา	76	47/48	ไอร์แลนด์	35
21/22	บราซิล	76	49/50	ฮ่องกง	29
23	อิตาลี	75	49/50	สวีเดน	29
24/25	ปากีสถาน	70	51	เดนมาร์ก	23
24/25	ออสเตรีย	70	52	จาไมก้า	13
26	ไต้หวัน	69	53	สิงคโปร์	8
27	อาหรับ	68			
ค่าเฉลี่ยของ 50 ประเทศ และ 3 เขต					65.45

ที่มา: Hofstede, 1997:113

5.5 การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation and Short-Term Orientation) จากลักษณะวัฒนธรรมทั้ง 4 ประการดังกล่าว ต่อมาได้มีการศึกษาด้วยวิธีอื่นเพื่อหา ลักษณะวัฒนธรรมซึ่งยังไม่ถูกค้นพบจากการศึกษาด้วยกรอบการศึกษา Hofstede โดย Michael Bond จาก Chinese University of Hong Kong จึงได้พัฒนาแบบสอบถามซึ่งเรียกว่า Chinese Value Survey (CVS) จากความร่วมมือของนักสังคมวิทยาชาวฮ่องกง และได้หวัน และสามารถสรุป ปัจจัยทางวัฒนธรรมที่ 5 ซึ่งเขาเรียกว่า พลวัตขงจื้อ (Confucian Dynamics) ซึ่งหมายถึงการ ดำเนินตามคำสอนของขงจื้อ หรือวิธีการมองอนาคตของคนว่ามองระยะสั้นหรือระยะยาว คำสอน ของขงจื้อเป็นหลักยึดปฏิบัติในชีวิตประจำวัน โดยมีหลักการสำคัญ คือ 1) มีความมั่นคงทางสังคม โดยยึดหลักความสัมพันธ์ที่ไม่เท่าเทียมกัน โดยผู้ที่มีความอาวุโสมากกว่าต้องให้การปกป้องดูแลผู้ที่ อาวุโสน้อยกว่า ในขณะที่ผู้ที่อาวุโสน้อยกว่าต้องให้ความเคารพเชื่อฟังผู้ที่อาวุโสกว่า 2) ครอบครัวเป็นพื้นฐานของทุกๆ สังคม คนแต่ละคนไม่ได้อยู่ตัวคนเดียว ทุกคนจะเป็นสมาชิกของ กลุ่มสังคมหรือครอบครัว ไม่ว่าเด็กหรือผู้ใหญ่ต้องมีความยับยั้งชั่งใจตนเองเพื่อรักษาความ สอดคล้องภายในครอบครัวไว้ 3) ถ้าไม่ยากให้คนอื่นปฏิบัติต่อเราอย่างไร ก็อย่าปฏิบัติต่อเขาอย่าง นั้น 4) คนจะต้องทำงานที่ทำให้เกิดการพัฒนาก้าวหน้า หมั่นศึกษาหาความรู้ ทำงานหนัก และไม่ใช่ว่าจะเกิดความจำเป็น มีความอดทน และอดสาเห โดยถ้าระดับการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวยิ่งสูง แสดงถึงความเชื่อในคำสั่งสอนของขงจื้อสูง และสนับสนุนกิจกรรมการบริหาร ความเพียรพยายาม และการยึดหยัดยืนมั่นในเป้าหมายเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างสูงสำหรับนักบริหาร การเชื่อฟังและการ ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บทบาทของผู้บริหารสำคัญยิ่งขึ้น ความประหยัด มัธยัสถ์ ทำให้มีเงินออมเพื่อสำหรับการลงทุนเพิ่มขึ้น ความละเอียดทำให้คนมอง เรื่องพันธะสัญญาที่ให้แกกันเป็นเรื่องใหญ่ ส่วนระดับการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น ถ้ามีมากเกินไป จะทำให้คนไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่พยายามเสี่ยง และไม่เปลี่ยนแปลงตัวเอง การรักษาน้ำหนัก เกินไปอาจทำลายธุรกิจได้ การเคารพประเพณีมากเกินไปก็อาจขัดขวางแนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับ สินค้าและบริการ หรือการไม่ยอมรับเทคโนโลยีใหม่ๆ การตอบแทนกันในสังคมด้วย คำทักทาย การ แสดงความรักและของขวัญแสดงออกด้วยการเน้นเรื่องมารยาทที่ดีในสังคมมากกว่าความสามารถ โดยความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้นกับสังคม ที่มีลักษณะวัฒนธรรมการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว เป็นดังสรุปตามตาราง 11

ตาราง 11 ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น
กับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว

การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น	การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว
- ยึดมั่นในประเพณี - เคารพสังคมและสถานะภาพทางสังคมเหนือสิ่งอื่นใด - ใช้จ่ายอย่างสิ้นเปลือง - มีเงินออมสำหรับการลงทุนน้อย - คาดหวังในผลงานอย่างรวดเร็ว - เน้นการรักษาหน้า - เน้นข้อเท็จจริง	- ปรับเปลี่ยนประเพณีให้เข้ากับสังคมยุคใหม่ - เคารพสังคมและสถานะภาพทางสังคมภายในขอบเขต - ประหยัด อดออม สำรองทรัพยากรไว้ใช้ - ออมเงินสำหรับการลงทุนมาก - มีความพยายาม และอดทนแม้ว่าจะเห็นผลงานช้า - ยอมผู้อื่นบ้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย - เน้นคุณธรรม

ตาราง 12 ดัชนีของลักษณะการมุ่งเน้นระยะยาว (Long-Term Orientation) ในแต่ละประเทศ

อันดับ	ประเทศ	ดัชนีลักษณะการมุ่งเน้น เป้าหมายระยะยาว	อันดับ	ประเทศ	ดัชนีลักษณะการมุ่งเน้น เป้าหมายระยะยาว
1	จีน	118	13	โปรแลนด์	32
2	ฮ่องกง	96	14	เยอรมัน	31
3	ไต้หวัน	87	15	ออสเตรเลีย	31
4	ญี่ปุ่น	80	16	นิวซีแลนด์	30
5	เกาหลีใต้	75	17	อเมริกา	29
6	บราซิล	65	18	อังกฤษ	25
7	อินเดีย	61	19	ซิมบับเว	25
8	ไทย	56	20	แคนาดา	23
9	สิงคโปร์	48	21	ฟิลิปปินส์	19
10	เนเธอร์แลนด์	44	22	ไนจีเรีย	16
11	บังกลาเทศ	40	23	ปากีสถาน	10
12	สวีเดน	33			
ค่าเฉลี่ยของ 23 ประเทศ					46.26

ที่มา: Hofstede, 1997:166

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบไทย

วัฒนธรรมในสังคมไทยสามารถมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การได้หลายเรื่อง เช่น ระบบอาวุโสและระบบอุปถัมภ์ก็เป็นค่านิยมของสังคมไทยที่เห็นได้ชัดเจนในหน่วยงานหลายแห่ง โดยบิดามารดามักสั่งสอนบุตรแต่ยังเล็กว่าต้องมีสัมมาคารวะ ให้ความเคารพนับถือผู้ใหญ่ และช่วยเหลือเกื้อกูลในหมู่เครือญาติ พอโตขึ้นเข้าโรงเรียนครู อาจารย์ก็สอนให้รู้จักเคารพครูอาจารย์และผู้อาวุโสกว่า รวมถึงสอนให้รักเพื่อนฝูงและสถาบันที่ศึกษา ดังนั้นเมื่อโตเป็นผู้ใหญ่เข้าทำงาน ค่านิยมดังกล่าวจึงติดตัวบุคคลไปด้วย ผลก็คือกลายเป็นวัฒนธรรมในหน่วยงานที่คนประพฤติปฏิบัติกัน ดังจะเห็นได้จากการที่ผู้น้อยมักไม่ค่อยกล้าคัดค้านความคิดเห็นของผู้ใหญ่ รวมถึงการช่วยเหลือเพื่อนฝูงและญาติพี่น้องในเรื่องการเข้าทำงานและการโยกย้ายเปลี่ยนตำแหน่ง โดยสอดคล้องกับการศึกษาของ Wit (1980: 124) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของประเทศไทยและประเทศอื่นในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ พบว่า การบริหารของไทยนั้นเป็น การรับใช้ การปฏิบัติและการเคารพต่อผู้มีอำนาจเหนือตนของบุคคลแต่ละคน ทำให้ระบบการบริหาร หรือการทำงานของไทยกลับกลายเป็นลักษณะของบุคคลที่มุ่งจะทำงานเอาใจเจ้านาย มากกว่าจะสนใจในเรื่องของประสิทธิภาพประสิทธิผล ของการปฏิบัติงานระบบการบริหารงานขององค์การของไทย จึงยังคงยึด

ติดกับ ระบบเจ้าขุนมูลนาย นอกจากนี้ ระบบองค์การของไทยจะเน้น การใช้อำนาจและสนับสนุนผู้ชายมากกว่าผู้หญิง ส่วนปัจจัยภายในองค์การ ที่เป็นแหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ค่านิยมความเชื่อของผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรกๆ ซึ่งมีส่วนสร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมเนื่องจากในช่วงเริ่มแรกของการก่อตั้งหน่วยงานหรือบริษัทนั้น ผู้ก่อตั้งมักจะเริ่มจากความคิดหรือมองเห็นช่องทางที่จะเสนอบริการหรือจำหน่ายสินค้าและเทคโนโลยีต่างๆ แต่เนื่องจากผู้ก่อตั้งคนเดียวอาจมีกำลังไม่พอ จึงมักชวนบุคคลอื่นที่มีความคิดตรงกันมาร่วมเป็นคณะผู้ก่อตั้ง ในช่วงแรกพนักงานอาจจะยังไม่มีความคิดร่วมหรือยังไม่เลื่อมใสในความคิดของคณะผู้ก่อตั้งจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ผู้ก่อตั้งก็พยายามกำหนดวัฒนธรรมองค์การโดยใช้วิธีการต่างๆ ในการขัดเกลาพนักงานให้มีวิธีคิด วิธีการทำงานตามที่ผู้ก่อตั้งมุ่งหวังเมื่อเวลาผ่านไป ถ้าสินค้าหรือบริการได้รับการต้อนรับจากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ความคิดและวิธีการทำงานของคณะผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรก จะได้รับการยอมรับจากพนักงาน เมื่อพนักงานร่วมกันทำงานต่อไปและหน่วยงานยังคงประสบความสำเร็จต่อไป ความคิดและวิธีการทำงานที่พนักงานใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาต่างๆ ภายในหน่วยงาน (สุนทร วงศ์ ไวยวรรณ, 2540: 121-123)

จากปัจจัยแวดล้อมทางภูมิศาสตร์ ศาสนา สถาบันกษัตริย์ การเมืองและการปกครอง ส่งผลให้วัฒนธรรมไทยมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากวัฒนธรรมของสังคมอื่นๆ อย่างเด่นชัด

ประเสริฐ แยมกลิ่นฟุ้ง (2530: 10-13) ทำการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมสังคมไทย พบว่าวัฒนธรรมสังคมไทยมีลักษณะดังนี้ คือ

- 1) มีความรักอิสรภาพหรือความเป็นไท คนไทยมีลักษณะไม่ชอบอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้อื่น ไม่ชอบการถูกกดขี่หรือให้ผู้อื่นมาสั่งการ ความรักอิสระนี้ทำให้คนไทยไม่ค่อยผูกพันกับหน้าที่ และถือตนเองเป็นใหญ่ ทำให้มักเกิดปัญหาในการประสานงานหรือการทำงานเป็นกลุ่ม
- 2) ความเป็นปัจเจกบุคคลนิยม คือการให้คุณค่ากับความเป็นตัวของตัวเอง ค่านิยมนี้ส่วนหนึ่งมาจากอิทธิพลทางพุทธศาสนา ซึ่งเชื่อว่าบุคคลจะเป็นอย่างไรก็ย่อมแล้วแต่กรรมของบุคคลนั้นในอดีต ตนเป็นที่พึ่งแห่งตน ในการติดต่อสัมพันธ์กันจะยึดหลักความเกรงใจ โดยไม่ต้องการให้ใครมายุ่งเกี่ยวกับเรื่องของตัวเอง และไม่ต้องการเรียกร้องบังคับให้คนอื่นทำในสิ่งที่เขาไม่อยากทำ
- 3) มีความรู้สึกมักน้อย สันโดษ พอใจใน สิ่งที่ตนเองมีอยู่ ไม่ชอบด้นรันทะเยอทะยาน เพราะมีความเชื่อว่าความสำเร็จของบุคคลนั้นเป็เรื่องของบุญวาสนา
- 4) มีความเคารพเชื่อฟังอำนาจ คนไทยมีลักษณะเคารพบุคคลผู้มีอำนาจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นไปตามพิธี ซึ่งแสดงถึงฐานะสูงต่ำของบุคคลที่เกี่ยวข้อง
- 5) ชอบความโอ้อ่า ไม่ยอมให้คนอื่นมาดูถูก ถือว่าตนมีสิทธิเท่าเทียมกับผู้อื่นในฐานะมนุษย์คนหนึ่ง
- 6) มีความสุภาพอ่อนโยน คนไทยมีลักษณะเป็นมิตรกับทุกคน มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เป็นมิตรกับทุกคน ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันไม่คิดเอาวัดเอาเปรียบผู้อื่น

Komin (1991) พบว่าสังคมไทย เป็นสังคมที่มีความเป็นปัจเจกบุคคลและให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยลักษณะทั่วไปของค่านิยมสังคมไทยทางด้านจิตวิทยาสามารถแบ่งออกได้เป็น 9 ประการ ตามลำดับ ความสำคัญมากที่สุดไปน้อยที่สุด คือ

- 1) การให้ความสำคัญกับตนเองสูง (Ego orientation)
- 2) การมีความกตัญญู (Grateful relationship orientation)
- 3) การมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นไปอย่างราบรื่น (Smooth interpersonal relationship orientation)
- 4) การมีความยืดหยุ่นและรู้จักปรับตัวตามโอกาส (Flexibility and adjustment orientation)
- 5) การมีความรู้สึกมักน้อยและพอใจในสิ่งที่ตนเองมีอยู่ (Religiopsychical orientation)
- 6) การเห็นคุณค่าของการศึกษาและสมรรถภาพในการทำงาน (Education and competence orientation)
- 7) การรักความเป็นอิสระหรือความเป็นไท (Independence orientation)
- 8) การรักความสนุกสนาน (Funpleasure orientation)
- 9) การมีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ (Achievement-task orientation)

พฤติกรรมการแสดงออกของคนไทยมาจากพื้นฐานทางสังคมคือ

1) เป็นสังคมที่มีโครงสร้างและความผูกพันอย่างหลวมๆ หมายถึงเป็นสังคมที่มีความเป็นอยู่อย่างง่าย ๆ ไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์มากนักเมื่อเปรียบเทียบกับสังคมอื่นๆ เช่น ญี่ปุ่น จีน และเวียดนาม สังคมไทยไม่ค่อยให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ไม่มีความผูกพันที่ยาวนานทั้งในครอบครัวและการทำงาน

2) เป็นสังคมที่เน้นความเป็นความเป็นปัจเจกบุคคล เนื่องจากไม่มีการระบุสิทธิหน้าที่ให้ชัดเจน จึงทำให้เกิดลักษณะความเป็นอิสระในความคิดและการปฏิบัติ ส่งผลให้การแสดงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความผูกพัน ความซื่อสัตย์ของคนไทยขึ้นอยู่กับค่านิยมของแต่ละบุคคล

3) เป็นสังคมพุทธศาสนา สังคมไทยได้รับอิทธิพลมาจากศาสนาพุทธและศาสนาพราหมณ์ โดยหลักคำสอนทางศาสนามีอิทธิพลต่อความคิดในการดำรงชีวิตของคนไทย เช่น หลักคำสอนในเรื่องของการทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว เน้นผลกรรมของแต่ละบุคคล ซึ่งความเชื่อดังกล่าวนี้อมีส่วนส่งเสริมความเป็นปัจเจกบุคคลของคนไทย

4) เป็นสังคมระบบเจ้าขุนมูลนาย ในสังคมไทยมีการแบ่งชั้นอำนาจ ให้ความสำคัญกับผู้มีอุปการคุณ ซึ่งความผูกพันในลักษณะนี้มีความไม่สม่ำเสมอแน่นอน ในบางครั้งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ หรือการที่มีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง

5) ความต้องการเป็นที่ยอมรับในสังคม เนื่องจากไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน ทำให้มีความเชื่อมั่นในตนเองและการเคารพตนเองต่ำ จึงต้องการให้สังคมยอมรับในบทบาทของตนเอง

6) เป็นสังคมที่มีระบบพระเดชพระคุณพระคุณ คือ อำนาจทางด้านคุณงามความดี ความรักผูกพัน ความคุ้มครอง มีความกตัญญูรู้คุณต่อผู้ที่ให้การอุปถัมภ์ ส่วนพระเดช คือ อำนาจที่ไม่ได้มาจากคุณงามความดี แต่เป็นอำนาจที่มาจากการข่มขู่สร้างความกลัว การใช้อำนาจเพื่อต้องการเด่นดังในสังคม

Embree (อ้างถึงใน กรรณิการ์ อักษรกุล, 2521: 155) ซึ่งได้ทำการศึกษาลักษณะของสังคมไทย เขาได้เรียกลักษณะสังคมไทยว่า Loosely Structured Social System หรือระบบสังคมที่มีโครงสร้างหลวมๆ หมายถึง สังคมที่มีวัฒนธรรม สังคมที่เปิดโอกาสให้บุคคลเลือกตัดสินใจในการกระทำของตนเองได้แตกต่างกันไป เป็นสังคมที่ไม่ได้มีกฎระเบียบเคร่งครัด เน้นความเป็นปัจเจกบุคคลนิยม และไม่เคร่งครัดในระเบียบวินัย

อดุล วิเชียรเจริญ (2533) ได้จำแนกค่านิยมของคนในสังคมไทยออกเป็น 4 ลักษณะด้วยกัน ลักษณะแรก คือ การรักความเป็นอิสระ หรือปัจเจกชนนิยม หมายถึง ไม่ชอบให้ใครมายุ่งเกี่ยวและในขณะเดียวกันก็ไม่ชอบจะเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับบุคคลอื่นๆ รักความเป็นอิสระ ซึ่งก็ให้เกิดลักษณะบางประการที่เรียกว่า ตัวใครตัวมัน ลักษณะที่สอง คือ มีลักษณะเป็นครอบครัวเดี่ยว มักแยกครอบครัวจากครอบครัวเดิม ภายหลังจากแต่งงาน หรือ เติบโตจนกระทั่งมีงานทำ ซึ่งทำให้ต้องสร้างฐานะทางเศรษฐกิจเพื่อเอื้ออำนวยต่อครอบครัวที่สร้างขึ้นใหม่ ลักษณะที่สาม คือ ค่านิยมที่เล็งผลปฏิบัติ หมายถึงการไม่ยึดถือสิ่งที่ไม่เห็นผลหรือไม่สอดคล้องกับประโยชน์ของตน คนไทยจะไม่ปฏิเสธอุดมการณ์ หลักการ กฎหมายว่ามีความสำคัญ แต่จะปฏิบัติตามหรือไม่นั้นจะขึ้นอยู่กับว่า สิ่งต่างๆ เหล่านี้ขัดกับผลประโยชน์ส่วนตัวหรือไม่ ลักษณะประการสุดท้าย คือ ค่านิยมเกี่ยวกับบทบาทของสตรีไทยในการทำงานเท่าเทียมชาย

วิโรจน์ สารรัตน์ (2539) กล่าวว่า บริบทของสังคมไทยมีลักษณะเป็นสังคมทวิลักษณ์ (dual society) คือมีผสมปนเปกันทั้งสังคมแบบไมตรีสัมพันธ์และแบบสัมฤทธิ์สัมพันธ์ กล่าวอย่างง่ายคือเป็นสังคมแบบหารสอง ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม หรือการเมือง เนื่องจากกำลังอยู่ในระยะเปลี่ยนผ่าน (transitional stage) จากสังคมแบบเกษตรกรรมเป็นสังคมแบบอุตสาหกรรม จากสังคมแบบจารีตประเพณีเป็นสังคมสมัยใหม่ และจากสังคมแบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์เป็นสังคมแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นพระประมุข อันเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงระบอบการปกครองในปี พ.ศ. 2475 และจากแนวการพัฒนาไปสู่ความเป็นอุตสาหกรรมตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 เป็นต้นมา และในปัจจุบันก็กำลังมีกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ (globalization) และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) เพิ่มขึ้นจากความเป็นอุตสาหกรรมนั้นอีกด้วย จนจะกลายเป็นสังคมแบบพหุ (plural society) ที่มีความหลากหลายมากขึ้น แต่กระนั้นก็ตาม เมื่อมองโดยภาพรวมของสังคมไทยแล้ว ส่วนใหญ่จะยังมีลักษณะแบบไมตรีสัมพันธ์เป็นพื้นฐาน และมีทิศทางหรือวิวัฒนาการสู่แบบสัมฤทธิ์สัมพันธ์ให้มากขึ้นเมื่อบริบทสังคมไทยอยู่ในระยะเปลี่ยนผ่าน คุณลักษณะของคนไทย ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และสังคม ก็อยู่ในระยะเปลี่ยนผ่านเช่นกัน จากคุณลักษณะแบบไมตรีสัมพันธ์ สู่คุณลักษณะแบบสัมฤทธิ์

สัมพันธ์ โดยในปัจจุบันคนไทยส่วนใหญ่จะมีคุณลักษณะแบบผสมผสานระหว่างคุณลักษณะแบบไมตรีสัมพันธ์กับแบบสัมฤทธิ์สัมพันธ์ (แต่ก็ดูจะเอาด้านที่ไม่ดีมาใช้มากกว่า เช่น นิยมนำเงิน วัตถุ นิยม ส่วนด้านที่ดี เช่นการยึดหลักการและเหตุผล ก็ดูจะนำมาใช้กันไม่มาก เป็นต้น) อย่างไรก็ตาม ทิศทางหรือวิวัฒนาการของการเปลี่ยนผ่าน ก็คงจะมุ่งสู่คุณลักษณะแบบสัมฤทธิ์สัมพันธ์มากขึ้น

ตาราง 13 คุณลักษณะของคนไทยในสังคมระยะเปลี่ยนผ่าน

คุณลักษณะของคนไทยในสังคมระยะเปลี่ยนผ่าน คุณลักษณะคนไทยส่วนใหญ่ในปัจจุบัน -----> คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น	
1. คนไทยส่วนใหญ่ยึดมั่นในตัวบุคคลมากกว่าหลักการและเหตุผล โดยเฉพาะการให้ความนิยมต่อผู้ที่มีอำนาจ เป็นความเชื่อที่ตกทอดมาจากขนบธรรมเนียมประเพณีทางการเมืองการปกครองแบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์	1. ความมีจิตใจสนับสนุนการปกครองแบบประชาธิปไตย กล่าวคือ มีความต้องการระบบการปกครองแบบนี้มากกว่าระบบอื่น รวมทั้งจะต้องเห็นด้วยกับหลักการที่ว่า เป็นการปกครองของประชาชน โดยประชาชน และเพื่อประชาชน
2. คนไทยส่วนใหญ่มีความเคารพและคล้อยตามผู้มีวัยวุฒิสูง โดยยึดถือหลักความเป็นผู้ใหญ่ที่มีอายุสูงกว่าผู้น้อยต้องปฏิบัติตามผู้ใหญ่แบบลูกขุนพลอยพยักอยู่ตลอดเวลา ทำให้ขาดความเป็นตัวของตัวเอง ความคิดริเริ่มก็ไม่ปรากฏออกมา	2. ความยึดมั่นในคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคล มีความเชื่อมั่นในความเสมอภาคของบุคคล รวมทั้งรู้จักเคารพสิทธิเสรีภาพของผู้อื่นในการพูด การแสดงความคิดเห็น การแสดงออก แม้ว่าสิ่งนั้นจะคัดค้านหรือขัดแย้งกับความคิดเห็นหรือรสนิยมของตนเองก็ตาม มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับหรืออดกลั้นในเรื่องความแตกต่างในการประพฤติปฏิบัติของผู้อื่น ตราบที่ผู้นั้นไม่ละเมิดศีลธรรมหรือสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น
3. คนไทยส่วนใหญ่ถือว่าเงินคือพระเจ้า สามารถบันดาลและซื้อทุกสิ่งทุกอย่างได้ แม้แต่ตำแหน่งทางการเมืองหรือทางราชการ มีน้อยคนที่สามารถสลัดแอกไม่ยอมเป็นทาสของเงิน แต่ก็หาได้ยาก เพราะความเจริญทางวัตถุทำให้คนไทยยอมเป็นทาสน้ำเงิน	3. ใช้วิธีการตัดสินปัญหาด้วยเสียงข้างมาก โดยมีข้อผูกพันที่จะต้องมีการปฏิบัติตามจากทุกฝ่าย ขณะเดียวกันก็ให้ความคุ้มครองสิทธิของฝ่ายที่มีเสียงข้างน้อย เพื่อประกันว่า การแก้ปัญหาเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของคนส่วนรวม และให้เป็นไปตามหลักการที่ว่าแต่ละคนมีสิทธิมีเสียงเท่ากัน ส่วนบุคคลที่ไม่เห็นด้วยกับเสียงข้างมาก จะถือว่าเป็นฝ่ายตรงกันข้ามหรือจะขจัดออกจากสังคมไม่ได้ จะห้ามการวิพากษ์วิจารณ์ของฝ่ายนั้นไม่ได้

ตาราง 13 (ต่อ)

คุณลักษณะของคนไทยในสังคมระยะเปลี่ยนผ่าน คุณลักษณะคนไทยส่วนใหญ่ในปัจจุบัน -----> คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น	
4. คนไทยส่วนใหญ่รักความเป็นอิสระหรือชอบทำอะไรโดยลำพัง ไม่นิยมการรวมกลุ่มหรือรับผิดชอบงานเป็นหมู่คณะ ไม่ชอบอยู่ใต้การบังคับบัญชาของคนอื่น รักความเป็นอิสระของตนเอง จนทำให้เป็นคนเห็นแก่ตัว และเอาตัวรอดไว้ก่อน ซึ่งทำให้คนไทยไม่สนใจต่อการมีบทบาททางการเมือง หรือการทำงานแบบอุทิศตนเพื่อสังคมส่วนรวม	4. ความสนใจต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางการเมือง และการปกครอง โดยติดตามข่าวสารบ้านเมือง พุดคุยถึงปัญหาของบ้านเมืองกับผู้อื่น และพยายามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือกำหนดนโยบายของทางราชการ เช่น การออกเสียงเลือกตั้ง
5. คนไทยส่วนมากมีลักษณะอำนาจนิยมมากกว่าอิสระนิยม เป็นความนิยมที่ถูกพันมาจากระบบศักดินา โดยถือว่า คนที่มีตำแหน่งหน้าที่สำคัญทางราชการเป็นผลจากบุญวาสนา ดังนั้นคนไทยจึงยอมรับอำนาจที่มาจากเบื้องบนโดยปริยาย เพราะถือว่า อำนาจที่มาจากเบื้องบนสามารถให้คุณให้โทษแก่ตนเองได้ตลอดเวลา จนทำให้ความผันแปรในระบบการเมืองเป็นไปตามความปรารถนาของเบื้องบน หาใช่จากความต้องการของประชาชนเบื้องล่างไม่	5. มีความสำนึกในหน้าที่พลเมืองแห่งตน และมีความเชื่อมั่นในตนเอง หน้าที่พลเมืองเหล่านี้ได้แก่ การปฏิบัติตนเป็นพลเมืองในระบบประชาธิปไตย การปฏิบัติตามกฎหมายการเสียภาษี การบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคมและการออกเสียงเลือกตั้ง เป็นต้น ยิ่งกว่านั้นจะต้องมีความเชื่อมั่นว่า การมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางการเมืองของตนจะได้ผล
6. คนไทยส่วนใหญ่เชื่อถือโชคลางไสยศาสตร์และหัวโบราณ กล่าวคือ เวลาที่ได้รับความเดือดร้อนหรือประสบความล้มเหลวในหน้าที่การงานหรือธุรกิจ ก็มุ่งหาเรื่องโชคลางไสยศาสตร์เป็นที่พึ่งทางใจ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลที่ทำให้ตนเองได้รับความเดือดร้อนหรือไม่ประสบความสมหวังในชีวิต แม้แต่ทางการเมืองที่มีการศึกษาสูงๆ	6. ความเป็นผู้มองโลกในแง่ดีมีความไว้วางใจผู้อื่น และมีความเชื่อมั่นในตัวเจ้าหน้าที่หรือสถาบันของทางราชการ สิ่งนี้เป็นความจำเป็นต่อความสำเร็จในการปกครองแบบประชาธิปไตยอยู่ไม่น้อย เพราะตามธรรมชาติการเมืองเป็นเรื่องของความร่วมมือ ร่วมใจกัน แม้จะมีข้อขัดแย้งกันอยู่บ้างก็ตาม ความสำเร็จในการดำเนินงานของสถาบันทางการเมือง ต่าง ๆ ส่วนหนึ่งย่อมต้องอาศัยการมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องมีความเชื่อมั่นว่า การปกครองแบบประชาธิปไตยจะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ของสังคมได้ดีกว่าการปกครองแบบอื่น ทั้งฝ่ายผู้นำและผู้ถูกปกครองจะต้องมีความเชื่อมั่นว่า คนเราจะสามารถปกครองตนเองได้ การมองโลกในแง่ดี ย่อมช่วยให้มนุษย์มีความหวังได้ว่า เราสามารถจะเอาชนะสิ่งแวดล้อมและฟันฝ่าอุปสรรคทั้งหลายได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบประชาธิปไตย ซึ่งมักจะเป็นไปอย่างเชื่องช้าแต่มีความมั่นใจได้

ตาราง 13 (ต่อ)

คุณลักษณะของคนไทยในสังคมระยะเปลี่ยนผ่าน คุณลักษณะคนไทยส่วนใหญ่ในปัจจุบัน -----> คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น	
7. คนไทยส่วนใหญ่นิยมการเล่นพรรคเล่นพวก มากกว่าคุณธรรม โดยถือความสัมพันธ์ส่วนตัวในการติดต่อหน้าที่ราชการ หรือการเข้ามีส่วนร่วมทางการเมือง โดยอาศัยความรู้จักมักคุ้นเกี่ยวต้องเป็นเครือญาติ มีการฝากฝังบุคคลให้ได้รับการพิจารณาความดีความชอบ ทั้งทางหน้าที่ราชการ และการเมือง ด้วยการให้อภิสิทธิ์เหนือบุคคลอื่นที่มีใช้พวกพ้อง	7. ความเป็นผู้รู้จักวิพากษ์วิจารณ์อย่างมีเหตุผลและในทางสร้างสรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อการใช้อำนาจหน้าที่และการปฏิบัติงานของทางราชการ เพราะถ้าปล่อยให้ฝ่ายหลังนี้ทำอะไรโดยไม่มีการคัดค้าน มีการควบคุม มีการตรวจสอบ หรือมีการเหนี่ยวรั้งเสียแล้ว อาจทำให้ฝ่ายนั้นหลงอำนาจ ปฏิบัติตามอำเภอใจและเกิดความผิดพลาดขึ้นได้ง่าย ในประเทศเผด็จการ คนส่วนมากชอบที่จะมอบความไว้วางใจให้แก่ผู้มีอำนาจ ปราศจากข้อโต้แย้ง หรือการวิพากษ์วิจารณ์ใด ๆ
8. คนไทยส่วนใหญ่มีความเฉื่อยชา ไม่มีความกระตือรือร้นในกิจกรรมการเมือง โดยถือคติพอใจในสิ่งที่ตนเองมีอยู่ ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน หรือเลือกแต่งงานที่เบาแรงแต่ได้ค่าตอบแทนสูง สภาพเช่นนี้เป็นผลมาจากค่านิยมในสังคมที่สั่งสอนให้คนไทยเคยชินกับความสะดวกสบาย รักความสนุกสนาน นิยมความฟุ้งเฟ้อเกินฐานะ สภาพเช่นนี้ ส่งเสริมไม่กระตือรือร้นในการมีส่วนร่วม มองการเมืองเป็นสิ่งที่สกปรกและไม่ดีผลดีต่อตนเอง (ชัยสิทธิ์ สันสมบุรณ์ทอง อ่างใน วิโรจน์ สารรัตนะ 2539)	8. ความไม่เป็นผู้มีจิตใจเป็นเผด็จการ หากคนส่วนใหญ่มีจิตเจตจำนง ย่อมเป็นการยากที่จะ ปกครองแบบประชาธิปไตยให้ประสบผลสำเร็จ การมีจิตใจแบบเผด็จการ เช่น การมอบความรับผิดชอบในทุกสิ่งทุกอย่างไว้ที่ผู้นำ การชอบใช้อำนาจเด็ดขาด การอ่อนน้อมยอมจำนนต่อผู้มีอำนาจ การนิยมระบบเจ้าขุนมูลนาย การไม่ยอมรับความเสมอภาคของบุคคล การไม่ยอมรับความแตกต่างของผู้อื่นในการใช้สิทธิเสรีภาพของเขา และการยึดมั่นในค่านิยมแบบเดิม รวมทั้งการมีความคิดอ่านที่ตรงข้ามกับ จิตใจแบบประชาธิปไตยที่กล่าวมา (ทินพันธุ์ นาคะตะ อ่างใน วิโรจน์ สารรัตนะ 2539)

ที่มา: วิโรจน์ สารรัตนะ. (2539)

นอกจากนั้น ยังมีผลการวิจัยของไพศาล ไกรสิทธิ์ (อ่างในวิโรจน์ สารรัตนะ 2539) เกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยอีกด้วยว่าคนไทยส่วนใหญ่ยังมีวัฒนธรรมการทำงานที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาหลายประการ ดังจะนำมาเสนอในที่นี้ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาถึงแนวทางการประยุกต์ทฤษฎีทางตะวันตกมาใช้ให้เหมาะสมกับบริบททางสังคมไทยว่าควรเป็นอย่างไร

วัฒนธรรมการทำงานของคนไทยที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนา

1. คนไทยส่วนใหญ่มีแนวคิดและความเชื่อว่า การทำงานและการหาความสุขเป็นกิจกรรมที่สามารถทำร่วมกันได้ กล่าวคือ การดำเนินกิจกรรมใด ๆ ในสังคมไทยจะตั้งบนพื้นฐานของความสุข หากขาดความสุขสันทาน คนไทยจะทำงานนั้นไม่ได้นาน พยายามหลีกเลี่ยงไปทำงานอื่นที่สนุกกว่า ลักษณะดังกล่าวอาจให้ประโยชน์คือ ทำให้เกิดความเพลิดเพลิน ไม่รู้สึกเบื่อหน่าย แต่หากมุ่งสนุกจนเกินไปจะทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลง ขาดความมุ่งมั่นในการทำงานที่จริงจัง เลื่องงาน ขาดวินัยในการทำงาน

2. คนไทยส่วนใหญ่มีแนวคิดและความเชื่อว่า การทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเอาชนะสภาวะแวดล้อมเป็นการกระทำที่เป็นไปได้ยาก ซึ่งเป็นผลเนื่องจากความเชื่อเรื่องบุญกรรม เชื่ออำนาจธรรมชาติและสิ่งศักดิ์สิทธิ์ การอบรมสั่งสอนมักสอนในเชิง "ห้าม" "เลี่ยง" หรือให้มี "ขันติ" มากกว่าจะสอนให้ "ต่อสู้" หรือ "แก้ปัญหา" ลักษณะดังกล่าวทำให้คนพอใจในสภาพที่เป็นอยู่ และไม่เอื้อต่อการรับสิ่งใหม่ ๆ

3. คนไทยส่วนใหญ่มีแนวคิดและความเชื่อว่า การทำงานอย่างเดียวไม่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ชีวิตการงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว แต่ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านอื่น ๆ อีกด้วย เช่น บุญกรรม โชคชะตา ไสยศาสตร์ ความสัมพันธ์กับคนอื่น การประชาสัมพันธ์ตนเอง การรู้จักเลือกวิธีที่เหมาะสม เป็นต้น ซึ่งเป็นลักษณะที่ทำให้ไม่จริงจังกับการทำงาน แต่จะคอยหาโอกาสก้าวหน้าด้วยวิธีการต่าง ๆ แทน

4. คนไทยส่วนใหญ่มีแนวคิดและความเชื่อว่า การสะสมทรัพย์อันหามาได้จากการทำงานไม่ใช่เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องกระทำ เนื่องจากคนไทยชอบบริโภคและมุ่งบริโภคทันที ขาดความสำนึกเรื่องเงิน ไม่มีใจที่จะประหยัดและลงทุน พอใจกับสิ่งที่ทำให้เกิดความสนุกสนาน นิยมความหรูหราฟุ่มเฟือย นิยมแสดงความเป็นคนใจกว้าง และไม่รู้จักการวางแผนเพื่อใช้เงิน ลักษณะดังกล่าวทำให้ขาดเงินออม ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ

5. คนไทยส่วนใหญ่มีค่านิยมต่อการทำงานที่ไม่ต้องใช้ความพยายามอย่างสม่ำเสมอ ขาดความอดทนที่จะทำงานติดต่อกันเป็นเวลานาน ขาดความมานะพยายาม ไม่เสมอต้นเสมอปลาย ไม่พยายามทำสิ่งที่เห็นว่ายาก มุ่งทำแต่งานที่ทำได้สำเร็จง่าย ๆ ซึ่งลักษณะดังกล่าว หากมีมาก ก็จะทำให้สังคมนั้นไม่สามารถแก้ปัญหาที่ยาก ๆ ได้ และไม่สามารถประดิษฐ์หรือริเริ่มสิ่งใหม่ใด ๆ ที่ต้องใช้ความพยายามได้

6. คนไทยส่วนใหญ่มีค่านิยมต่อการทำงานที่ไม่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งลักษณะนี้แสดงให้เห็นได้ในคนทุกระดับ ทุกเพศทุกวัยและทุกอาชีพ เช่น การปล่อยงานที่ยังไม่เสร็จทิ้งไว้ การทำงานแต่เพียงขอให้เสร็จ ไม่ต้องการความเรียบร้อยบริบูรณ์ ซึ่งจะมีผลไปถึงการเลื่องงานด้วย

7. คนไทยส่วนใหญ่มีค่านิยมต่อการทำงานที่ไม่ต้องเสี่ยง ต้องการงานที่มีหลักประกันมั่นคง เช่น การเป็น ข้าราชการหรือพนักงานรัฐวิสาหกิจ เป็นลูกจ้าง แต่ไม่ต้องการทำการค้าขาย

หรือประกอบอาชีพอิสระ ซึ่งลักษณะ ดังกล่าวจะทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและยากที่จะรับนวัตกรรมต่าง ๆ

8. คนไทยส่วนใหญ่มีค่านิยมต่อการทำงานที่เป็นอิสระ เป็นงานที่ส่งเสริมความเป็นตัวของตัวเอง ทำงานได้ตามใจชอบ ไม่ผูกพันกับกฎเกณฑ์หรือถูกบังคับควบคุมมากนัก แม้งานที่มีรายได้ดี หากมีระเบียบกฎเกณฑ์มากก็อาจลาออกจากงานนั้น เพื่อไปทำงานที่มีอิสระมากกว่า ซึ่งลักษณะดังกล่าวมีข้อดีในแง่ที่ทำให้เป็นคนพึ่งตนเอง คิดสร้างงานใหม่ แต่หากความเป็นอิสระนั้นมีอัตราสูงจนไม่ยอมผูกพันตนเองกับบทบาทของกลุ่ม องค์กรหรือสถาบันใดแล้ว ย่อมเป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

9. คนไทยส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่มีการวางแผนล่วงหน้า ส่วนใหญ่จะทำงานโดยแก้ปัญหาเฉพาะหน้า รอให้เกิดปัญหาก่อนแล้วจึงหาทางแก้ไข ทำให้ขาดทิศทางและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและแน่นอน

10. คนไทยส่วนใหญ่มีพฤติกรรมที่ชอบแสดงความสามารถเพียงลำพัง ซึ่งอาจมีผลมาจากการทำงานคนเดียวแล้วมีโอกาสแสดงฝีมือได้เต็มที่ มีลักษณะมุ่งตนเอง มีความเชื่อว่ากิจกรรมทั้งหลายต้องพึ่งความสามารถของ ตนเอง ลักษณะดังกล่าวมีประโยชน์ในแง่ที่จะช่วยให้ทำงานได้อย่างเต็มที่ แต่หากการทำงานนั้นมุ่งแต่ประโยชน์ส่วนตัว ไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อส่วนรวมแล้วก็ควรจะต้องแก้ไข เพราะไม่มีสังคมใดที่จะสามารถพัฒนาไปได้อย่างรวดเร็วโดยที่ต่างคนต่างทำไม่ร่วมมือกัน

11. คนไทยส่วนใหญ่ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งเกิดจากคนไทยมีลักษณะเป็นตัวของ ตัวเอง โดยไม่ผูกพันต่อสังคมหรือสถาบัน มีลักษณะมุ่งประโยชน์ส่วนตนเป็นสำคัญ และมีความรู้สึกตามสบาย ไม่ผูกพันกับสิ่งที่ลดความไม่สบายลง ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะทำให้ไม่สามารถทำงานที่ยากและมีปริมาณมากให้สำเร็จอย่างรวดเร็วได้

12. คนไทยส่วนใหญ่ไม่มีวินัยในการทำงาน ชอบทำงานตามความพอใจของตนเอง ไม่คำนึงถึงกฎเกณฑ์ของสังคมและขององค์กร โดยการทำงาน คนไทยอาจเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานไปตามที่ตนพอใจ การทำงานในระบบราชการจะยึดความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมากกว่ายึดกฎเกณฑ์ ทั้งนี้เพราะคนไทยยึดตนเองเป็นศูนย์กลางและมองปัจจุบันมากกว่ามองถึงประโยชน์ในอนาคต

13. คนไทยส่วนใหญ่ไม่ได้รับการฝึกอบรมให้รู้จักการทำงานเพื่อช่วยตนเองในวัยเด็ก ก่อนข้างจะเป็นการสอนเพื่อพึ่งคนอื่น สอนให้รู้จักหาแหล่งพักพิง เพราะการอบรมเลี้ยงดูเด็กไทยโดยทั่วไปจะมุ่งสามประการ คือ ทำทุกสิ่งทุกอย่างแทนเด็ก ค้ำครองไม่ให้เกิดอันตราย และให้ความสนุกสนานแก่เด็ก นอกจากนั้นการสอนของครูยังมุ่งบอกให้รู้และให้จำ บอกให้เชื่อและทำตาม ลักษณะดังกล่าวทำให้คนไทยรังเกียจงานที่ใช้กำลัง ขาดความ เชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งจะทำให้สังคมประกอบด้วยสมาชิกที่คอยแต่พึ่งคนอื่น ไม่อาจพึ่งตนเองได้

14. คนไทยส่วนใหญ่ไม่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเตรียมตัวในวัยเด็กที่จะทำงานอาชีพ เนื่องจากการศึกษาในระบบส่วนใหญ่มุ่งเรียนวิชาสามัญ เพื่อเรียนต่อมหาวิทยาลัย และแม้แต่เรียนวิชาชีพก็มีจุดมุ่งหมายเพื่อเรียนต่อในระดับสูง การศึกษาส่วนมากไม่ได้ช่วยให้เด็กส่วนมากที่ไม่มีโอกาสเรียนต่อในระดับสูง ได้มีความรู้ความสามารถพอเลี้ยงตนเองได้และยังทำให้เด็กเกิดความรู้สึกว่า งานที่ใช้แรงงานเป็นงานไม่สำคัญ ทั้งที่เด็กส่วนมากเมื่อออกจากโรงเรียนไปแล้วก็ต้องไปทำงานหาเลี้ยงชีพด้วยกำลังกาย

ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2524) ศึกษาลักษณะการทำงานของคนไทยว่ามีลักษณะอย่างไร ลักษณะใดที่ส่งเสริมการบริหารที่ดีและลักษณะใดที่ไม่ส่งเสริมการบริหารงานที่ดี พบว่าลักษณะที่ส่งเสริมการบริหารที่ดี ได้แก่ ความสุภาพอ่อนน้อม การบริการที่ดี ความเห็นใจและเข้าใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาและมีความคิดสร้างสรรค์ ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและทำงานได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ ลักษณะของความมีเหตุผลที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เป็นไปได้ด้วยดี และสามารถหาทางแก้ไขได้อย่างรอบคอบโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล ส่วนลักษณะที่ไม่ส่งเสริมการบริหารงานที่ดี ได้แก่ ให้ความสำคัญแก่ระบบศักดิ์นาหรือระบบเจ้าขุนมูลนาย ให้ความสำคัญแก่บุคคลที่มีอำนาจสูง จนไม่เป็นตัวของตัวเอง หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ไม่กล้าตัดสินใจเพราะกลัวความรับผิดชอบ คอยรับคำสั่งจากเบื้องบนเท่านั้น เพื่อปกป้องตนเองและไม่ต้องการรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองทำไป ไม่ชอบทำงานเป็นทีม เพื่อให้งานที่ทำสำเร็จเป็นของตนเพียงผู้เดียว ระบบการใช้อำนาจของผู้นำ เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน รวมทั้งคุณภาพชีวิตของพนักงานต่ำลง

สุมาลี มาโนชนกุล (2539) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของสังคมไทย วัฒนธรรมองค์การ และลักษณะของผู้ที่มีประสิทธิภาพในธุรกิจการสื่อสารของประเทศไทย ตามแนวการศึกษาของโครงการวิจัย GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project) โดยสุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจสื่อสารในประเทศไทยจำนวน 200 คน ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การสอดคล้องกับวัฒนธรรมสังคมไทย โดยให้ความสำคัญแก่การใช้อำนาจ (Power Distance) มนุษยธรรม ปัจเจกบุคคลนิยม (Individualism) และความเป็นเพศชาย (Masculinity) จากการศึกษายังพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพให้ความสำคัญแก่ ความสำเร็จ และอนาคต

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น

ชาวญี่ปุ่นจำนวนมากเน้นถึงความเป็นเอกลักษณ์ด้านวัฒนธรรม สังคม และเชื้อชาติ เชื่อว่าวัฒนธรรมมีอิทธิพลในการกำหนดพฤติกรรมและความเป็นอยู่ของสังคม (Cultural Determinism) หรือแนวคิดทฤษฎีที่ใช้วัฒนธรรมเป็นคำอธิบาย (Cultural Reductionism) วัฒนธรรมได้รับการพิจารณาว่าเป็นโครงสร้างพื้นฐาน ดังนั้นปรากฏการณ์ทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองจึงมักถูกมองว่าเป็นการแสดงออกซึ่งวัฒนธรรมที่ยังดำรงอยู่ ทั้งไทยและญี่ปุ่นมีประวัติศาสตร์ที่ความคล้ายคลึงกันมาก ทั้งสองประเทศไม่เคยตกเป็นอาณานิคม มีอารยธรรมและก่อตั้งขึ้นในพื้นที่ของ

ประเทศเกิดใหม่ โทมและแม็คออลีย์ (Thome and McAuley, 1992: 180) กล่าวว่า วัฒนธรรมระหว่างประเทศญี่ปุ่นและประเทศไทยมีความคล้ายคลึงกัน ทั้งสองชาตินับถือศาสนาพุทธ (ญี่ปุ่นค่อนข้างจะโดยธรรมเนียม แต่ไม่ใช่ในเชิงปฏิบัติ ในขณะที่คนไทยนับถือศาสนาพุทธโดยปฏิบัติ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน) ทั้งสองประเทศมีความกลมกลืนของประชากรโดยเชื้อชาติ และให้ความสำคัญกับความสุภาพในพิธีกรรม มารยาท และการรักษาหน้าและความกลมเกลียวในสังคมอย่างมาก แต่ประเทศทั้งสองก็ไม่ได้มีความใกล้ชิดกันอย่างที่น้ำจะเป็น ตามความคิดเห็นของ (Thome and McAuley, 1992: 190) คนไทยมีลักษณะที่ค่อนข้างมุ่งตนเอง (Individualistic) มากกว่าคนญี่ปุ่น แม้ว่าผลจากการวิเคราะห์ของฮอฟสเต็ด (Hofstede) แสดงให้เห็นว่าคนไทยมีระดับความเป็นกลุ่มสูง กระบวนการสังคมประกิดหรือการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้จัดการไทยและผู้จัดการญี่ปุ่นเกิดขึ้นยากหรือไม่ค่อยเกิดขึ้น เนื่องจากมีอุปสรรคด้านภาษา ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นมักจะพอใจที่จะจำกัดการคบหาสมาคมหลังเลิกงานของตนอยู่กับบรรดาผู้บริหารชาวญี่ปุ่นอื่นๆ ที่มาประจำอยู่ในประเทศไทยมากกว่า ในแง่ของทัศนคติและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้จัดการญี่ปุ่นมักจะเอาความต้องการและความจำเป็นของงานมาก่อนความต้องการและความจำเป็นส่วนตัวและของครอบครัว ในขณะที่ผู้จัดการไทยจะพยายามสร้างความสมดุลระหว่างสายงานอาชีพและชีวิตครอบครัว และไม่ยอมให้บริษัทก้าวล่วงชีวิตส่วนตัวของตน

Ouchi (1981) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในบริษัทญี่ปุ่นขนาดใหญ่ที่ประสบผลสำเร็จในเวทีการแข่งขันระหว่างประเทศ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยหลายอย่างที่ทำให้บริษัทประสบผลสำเร็จได้แก่ การที่พนักงานในบริษัทญี่ปุ่นได้รับการประกันการจ้างงานตลอดชีวิต การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการบริหาร วัฒนธรรมการบริหารที่เน้นการทำงานเป็นทีมและรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งต่างจากวัฒนธรรมการบริหารของบริษัทอเมริกาที่เน้นความสามารถเฉพาะตัว ฉะนั้นหากบริษัทอเมริกาต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตให้มากขึ้นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีการค้าระหว่างประเทศแล้วควรปรับปรุงการบริหารให้ดีขึ้นโดยใช้ทฤษฎี Z

โยชิฮาระ (Yoshihara, 1990) ได้ทำการวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างบริษัทลูกของญี่ปุ่นในประเทศไทย เขาสรุปว่า บริษัทญี่ปุ่นได้ทุ่มเทความพยายามในการที่จะปรับระบบการทำงานให้เข้ากับบรรยากาศการบริหารแบบไทย อย่างไรก็ตามโยชิฮาระพบว่าเป็นการยากที่จะดำเนินการตามระบบการบริหารแบบญี่ปุ่นโดยเขาได้ให้เหตุผลไว้สองประการ คือ ประการแรก เนื่องจากการบริหารแบบญี่ปุ่นหลายประการได้ถูกสืบทอดกันมาโดยวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทแม่ และไม่ได้รับการถอดรหัสออกมาเป็นกฎระเบียบในการปฏิบัติงานหรือการพรณงาน จึงเป็นการยากมากที่จะสื่อสารเทคนิคการจัดการแบบญี่ปุ่นให้ผู้บริหารชาวไทยโดยไม่ให้เกิดความเข้าใจผิด ประการที่สอง ผู้บริหารชาวไทยไม่มีความเต็มใจที่จะรับการบริหารที่มุ่งเน้นกลุ่มแบบญี่ปุ่น ซึ่งถูกมองว่าเป็นเทคนิคการจัดการที่มุ่งเน้นความเสมอภาค เพราะคนเหล่านี้เชื่อว่า ความเสมอภาคเป็นแนวคิดที่ต่อต้านสำนึกของชนชั้นกลางของไทย

อีเอะ ไวต์ฮอลล์ (Whitehall, 1991) กล่าวว่าความเป็นครอบครัวของชาวญี่ปุ่นเป็นค่านิยมพื้นฐาน ซึ่งสะท้อนอยู่ในหลายๆแง่มุมของการจัดการ เช่น มีระบบการจ้างงานตลอดชีพหรือจ้างงานระยะยาว การเน้นระยะเวลาการทำงานอยู่กับองค์กรภายใต้ระบบของการให้คุณค่ากับคุณธรรมของระยะเวลาการทำงานกับบริษัทหรือระบบอาวุโส และแนวทางที่เหมือนพ่อปกครองลูกในด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มักจะเรียกกันว่า ระบบทุนนิยมสวัสดิการ (Welfare capitalism) องค์กรญี่ปุ่นจะถือว่าพนักงานเป็นสมาชิกของครอบครัวในบริษัท และบริษัททำหน้าที่มอบเอกลักษณ์ของกลุ่มให้แก่ปัจเจกบุคคลซึ่งถือเป็นหน้าที่สำคัญในสังคมญี่ปุ่น โดยบริษัทจะพยายามแสวงหาเพื่อให้แน่ใจว่าความต้องการด้านกายภาพจิตใจและอารมณ์ของปัจเจกบุคคลได้รับการตอบสนอง

โรห์เลน (Rohlen, 1975: 197) ได้พรรณนาถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการแสดงออกอย่างหนึ่งของโครงสร้างในแนวคิดของสังคมญี่ปุ่น สมาชิกต่างๆในกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับงานหรือในองค์กรญี่ปุ่นใด ๆ ถูกผูกติดกันโดยประเภทของความสัมพันธ์นี้หมายถึงผู้บังคับบัญชาหนึ่งคน สามารถมีผู้ใต้บังคับบัญชาหลายคน โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรมตามสถานภาพของคนเหล่านั้น มิฉะนั้นเขาอาจจะสูญเสียผู้ใต้บังคับบัญชาของตนไปเพราะการได้รับการปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกัน โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชานี้ในชีวิตการทำงานในบริษัทว่ามีลักษณะต่าง ๆ 5 ประการดังนี้

1) ผู้จัดการอาวุโสมีอายุมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องและเป็นผู้ที่ได้ทำงานมานานกว่าในบริษัทนั้น และอยู่ในฐานะที่มีอำนาจและความมั่นคงมากกว่า ตำแหน่งนี้ทำให้ผู้อาวุโสกว่าคอยช่วยผู้ที่ย่อหน้าอาวุโสกว่า

2) ผู้อาวุโสจะให้เวลากับผู้่อหน้าอาวุโสโดยชี้แนะสิ่งที่มีประโยชน์และให้ความเป็นมิตรต่อผู้่อหน้าอาวุโส

3) ผู้่อหน้าอาวุโสยอมรับมิตรภาพและความช่วยเหลือจากผู้อาวุโส

4) การกระทำเหล่านี้และความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกันเป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์และไม่มีข้อตกลงกันเป็นทางการ

5) โดยอุดมคติ ผู้่อหน้าอาวุโสรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณต่ออาวุโสสำหรับความช่วยเหลือและประโยชน์ที่ได้รับ และความรู้สึกนี้มากับความต้องการในส่วนของผู้อาวุโสที่จะเป็นเพื่อนที่อายุมากกว่าสำหรับผู้ที่ยาวย่น้อยกว่า

บะบะ, เพอร์ลอฟฟ์และคณะ (Baba, Perloff et al., 1984) เปิดเผยว่า พนักงานชาวญี่ปุ่นได้รวมความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาของตนในความคิดของเขาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม มักจะสะท้อนให้เห็นโดยวิธีการประเมินพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานกระทำขึ้นบนพื้นฐานของการทำคุณประโยชน์ให้กับทีมงานและผลิตภาพของบริษัทมากกว่าบนพื้นฐานความมีประสิทธิภาพของปัจเจกบุคคล ประเด็นการประเมินผลงานที่สำคัญๆ คือ ทศนคติในการทำงาน การมาทำงานตรงเวลา ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานนอกเหนือไปจากความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายซึ่งมักจะ

มากกว่าผลลัพธ์ที่ได้จริง ยิ่งไปกว่านี้ การประเมินผลของปัจเจกบุคคลก็ทำขึ้นโดยรักษาความสมดุลกับการประเมินพนักงานคนอื่น ๆ โดยหลักๆ แล้วไม่มีพนักงานคนใดที่จะได้รับการประเมินว่ามีผลงานดีเยี่ยม (สูงกว่าทุกๆ คนในกลุ่ม) หรือแย่มาก (ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม)

อิโนะฮะระ (Inohara, 1990: 27) กล่าวว่า หลักการขององค์กรในบริษัทญี่ปุ่นคือโลกทัศน์ด้านตลาด นวัตกรรมที่ต่อเนื่องและจุดเน้นด้านความสัมพันธ์ หลักการแรกแสดงความเห็นว่า บริษัทญี่ปุ่นพยายามที่จะตอบสนองตลาดและมุ่งเน้นลูกค้า หลักการที่สอง อ้างถึงความสำคัญของนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและการบริหาร ท้ายที่สุดหลักการที่สาม อ้างถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ในการทำธุรกิจและบริษัทญี่ปุ่นมักจะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์มากกว่าหน้าที่งาน ความสัมพันธ์ระดับปฐม (ระดับแรก) คือความสัมพันธ์ที่บริษัทมีกับพนักงาน ลูกค้า และผู้จัดหาสินค้าของตน ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ระหว่างพนักงานเป็นประเด็นซึ่งความสำคัญของความกลมเกลียวและทีมงานได้รับการเน้นย้ำมากที่สุด การบริหารแบบญี่ปุ่นมักจะมุ่งเน้นผลในการทำให้เกิดทักษะทั่วไปด้านการบริหารมากกว่าความชำนาญพิเศษ จึงอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์มากกว่าหน้าที่ ดังนั้นในองค์กรญี่ปุ่น ผู้จัดการมักจะพอใจพัฒนาความรู้ทั่วไปมากกว่าความชำนาญพิเศษ

อิโนะฮะระ (Inohara, 1990: 27) ได้ชี้ให้เห็นว่าการจัดการกลุ่มและการดูแลการทำงานของกลุ่มได้ถูกรวมเข้าไว้ในโครงสร้างองค์กรของญี่ปุ่น ภาวะผู้นำไม่จำเป็นต้องมีความสามารถด้านเทคนิคสูงสุดในกลุ่มแต่สิ่งที่จำเป็น คือ ความสามารถในการด้านมนุษยสัมพันธ์เพื่อจะได้มีบรรยากาศการทำงานที่กลมเกลียวและร่วมมือกัน

โรห์เลิน (Rohlen, 1974) ในองค์กรญี่ปุ่นการรักษาความกลมเกลียวและการส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ผู้จัดการสินค้าและลูกค้าถือเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความสำเร็จโดยรวมของบริษัท พนักงานจะถูกโอนย้ายไปยังส่วนงานและแผนกต่างๆ อย่างสม่ำเสมอในชีวิตการทำงานของเขาและความสัมพันธ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาเหล่านี้เป็นช่องทางการสื่อสารที่สำคัญระหว่างแผนกงานต่างๆ

เฮอร์บิกและพาลัมโบ (Herbig and Palumbo, 1994) กล่าวว่า ในประเทศญี่ปุ่นการที่พนักงานยังอยู่ในที่ทำงานถือว่าเป็นตัวชี้วัดของผลิตภาพ และเวลาที่พนักงานนั่งอยู่กับโต๊ะหรือสถานที่ทำงานมักจะถือเป็นสัญลักษณ์ของการยอมรับในอำนาจของผู้บริหารมากกว่าที่จะเป็นตัวชี้วัดของการสร้างงานขึ้น พนักงานชาวญี่ปุ่นโดยเฉลี่ยจะใช้เวลาประมาณ 225 ชั่วโมงต่อปี

ฮะเซะกะวะ (Hasegawa, 1986) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า การจ้างงานตลอดชีพมักจะถูกยกเป็นปัจจัยหลักเบื้องหลังความสำเร็จที่น่าทึ่งของอุตสาหกรรม และคนญี่ปุ่นส่วนใหญ่เห็นอย่างจริงจังว่าการจ้างงานตลอดชีพนี้เปรียบเสมือนกระดูกสันหลังของการบริหารแบบญี่ปุ่น บริษัทที่อยู่ในช่วงยากลำบากจะใช้ทุกวิถีทางก่อนที่จะใช้วิธีเลิกจ้างพนักงาน ประการแรกฝ่ายจัดการจะลดเงินเดือนของผู้บริหารระดับสูงเป็นจำนวนมากก่อน ตามด้วยการตัดเงินเดือนของพนักงานระดับบริหารต่อไป เงินปันผลของผู้ถือหุ้นจะถูกตัดไป และเมื่อถึงขั้นนี้เท่านั้นที่ฝ่ายบริหารจะเริ่มตัดสินใจจ้างพนักงาน พนักงานจะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่กำลังเกิดขึ้นตลอดเวลาและทุกขั้นตอน

ซะซะกิ (Sasaki, 1981) ให้ความเห็นว่าระบบการจ้างงานตลอดชีพทำให้ความจงรักภักดีในองค์กรมีความเข้มแข็งขึ้น ในขณะที่พนักงานแต่ละคนเลื่อนขั้นตำแหน่งในบริษัท ระบบอาวุโสสนับสนุนระบบการจ้างงานตลอดชีพจากภายในองค์กร ระบบที่เป็นผลออกมานี้แทบจะทำให้ความเป็นไปได้ของการเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างบริษัทถูกขจัดหมดสิ้นไปอย่างสมบูรณ์ ซึ่งทำให้เป็นการยากมากที่จะหางานในบริษัทอื่นที่จะเสนอเงื่อนไขการจ้างงานที่คล้ายคลึงหรือดีกว่าเดิม ลักษณะของการจ้างงานตลอดชีพที่เด่นชัดที่ได้รับการยกย่อง คือ การเลิกจ้างจะเป็นทางออกสุดท้ายเมื่อบริษัทประสบปัญหาทางการเงิน

โอคะตะ (Okada, 1984) กล่าวว่า ในบริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่มีการยึดถือปฏิบัติตามระบบอาวุโสโดยจิตวิญญาณ ไม่ใช่เพียงแค่ตัวอักษรของระบบอาวุโส การประเมินผลงานของบุคลากรถูกกำหนดโดยโลกทัศน์ของกลุ่ม และไม่ได้คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานจะมีความระมัดระวังในการเลื่อนขั้นพนักงานว่าไม่ให้เร็วเกินไปหรือช้าเกินไป การเลื่อนขั้นตำแหน่งเกิดขึ้นในจังหวะที่ช้า เนื่องจากมีจุดเน้นที่ระยะยาว ส่วนการลดขั้นตำแหน่งมักจะเกิดขึ้นน้อยและถือเป็นการลงโทษที่รุนแรง การเลื่อนขั้นตำแหน่งที่ล่าช้าไปถือว่าเป็นมาตรการที่มีประสิทธิผลว่าในแง่ของการจูงใจ ยิ่งไปกว่านั้นการเลื่อนขั้นตำแหน่งช้าจะทำให้มีเวลาในการศึกษาพนักงานก่อนการเข้ารับตำแหน่งต่างๆ ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นด้วย

อิโนะฮาระ (Inohara, 1990: 55) กล่าวถึงเรื่องการสรรหาและคัดเลือกในบริษัทญี่ปุ่นว่า สิ่งที่เป็นอุดมคติสำหรับบริษัทญี่ปุ่นในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานของตน คือ การจ้างนักศึกษาที่เพิ่งจบใหม่ๆ ซึ่งจะอยู่กับบริษัทไปจนกว่าจะเกษียณอายุตามกำหนดของบริษัท พนักงานใหม่จะถือเสมือนสมาชิกใหม่ของครอบครัวทำงาน (Working Family) จุดเน้นไม่ได้อยู่ที่ความสามารถด้านเทคนิคของปัจเจกบุคคล แต่อยู่ที่ศักยภาพของพนักงานใหม่นั้นต่างหาก เกณฑ์การเลือกผู้สมัครเป็นเกณฑ์ด้านสังคมมากกว่าด้านเศรษฐกิจ คัดเลือกพนักงานใหม่ที่มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมหรือเข้ากันได้กับบรรยากาศของบริษัท พนักงานใหม่มักจะไม่ถูกเลือกสำหรับตำแหน่งใดโดยเฉพาะภายในบริษัท ตรงกันข้ามคนเหล่านี้เปรียบเสมือนแผ่นกระดาษว่างเปล่าที่พร้อมที่จะได้รับการฝึกอบรมสำหรับงานในหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กร ธรรมเนียมปฏิบัติในการสรรหาพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาตลาดแรงงานภายในบริษัทญี่ปุ่น

พูซิกและฮัทวานี (Pucik and Hatvany, 1983) สรุปกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ญี่ปุ่นไว้ดังนี้

- 1) การพัฒนาตลาดแรงงานภายใน
- 2) ปรัชญาของบริษัทที่เน้นความผูกพันที่เข้มแข็งระหว่างบริษัทและพนักงาน
- 3) กระบวนการกล่อมเกลாத่างสังคมที่เข้มข้นที่เน้นความร่วมมือและทีมงาน

กลยุทธ์แรก ได้แก่ การพัฒนาตลาดแรงงานภายใน เป็นลักษณะของการจ้างงานตลอดชีพ บริษัทญี่ปุ่นคัดเลือกบัณฑิตใหม่ๆ โดยมีเจตนาที่จะจ้างคนเหล่านี้ในช่วงที่เขายังมีผลผลิตสูงในชีวิต กลยุทธ์สองนั้นได้รับการดำเนินการโดยการเอาประโยชน์ของแนวโน้มความเป็นกลุ่มและสร้างความ

ผูกพันที่เข้มแข็งระหว่างพนักงานและบริษัทโดยผ่านกระบวนการสังคมประกิตและในลักษณะที่ผลประโยชน์ต่าง ๆ ถูกจัดโครงสร้างไว้ กลยุทธ์ที่สามได้บรรลุผลสำเร็จโดยการส่งเสริมแนวคิดและจิตใจที่มุ่งกลุ่มเป็นหลัก และการบริหารดังต่อไปนี้จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

- 1) การหลีกเลี่ยงการให้พนักงานออกจากงาน
- 2) มีการเน้นความสำคัญของการฝึกอบรมในงาน
- 3) การเลื่อนขั้นตำแหน่งจากภายในองค์กร
- 4) การเลื่อนขั้นตำแหน่งและเงินเดือนที่เน้นอาวุโส

ลินคอล์นและคัลเบิร์ก (Lincoln and Kalleberg, 1990: 1) กล่าวถึง การเน้นที่ความพยายามของบริษัทในการสร้างการพึ่งพิง (Dependence) ความจงรักภักดี และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้บริษัทญี่ปุ่นได้รับความมุ่งมั่นของพนักงานในระดับสูงมากกว่าประเทศอื่นๆ

โยชิมุระและแอนเดอร์สัน (Yoshimura and Anderson, 1997: 82) กล่าวว่า พนักงานชาวญี่ปุ่นมักจะมี ความมุ่งมั่นสูงกว่าต่อบริษัทของตนมากกว่าพนักงานบริษัทชาติอื่นๆ

เบสเซอร์ (Besser, 1993: 878) อธิบายพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งมั่นของคนญี่ปุ่น ดังนี้

- 1) ปัจจัยภายนอกขององค์กร (ความกดดันทางสังคมและวัฒนธรรม เกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับหรือเหมาะสม และทัศนคติต่อสมาชิกของกลุ่ม
- 2) ปัจจัยภายในองค์กร (เช่น นโยบายและการปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งพยายามที่จะส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร)
- 3) ปัจจัยส่วนบุคคล (เช่น ความพึงพอใจกับประเภทสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ตลอดจนความรับผิดชอบบางลักษณะ) ปัจจัยทั้ง 3 ประการนี้ ทำงานร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งมั่น

โคล (Cole, 1979) ผู้ซึ่งได้สรุปจากงานวิจัยของเขาว่า พนักงานชาวญี่ปุ่นมักจะมีความรู้สึกเป็นสมาชิก หรือเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท แต่ไม่จำเป็นต้องเป็นความพอใจในงานสูง หรือความมุ่งมั่นอย่างเข้มแข็งต่อผลการดำเนินงานของงานเฉพาะบางอย่าง

ฮะเซกะวะ (Hasegawa, 1986) กล่าวว่า แนวโน้มดั้งเดิมในประเทศญี่ปุ่นเป็นการตัดสินใจระดับองค์กรจากล่างขึ้นบน มากกว่าจากบนลงล่าง วัตถุประสงค์ของวิธีการของญี่ปุ่นคือการยกระดับขวัญกำลังใจของพนักงานทั้งหมดโดยการใช้วิธีการตัดสินใจที่อนุญาตให้ทุกๆ คนรู้สึกมีส่วนร่วมด้วย

4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรยุคใหม่ เนื่องจากมนุษย์เป็นผู้ที่ใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร นอกจากการบริหารงานที่ดีแล้วสิ่งสำคัญคือการรับรู้ และเข้าใจเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรภายในองค์กร โดยมีความหมายของพฤติกรรมการทำงานไว้หลายท่านดังต่อไปนี้

บรูส (Baruch. 1968: 136) ให้ความหมายพฤติกรรมการทำงาน หมายถึง สิ่งที่บุคคลแสดงออกเพื่อตอบโต้สิ่งใดสิ่งหนึ่งในขณะปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ตรงกัน ไม่ว่าจะการแสดงออก หรือการตอบสนองนั้นจะเกิดขึ้นภายในหรือภายนอกร่างกายก็ตามที่

โลเปอ์ (Loper. 1968: 242) ให้ความหมายพฤติกรรมการทำงาน หมายถึง การกระทำหรือสิ่งที่แสดงออก และบุคคลอื่นสามารถสังเกตเห็นได้หรือไม่ก็ตาม เช่น ความรู้สึกนึกคิด เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าในขณะปฏิบัติงาน

อัลบานเนส (Albanese. 1981: 204) ให้ความหมายพฤติกรรมการทำงาน คือ พฤติกรรมและการกระทำของคณงานที่จะส่งผลต่อความสำเร็จต่องานของเขาโดยตรง และพฤติกรรมนั้นยังรวมไปถึงการแสดงออกของคณงานที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในสังคมที่เขาปฏิบัติงานอยู่

มัลลิกา ต้นสอน (2544: 19-20) ให้ความหมาย พฤติกรรมการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาในสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น การพูดคุย การรับคำสั่ง การเขียนรายงาน เป็นต้น ซึ่งอาจมีลักษณะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการโดยอาจจะเป็นประโยชน์หรือเป็นโทษแก่องค์กร

ตะวัน สาดแสง (2548: 59) ให้ความหมายพฤติกรรมการทำงาน หมายถึง การแสดงออกของบุคคลในทางใดทางหนึ่งที่มีต่อเหตุการณ์ในสถานที่ทำงาน ซึ่งถ้าเป็นพฤติกรรมเชิงบวกจะเป็นที่ต้องการขององค์กร ตรงข้ามถ้าเป็นพฤติกรรมทางลบก็ไม่ใช่ที่ต้องการขององค์กร

จากความหมายพฤติกรรมการทำงานที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า พฤติกรรมการทำงาน หมายถึง การกระทำที่บุคคลแสดงออก รวมถึงลักษณะการกระทำที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เขาปฏิบัติงานอยู่

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของบุคคล โดยที่แต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน พฤติกรรมการทำงานก็เป็นพฤติกรรมในรูปแบบหนึ่งของบุคคล อันเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่บุคคลรับผิดชอบอยู่ ซึ่งแต่ละคนก็จะมีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกันออกไป โดยผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่นักวิชาการหลายท่านได้เสนอไว้ ดังต่อไปนี้

สมิธ; และคนอื่นๆ (Smith; et al. 1983: 653) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะพฤติกรรมที่ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรต้องมี เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพภายในองค์กรไว้ 2 ลักษณะ คือ

1. พฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ (In-role behavior) เป็นพฤติกรรมที่องค์กรได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้พนักงานอย่างชัดเจน และอยู่ภายใต้เงื่อนไขการให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในระบบงาน และแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการทำงานภายใต้ระบบงานขององค์กร ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่องค์กรใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. พฤติกรรมนอกเหนือบทบาท (Extra-role behavior) เป็นพฤติกรรมที่พนักงานได้ปฏิบัติโดยที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ และเป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้ระบุไว้ในคำ

บรรยายลักษณะงาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีประโยชน์ต่อองค์กร สังคมให้การยอมรับและเห็นคุณค่า ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์และทำกิจกรรมต่างๆ ที่นอกเหนือจากงานตามหน้าที่ของตนเอง ดังเช่น การกระทำเพื่อปกป้ององค์กรและทรัพย์สินขององค์กร ให้คำแนะนำสำหรับปรับปรุงองค์กร ฝึกฝนตนเองสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น สร้างสรรค์บรรยากาศที่ดีสำหรับองค์กร ทำกิจกรรมร่วมกันภายในองค์กร เป็นต้น

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นได้อธิบายถึงพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กรที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ซึ่งต่อมาแนวคิดนี้ได้รับการศึกษาเพิ่มเติมจนเกิดเป็นที่มาของแนวคิด พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็น พฤติกรรมบทบาทพิเศษ (Extra role) นอกเหนือจากการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดย พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีลักษณะ 3 ประการคือ 1) เป็นการกระทำที่ตัดสินใจด้วยตัวเอง 2) ไม่ตระหนักถึงผลตอบแทนในระดับองค์กร 3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้การทำงานที่ใน องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น พฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือจากพฤติกรรมที่องค์กรกำหนดไว้ จะช่วย สนับสนุนให้การทำงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (สฎายุ ชีระวนิชตระกูล. 2547: 130) โดยพฤติกรรมเหล่านี้ไม่สามารถที่จะตัดขาดจากงานตามหน้าที่ได้อย่างชัดเจน แต่ก็ไม่ใช่ พฤติกรรมตามบทบาท กล่าวได้ว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรยังมีส่วนของการ ทำงานตามหน้าที่เข้ามาเกี่ยวข้อง และเป็นพฤติกรรมที่กระทำแล้วส่งเสริมการทำงาน และทำให้ บรรยากาศในการทำงานเป็นไปในทางบวก เกิดความสามัคคี และอยู่ภายใต้ระบบการปกครองใน องค์กร (Fisher; Lock; & Edwin.1992: 141-145) จึงได้มีนักวิชาการนำข้อเสนอของทั้งสองแนวคิด มาทำการศึกษาเพิ่มเติม ได้เป็นแนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ดังนี้

ออร์แกน (Organ. 1991: 8-12) ได้จำแนกคุณลักษณะของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กรไว้ 5 ด้าน ดังนี้

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (Altruism) หมายถึง การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ด้วยความเต็มใจ เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทันทีที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน หรือการช่วย แนะนำพนักงานใหม่เกี่ยวกับวิธีการใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือและเครื่องใช้ต่างๆ เป็นต้น
2. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง การคำนึงถึงผู้อื่น เพื่อช่วยคิดและ ป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นตามมา เช่น ปรีกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานก่อนที่จะลงมือดำเนินการ ใดๆ เกี่ยวกับงาน ซึ่งอาจจะทำให้เกิดผลกระทบตามมาในภายหลัง หรือการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ล่วงหน้าเกี่ยวกับตารางการทำงาน เป็นต้น
3. พฤติกรรมการอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) หมายถึง การมีความอดทนอดกลั้นต่อ สิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้จากการทำงาน เช่น ความไม่สะดวกสบาย หรือความรู้สึกรำคาญใจโดย ไม่ต้องการเรียกร้องสิทธิหรือการร้องทุกข์ เช่น มีความอดทนเมื่อหน่วยงานขอให้เลื่อนช่วงเวลาการ ขอลาพักร้อนออกไปอย่างไม่มีกำหนด เป็นต้น

4. พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง การเอาใจใส่ และปฏิบัติงานเกินกว่าระดับที่องค์กรกำหนดไว้ เช่น ปฏิบัติงานตรงตามกำหนดเวลารักษาความสะอาด ดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ขององค์กร เป็นต้น

5. พฤติกรรมการรับผิดชอบและให้ความร่วมมือ (Civic virtue) หมายถึง การรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมต่อการดำเนินงานภายในองค์กร ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่การแสดงความคิดเห็นแต่รวมถึงการปฏิบัติพฤติกรรมอื่นๆ เช่น การอ่านจดหมายเวียนเกี่ยวกับองค์กร การเข้าร่วมประชุม การติดตามหาข่าวสาร และความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เป็นต้น

พอดซาคอฟ; และคนอื่นๆ (Podsakoff; et al. 2000: 351-363) ได้สังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับลักษณะของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยสรุปได้ 7 ลักษณะคือ

1. พฤติกรรมช่วยเหลือ (Helping behavior) เป็นการช่วยเหลือบุคคลในการทำงานด้วยความเต็มอกเต็มใจ และพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการให้การสนับสนุนในความสำเร็จของผู้ร่วมงาน และการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งแสดงออกทั้งคำพูดและการกระทำ (Cheerleading) รวมถึงการกระทำที่ช่วยเหลือการป้องกันและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล (Peacemaking)

2. พฤติกรรมการอดทนอดกลั้นหรือการมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) เป็นการแสดงออกของบุคคลด้วยความเต็มใจในการอดทนต่อความไม่สุขสบายในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งต่างๆ ที่ไม่เป็นไปตามที่ควรจะเป็น รับฟังความคิดเห็นของสมาชิก เสียสละความสนใจของตนเอง เพื่อให้เกิดผลดีในกลุ่มงาน

3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational loyalty) เป็นการแสดงถึงการมีไมตรีจิตร์อันดีและการป้องกันองค์กร การสนับสนุนส่งเสริม และการปกป้องพิทักษ์โครงสร้างที่เป็นรูปธรรมขององค์กร รวมถึงการป้องกันเหตุจากปัจจัยภายนอก

4. การปฏิบัติตามระเบียบขององค์กร (Organizational compliance) เป็นการปฏิบัติตามกฎระเบียบและวิธีการ รวมถึงกระบวนการทำงานที่ได้ซึมซับเข้าไปในตัวบุคคล ทำให้บุคคลนั้นยอมรับกฎกติกา ข้อปฏิบัติและวิธีการขององค์กร โดยกฎกติกาเหล่านั้นเป็นกฎกติกาที่ไม่มีบุคคลใดฝ่าฝืนติดตามในการแสดงพฤติกรรม

5. ความคิดสร้างสรรค์ (Individual initiative) เป็นการแสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลและการออกแบบนวัตกรรมที่มุ่งในการพัฒนางานหรือผลการปฏิบัติงานขององค์กร การทำงานหนักและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงาน

6. การทำความดีให้สังคม (Civic virtue) เป็นการแสดงความเต็มอกเต็มใจในการเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์กร การเฝ้าติดตามสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์กร ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร การแสดงพฤติกรรมเช่นนี้บ่งบอกให้เห็นว่าบุคคลรู้สึกผูกพันกับองค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าขององค์กรด้วย

7. การพัฒนาตนเอง (Self-development) เป็นการที่บุคคลพัฒนาตนเองโดยการค้นคว้าเพิ่มเติม การเพิ่มพูนความรู้ทักษะและความสามารถ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน

เมโย (Mayo, 1981: 208-215) สรุปแนวคิดพฤติกรรมการทำงานไว้ดังนี้

1. การพิจารณาองค์การว่าเป็นรูปแบบการรวมตัวอย่างหนึ่งทางสังคมที่มีความสลับซับซ้อน มากกว่าที่จะพิจารณาว่าเป็นการรวมตัวของคนกับเครื่องจักร เพื่อการผลิตเท่านั้น ดังนั้นบุคคล กลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ย่อมมีผลกระทบต่อผลผลิตของการทำงาน

2. พฤติกรรมการทำงานของคนไม่สามารถจูงใจได้ด้วยเงินเพียงอย่างเดียวแต่พฤติกรรมของมนุษย์ขึ้นกับค่านิยม ความเชื่อ และอารมณ์ของแต่ละบุคคลด้วย

3. ผลผลิตมิได้ถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหารเท่านั้น แต่ถูกกำหนดโดยตัวบุคคลและกลุ่มบุคคล

4. รูปแบบการรวมตัวระหว่างบุคคลจากพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีอยู่ในองค์การเรียกว่าองค์การไม่เป็นทางการ (Informal organization) จะเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพของบุคคลและจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล

โครแพนซาโน; และคนอื่นๆ (Cropanzano; et al. 1997: 162-163) ได้เสนอว่าพฤติกรรมในการทำงานภายในองค์การ เป็นการกระทำหรือกิริยาต่างๆ ที่บุคคลแสดงออกต่องาน รวมไปถึงการดเว้นหรือละเลยการกระทำด้วย โดยจะมีทั้งพฤติกรรมที่สังเกตได้และพฤติกรรมสังเกตไม่ได้ โดยพฤติกรรมในการทำงานสามารถแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. พฤติกรรมทางบวก เป็นพฤติกรรมอันเป็นที่ต้องการขององค์การ และก่อให้เกิดประโยชน์และเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

2. พฤติกรรมตรงกันข้าม เป็นพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ต้องการขององค์การก่อให้เกิดความเสียหายต่อตัวงาน คนงาน ผู้ร่วมงาน และต่อองค์การ

3. พฤติกรรมการลาออก เป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกต่อองค์การ โดยการออกจากการทำงาน ซึ่งพฤติกรรมด้านนี้แสดงออกใน 2 ลักษณะ คือ การลาออกจากองค์การ และ การต้องการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การทำงาน

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2541: 31-32) แบ่งพฤติกรรมการทำงานของพนักงานออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. พฤติกรรมแข็งขัน (Active) พนักงานแบบนี้จะมีความขยันขันแข็ง แต่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานและองค์การ จึงพยายามออกจากองค์การ

2. พฤติกรรมสร้างสรรค์ (Constructive) พนักงานแบบนี้จะมีความขยันขันแข็งและมีความคิดสร้างสรรค์ ชอบแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ถ้าหากไม่พอใจแล้ว ก็จะพยายามเพิ่มเงื่อนไขหรือเรียกร้องเพิ่มเติม

3. พฤติกรรมเฉื่อยชา (Passive) พนักงานแบบนี้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานแต่กลับมีความเฉื่อยชาในการทำงาน พนักงานมีความรักงานและองค์การ ถ้าเกิดความไม่พอใจก็จะรอต่อไปและเชื่อว่าอนาคตจะดีกว่านี้

4. พฤติกรรมทำลาย (Destructive) พนักงานแบบนี้จะเฉื่อยชาและมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานจะเป็นตัวทำลายองค์การเมื่อเกิดความไม่พอใจก็จะแสดงออกบ่อยครั้งโดยการขาดงาน การมาทำงานสาย ลดความพยายามในการทำงานลงและทำงานผิดพลาดมากขึ้น

5. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

การบริหารงานในองค์การของไทยนั้น มีการนำหลักการบริหารจากต่างประเทศ โดยเฉพาะจากสหรัฐอเมริกา มาใช้ ซึ่งโดยมากขาดการคำนึงถึงความสอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะทางสังคม วัฒนธรรมสังคม และวัฒนธรรมองค์การ ตลอดจนค่านิยม และทัศนคติของคนไทย ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ไม่เกิดประสิทธิผลเท่าที่มุ่งหวัง โดยแหล่งกำเนิดของวัฒนธรรมองค์การของไทย เป็นผลมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การ ปัจจัยภายนอกองค์การเช่น ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานต่าง ๆ ในสังคมต่างมีอิทธิพลต่อรูปแบบและเนื้อหาของวัฒนธรรมในองค์การ วัฒนธรรมในสังคมไทยสามารถมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การได้หลายเรื่อง เช่น ระบบอาวุโสและระบบอุปถัมภ์ก็เป็นค่านิยมของสังคมไทยที่เห็นได้ชัดเจนในหน่วยงานหลายแห่ง โดยบิดามารดามักสั่งสอนบุตรแต่ยังเล็กว่าต้องมีสัมมาคารวะ ให้ความเคารพนับถือผู้ใหญ่ และช่วยเหลือเกื้อกูลในหมู่เครือญาติ พอโตขึ้นเข้าโรงเรียนครู อาจารย์ก็สอนให้รู้จักเคารพครูอาจารย์และผู้อาวุโสกว่า รวมถึงสอนให้รักเพื่อนฝูงและสถาบันที่ศึกษา ดังนั้นเมื่อโตเป็นผู้ใหญ่เข้าทำงาน ค่านิยมดังกล่าวจึงติดตัวบุคคลไปด้วย ผลก็คือกลายเป็นวัฒนธรรมในหน่วยงานที่คนประพฤติปฏิบัติกัน ดังจะเห็นได้จากการที่ผู้น้อยมักไม่ค่อยกล้าคัดค้านความคิดเห็นของผู้ใหญ่ รวมถึงการช่วยเหลือเพื่อนฝูงและญาติพี่น้องในเรื่องการเข้าทำงานและการโยกย้ายเปลี่ยนตำแหน่ง โดยสอดคล้องกับการศึกษาของ Wit (1980: 124) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของประเทศไทยและประเทศอื่นในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ พบว่า การบริหารของไทยนั้นเป็น การรับใช้ การปฏิบัติและการเคารพต่อผู้มีอำนาจเหนือตนของบุคคลแต่ละคน ทำให้ระบบการบริหาร หรือการทำงานของไทยกลับกลายเป็นลักษณะของบุคคลที่มุ่งจะทำงานเอาใจเจ้านาย มากกว่าจะสนใจในเรื่องของประสิทธิภาพประสิทธิผล ของการปฏิบัติงานระบบการบริหารงานขององค์การของไทย จึงยังคงยึดติดกับ ระบบเจ้าขุนมูลนาย นอกจากนี้ ระบบองค์การของไทยจะเน้น การใช้อำนาจและสนับสนุนผู้ชายมากกว่าผู้หญิงส่วนปัจจัยภายในองค์การ ที่เป็นแหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ค่านิยมความเชื่อของผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรก ๆ ซึ่งมีส่วนสร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมเนื่องจากในช่วงเริ่มแรกของการก่อตั้งหน่วยงานหรือบริษัทนั้น ผู้ก่อตั้งมักจะเริ่มจากความคิดหรือมองเห็นช่องทางที่จะเสนอบริการหรือจำหน่ายสินค้าและเทคโนโลยีต่าง ๆ แต่เนื่องจากผู้ก่อตั้งคนเดียวอาจมีกำลังไม่พอ จึงมักชวนบุคคลอื่นที่มีความคิดตรงกันมาร่วมเป็นคณะผู้ก่อตั้ง ในช่วงแรกพนักงานอาจจะยังไม่มีความคิดร่วมหรือยังไม่เลื่อมใสในความคิดของคณะผู้ก่อตั้งจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ผู้ก่อตั้งก็พยายามกำหนดวัฒนธรรมองค์การโดยใช้วิธีการต่าง ๆ ในการขัดเกลางานให้มีความคิด วิธีการทำงานตามที่ผู้ก่อตั้งมุ่งหวังเมื่อเวลา

ผ่านไป ถ้าสินค้าหรือบริการได้รับการต้อนรับจากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ความคิดและวิธีการทำงานของคณะผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรก จะได้รับการยอมรับจากพนักงาน เมื่อพนักงานร่วมกันทำงานต่อไป และหน่วยงานยังคงประสบความสำเร็จต่อไป ความคิดและวิธีการทำงานที่พนักงานใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาต่างๆ ภายในหน่วยงาน (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540: 121-123) จากทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกดังกล่าว ส่งผลให้วัฒนธรรมองค์การของไทยมีลักษณะที่แตกต่างไปจากวัฒนธรรมองค์การของสังคมอื่นๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้สะท้อนออกมาในผลการศึกษาของนักวิจัยต่างชาติและมุมมองของนักวิจัยของไทยเอง ซึ่งได้ทำการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การของไทย พบว่ามีลักษณะดังนี้

นุสาศณี จิตราภิรมย์ (2545) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาระดับของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ในลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม ลักษณะความเป็นเพศชาย ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และลักษณะการมุ่งเน้นระยะยาว อยู่ในระดับสูง มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ และลักษณะความเป็นเพศหญิงอยู่ในระดับปานกลาง และมีการรับรู้ วัฒนธรรมองค์การในลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมอยู่ในระดับต่ำ

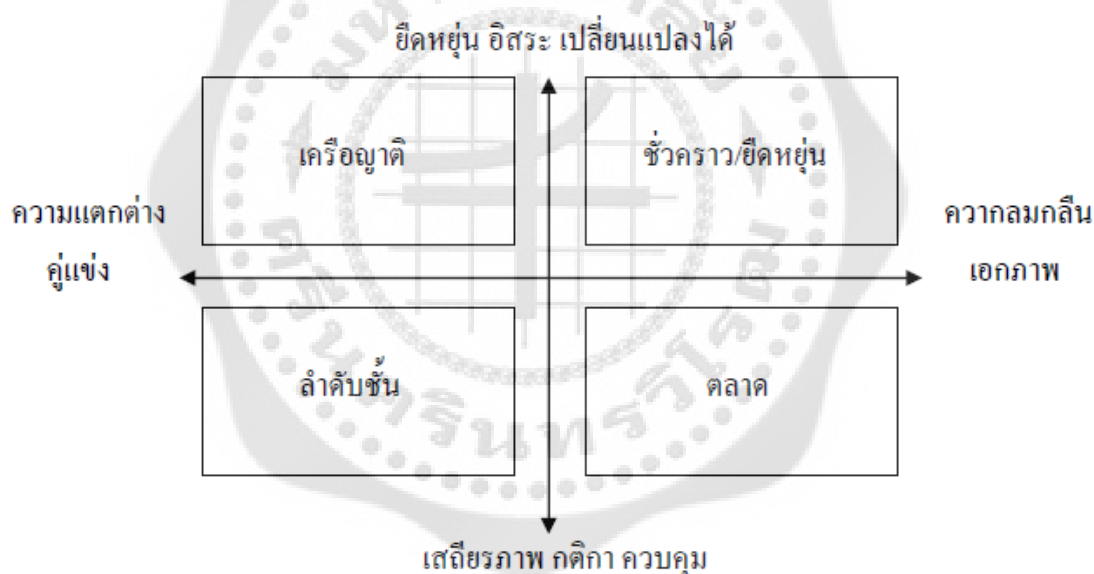
ประนอม โขวินวิวัฒน์ และคณะ (2533: 72-73) ได้ทำการวิจัยพบว่า นักบริหารชาวไทยมีความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับเพื่อนร่วมงานทั้งในระดับที่สูงกว่าและในระดับอื่นๆ และแนวโน้มด้านลักษณะงานของผู้บริหารไทยอาจมีส่วนสัมพันธ์กับวัฒนธรรมไทย จะเห็นได้ว่าผู้บริหารในระดับสูงในบริษัทของคนไทยจะมีลักษณะที่เป็นผู้ออกคำสั่ง (Directive) และเป็นเจ้านาย (Paternal) ซึ่งทำให้นักบริหารที่อยู่ในระดับที่ต่ำกว่าไม่ค่อยจะมีอำนาจและบทบาทในด้านการรับผิดชอบสำหรับงานในหน้าที่ของตนเท่าไรนัก

บังอร โสฬส (2544: 38-47) ได้วิจัยเรื่องอิทธิพลของวัฒนธรรมประจำชาติ และวัฒนธรรมองค์การต่อค่านิยมในการบริหารงานทัศนคติ และผลการปฏิบัติงาน พบว่า วัฒนธรรมประจำชาติมีอิทธิพลต่อค่านิยมทางการจัดการมากกว่าวัฒนธรรมองค์การ โดยมีข้อสังเกตว่าโดยทั่วไปคนไทยมีลักษณะการใช้อำนาจสูง ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนปานกลางค่อนข้างสูง มีลักษณะความเป็นปัจเจกชน และลักษณะความเป็นเพศชายต่ำ

สุมาลี มาโนชนกุล (2539) ได้ทำการศึกษาเรื่องลักษณะวัฒนธรรมสังคมไทยวัฒนธรรมองค์การ และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพใน ธุรกิจการสื่อสารของประเทศไทย ตามแนวการศึกษาของโครงการวิจัย GLOBE ผลการศึกษา พบว่า ลักษณะที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมสังคมไทย ลักษณะการใช้อำนาจ และ ลักษณะความมี มนุษยธรรม เป็นปัจจัยที่พบมากที่สุด เป็นลำดับที่ 1 และ ลำดับที่ 2 ตามลำดับลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล และ ลักษณะความเป็นเพศชาย เป็นลำดับที่ 3 และลำดับ ที่ 4 ตามลำดับลักษณะเน้นความสำเร็จ ลักษณะเน้นอนาคต และลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน อยู่ในลำดับที่ 5 ลำดับที่ 6และลำดับ ที่ 7 ตามลำดับ ไพฑูรย์ เครือแก้ว (2518: 91-103) ได้ให้ทัศนคติเกี่ยวกับค่านิยมของคนไทยว่า ประกอบด้วยค่านิยมที่สำคัญ ได้แก่ 1)

ความมั่งคั่ง 2) อำนาจ 3) การยกย่องผู้อาวุโส เช่น ผู้สูงอายุ ผู้ที่อยู่มาก่อน ผู้ที่มีตำแหน่งและฐานะทางสังคมที่สูงกว่า 4) การยกย่องผู้ที่มีจิตใจกว้างขวาง ไม่เอาเปรียบผู้อื่น มีลักษณะของการมีพวกพ้องมีลูกน้อง และคอยช่วยเหลือจนเจือลูกน้อง 5) การนิยมการเป็นเจ้านายแบ่งออกได้เป็นสามประการคือ ประการแรก การได้รับการแต่งตั้งให้มีเกียรติและตำแหน่งทางสังคม ประการที่สอง การได้ทำงานเบาๆ หรือ มีอาชีพนั่งโต๊ะ ประการสุดท้าย คือการมียศถาบรรดาศักดิ์ มีอำนาจหน้าที่ 6) การยกย่องความใจกว้าง ใจบุญสุนทาน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 7) การยกย่องความกตัญญูรู้คุณ 8) การยกย่องปราชญ์หรือผู้รู้ ผู้ที่มีการศึกษาสูงๆ 9) การยกย่อง ความเคารพนบถนอบรู้จักที่ต่ำที่สูง ความอ่อนน้อมถ่อมตน

Quinn & Rohrbaugh (1983 อ้างถึงใน กัญยชกร ชัยนภัสภมร, 2550 :17) วิเคราะห์ “ค่านิยมเชิงปรปักษ์ (Competing Values Framework)” ของ John Campbell ศึกษาที่ค้นพบที่บ่งบอกความมีประสิทธิภาพขององค์กรไว้ในปี 1974 โดย Quinn & Rohrbaugh ได้ข้อสรุปว่ามีรูปแบบของค่านิยมเชิงปรปักษ์ อยู่โดยเป็นรูปแบบของ 2 มิติ 4 กลุ่ม ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 แสดงค่านิยมเชิงปรปักษ์

ที่มา: กัญยชกร ชัยนภัสภมร. การรับรู้ของสมาชิกองค์กรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันองค์กร กรณีศึกษาบริษัทด้านอสังหาริมทรัพย์. สารนิพนธ์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2550: 17

1) วัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ หรือ แบบเครือญาติ (Clan Culture) เน้นปัจจัยภายในและความยึดหยุ่น ค่านิยมหลัก (Core Values) ได้แก่ เป็นรูปแบบของครอบครัวสมาชิกมีความรู้สึกของความเป็น “เรา” มีจุดมุ่งหมายความรู้สึก ค่านิยมร่วมกัน พร้อมจะทำงานร่วมกันและเดินไปสู่

จุดมุ่งหมายเดียวกัน ผลตอบแทนอยู่บนหลักของการทำงานเป็นกลุ่ม เน้นการทำงานเป็นทีม สิ่งที่เชื่อมสมาชิกร่วมกันเข้าด้วยกันคือ ความจงรักภักดี ความเชื่อถือ ศรัทธาซึ่งกันและกัน

2) วัฒนธรรมปรับเปลี่ยน หรือ แบบยืดหยุ่น, ชั่วคราว (Adhocracy Culture) เน้นปัจจัยภายนอกและความยืดหยุ่น/แปรเปลี่ยน ค่านิยมหลัก (Core Values) ได้แก่ มีความยืดหยุ่นในโครงสร้าง สมาชิก การบริหารงาน ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว เป็นผู้นำทางนวัตกรรม ผู้นำ หรือผู้บริหารมีบทบาทกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ อำนาจควบคุม หรือการบริหารจะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ เน้นตัวบุคคลมากกว่ากลุ่ม เชื่อว่าความเสี่ยง คือ สิ่งที่ทำหาย เป็นต้น

3) วัฒนธรรมราชการ หรือ แบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) เน้นปัจจัยภายในและความมั่นคง เสถียรภาพ เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ ความมั่นคงเสถียรภาพ สามารถคาดการณ์ความเป็นไปได้ค่านิยมหลัก (Core Values) สิ่งที่ยึดเหนี่ยวได้แก่ นโยบายที่มีความชัดเจนในโครงสร้าง การบริหาร กฎเกณฑ์ และการตัดสินใจ มีระเบียบแบบแผน มีความร่วมมือระหว่างกันสูง สมาชิกอยู่ภายใต้การควบคุม ดูแลยืดหยุ่น, อิสระ, เปลี่ยนแปลงได้ ทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น

4) วัฒนธรรมการตลาด หรือ แบบตลาด (Market Culture) เน้นปัจจัยภายนอกและมีเสถียรภาพ มุ่งเน้นความสำเร็จ คำว่า “ตลาด”หมายความว่า องค์กรที่ทำตัวเองให้เป็นตลาด เน้นกลไกตลาด การค้าขายแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการ การเจรจาต่อรอง ค่านิยมหลัก (Core Values) ได้แก่ การแข่งขันรุนแรง มีความคิดอยู่ในใจว่าทุกอย่างไม่ง่ายจะได้มาด้วยความยากลำบาก เน้นความสำเร็จของงานมากกว่าอย่างอื่น ผู้นำมีความคาดหวังกับพนักงานสูง เชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกัน ด้วยการเน้นที่ “ชัยชนะ” เป็นต้นรูปแบบในแต่ละกลุ่มบ่งบอกถึงคุณลักษณะเด่นเฉพาะ (Values) ของตัวเอง ดัชนีหรือองค์ประกอบภายในแต่ละกลุ่มสะท้อนลักษณะเฉพาะของการบริหารจัดการ การจัดรูปแบบองค์กรรวมถึงลักษณะของความเป็นผู้นำ ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีรูปแบบเฉพาะทางวัฒนธรรมเป็นของตัวเองคือสิ่งที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพขององค์กรนั่นเอง

สำราญ แสนยศ (2543) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการในองค์กรภาครัฐ ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานเขตพระนคร กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เด่นได้แก่ การมุ่งหวังความสำเร็จในงาน และความสมถะเรียบง่าย ส่วนด้านด้อย คือ การใช้เหตุผลเชิงวิทยาศาสตร์และการทำงานเป็นทีม ผลกระทบต่อค่านิยมวัฒนธรรมต่อการบริหารจัดการในองค์กรภาครัฐมีดังนี้ ด้านวัฒนธรรมอำนาจนิยมกระทบต่อผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และผู้ปฏิบัติงานระดับค่อนข้างสูง ด้านความสุจริตประสิทธิภาพและความเป็นธรรม ด้านวัฒนธรรมพวกพ้องกระทบต่อผู้บริหารระดับสูงในระดับค่อนข้างสูง ด้านสุจริตเป็นสำคัญต่อผู้บริหารระดับกลางในระดับค่อนข้างสูงด้านความเป็นธรรมกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานในระดับค่อนข้างสูง

ประภาพร เหลืองช่วยโชค (2539) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานรับวิสาหกิจ 1 องค์กรและพนักงานองค์กรเอกชน 2 องค์กร จำนวน 400 คน ผลการศึกษาพบว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมตามที่เป็นจริง

แตกต่างกับตามที่ต้องการในมิติความเหลื่อมล้ำของอำนาจ กลุ่มนิยมความเป็นหญิง ส่วนวัฒนธรรมองค์กรในมิติอื่น พนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรตามที่เป็นจริงกับตามที่ต้องการไม่แตกต่าง กับตามที่ต้องการ พนักงานรัฐวิสาหกิจมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรตามที่เป็นจริงกับตามที่ต้องการ ไม่แตกต่างกันในมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน พนักงานบริษัทมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรตามที่ต้องการไม่แตกต่างกันในมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและมิติความเป็นชาย และช่องว่างระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรตามที่เป็นจริงกับตามที่ต้องการมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางลบกับความรู้สึกลึกซึ้งที่ผูกพันองค์กร

ชลทิศา หวังรายนาม (2542) ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี กลุ่มตัวอย่าง 183 คน ผลการศึกษาพบว่าข้าราชการส่วนใหญ่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรระดับปานกลาง สรุปได้ว่ามีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในระดับปานกลางได้แก่ มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความเป็นปัจเจกนิยม ความเป็นกลุ่มนิยม ความเป็นชาย ความเป็นหญิง ส่วนการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในระดับต่ำได้แก่ ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ

ผู้เฉลิม พิพัฒน์ (2524) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ทักษะคิดและพฤติกรรมของผู้บริหารในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย โดยศึกษาถึง พฤติกรรมของผู้บริหารว่า พฤติกรรมใดเป็นพฤติกรรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบและพฤติกรรมใดที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ชอบ พบว่า พฤติกรรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบ ได้แก่ ลักษณะการเน้นอนาคต มองการณ์ไกล วางแผนการทำงานทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว และคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตพร้อมทั้งการวางแผนงาน เพื่อเตรียมการสิ่งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างทันทั่วทั้ง และลักษณะเน้นความสำเร็จ ประเมินการปฏิบัติงานด้วยการทำงาน มีการวางระบบการทำงาน เพื่อให้ลูกน้องบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สร้างสรรค์งานให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและบุคคล ส่วนพฤติกรรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ชอบ ได้แก่ เผด็จการ ใช้อำนาจในการสั่งการ บังคับให้ทำงานตามที่ตนเองต้องการ โดยไม่ชี้แจงเหตุผลให้ลูกน้องทราบ ไม่อนุญาตให้ลูกน้องออกความคิดเห็นอย่างอิสระและลักษณะเน้นความเป็นบุคคล นิยมบุคคลมากกว่าผลงาน มีความลำเอียงเห็นประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม

แสงเดือน เสียมไหม และคณะ (2540) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในองค์กร : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างบริษัท กรุงเทพมหานครจำกัด และบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด พบว่าปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ปรัชญา โครงสร้างองค์กร นโยบาย การให้รางวัล บรรยากาศขององค์กร ภาวะผู้นำ การประสานงานและการสนับสนุนจากองค์กร สัมพันธ์กับประสิทธิผล ของบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด ในขณะที่ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ด้านนโยบาย บรรยากาศองค์กร และการสนับสนุนจากองค์กร สัมพันธ์กับประสิทธิผล ของ บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ซึ่งประสิทธิผลสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้

ประกอบด้วย การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กร ความอยู่รอดขององค์กร และความเจริญเติบโตขององค์กร

จันททอง แสงคงสุข และคณะ (2545) ทำการวิจัยภาคสนามเพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ปตท. จำนวน 1,745 คน พบว่าทัศนคติการทำงานมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในภาพรวม ได้แก่ ทัศนคติเกี่ยวกับความรู้สึกเป็นเจ้าของ มุ่งเน้นผลประโยชน์ขององค์กร ให้ความสำคัญแก่ลูกค้า เป็นองค์กรแห่งการสร้างนวัตกรรม ทำงานเป็นทีม และมีเป้าหมายร่วมกัน มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมของพนักงาน ปตท.

จารุวรรณ นุตะศรีนทร์ (2550) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด ที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม พบว่าปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ได้แก่

1) กลยุทธ์ ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ มีพันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญแก่ นวัตกรรม ผู้บริหารกำหนดและสื่อสารเป้าหมายและกลยุทธ์ กำหนดให้นวัตกรรมเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร ที่จะนำไปสู่การเจริญเติบโตด้านการตลาด สินค้าและบริการ สื่อสารให้ พนักงานเข้าใจกลยุทธ์ของ ธุรกิจจากการแถลงนโยบายประจำปีและให้พนักงานมีส่วนร่วมดำเนินกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม

2) โครงสร้างองค์กร ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จัดโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ โครงสร้างองค์กรสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร ให้อำนาจ การตัดสินใจแก่พนักงานและพนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีม

3) ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือสนับสนุนวัฒนธรรมนวัตกรรมเป็นอย่างดี โดยคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานอย่างแท้จริง ด้วยการสัมภาษณ์แบบ ใช้งานและสมรรถนะเป็นหลัก (Job Based and Competency Based) จ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นสำคัญ (Pay for Performance) ด้วยการ จัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) และจัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารและพนักงานเพื่อพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม รวมทั้งสนับสนุนให้ พนักงานมีส่วนร่วมในโครงการหรือกิจกรรมขององค์กรที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและ ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นอกจากนี้ ยังเปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ เทคโนโลยีในองค์กร เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต เรียนรู้ทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เป็นต้น และใช้ข้อมูลข่าวสารจากเทคโนโลยีเหล่านี้กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

4) ส่งเสริมพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ให้ความสำคัญแก่การทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกันผ่านการประชุมหรือทำ กิจกรรมร่วมกัน พนักงานกำหนดเป้าหมายการทำงานและสื่อสารความสำเร็จร่วมกัน ขณะเดียวกัน ผู้บริหารก็กำหนดเป้าหมายการทำงานที่ท้าทาย รวมทั้งยอมรับความผิดพลาดของพนักงานและให้ โอกาสแก่พนักงานแก้ไขปัญหาคความผิดพลาดนั้น ๆ ส่วนองค์กรกำหนดสมรรถนะหลักของพนักงาน

ที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและใช้เป็นพฤติกรรมพื้นฐานแก่ พนักงานทุกคนเพื่อเรียนรู้และพัฒนา
งานอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้จากการทำกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ขององค์กร

5) ใช้การสื่อสารที่เปิดกว้างทั่วทั้งองค์กร ด้วยช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อให้
พนักงานทุกคนรับข้อมูลข่าวสารอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และทันเวลา

อภิญา (2548) ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานใน
องค์กรกับความเครียดในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ
สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการสำนักงาน
ปลัดกระทรวงสาธารณสุขในส่วนกลางจำนวนทั้งสิ้น 262 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นจากจำนวน
ประชากรทั้งสิ้น 756 คน ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขมีการ
รับรู้ วัฒนธรรมการทำงานในลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ และความเป็นกลุ่มนิยมอยู่ใน
ระดับสูง ส่วนการรับรู้วัฒนธรรมการทำงานในลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความเป็นหญิง
และความเป็นชายอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่การรับรู้ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมอยู่ในระดับ
ต่ำ นอกจากนี้พบว่าข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขมีความเครียดในการทำงาน
และความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตามพบว่า ข้าราชการมีผลการปฏิบัติงาน
อยู่ในระดับสูง การรับรู้วัฒนธรรมการทำงานในลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมมีความสัมพันธ์กับ
ความเครียดในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการรับรู้วัฒนธรรมการทำงานใน
ลักษณะความเป็นหญิงมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
นอกจากนี้พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมการทำงานในลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมมีความสัมพันธ์กับผล
การปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เบญจมาศ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาความสามารถของตนเอง
วัฒนธรรมองค์กร ความยุติธรรมในองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน” กลุ่มตัวอย่างคือ หัวหน้างานใน
โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง จำนวน 142 คน เครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิจัยคือ
แบบสอบถามการรับรู้ความสามารถของตนเอง วัฒนธรรมองค์กร ความยุติธรรมในองค์กรกับผล
การปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ
เพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) หัวหน้างานมีการรับรู้
ความสามารถของตนเองอยู่ในระดับสูง มีวัฒนธรรมองค์กร ด้านลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ
หน้าที่ และด้านความเป็นปัจเจกนิยมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม
ด้านลักษณะความเป็นชาย ด้านลักษณะความเป็นหญิง และด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่
แน่นอนอยู่ในระดับสูง มีความยุติธรรมในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง และมีผลการปฏิบัติงานสูง
2) การรับรู้ความสามารถของตนเอง วัฒนธรรมองค์กรด้านลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม ด้าน
ลักษณะความเป็นชาย ด้านลักษณะความเป็นหญิง และความยุติธรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์
ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 3) การรับรู้ความสามารถ

ของตนเองและวัฒนธรรมองค์การด้านลักษณะความเป็นหญิงสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ ร้อยละ 30

ลลิตา เกษมเนตร (2550) ศึกษาการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จากการศึกษาในครั้งนี้พบว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้บริษัท บัตรกรุงไทยต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเดิมที่อนุรักษ์นิยม (Conservative) และทำงานแบบตั้งรับมาเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ คือ เป็นผู้นำของธุรกิจบัตรเครดิตและได้เปรียบคู่แข่งขัน นอกจากนี้บริษัทประกอบด้วยพนักงานที่มีความหลากหลาย รวมทั้งองค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงจากภาพลักษณ์เดิม องค์กรจึงกำหนดเป็นปรัชญา แนวคิด และนโยบาย ว่าองค์กรจะพยายามให้พนักงานทำงานให้สำเร็จด้วยความสนุก ดังคำขวัญที่ว่า คนสำราญ งานสำเร็จ ซึ่งจะทำให้องค์กรดำเนินงานต่อไปได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ โดยเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัทที่มุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำในธุรกิจบัตรเครดิตและสินเชื่อเพื่อผู้บริโภค การกำหนดวัฒนธรรมองค์กรขึ้นใหม่ของ บริษัท บัตรกรุงไทย มาจากความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ โดยองค์กรศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า แล้วนำมาเทียบกับบุคลิกภาพและวิธีการทำงานของพนักงานในองค์กร ว่าเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าหรือไม่อย่างไร จากนั้นบริษัทก็กำหนดเป็นวัฒนธรรมองค์กรใหม่ขึ้นมา ประกอบด้วย 1) ความเป็นมืออาชีพ (Professional) 2) ไม่หยุดนิ่ง (Dynamic) 3) ทันสมัย (Modern) 4) เรียบง่าย (Simple) 5) สนุกสนาน (Fun and Friendly) โดยไม่ละเลยวัฒนธรรมแบบไทย ทั้งนี้ บริษัท บัตรกรุงไทย มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจากแบบอนุรักษ์นิยมมาเป็นแบบใหม่ โดย 1) กำหนดเป็นนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง 2) เปลี่ยนแปลงการแต่งกายให้เรียบง่ายและเป็นทางการน้อยลง 3) เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้ยืดหยุ่นมากขึ้น 4) เปลี่ยนแปลงขั้นตอนหรือกระบวนการทำงาน จัดจัดการทำงานที่ซ้ำซ้อน ลดการควบคุมให้น้อยลง 5) เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงาน นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการทำงาน ลดพื้นที่การปฏิบัติงานหรือใช้พื้นที่สำหรับทำงานอย่างคุ้มค่า 6) ประเมินผลการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยสังเกตพฤติกรรมของพนักงาน องค์กรใช้วิธีการถ่ายทอด หล่อหลอมและสืบสานวัฒนธรรมองค์กรหลายวิธี ได้แก่ สื่อสารหลายช่องทาง จัดกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง สรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีทัศนคติสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งฝึกอบรมเพื่อสร้าง ส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรใหม่แก่พนักงาน จากงานวิจัยนี้พบว่า ผลที่ บริษัท บัตรกรุงไทย ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร คือ บริษัทสามารถแข่งขันและเป็นผู้นำในธุรกิจบัตรเครดิตได้ องค์กรมีภาพลักษณ์และวัฒนธรรมใหม่ พนักงานมีความสุขในการทำงานและมีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิต การทำงาน (Work-Life Balance) อย่างไรก็ตามยังคงมีพนักงานจำนวนหนึ่งที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำองค์กรต้องสื่อสารอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ใช้ช่องทางสื่อสารที่หลากหลายสร้างความเข้าใจแก่พนักงาน จัดกิจกรรมเพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่และพนักงานทุกคนต้องยินดีให้ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การด้วย

โดยสรุป จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยดังกล่าวมา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ ค่านิยม และความเชื่อเป็นแนวบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน และวัฒนธรรมที่เป็นนามธรรม ได้แก่ โครงสร้าง และจารีตธรรมเนียมปฏิบัติ กลายเป็นรากฐานของระบบบริหารและวิธีการปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร และมีอิทธิพลที่จะส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำกลยุทธ์ใหม่มาใช้ในการพัฒนาองค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำสิ่งที่ค้นพบจากแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาประมวลความรู้เพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมการทำงานของสมาชิกองค์กร ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร

งานวิจัยจากต่างประเทศ

Petty et al. (1995: 483-492) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งมีชื่อภาษาอังกฤษว่า Relationships Between Organizational Culture and Organizational Performance การวิจัยนี้ จำแนกวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ 1) ทำงานเป็นทีม (Teamwork) 2) ความไว้วางใจและความเชื่อถือ (Trust and Credibility) 3) พัฒนาผลการปฏิบัติงานและกำหนดเป้าหมาย (Performance Improvement and Common Goals) และ 4) การทำหน้าที่ในองค์กร (Organizational Functioning) สำหรับผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้ศึกษาประกอบด้วย 1) การดำเนินงาน (Operation) 2) ความรับผิดชอบต่อลูกค้า (Customer Responsibility) 3) การสนับสนุนด้านการบริการ (Support Services) 4) ความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยของพนักงาน (Employee Safety and Health) 5) การตลาด (Marketing) โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ บริษัทที่ให้บริการด้านไฟฟ้าในสหรัฐอเมริกาจำนวน 12 แห่ง พบว่าการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ดีตาม ค่านิยมของพนักงานไทยมีความเหมือนกันไม่ว่าทำงานในองค์กรที่แตกต่างกันก็ตาม ดังนั้น วัฒนธรรมของชาติมีผลต่อค่านิยมการจัดการ ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรกลับมีผลต่อค่านิยมการจัดการน้อยกว่ากระบวนการขัดเกลาทางสังคม ได้แก่ การคัดเลือก ฝึกอบรม ให้แนวทาง และการจูงใจช่วยเปลี่ยนแปลงลักษณะการจัดการ ทักษะคิด และการปฏิบัติงาน หากองค์กรใช้การขัดเกลาทางสังคมอย่างเหมาะสม จะกระตุ้นให้พนักงานรู้สึก สะดวกสบาย พึงพอใจ และเพิ่มผลผลิต

Sorod (1991) ทำการวิจัย เรื่อง อิทธิพลของวัฒนธรรมชาติและวัฒนธรรมองค์กรต่อค่านิยม ทักษะการจัดการและผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า เจ้าของกิจการชาวไทยและชาวอเมริกันมีระดับการขัดเกลาทางสังคมในองค์กร (Levels of Organizational Socialization) และค่านิยมการทำงานแตกต่างกัน แต่มีระดับการควบคุมสถานการณ์ในการทำงาน ความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานคล้ายคลึงกัน การขัดเกลาทางสังคมในองค์กร (Organizational Socialization) มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างรูปแบบผู้นำที่พนักงานปรารถนา และกระตุ้นให้พนักงานเชื่อมั่นต่อการควบคุมสถานการณ์การทำงานของตนเอง ทำให้พนักงานมีทัศนคติทางบวกต่องาน และมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น พนักงานชาวไทยมีค่านิยม ให้ความสำคัญแก่อำนาจมาก (Large

Power Distance) หลีกเลียงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง (Moderate-High Uncertainty Avoidance) มีความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำ (Low Individualism) และมีลักษณะของเพศชายต่ำ (Low Masculinity) ดังนั้น วัฒนธรรมของชาติมีผลต่อค่านิยมการจัดการ ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรกลับมีผลต่อค่านิยมการจัดการน้อยกว่ากระบวนการขัดเกลาทางสังคม ได้แก่ การคัดเลือกฝึกอบรม ให้แนวทาง และการจูงใจช่วยเปลี่ยนแปลงลักษณะการจัดการ ทักษะคิด และการปฏิบัติงาน หากองค์กรใช้การขัดเกลาทางสังคมอย่างเหมาะสม จะกระตุ้นให้พนักงานรู้สึกสะดวกสบาย พึงพอใจ และเพิ่มผลผลิต อย่างไรก็ตาม ค่านิยมของพนักงานไทยมีความเหมือนกันไม่ว่าทำงานในองค์กรที่แตกต่างกันก็ตาม ดังนั้น วัฒนธรรมของชาติมีผลต่อค่านิยมการจัดการ ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรกลับมีผลต่อค่านิยมการจัดการน้อยกว่ากระบวนการขัดเกลาทางสังคม ได้แก่ การคัดเลือกฝึกอบรม ให้แนวทาง และการจูงใจช่วยเปลี่ยนแปลงลักษณะการจัดการ ทักษะคิด และการปฏิบัติงาน หากองค์กรใช้การขัดเกลาทางสังคมอย่างเหมาะสม จะกระตุ้นให้พนักงานรู้สึกสะดวกสบาย พึงพอใจ และเพิ่มผลผลิต

Rousseau (1990: 448 - 460) ศึกษาวิจัยเรื่อง Normative Beliefs in Fund-Raising Organizations: Linking Culture to Organizational Performance and Individual Responses โดยจำแนกวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 2 มิติ (Dimension) คือ ความพึงพอใจกับความมั่นคง (Satisfaction Versus Security) และผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้ศึกษาในครั้งนี้ คือ จำนวนเงินที่เพิ่มขึ้นของชุมชน จากการศึกษาระดับการอาสาสมัครขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกาจำนวน 32 แห่ง พบว่า ความมั่นคงมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับผลการปฏิบัติงาน

Kotter and Heskett (1992) ศึกษาเรื่อง Corporate Culture and Performance ในองค์กรขนาดใหญ่ของสหรัฐอเมริกา เช่น ICI Nissan เป็นต้น พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลดำเนินการด้านการเงิน (Economic Performance) ระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มีวัฒนธรรมให้ความสำคัญแก่สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้ถือหุ้น คู่แข่งขัน เป็นต้น และผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ในระยะเวลา 11 ปี สามารถทำให้องค์การมีรายได้ (Revenues) เพิ่มขึ้นร้อยละ 682 จากร้อยละ 166 มูลค่าหุ้น (Stock Price) สูงขึ้นเป็นร้อยละ 901 จากเดิมที่มีมูลค่าเพียงร้อยละ 74 เท่านั้น และสามารถพัฒนารายได้สุทธิ (Net Incomes) ได้ถึงร้อยละ 756 งานวิจัยของ Kotter and Heskett (1992) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร โดยวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปรับตัวมีผลทางบวกต่อผลทางการเงินขององค์กร ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะตรงกันข้ามจะมีผลทางลบต่อผลทางการเงิน แต่วัฒนธรรมองค์กรที่ขัดขวางผลทางการเงินในระยะยาวเกิดขึ้นง่ายแม้แต่ในองค์กรที่มีพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวนี้กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมไม่เหมาะสมและขัดขวางการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่เหมาะสม ทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงได้ยากขึ้น เพราะพนักงานขาดการมีส่วนร่วม แต่กลับให้ความสำคัญกับอำนาจตามโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ที่

ปฏิบัติจริงได้ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการเปลี่ยนแปลง และวิธีการที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็ง ประกอบด้วย 1) เป้าหมายขององค์กรและพนักงานต้องดำเนินการไปในแนวทางเดียวกัน 2) วัฒนธรรมองค์กรต้องจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมและค่านิยมร่วมกัน โดยทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำให้กับองค์กร และ 3) องค์กรที่ปราศจากโครงสร้างและปราศจากการควบคุมโดยระบบราชการอย่างเป็นทางการ สามารถจูงใจพนักงานและสร้างนวัตกรรมได้

Gordon and DiTomaso (1992: 783-798) ศึกษาวิจัย เรื่อง Predict Corporate Performance from Organizational Culture ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่แกร่ง (Strong Corporate Culture) และ ระดับผลการปฏิบัติงาน ในบริษัทประกันภัยของสหรัฐอเมริกา จำนวน 11 แห่ง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลในปี 1981 และรวบรวมผลการปฏิบัติงาน ปี 1982-1987 ผลการวิจัยพบว่า เมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่แกร่ง องค์กรจะมีผลดำเนินงานทางการเงินที่สูงขึ้นในปีต่อ ๆ มา วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ทำให้องค์กรมีผลดำเนินงานทางการเงินที่สูงขึ้นในปีต่อ ๆ มา แต่วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความมั่นคงหรือเสถียรภาพ (Stability) จะทำให้องค์กรมีผลดำเนินงานทางการเงินที่ต่ำลงในปีต่อ ๆ มา

Marcoulides and Heck (1993: 209 - 225) ศึกษาเรื่อง Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model โดยใช้โปรแกรม LISREL (Linear Structure RELations) สำหรับศึกษาตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่

- 1) โครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย ความซับซ้อน การอ้างเหตุผลการผลิตและการบริการ
- 2) งานขององค์กร ประกอบด้วย การคัดเลือก ประเมินผล จ่ายค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงาน การสอนงาน การตัดสินใจ และความท้าทาย
- 3) ค่านิยมขององค์กร ประกอบด้วย ความเสี่ยง ความปลอดภัย ประสิทธิภาพความเป็นมืออาชีพ ภาพลักษณ์และการตลาด การวิจัยและพัฒนา
- 4) บรรยากาศในองค์กร ประกอบด้วย บทบาทขององค์กร การสื่อสาร การร่วมมือประสานงาน เทคโนโลยี และความเครียด
- 5) ทัศนคติของพนักงาน ประกอบด้วย อคติ ความอดทน ชาตินิยม ความสุขในสังคม ความผูกพัน และการมีส่วนร่วม

ส่วนตัวแปรตาม คือ ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ รายได้ มูลค่าหุ้น ผลกำไรและผลตอบแทน พบว่า ตัวแปรดังกล่าวข้างต้นซึ่งประกอบกันเป็นวัฒนธรรมองค์กรสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์ต่องานขององค์กร และบรรยากาศในองค์กร ค่านิยมขององค์กรสัมพันธ์กับงานขององค์กร บรรยากาศในองค์กร และทัศนคติของพนักงาน งานขององค์กรสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานบรรยากาศในองค์กร

และผลการปฏิบัติงาน บรรยายภาศในองค์การมีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติของพนักงานและผลการปฏิบัติงาน ทัศนคติของพนักงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

Denison and Mishra (1995: 204-233) ศึกษาวิจัยเรื่อง Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness เพื่อพัฒนารูปแบบของวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผล จากลักษณะวัฒนธรรมองค์การ 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) มีส่วนร่วม (Involvement) 2) มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง (Consistency) 3) การปรับตัว (Adaptability) และ 4) มีพันธกิจ (Mission) วัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 ลักษณะนี้ ผ่านการตรวจสอบและศึกษาโดยวิธีการเชิงคุณภาพจากกรณีศึกษา (Qualitative Case Studies) ใน 5 บริษัท เพื่อระบุวัฒนธรรมองค์การที่เชื่อมโยงกับประสิทธิผล และใช้วิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative Study) เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์การรับรู้ของผู้บริหารระดับสูง (CEO) ต่อวัฒนธรรมองค์การ 4 ลักษณะ โดยวัดทั้งแบบวัตถุวิสัย (Objective) และอัตวิสัย (Subjective) เกี่ยวกับประสิทธิผลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 764 องค์การ พบว่า วัฒนธรรมองค์การ 2 ลักษณะ คือ การมีส่วนร่วมและการปรับตัว เป็นตัวชี้วัด ความยืดหยุ่น (Flexibility) การเปิดเผย (Openness) และการตอบสนอง (Responsiveness) รวมทั้งเป็นตัวทำนายสำคัญของการเติบโต (Growth) ส่วนวัฒนธรรมองค์การอีก 2 ลักษณะ ได้แก่ วัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง และมีพันธกิจเป็นตัวชี้วัดการบูรณาการ (Integration) ทิศทาง (Direction) และวิสัยทัศน์ (Vision) รวมทั้งเป็นตัวทำนายที่ดีต่อความสามารถทำกำไร (Profitability) นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การแต่ละลักษณะยังสามารถทำนายประสิทธิผลอย่างมีนัยสำคัญ เช่น คุณภาพ (Quality) ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) และผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นอีกว่า วัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 ลักษณะเป็นตัวชี้วัดที่เข้มแข็งของประสิทธิผลด้านอัตวิสัย (Subjective) สำหรับองค์การที่เป็นตัวอย่างทั้งหมด แต่เป็นตัวชี้วัดที่เข้มแข็งด้านวัตถุวิสัย (Objective) สำหรับองค์การขนาดใหญ่ เช่น ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return of Assets) และการเติบโตของยอดขาย (Sale Growth)

Sawner (2000) ศึกษาวิจัย เรื่อง An Empirical Investigation of Relationship Between Organizational Culture and Organizational Performance in a Large Public Sector Organization สำนวความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานทหารขนาดใหญ่ คือ The Air National Guard โดยวัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non - Fiscal Performance) ได้แก่ 1) ผลลัพธ์ของการตรวจสอบ (Inspection Results) 2) อัตราความปลอดภัยภาคพื้นดิน (Ground Safety Mishap Rate) 3) การธำรงรักษาพนักงาน (Unit Personnel Retention) ผลการศึกษาพบว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Managing Change) และการทำงานเป็นทีม (Coordinated Teamwork) สัมพันธ์กับผลลัพธ์ของการตรวจสอบและอัตราความปลอดภัยภาคพื้นดิน การบรรลุเป้าหมาย (Achieving Goals) สัมพันธ์กับผลลัพธ์ของการตรวจสอบ อัตราความปลอดภัยภาคพื้นดิน และการธำรงรักษาพนักงาน ส่วนการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Orientation) และการทำงานเป็นทีม (Coordinated Teamwork) สัมพันธ์กับอัตราความปลอดภัย

ภาคพื้นดิน สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การใน 5 ประการ ได้แก่ 1) การจัดการการเปลี่ยนแปลง 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) ทำงานเป็นทีม 4) มุ่งเน้นลูกค้า และ 5) มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานทั้ง 3 ประการ คือ 1) ผลลัพธ์ของการตรวจสอบ 2) อัตราความปลอดภัยภาคพื้นดิน 3) การธำรงรักษาพนักงาน

Beugelsdijk, Noorderhaven and Koen (2004) วิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ การสร้างพันธมิตร และทุนทางสังคม ซึ่งเป็นเครือข่ายทรัพยากรขององค์การ (The Network Resources of a Firm) ภายใต้ชื่องานวิจัยว่า Organizational Culture, Alliance Capabilities and Social Capital โดยศึกษาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศเนเธอร์แลนด์ จำนวน 127 แห่ง และใช้เทคนิคทางสถิติการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) จัดแบ่งวัฒนธรรมองค์การได้เป็น 6 มิติ ได้แก่ 1) มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Result Orientation) 2) ให้ความสำคัญแก่พนักงาน (Employee Orientation) 3) การสื่อสาร (Communication Orientation) 4) นวัตกรรม (Innovation Orientation) 5) ความมั่นคง (Stability Orientation) 6) การทำงานเป็นทีม (Team Orientation) มีวัฒนธรรมองค์การเพียง 3 มิติ คือ มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Result Orientation) นวัตกรรม (Innovation Orientation) และความมั่นคง (Stability Orientation) สัมพันธ์กับการสร้างพันธมิตร (Alliance Capabilities) แต่วัฒนธรรมองค์การดังกล่าวไม่มีความสัมพันธ์กับทุนทางสังคม (Social Capital) เช่น งานวิจัยของ Kim, Lee and Yu (2004: 340-359) เรื่อง Corporate Culture and Organizational Performance ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) จำแนกวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ มุ่งเน้นนวัตกรรม (Innovation) ทำงานเป็นทีม (Team) มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Support) และมุ่งเน้นงาน (Task) ศึกษาธุรกิจ 3 ประเภท ได้แก่ ธุรกิจประกันภัยอุตสาหกรรม และโรงพยาบาล พบว่า ธุรกิจประกันภัยให้ความสำคัญแก่นวัตกรรม (Innovation) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน คือ การเจริญเติบโตของยอดเงินประกัน อัตราผู้ทำประกันเพิ่มขึ้น แต่ไม่มีผลกระทบต่อผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment) ส่วนธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Support) วัฒนธรรมองค์การดังกล่าวสัมพันธ์กับผลกำไรและผลตอบแทนการลงทุน และธุรกิจโรงพยาบาลพบว่ามีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมและมุ่งเน้นงาน (Task) เป็นสำคัญ มีผลต่ออัตราการเข้าออก (Turnover) ของพนักงาน

Liu, Chen and Liu (2006) ศึกษาเรื่อง Through the Lenses of Organizational Culture: a Comparison of State-Owned Enterprises and Joint Ventures in China โดยเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การระหว่างองค์การที่รัฐเป็นเจ้าของกับองค์การที่รวมทุนกับต่างประเทศ ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานจำนวน 781 คน และใช้การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) จำแนกวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 มิติ คือ 1) มีส่วนร่วม (Participation) 2) ทำงานเป็นทีม (Teamwork) 3) การอำนวยการ (Supervision) และ 4) การประชุม (Meeting) ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์การจำนวน 3 มิติ ยกเว้นการมีส่วนร่วม (Participation) มี

ความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับพนักงานในองค์กรที่รัฐเป็นเจ้าของมากกว่าพนักงานในองค์กรที่รวมทุนกับต่างประเทศ งานวิจัยนี้สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การที่องค์กรหนึ่งให้คุณค่าอาจใช้ไม่ได้ผลกับองค์กรอื่น ๆ แต่วัฒนธรรมองค์การมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

Belassi, Kondra andTukel (2007: 12-24) ทำการวิจัยเรื่อง New Product Development Projects: The Effects of Organizational Culture เนื่องจากการจัดการโครงการ (Project Management) ในองค์กรของสหรัฐอเมริกา มักประสบผลสำเร็จน้อย คือ มีเพียงร้อยละ 17 เท่านั้นที่ประสบผลสำเร็จ ส่วนที่เหลือนำโครงการไปดำเนินการแล้วประสบความล้มเหลว จึงทำการศึกษาว่าวัฒนธรรมมีผลต่อการจัดการโครงการหรือไม่ กับองค์กรในสหรัฐอเมริกาจำนวน 95 แห่ง โดยจำแนกวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) อิสระในการทำงาน (Independent Intercept) 2) สภาพแวดล้อมการทำงานทางบวก (Positive Work Enviroment) 3) ภาวะผู้นำ (Management Ledership) และ 4) มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Result-Oriented) จากการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมการทำงานทางบวกมีผลต่อความสำเร็จด้านการค้า (Commercial Success) ด้านเทคนิค (Technical Success) และความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ภาวะผู้นำมีผลต่อความสำเร็จด้านการค้าและด้านเทคนิค ในขณะที่อิสระในการทำงาน ไม่มีผลต่อความสำเร็จด้านเทคนิคและความพึงพอใจของลูกค้า แต่การมุ่งเน้นผลลัพธ์ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จใด ๆ เลย

Sutton (1962) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ปัญหาทางการเมืองและการบริหารของไทย พบว่า ผู้นำของไทย มีความเป็นอิสระตามสบาย ผสมกับลักษณะที่มีลำดับในสังคม หรือการเคารพแบบยอมรับอำนาจ (Power Distance) ลักษณะอิสระตามสบายทำให้คนไทยเป็นตัวของตัวเอง ไม่สนใจที่จะผูกพันตนเองกับสถาบันทางสังคม คนไทยขาดความสนใจในหลักการบริหารและขาดความสำนึกในเรื่องคุณค่าของเวลา และประหยัด ส่วน Mosel (1957) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ พฤติกรรมการบริหารของไทย พบว่า ลักษณะผู้นำของไทย มักจะชอบหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) อะไรที่ไม่เคยทำมาก่อน ก็ไม่กล้าทำ ในการวินิจฉัยสั่งการอะไรลงไปก็ มักจะมีความรู้สึกเกรงใจ หรือกลัวกระทบกระเทือนผลประโยชน์ ของผู้อื่นหรือของผู้ใหญ่ รวมทั้งของตัวเองด้วย ลักษณะการบริหารงานของไทยมีลักษณะเป็นโครงสร้างที่หลวม (Loose Structure) ซึ่งก่อให้เกิดปรากฏการณ์ทางการบริหารอย่างหนึ่งขึ้นมาในสังคมไทย นั่นก็คือ การแข่งขันกันอย่างมากในความพยายามที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งสูงสุดในการบริหารทั้งในภาคเอกชน และภาครัฐบาลซึ่งจะให้ความสำคัญกับบุคคลมากกว่าเป้าหมายขององค์กรและนอกจากนี้ ในระดับการปฏิบัติงานเองก็มักจะขาดวินัยและความรับผิดชอบ รวมทั้งลักษณะที่

เกี่ยวกับ ความซื่อสัตย์ก็มักจะเป็นลักษณะที่มุ่งไปในทางส่วนตัวของบุคคล ต่อครอบครัว ต่อกลุ่มต่อหมู่เพื่อน หรือกลุ่มเล็กๆ มากกว่าจะเป็นความซื่อสัตย์ที่มีต่อองค์กร หรือส่วนรวม สิ่งนี้ชี้ให้เห็นว่าสังคมไทยไม่สามารถ ที่จะนำเอาหลักบริหารมาให้ให้เกิดผลได้ หากไม่มีการพิจารณาถึงลักษณะทางสังคม และวัฒนธรรมที่แท้จริง

สรุปจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นงานวิจัยของไทย พบว่า วัฒนธรรมองค์การของไทยมีที่มาจากลักษณะของวัฒนธรรมไทยเป็นสำคัญ บางลักษณะเป็นอุปสรรคต่อการบริหารองค์การและมีองค์การหลายแห่งพยายามเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์การ สำหรับงานวิจัยจากต่างประเทศ ส่วนมากเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์การทั้งผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ส่วนจะระบุว่า วัฒนธรรมอะไรบ้างที่มีผลต่อประสิทธิผลองค์การนั้น ขึ้นอยู่กับประเภทหรือลักษณะรวมทั้งบริบทขององค์การนั้น ๆ เป็นสำคัญ วัฒนธรรมที่ทำให้องค์การหนึ่งมีประสิทธิผล อาจไม่สามารถทำให้องค์การหนึ่งมีประสิทธิผลก็ได้



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงการศึกษาเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานไทยและญี่ปุ่นที่ปฏิบัติงานในกรุงเทพมหานคร ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างในแต่ละสถานที่แบบสะดวก (Convenience Sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยคำนึงถึงความสะดวกในการที่จะได้ข้อมูล โดยการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่นที่เต็มใจกรอกแบบสอบถามให้ได้ครบตามจำนวนที่ต้องการ และเนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงใช้วิธีการคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรสำหรับกรณีที่ไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น (Level of Confidence) ที่ 95% และยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการเลือกตัวอย่าง 5% (ศิริวรรณ และคณะ 2548: 193-194) โดยมีวิธีคำนวณดังนี้

$$n = \frac{Z^2 (pq)}{e^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 Z = ค่าปกติมาตรฐานที่ได้จากตารางแจกแจงแบบปกติมาตรฐาน (Z score) ขึ้นอยู่กับระดับความเชื่อมั่น ระดับความเชื่อมั่นที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ 95% นั่นคือ $\alpha = 0.05$ หรือ $1 - \alpha/2 = 0.975$ ทำให้ $Z = 0.975$ เปิดตารางค่า Z ได้ 1.96

p = สัดส่วนของประชากรหรือความน่าจะเป็นของประชากรที่สนใจศึกษา เท่ากับ 50% หรือ 0.50

q = สัดส่วนของประชากรที่ไม่ได้สนใจศึกษา เท่ากับ $1 - p$

e = สัดส่วนของความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้น เท่ากับ 5% หรือ 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50)(1-0.50)}{(0.05)^2} = 384.16 = 385 \text{ คน}$$

จากการคำนวณได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 385 คน และสำรองไว้เผื่อแบบสอบถามไม่สมบูรณ์อีก 5% เท่ากับ 19 คน ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่ากับ 404 คน และผู้วิจัยเลือกเก็บจริงเพียง 400 ชุด ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการดำเนินการวิจัยข้อมูลทางสถิติ และการอภิปรายผล

1.3 วิธีการสุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างโดยวิธีแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดว่าในแต่ละบริษัทมีการเก็บจำนวนตัวอย่าง ดังนี้

พนักงานคนไทยในกรุงเทพมหานคร จำนวน 200 คน

พนักงานคนญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร จำนวน 200 คน

รวมเก็บกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 400 คน

ขั้นที่ 2 ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability sampling) โดยการสุ่มแบบอาศัยความสะดวก (Convenience sampling) โดยการแจกแบบสอบถามสำหรับพนักงานที่เต็มใจและให้ความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย พนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร จนได้ตัวอย่างครบในจำนวนทั้งสิ้น 400 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ คือแบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยดำเนินการสร้างดังนี้

2.1 ศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจากตำรา เอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะวัฒนธรรมการทำงานองค์กรแบบไทยและแบบองค์กรญี่ปุ่น พฤติกรรมการทำงานของพนักงานคนไทยในกรุงเทพมหานคร

2.2 รวบรวมสาระ ข้อมูลและเนื้อหาต่างๆ รวมทั้งศึกษาเทคนิคและวิธีการสร้างแบบสอบถามจากเอกสาร สิ่งพิมพ์ต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2.3 สร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับปัจจัยหรือตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา โดยสร้างเป็นแบบสอบถามทั้งหมด 3 ส่วน

2.4 หลังจากสร้างแบบสอบถามฉบับร่างแล้ว นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) ตลอดจนความเหมาะสมของแบบสอบถาม

2.5 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามฉบับร่างอีกครั้ง และนำไปพิมพ์เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์เพื่อใช้ในการทดลองเก็บข้อมูล

2.6 นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดสอบความเชื่อถือ โดยทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด แล้วนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Coefficient) ของครอนบัคแอลฟาและปรับปรุงแบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัย ผลลัพธ์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาที่ได้จะแสดงถึงความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 แสดงว่า มีความเชื่อมั่นสูง (กัลยา วาณิชย์ บัญชา. 2545: 437) ซึ่งมีค่าดังต่อไปนี้

ด้านมิติวัฒนธรรมของพนักงานไทย

ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	0.7537
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	0.7337
ความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม	0.7110
ความเป็นชายและความเป็นหญิง	0.7203
ความมุ่งมั่นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น	0.7750

ด้านมิติวัฒนธรรมของพนักงานญี่ปุ่น

ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	0.7234
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	0.7381
ความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม	0.7242
ความเป็นชายและความเป็นหญิง	0.7203
ความมุ่งมั่นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น	0.8084

ด้านลักษณะพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทย

พฤติกรรมการทำงาน	0.8328
------------------	--------

ด้านลักษณะพฤติกรรมการทำงานของพนักงานญี่ปุ่น

พฤติกรรมการทำงาน	0.8292
------------------	--------

ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัทของแบบสอบถามมีค่ามากกว่า 0.7 แสดงว่าข้อคำถามในแบบสอบถามสามารถนำมาใช้ในงานวิจัยได้

2.7 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้มีจำนวน 404 ตัวอย่าง แต่ผู้ทำวิจัยเลือกเก็บเพียง 400 ชุด ดังนั้นจึงนำแบบสอบถามไปแจก 400 ชุด ได้รับกลับมา 400 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

ทั้งนี้ลักษณะของเครื่องมือ ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นประกอบด้วยคำถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลในลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จะเป็นแบบคำตอบหลายตัวเลือก (Multiple Choices) และให้เลือกตอบข้อที่เหมาะสมที่สุด เป็นลักษณะคำถามแบบปลายปิด (Close-ended Questions) ให้เลือกตอบเพียงข้อเดียว โดยมีรายละเอียดการใช้ระดับวัดข้อมูลดังนี้

1. เพศ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) โดยมีคำตอบให้เลือก 2 ตัวเลือก (Two-way Question) ดังนี้

1.1 ชาย

1.2 หญิง

2. อายุ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ซึ่งกำหนดช่วงอายุ ใช้สูตรการคำนวณช่วงกว้างของอันตรภาคชั้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ.2548:149) ดังนี้

$$\text{สูตร ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

โดยงานวิจัยครั้งนี้แสดงช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

2.1 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี

2.2 26 – 35 ปี

2.3 36 – 45 ปี

2.4 46 – 55 ปี

2.5 56 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ดังนี้

3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

3.2 ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า

3.3 สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป

4. สถานภาพ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) ดังนี้

4.1 โสด

4.2 สมรส / อยู่ด้วยกัน

4.3 หย่าร้าง / หม้าย / แยกกันอยู่

5. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

ดังนี้

5.1 ต่ำกว่า 1 ปี

5.2 1 - 5 ปี

5.3 6 - 10 ปี

5.4 11 - 15 ปี

5.5 16 - 20 ปี

5.6 21 ปีขึ้นไป

6. สัญชาติขององค์กรที่ปฏิบัติงาน เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal

Scale) ดังนี้

6.1 ไทย

6.2 ญี่ปุ่น

6.3 อื่นๆ

ส่วนที่ 2 ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่น โดยมืองค์ประกอบย่อย 5 ด้าน

ดังนี้

1. ด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance)

2. ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)

3. ด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม (Individualism and Collectivism)

4. ด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง (Masculinity and Femininity)

5. ด้านความมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น (Long and Short Term Orientation)

แบบสอบถามเป็นแบบให้เลือกตอบแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของ
ลิเคอร์ท (Likert Scale) ทั้งหมดจำนวน 26 ข้อ โดยการแบ่งแสดงความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ
ดังนี้

ระดับความคิดเห็น

ระดับ 5	หมายถึง	ผู้ตอบเห็นด้วยอย่างยิ่ง
ระดับ 4	หมายถึง	ผู้ตอบเห็นด้วย
ระดับ 3	หมายถึง	ผู้ตอบเฉยๆ
ระดับ 2	หมายถึง	ผู้ตอบไม่เห็นด้วย
ระดับ 1	หมายถึง	ผู้ตอบไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การอภิปรายผลจะใช้การวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) โดยใช้เกณฑ์เฉลี่ยในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{จากสูตร ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{แทนค่า จากสูตร} = \frac{5-1}{5}$$

$$= 0.80$$

เกณฑ์เฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร

- ด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) / ข้อ 1-5

- คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจอยู่ในระดับต่ำ
- คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
- คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจอยู่ในระดับปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
- คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจอยู่ในระดับสูง

- ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) / ข้อ 6-10

- คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับต่ำ
- คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
- คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

- คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับสูง
- ด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม (Individualism and Collectivism) / ข้อ 11-16
- คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มีความเป็นคตินิยมอยู่ในระดับสูง
- คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มีความเป็นคตินิยมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
- คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง มีความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยมอยู่ในระดับปาน

กลาง

- คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง มีความเป็นปัจเจกนิยมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
- คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง มีความเป็นปัจเจกนิยมอยู่ในระดับสูง

- ด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง (Masculinity and Femininity) / ข้อ 17-21
- คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มีความมุ่งความเป็นหญิงอยู่ในระดับสูง
- คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มีความมุ่งความเป็นหญิงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
- คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง มีความมุ่งความเป็นชายและความเป็นหญิงอยู่ใน

ระดับปานกลาง

- คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง มีความมุ่งความเป็นชายอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
- คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง มีความมุ่งความเป็นชายอยู่ในระดับสูง

- ด้านความมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น (Long and Short Term Orientation) / ข้อ 22-26

- คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มีความมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวอยู่ในระดับสูง
- คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มีความมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวอยู่ในระดับค่อนข้าง

สูง

- คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง มีความมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้นอยู่ใน

ระดับปานกลาง

- คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง มีความมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้นอยู่ในระดับค่อนข้าง

สูง

- คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง มีความมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้นอยู่ในระดับสูง

ส่วนที่ 3 พฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานไทยและญี่ปุ่น

แบบสอบถามเป็นแบบให้เลือกตอบแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของ ลิเคอร์ท (Likert Scale) ทั้งหมดจำนวน 20 ข้อ โดยการแบ่งแสดงความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความคิดเห็น

ระดับ 5	หมายถึง	ผู้ตอบเห็นด้วยอย่างยิ่ง
ระดับ 4	หมายถึง	ผู้ตอบเห็นด้วย
ระดับ 3	หมายถึง	ผู้ตอบเฉยๆ
ระดับ 2	หมายถึง	ผู้ตอบไม่เห็นด้วย
ระดับ 1	หมายถึง	ผู้ตอบไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การอภิปรายผลจะใช้การวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) โดยใช้เกณฑ์เฉลี่ยในการคำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า จากสูตร} &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.21 – 5.00 หมายถึง พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานอยู่ในระดับดีมาก

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.41 – 4.20 หมายถึง พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานอยู่ในระดับดี

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.61 – 3.40 หมายถึง พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานอยู่ในระดับดีปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.81 – 2.60 หมายถึง พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานอยู่ในระดับไม่ดี

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.80 หมายถึง พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานอยู่ในระดับไม่ดีมาก

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ดังนี้

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 โดยการตอบแบบสอบถามด้วยตัวเองของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครจำนวนทั้งสิ้น 400 คน (โดยเป็นพนักงานไทยจำนวน 200 คน และพนักงานญี่ปุ่นจำนวน 200 คน)

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารอ้างอิงต่างๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อมาสร้างแบบสอบถาม ได้แก่

3.2.1 ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

3.2.2 หนังสือพิมพ์ วารสาร สิ่งพิมพ์ต่างๆ

3.2.3 หนังสือทางวิชาการ บทความ สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดทำข้อมูล เมื่อรวบรวมแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้แจกด้วยตนเองจนครบตามจำนวนแล้วนำมาทำการวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

4.1.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ และความถูกต้องของแบบสอบถามทุกชุด

4.1.2 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วมาลงรหัส (Coding) ในแบบลงรหัสสำหรับประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์

4.1.3 นำข้อมูลมาบันทึกลงคอมพิวเตอร์ เพื่อประมวลผล (Processing) ด้วยโปรแกรมการประมวลผลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา และเชิงอนุมาน

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติ สามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะ คือ การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) และการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Analysis)

4.2.1 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) เพื่อให้ทราบถึงลักษณะวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร โดยสามารถวิเคราะห์แบบสอบถามได้ดังนี้

- แบบสอบถามส่วนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และสัญชาติขององค์กรที่ปฏิบัติงาน โดยนำเสนอในรูปแบบความถี่ และร้อยละ

- แบบสอบถามส่วนที่ 2 เกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานไทยและวัฒนธรรมการทำงานญี่ปุ่น ได้แก่ ความแตกต่างในเรื่องของความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ความแตกต่างในเรื่องของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความแตกต่างในเรื่องของความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม ความแตกต่างในเรื่องของความเป็นชายและความเป็นหญิง และความแตกต่างในเรื่องของความมุ่งมั่น เป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น โดยนำเสนอในรูปแบบค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

- แบบสอบถามส่วนที่ 3 เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร โดยนำเสนอในรูปแบบค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.2.2 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Analysis) โดยใช้สมมติฐาน เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะวัฒนธรรมพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ

การวิเคราะห์ใช้ค่าสถิติ Pair t-test เพื่อเปรียบเทียบค่าความแตกต่างระหว่าง ความเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ

สมมติฐานข้อที่ 2 ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นใน กรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

การวิเคราะห์ใช้ค่าสถิติ Pair t-test เพื่อเปรียบเทียบค่าความแตกต่างระหว่าง ความเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

สมมติฐานข้อที่ 3 ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นใน กรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม

การวิเคราะห์ใช้ค่าสถิติ Pair t-test เพื่อเปรียบเทียบค่าความแตกต่างระหว่าง ความเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม

สมมติฐานข้อที่ 4 ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นใน กรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง

การวิเคราะห์ใช้ค่าสถิติ Pair t-test เพื่อเปรียบเทียบค่าความแตกต่างระหว่าง ความเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง

สมมติฐานข้อที่ 5 ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นใน กรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น

การวิเคราะห์ใช้ค่าสถิติ Pair t-test เพื่อเปรียบเทียบค่าความแตกต่างระหว่าง ความเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น

สมมติฐานข้อที่ 6 ลักษณะพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นใน กรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกัน

การวิเคราะห์ใช้ค่าสถิติ Pair t-test เพื่อเปรียบเทียบค่าความแตกต่างระหว่าง ความเห็นต่อลักษณะพฤติกรรมการทำงาน

สมมติฐานข้อที่ 7 ลักษณะวัฒนธรรมไทยส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของ พนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ใช้ค่า Multiple Regression เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง ลักษณะวัฒนธรรมไทยในด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม ด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง และความมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทย

สมมติฐานข้อที่ 8 ลักษณะวัฒนธรรมญี่ปุ่นส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ใช้ค่า Multiple Regression เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมญี่ปุ่นในด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม ความเป็นชายและความเป็นหญิง และความมุ่งมั่นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานญี่ปุ่น

5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์หาความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ (Reliability of the test) โดยวิธีหาค่า Cronbach's Alpha (Cronbach's Alpha Coefficient) วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) โดยมีสูตร (กัลยา วาณิชยบัญชา) ดังนี้

$$Cronbach's\ Alpha = \frac{k \overline{cov\ arinace} / \overline{var\ iance}}{1 + (k - 1) \overline{cov\ arinace} / \overline{var\ iance}}$$

เมื่อ	α	= สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
	k	= จำนวนข้อคำถาม
	$\overline{cov\ arinace}$	= ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนร่วมระหว่างคำถามต่างๆ
	$\overline{var\ iance}$	= ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนของคำถาม

ค่าแอลฟาที่ได้จะแสดงระดับของความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ค่าที่ใกล้เคียง 1 มาก แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง

5.2 การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่

5.2.1 ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อเปรียบเทียบความถี่ของข้อมูลในแต่ละกลุ่มกับจำนวนข้อมูลทั้งหมดที่เทียบเป็น 100 ซึ่งมีสูตรในการคำนวณ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2548: 214) ดังนี้

$$P = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ	P	= ร้อยละหรือเปอร์เซ็นต์
	f	= ความถี่ของข้อมูลในแต่ละกลุ่ม
	n	= จำนวนความถี่ทั้งหมด

5.2.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) (บุญชม ศรีสะอาด. 2538: 56)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ	$\bar{X}$	= ค่าเฉลี่ยของคะแนน
	$\sum X$	= ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	n	= ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

5.2.3 การหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นการพิจารณาลักษณะการกระจายของข้อมูล ข้อมูลที่มีการกระจายน้อยแสดงว่าข้อมูลชุดนั้นมีตัวเลขที่ใกล้เคียงกันหรือแตกต่างกันน้อย ซึ่งจะมีประสิทธิภาพ มีสูตรการคำนวณ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2548: 213) ดังนี้

$$S.D. = \frac{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2}}{n(n-1)}$$

เมื่อ	$S.D.$	= ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง
	X	= คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
	n	= ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	$n-1$	= จำนวนตัวแปรอิสระ
	$(\sum x)^2$	= ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	$\sum x^2$	= ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

5.3 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Analysis) ในการทดสอบ สมมติฐาน โดยใช้ 1 ค่า t-test ใช้ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม 2 กลุ่ม (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2539: 113-114)

$$t = \frac{\overline{X}_1 - \overline{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ t = ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution

$\overline{X}_1, \overline{X}_2$ = ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มตัวอย่างที่ 2 ตามลำดับ

S_1^2, S_2^2 = ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มตัวอย่างที่ 2 ตามลำดับ

n_1, n_2 = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มตัวอย่างที่ 2 ตามลำดับในกรณีที่ $S_1^2 = S_2^2$

df = ชั้นแห่งความเป็นอิสระ $(n_1 + n_2 - 2)$ ในกรณีที่ $S_1^2 \neq S_2^2$
ในกรณีที่ $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$

df = ชั้นแห่งความเป็นอิสระ $(n_1 + n_2 - 2)$ ในกรณีที่ $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$

โดยที่ V คือ ค่าองศาอิสระ

$$V = \frac{\left[\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{\frac{\left[\frac{S_1^2}{n_1} \right]^2}{n_1 - 1} + \frac{\left[\frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{n_2 - 1}}$$

5.4 ANOVA (One-Way Analysis of Variance) ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากรที่มากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One-Way ANOVA ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก(H_0) เมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 โดยจะทำการทดสอบความแปรปรวนจากตาราง Homogeneity of Variances ถ้าพบความแปรปรวนเท่ากันทุกกลุ่มจะทดสอบความแตกต่างด้วย F-test และถ้าความแปรปรวนไม่เท่ากันทุกกลุ่มจะทดสอบความแตกต่างด้วย Brown-Forsythe (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2548: 253) ดังนี้

ถ้าพบความแปรปรวนเท่ากันทุกกลุ่มจะทดสอบความแตกต่างด้วย F-test

$$F = \frac{MS_{(b)}}{MS_{(w)}}$$

เมื่อ F = ค่าสถิติที่ใช้เปรียบเทียบค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบ F เพื่อทราบนัยสำคัญ

$MS_{(b)}$ = ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
(Mean Square Between Groups)

$MS_{(w)}$ = ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม
(Mean Square Within Groups)

ถ้าพบความแปรปรวนไม่เท่ากัน จะทำการทดสอบความแตกต่างด้วย Brown-forsythe

$$B = \frac{MSB}{MSW}$$

โดยค่า

$$MSW = \sum_{i=1}^k \left(\frac{1}{N} - n_i \right) S_i^2$$

เมื่อ B = ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Brown-forsythe

MSB = ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
(Mean Square Between Groups)

MSW = ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่มสำหรับสถิติ
Brown-forsythe

K = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดประชากร

S_i^2 = ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง

และถ้าผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้ว ต้องทำการทดสอบเป็นรายคู่ต่อไป เพื่อดูว่าคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545: 332-333)

$$LSD = t_{1-\alpha/2:n-k} \sqrt{MSE(1/n_i + 1/n_j)}$$

เมื่อ $t_{1-\alpha/2:n-k}$ = ค่าที่ใช้พิจารณาการแจกแจงที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และชั้นแห่งความเป็นอิสระภายในกลุ่ม

MSE = ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม (MS_w)

n_i = จำนวนข้อมูลของกลุ่ม i

n_j = จำนวนข้อมูลของกลุ่ม j

หรือวิเคราะห์ผลต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ (Dunnett's T3)

$$\bar{d}_D = q_D \frac{\sqrt{2(MSs/A)}}{\sqrt{S}}$$

เมื่อ $\bar{d}_D$ = ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Dunnett test

q_D = ค่าจากตาราง Critical values of the Dunnett test

MSs/A = ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม

S = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

โดยกำหนดค่าความอิสระ (Degree of Freedom) ระหว่างกลุ่ม คือ K-1 ภายในกลุ่ม n-k และรวมทั้งกลุ่ม คือ n-1

5.5 การเปรียบเทียบพหุคูณหรือการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparison test หรือ Post hoc test) เมื่อต้องการทดสอบว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดที่ไม่เท่ากัน จะต้องทำการทดสอบโดยเปรียบเทียบเชิงซ้อน เป็นการเปรียบเทียบทุกกลุ่มว่ามีค่าเฉลี่ยคู่ใดที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2548: 256) ดังนี้

5.5.1 การเปรียบเทียบทดสอบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญน้อยที่สุด (Fisher's Least Significant Difference (LSD)) เป็นวิธีของ R.A. Fisher ใช้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ใน

กรณีมีกลุ่มตัวอย่างเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ ซึ่งมีสูตร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2548: 258) ดังนี้

$$LSD = \frac{t_{\alpha}}{2, df} \sqrt{MS_w \left(\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right)}$$

เมื่อ $n_i \neq n_j$

และ

$$LSD = \frac{t_{\alpha}}{2, df} \sqrt{\frac{2 MS_w}{n}}$$

เมื่อ $n_i = n_j$

โดยที่ LSD = เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่
 t = ค่าการแจกแจงแบบ t
 df = องศาแห่งความเป็นอิสระ
 MS_w = ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยจาก $df = (cn - c)$
 n_i = ขนาดตัวอย่างในกลุ่มที่ i
 n_j = ขนาดตัวอย่างในกลุ่มที่ j

หากค่าเฉลี่ยคู่ใดมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ LSD ก็แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างคู่ นั้นมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5.5.2 ค่า Paired t-test ใช้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ที่ไม่เป็นอิสระต่อกัน (กัลยา วาณิชยบัญชา. 2546: 118)

$$t = \frac{\bar{d} - \bar{d}_0}{SD / \sqrt{n}}$$

เมื่อ t = ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาในกลุ่ม
 $\bar{d}$ = ค่าเฉลี่ยความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม

$$\begin{aligned}\bar{d}_0 &= \text{ค่าความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่คาดหวัง} \\ SD &= \text{ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนของกลุ่มตัวอย่าง} \\ n &= \text{จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่าง}\end{aligned}$$

5.6 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อน (Multiple Regression Analysis) เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ k ตัว ($X_1, X_2, \dots, X_k$) ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม Y โดยที่ความสัมพันธ์อยู่ในรูปเชิงเส้นจะได้สมการถดถอยเชิงซ้อน ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง Y และ $X_1, X_2, \dots, X_k$ ดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2538: 292)

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k$$

โดยที่ β_0 = ส่วนตัดแกน Y เมื่อกำหนดให้ $X_1 = X_2 = \dots = X_k = 0$

$\beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k$ = เป็นสัมประสิทธิ์ความถดถอยเชิง

ส่วน (Partial Regression Coefficient)

β_i = เป็นค่าที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม Y เมื่อตัวแปรอิสระ X_i เปลี่ยนไป 1 หน่วย โดยที่ตัวแปรอิสระ X ตัวอื่นๆ มีค่าคงที่

บทที่ 4

ผลการศึกษาวิจัย

การนำเสนอรายงานผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร ซึ่งได้นำข้อมูลตัวอย่างที่เก็บรวบรวมได้จากแบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 400 ชุด และผ่านการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลแล้วมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป และการทดสอบสมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ โดยได้กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เป็นเกณฑ์ในการยอมรับสมมติฐาน และเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และสัญชาติขององค์กรที่ปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นของผู้ตอบแบบสอบถาม

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการสื่อความหมายที่ตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อต่างๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย(Mean) ของกลุ่มตัวอย่าง
SD	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
F	แทน	ค่าสถิติ F ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
T	แทน	ค่าสถิติ T ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
Sig.	แทน	ค่าความน่าจะเป็นสำหรับการบอกนัยสำคัญทางสถิติ (Significant)
Probability (p)	แทน	ค่าความน่าจะเป็นสำหรับการบอกนัยสำคัญทางสถิติ (Probability)
SS	แทน	ผลรวมกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลรวมกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)

r	แทน	ค่าที่แสดงระดับของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรต้นทั้งหมดกับตัวแปรตาม เรียกว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
H_0	แทน	สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H_1	แทน	สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบาย โดยการแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สถิติพื้นฐานคือการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ แล้วนำมาอ่านค่าเพื่อใช้ในการอภิปรายผลและนำเสนอผลการศึกษารูปตารางประกอบ ซึ่งสามารถแจกแจงได้ดังนี้

ตาราง 14 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพนักงานคนไทย

ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	62	31.00
หญิง	138	69.00
รวม	200	100
2. อายุ		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	18	9.00
26 – 35 ปี	134	67.00
36 – 45 ปี	28	14.00
46 – 55 ปี	20	10.00
56 ปีขึ้นไป	0	0.00
รวม	200	100

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	7	3.50
ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า	139	69.50
สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป	54	27.00
รวม	200	100.00
4. สถานภาพ		
โสด	147	73.50
สมรส / อยู่ด้วยกัน	53	26.50
หย่าร้าง / หม้าย / แยกกันอยู่	0	0.00
รวม	200	100.00
5. ระยะเวลาในการทำงานที่บริษัทแห่งนี้		
ต่ำกว่า 1 ปี	6	3.00
1 - 5 ปี	98	49.00
6 - 10 ปี	60	30.00
11 - 15 ปี	14	7.00
16 - 20 ปี	12	6.00
21 ปีขึ้นไป	10	5.00
รวม	200	100.00
6. สัญชาติขององค์กรที่ปฏิบัติงาน		
ไทย	34	17.00
ญี่ปุ่น	152	76.00
อื่นๆ	14	7.00
รวม	200	100.00

จากตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร สามารถจำแนกได้ดังนี้

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามคนไทยส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 69.00 และเป็นเพศชาย จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 31.00

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามคนไทยส่วนมากมีอายุในช่วงระหว่าง 26 - 35 ปี จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 67.00 รองลงมาคืออายุ 36 - 45 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 14.00 อายุ 46 - 55 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 อายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 9.00 และอายุ 56 ปีขึ้นไป ไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามในช่วงอายุนี้อยู่เลย ตามลำดับ

ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามคนไทยส่วนมากมีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 139 คนคิดเป็นร้อยละ 69.50 และรองลงมาคือสูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไปจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 27.00 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.50 ตามลำดับ

สถานภาพ ผู้ตอบแบบสอบถามคนไทยส่วนมากมีสถานภาพโสด จำนวน 147 คนคิดเป็นร้อยละ 73.50 รองลงมา คือ สถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน จำนวน 53 คนคิดเป็นร้อยละ 26.50 และสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่ ไม่มีผู้ตอบแบบสอบถาม ตามลำดับ

ระยะเวลาในการทำงานที่บริษัทแห่งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามคนไทยส่วนมากมีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในช่วง 1 - 5 ปี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 49.00 รองลงมา คือ ประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 ประสบการณ์ในการทำงาน 11 - 15 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.00 ประสบการณ์ในการทำงาน 16 -20 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.00 ประสบการณ์ในการทำงาน 21 ปีขึ้นไปจำนวน 10 คนคิดเป็นร้อยละ 5.00 และประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 1 ปีจำนวน 6 คนคิดเป็นร้อยละ 3.00 ตามลำดับ

สัญชาติขององค์กรที่ปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามคนไทยส่วนมากปฏิบัติงานในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 76.00 รองลงมา คือสัญชาติไทย จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 17.00 และสัญชาติอื่นๆ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.00 ตามลำดับ

ตาราง 15 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานคนญี่ปุ่น

ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	107	53.50
หญิง	93	46.50
รวม	200	100

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
2. อายุ		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	12	6.00
26 – 35 ปี	94	47.00
36 – 45 ปี	76	38.00
46 – 55 ปี	18	9.00
56 ปีขึ้นไป	0	0.00
รวม	200	100
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00
ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า	146	73.00
สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป	54	27.00
รวม	200	100
4. สถานภาพ		
โสด	93	46.50
สมรส / อยู่ด้วยกัน	107	53.50
หย่าร้าง / หม้าย / แยกกันอยู่	0	0.00
รวม	200	100
5. ระยะเวลาในการทำงานที่บริษัทแห่งนี้		
ต่ำกว่า 1 ปี	21	10.50
1 - 5 ปี	64	32.00
6 - 10 ปี	51	25.50
11 - 15 ปี	21	10.50
16 - 20 ปี	37	18.50
21 ปีขึ้นไป	6	3.00
รวม	200	100

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
6. สัญชาติขององค์กรที่ปฏิบัติงาน		
ไทย	33	16.50
ญี่ปุ่น	167	83.50
อื่นๆ	0	0.00
รวม	200	100.00

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครสามารถจำแนกได้ดังนี้

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามคนญี่ปุ่นส่วนมากเป็นเพศชาย จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 53.50 และเป็นเพศหญิง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 46.50

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามคนญี่ปุ่นส่วนมากมีอายุในช่วงระหว่าง 26 - 35 ปี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 47.00 รองลงมาคืออายุ 36 - 45 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 38.00 อายุ 46 - 55 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 9.00 อายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.00 และอายุ 56 ปีขึ้นไป ไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามในช่วงอายุนี้อยู่เลย ตามลำดับ

ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามคนญี่ปุ่นส่วนมากมีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 146 คนคิดเป็นร้อยละ 73.00 และรองลงมาคือสูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไปจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 27.00 และไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการศึกษต่ำกว่าปริญญาตรีเลย ตามลำดับ

สถานภาพ ผู้ตอบแบบสอบถามคนญี่ปุ่นส่วนมากมีสถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน จำนวน 107 คนคิดเป็นร้อยละ 53.50 รองลงมาคือโสด จำนวน 93 คนคิดเป็นร้อยละ 46.50 และไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่เลย ตามลำดับ

ระยะเวลาในการทำงานที่บริษัทแห่งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามคนญี่ปุ่นส่วนมากมีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในช่วง 1-5 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00 รองลงมาคือประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 25.50 ประสบการณ์ในการทำงาน 16 -20 ปีจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 18.50 ประสบการณ์ในการทำงาน 11 - 15 ปีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 10.50 ซึ่งเท่ากับประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 1 ปี และประสบการณ์ในการทำงาน 21 ปีขึ้นไปจำนวน 6 คนคิดเป็นร้อยละ 3.00 ตามลำดับ

สัญชาติขององค์กรที่ปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามคนญี่ปุ่นส่วนมากปฏิบัติงานในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 83.50 รองลงมา คือสัญชาติไทย จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 16.50 และไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่ในองค์กรสัญชาติอื่นๆ ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 16 จำนวนค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามลักษณะวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมญี่ปุ่นในด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ

ลักษณะวัฒนธรรม (Culture dimension)	พนักงานไทย			พนักงานญี่ปุ่น		
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	$\bar{x}$	SD	แปลผล
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance)						
1. องค์กรของท่านมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาแสดงถึงระดับอำนาจของแต่ละสายงานอย่างชัดเจน เช่น ผังลำดับชั้นอำนาจของบุคลากรในองค์กร	4.05	0.69	ค่อนข้างต่ำ	4.27	0.79	ต่ำ
2. องค์กรของท่านมีการกระจายอำนาจการปกครองจากหัว หน้าที่ไปยังลูกน้องอย่างเหมาะสมโดยไม่คำนึงถึงวัยวุฒิของบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ตามอาวุโส เช่น การไปตุงานต่าง ประเทศ การของบประมาณ การเป็นหัวหน้า	3.45	0.94	ค่อนข้างต่ำ	3.79	0.79	ค่อนข้างต่ำ
3. จากประสบการณ์ในองค์กรของท่าน ผู้ใต้บังคับบัญชามักหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นกับผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า	3.56	0.91	ค่อนข้างต่ำ	4.11	0.64	ค่อนข้างต่ำ
4. หัวหน้าของท่านมอบหมายงานให้ลูกน้องรับผิดชอบตามสายงานที่รับผิดชอบโดยไม่เลือกตัวบุคคล ทุกคนมีสิทธิและความเสมอภาคในการทำงานเท่าเทียมกัน	3.49	0.95	ค่อนข้างต่ำ	3.91	0.67	ค่อนข้างต่ำ
5. องค์กรของท่านเน้นการทำงานแบบมีการควบคุมสั่งการใกล้ชิดและเข้มงวด	3.39	0.93	ปานกลาง	3.69	0.56	ค่อนข้างต่ำ
รวม	3.59	0.88	ค่อนข้างต่ำ	3.95	0.69	ค่อนข้างต่ำ

จากตาราง 16 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามคนไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจโดยรวมในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.59 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.88 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานไทยมีความคิดเห็นว่าองค์กรของตนมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาแสดงถึงระดับอำนาจของแต่ละสายงานอย่างชัดเจนซึ่งมีความเหลื่อมล้ำของอำนาจอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.05 รองลงมาได้แก่จากประสบการณ์ในองค์กรของตน ผู้ใต้บังคับบัญชามักหลีกเลี่ยงการแสดงความไม่เห็นด้วยกับผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่ามีความเหลื่อมล้ำของอำนาจอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.56 หัวหน้าของตนมอบหมายงานให้ลูกน้องรับผิดชอบตามสายงานที่รับผิดชอบโดยไม่เลือกตัวบุคคลทุกคนมีสิทธิและความเสมอภาคในการทำงานเท่าเทียมกันมีความเหลื่อมล้ำของอำนาจอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.49 องค์กรของตนมีการกระจายอำนาจการปกครองจากหัวหน้าไปยังลูกน้องอย่างเหมาะสม โดยไม่คำนึงถึงวัยวุฒิของบุคคลที่มีความแตกต่างกันตามอาวุโสมีความเหลื่อมล้ำของอำนาจอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.45 และในองค์กรของตนเน้นการทำงานแบบมีการควบคุมสั่งการใกล้ชิดและเข้มงวดมีความเหลื่อมล้ำของอำนาจอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.39 ตามลำดับ

ในขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามคนญี่ปุ่นมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจโดยรวมในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.95 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานญี่ปุ่นมีความคิดเห็นว่าองค์กรของตนมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาแสดงถึงระดับอำนาจของแต่ละสายงานอย่างชัดเจนมีความเหลื่อมล้ำของอำนาจอยู่ในระดับต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.27 รองลงมาได้แก่จากประสบการณ์ในองค์กรของตน ผู้ใต้บังคับบัญชามักหลีกเลี่ยงการแสดงความไม่เห็นด้วยกับผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่ามีความเหลื่อมล้ำของอำนาจอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.11 หัวหน้าของตนมอบหมายงานให้ลูกน้องรับผิดชอบตามสายงานที่รับผิดชอบโดยไม่เลือกตัวบุคคล ทุกคนมีสิทธิและความเสมอภาคในการทำงานเท่าเทียมกันมีความเหลื่อมล้ำของอำนาจอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.91 องค์กรของตนมีการกระจายอำนาจการปกครองจากหัวหน้าไปยังลูกน้องอย่างเหมาะสม โดยไม่คำนึงถึงวัยวุฒิของบุคคลที่มีความแตกต่างกันตามอาวุโสมีความเหลื่อมล้ำของอำนาจอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.79 และในองค์กรของตนเน้นการทำงานแบบมีการควบคุมสั่งการใกล้ชิดและเข้มงวดมีความเหลื่อมล้ำของอำนาจอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.69 ตามลำดับ

ตาราง 17 จำนวนค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามลักษณะวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมญี่ปุ่นในด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

ลักษณะวัฒนธรรม (Culture dimension)	พนักงานไทย			พนักงานญี่ปุ่น		
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	$\bar{x}$	SD	แปลผล
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)						
6. องค์กรของท่านมีความมั่นคง เช่น มีค่ารักษาพยาบาลและสวัสดิการต่างๆให้กับบุคลากร	4.48	0.78	ต่ำ	4.07	0.61	ค่อนข้างต่ำ
7. เมื่อมีปัญหาหรือความขัดแย้งเกิดขึ้น ท่านมักจะกล่าวเผชิญหน้ากับปัญหาโดยไม่หลีกเลี่ยง	3.33	1.31	ปานกลาง	3.89	0.63	ค่อนข้างต่ำ
8. องค์กรของท่านไม่มีความเครียดในการทำงาน เนื่องจากทุกคนยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง	2.87	1.05	ปานกลาง	3.23	0.76	ปานกลาง
9. ท่านได้นำประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้ ได้ปฏิบัติ และประสบผลสำเร็จมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับตัวเอง	3.94	0.65	ค่อนข้างต่ำ	3.46	0.71	ค่อนข้างต่ำ
10. ท่านมีความรู้สึกที่ ความไม่แน่นอนเป็นสิ่งที่ปกติของชีวิต และยอมรับได้กับความเสี่ยงใดๆที่จะเกิดขึ้น	3.84	0.68	ค่อนข้างต่ำ	4.20	0.49	ค่อนข้างต่ำ
รวม	3.69	0.47	ค่อนข้างต่ำ	3.77	0.39	ค่อนข้างต่ำ

จากตาราง 17 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามคนไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนโดยรวมในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.69 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานไทยมีความคิดเห็นที่องค์กรของตนมีความมั่นคง มีค่ารักษาพยาบาลและสวัสดิการต่างๆให้กับบุคลากรซึ่งมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับต่ำอยู่ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.48 รองลงมาได้แก่ตัวพนักงานได้นำประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้ ได้ปฏิบัติและประสบผลสำเร็จมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับตัวเอง มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.94 ตัวพนักงานมีความรู้สึกที่ ความไม่แน่นอนเป็นสิ่งที่ปกติของชีวิตและยอมรับได้กับความเสี่ยงใดๆที่จะเกิดขึ้นมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.84 เมื่อมีปัญหาหรือความขัดแย้งเกิดขึ้นตนมักจะกล่าวเผชิญหน้ากับปัญหาโดยไม่หลีกเลี่ยงมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับ

ปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.33 และเห็นว่าองค์กรของตนไม่มีความเครียดในการทำงาน เนื่องจากทุกคนยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 2.87 ตามลำดับ

ในขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามคนญี่ปุ่นมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนโดยรวมในระดับค่อนข้างต่ำเช่นกัน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.77 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานญี่ปุ่นมีความรู้สึกที่ว่า ความไม่แน่นอนเป็นสิ่งปกติของชีวิตและยอมรับได้กับความเสี่ยงใดๆที่จะเกิดขึ้นมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.20 รองลงมาได้แก่องค์กรของตนมีความมั่นคง มีค่ารักษาพยาบาลและสวัสดิการต่างๆให้กับบุคลากรมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.07 เมื่อมีปัญหาหรือความขัดแย้งเกิดขึ้นตนมักจะกล้าเผชิญหน้ากับปัญหาโดยไม่หลีกเลี่ยงมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.89 ตัวพนักงานได้นำประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้ ได้ปฏิบัติและประสบผลสำเร็จมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับตัวเองมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.46 และเห็นว่าองค์กรของตนไม่มีความเครียดในการทำงาน เนื่องจากทุกคนยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.23 ตามลำดับ

ตาราง 18 จำนวนค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามลักษณะวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมญี่ปุ่นในด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม

ลักษณะวัฒนธรรม (Culture dimension)	พนักงานไทย			พนักงานญี่ปุ่น		
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	$\bar{x}$	SD	แปลผล
ความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม (Individualism and Collectivism)						
11. องค์กรของท่านตัดสินใจต่างๆด้วยการใช้มติของกลุ่มเป็นหลัก	3.31	0.94	ปานกลาง	3.94	0.78	คตินิยม ค่อนข้างสูง
12. องค์กรของท่านมีการทำงานด้วยการสร้างหลักการ จุดมุ่งหมายและกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน	3.73	0.79	คตินิยม ค่อนข้างสูง	3.88	0.62	คตินิยม ค่อนข้างสูง
13. ในองค์กรของท่านกฎหมายและสิทธิต่างๆถูกกำหนดให้เหมือนกันสำหรับทุกคน	3.68	0.87	คตินิยม ค่อนข้างสูง	4.36	0.48	คตินิยมสูง
14. ท่านมุ่งเน้นเรื่องงานมากกว่าเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร	3.43	1.00	คตินิยม ค่อนข้างสูง	3.47	0.97	คตินิยม ค่อนข้างสูง

ตาราง 18 (ต่อ)

ลักษณะวัฒนธรรม (Culture dimension)	พนักงานไทย			พนักงานญี่ปุ่น		
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	$\bar{x}$	SD	แปลผล
ความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม (Individualism and Collectivism)						
15. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	3.61	0.90	คตินิยม ค่อนข้างสูง	3.70	0.63	คตินิยม ค่อนข้างสูง
16. องค์กรของท่านมีการปรับตำแหน่งและเงินเดือน โดยพิจารณาจากผลงานและผลการปฏิบัติงานตามความสามารถอย่างแท้จริงเป็นรายบุคคล	3.34	0.99	ปานกลาง	3.37	0.86	ปานกลาง
รวม	3.51	0.56	คตินิยม ค่อนข้างสูง	3.78	0.53	คตินิยม ค่อนข้างสูง

จากตาราง 18 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามคนไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยมโดยรวมเป็นด้านคตินิยมในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.51 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.92 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานไทยมีความคิดเห็นว่าองค์กรของตนมีการทำงานด้วยการสร้างหลักการ จุดมุ่งหมายและกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันเป็นคตินิยมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.73 รองลงมาได้แก่เห็นว่าในองค์กรของตนกฎหมายและสิทธิต่างๆ ถูกกำหนดให้เหมือนกันสำหรับทุกคนเป็นคตินิยมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.68 องค์กรของตนเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นคตินิยมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.61 ตัวพนักงานมุ่งเน้นเรื่องงานมากกว่าเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเป็นคตินิยมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.43 องค์กรของตนมีการปรับตำแหน่งและเงินเดือน โดยพิจารณาจากผลงานและผลการปฏิบัติงานตามความสามารถอย่างแท้จริงเป็นรายบุคคลเป็นทั้งความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยมอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.34 และเห็นว่าองค์กรของตนตัดสินใจต่างๆ ด้วยการใช้มติของกลุ่มเป็นทั้งความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยมอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.31 ตามลำดับ

ในขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามคนญี่ปุ่นมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยมโดยรวมเป็นด้านคตินิยมในระดับค่อนข้างสูงเช่นกัน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.78 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานญี่ปุ่นมีความคิดเห็นว่ในองค์กรของตนกฎหมายและสิทธิต่างๆ ถูกกำหนดให้เหมือนกันสำหรับทุกคนเป็นคตินิยมอยู่ในระดับสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.36 รองลงมาได้แก่เห็นว่าในองค์กรของตนตัดสินใจต่างๆด้วยการใช้มติของกลุ่มเป็นหลักเป็นคตินิยมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.94 องค์กรของตนมีการทำงานด้วยการสร้างหลักการ จุดมุ่งหมายและกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันเป็นคตินิยมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.88 องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นคตินิยมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.70 ตัวพนักงานมุ่งเน้นเรื่องงานมากกว่าเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเป็นคตินิยมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.47 และองค์กรของท่านมีการปรับตำแหน่งและเงินเดือน โดยพิจารณาจากผลงานและผลการปฏิบัติงานตามความสามารถอย่างแท้จริงเป็นทั้งความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยมอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.37 ตามลำดับ

ตาราง 19 จำนวนค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามลักษณะวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมญี่ปุ่นในด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง

ลักษณะวัฒนธรรม (Culture dimension)	พนักงานไทย			พนักงานญี่ปุ่น		
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	$\bar{x}$	SD	แปลผล
ความเป็นชายและความเป็นหญิง (Masculinity and Femininity)						
17. ท่านให้ความสำคัญกับบุคคลและมิตรภาพที่อบอุ่นในองค์กรมากกว่าเงินและสิ่งของ	3.73	0.76	ความเป็นหญิง ค่อนข้างสูง	3.75	0.44	ความเป็นหญิง ค่อนข้างสูง
18. ท่านมุ่งเน้นคุณภาพชีวิตในการทำงานมากกว่าคุณภาพของงานที่ทำ	3.20	1.06	ปานกลาง	3.17	0.74	ปานกลาง
19. ท่านมักจะแก้ไขความขัดแย้งโดยการประนีประนอม และการเจรจาต่อรอง	4.06	0.56	ความเป็นหญิง ค่อนข้างสูง	3.94	0.54	ความเป็นหญิง ค่อนข้างสูง
20. บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรของท่านมีจุดมุ่งหมายหลักในการทำงานคือ ความต้องการเลื่อนขั้นเงินเดือนและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.90	0.76	ความเป็นหญิง ค่อนข้างสูง	3.80	0.97	ความเป็นหญิง ค่อนข้างสูง

ตาราง 19 (ต่อ)

ลักษณะวัฒนธรรม (Culture dimension)	พนักงานไทย			พนักงานญี่ปุ่น		
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	$\bar{x}$	SD	แปลผล
ความเป็นชายและความเป็นหญิง (Masculinity and Femininity)						
21. องค์กรของท่านเพศหญิงและเพศชายมีสิทธิเท่าเทียมกันในทุกเรื่อง ทั้งสวัสดิการ การเลื่อนขั้น การประเมินผลงาน การมอบ หมายงาน และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและทำกิจกรรมต่างๆขององค์กร เป็นต้น	3.89	0.92	ความเป็นหญิง ค่อนข้างสูง	4.09	0.58	ความเป็นหญิง ค่อนข้างสูง
รวม	3.75	0.55	ความเป็นหญิง ค่อนข้างสูง	3.75	0.39	ความเป็นหญิง ค่อนข้างสูง

จากตาราง 19 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามคนไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านความเป็นชายและความเป็นหญิงโดยรวมเป็นความเป็นหญิงในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.75 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานไทยมีความคิดเห็นว่าตนเองมักจะแก้ไขความขัดแย้งโดยการประนีประนอม และการเจรจาต่อรองมี ความเป็นหญิงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.06 รองลงมาได้แก่เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรของตนมีจุดมุ่งหมายหลักในการทำงานคือ ความต้องการเลื่อนขั้นเงินเดือนและ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมี ความเป็นหญิงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.90 องค์กรของตนเพศหญิงและเพศชายมีสิทธิเท่าเทียมกันในทุกเรื่องทั้งสวัสดิการ การเลื่อนขั้น การประเมินผลงาน การมอบหมายงาน และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรมี ความเป็นหญิงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.89 เห็นว่าตนเองให้ความสำคัญกับบุคคลและมิตรภาพที่อบอุ่นในองค์กรมากกว่าเงินและสิ่งของมี ความเป็นหญิงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.73 และมุ่งเน้นคุณภาพชีวิตในการทำงานมากกว่าคุณภาพ ของงานที่ทำมีทั้งความเป็นชายและความเป็นหญิงอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.20 ตามลำดับ

ในขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามคนญี่ปุ่นมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านความเป็นชาย และความเป็นหญิงโดยรวมเป็นความเป็นหญิงในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.75 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานญี่ปุ่นมีความคิดเห็นว่า องค์กรของตนเพศหญิงและเพศชายมีสิทธิเท่าเทียมกันในทุกเรื่องทั้งสวัสดิการ การเลื่อนขั้น

การประเมินผลงาน การมอบหมายงาน และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรมีความเป็นหญิงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.09 รองลงมาได้แก่เห็นว่าตนเองมักจะแก้ไขความขัดแย้งโดยการประนีประนอม และการเจรจาต่อรองมีความเป็นหญิงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.94 บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรของตนมีจุดมุ่งหมายหลักในการทำงานคือ ความต้องการเลื่อนขั้นเงินเดือนและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีความเป็นหญิงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.80 เห็นว่าตนเองให้ความสำคัญกับบุคคลและมิตรภาพที่อบอุ่นในองค์กรมากกว่าเงินและสิ่งของมีความเป็นหญิงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.75 และมุ่งเน้นคุณภาพชีวิตในการทำงานมากกว่าคุณภาพของงานที่ทำมีทั้งความเป็นชายและความเป็นหญิงอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.17 ตามลำดับ

ตาราง 20 จำนวนค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามลักษณะวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมญี่ปุ่นในด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น

ลักษณะวัฒนธรรม (Culture dimension)	พนักงานไทย			พนักงานญี่ปุ่น		
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$\bar{X}$	SD	แปลผล
การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น (Long and Short Term Orientation)						
22. ท่านมีความสัมพันธ์ทางด้านการงานที่ดีกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่าน	3.74	0.95	ระยะยาว ค่อนข้างสูง	4.39	0.49	ระยะยาวสูง
23. คนส่วนใหญ่ในองค์กรของท่านสามารถเชื่อถือและไว้วางใจได้	3.53	0.83	ระยะยาว ค่อนข้างสูง	3.50	0.50	ระยะยาว ค่อนข้างสูง
24. ท่านมีการวางแผนชีวิตในระยะยาวโดยการประหยัด อดออม และสำรองทรัพยากรไว้ใช้	4.01	0.58	ระยะยาว ค่อนข้างสูง	3.89	1.06	ระยะยาว ค่อนข้างสูง
25. ท่านให้เกียรติกับธรรมเนียมที่ปฏิบัติกันมาโดยท่านสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของท่านได้เป็นอย่างดี	3.97	0.58	ระยะยาว ค่อนข้างสูง	4.00	0.70	ระยะยาว ค่อนข้างสูง
26. ท่านปรับเปลี่ยนประเพณีให้เข้ากับสังคมยุคใหม่ และเคารพสังคม สถานภาพทางสังคมอย่างมีขอบเขต	3.96	0.56	ระยะยาว ค่อนข้างสูง	5.64	11.00	ระยะยาวสูง
รวม	3.84	0.49	ระยะยาว ค่อนข้างสูง	4.28	2.34	ระยะยาวสูง

จากตาราง 20 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามคนไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้นโดยรวมเป็นการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.84 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานไทยมีความคิดเห็นที่ตนเองมีการวางแผนชีวิตในระยะยาวโดยการประหยัด อดออม และสำรองทรัพยากรไว้ใช้เป็นการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.01 รองลงมาได้แก่เห็นว่าตนเองให้เกียรติกับธรรมเนียมที่ปฏิบัติกันมาโดยท่านสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของท่านได้เป็นอย่างดีเป็นการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.97 ตนเองปรับเปลี่ยนประเพณีให้เข้ากับสังคมยุคใหม่ และเคารพสังคม สถานภาพทางสังคมอย่างมีขอบเขตเป็นการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.96 คนเองมีความสัมพันธ์ทางด้านการงานที่ดีกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่านเป็นการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.74 และเห็นว่าคนส่วนใหญ่ในองค์กรของท่านสามารถเชื่อถือและไว้วางใจได้เป็นการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.53 ตามลำดับ

ในขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามคนญี่ปุ่นมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้นโดยรวมเป็นการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวในระดับสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.28 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.75 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานญี่ปุ่นมีความคิดเห็นที่ตนเองปรับเปลี่ยนประเพณีให้เข้ากับสังคมยุคใหม่ และเคารพสังคม สถานภาพทางสังคมอย่างมีขอบเขตเป็นการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวอยู่ในระดับสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 5.64 รองลงมาได้แก่เห็นว่ามีความสัมพันธ์ทางด้านการงานที่ดีกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงของตนเป็นการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวอยู่ในระดับสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.39 ให้เกียรติกับธรรมเนียมที่ปฏิบัติกันมาโดยท่านสามารถ ปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของท่านได้เป็นอย่างดีเป็นการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.00 มีการวางแผนชีวิตในระยะยาวโดยการประหยัด อดออม และสำรองทรัพยากรไว้ใช้เป็นการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.89 และเห็นว่าคนส่วนใหญ่ในองค์กรของท่านสามารถเชื่อถือและไว้วางใจได้เป็นการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.50 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ลักษณะพฤติกรรมการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 21 จำนวนค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามลักษณะพฤติกรรมการทำงานในด้านความมีวินัย ด้านความรับผิดชอบ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดสร้างสรรค์

พฤติกรรมการทำงาน (Job Behaviors)	พนักงานไทย			พนักงานญี่ปุ่น		
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	$\bar{x}$	SD	แปลผล
1. ท่านเสียสละประโยชน์ส่วนตน เช่น เวลาส่วนตัว เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	4.01	0.63	ดี	3.78	0.85	ดี
2. ท่านปฏิบัติงานตามระเบียบหรือคู่มือการทำงาน ทุกขั้นตอน	3.67	0.73	ดี	3.83	0.57	ดี
3. ท่านได้รับการตรวจสอบการทำงานอยู่เสมอว่าเป็นไปตามกฎ ระเบียบหรือไม่	3.62	0.83	ดี	3.91	0.52	ดี
4. ท่านไม่เหน็ดเหนื่อยและขาดงานโดยไม่มีการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบ	4.23	0.66	ดีมาก	4.34	0.47	ดีมาก
5. ท่านใช้เวลาทำการ (Office Hour) ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรอย่างเต็มที่	4.04	0.64	ดี	4.22	0.65	ดีมาก
6. ท่านตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบได้เอง โดยไม่ต้องสอบถามหรือตรวจสอบกับผู้บังคับบัญชา	3.39	0.87	ปานกลาง	3.38	0.88	ปานกลาง
7. ท่านปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้ทุกครั้ง	3.82	0.73	ดี	3.53	0.50	ดี
8. ท่านถูกวัดหรือประเมินผลงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และท่านมีโอกาสถูกตรวจสอบการปฏิบัติงานและผล งานได้ตลอดเวลา	3.87	0.69	ดี	4.06	0.73	ดี
9. เมื่อพบข้อผิดพลาดในการทำงาน ท่านจะมีการปรับปรุงแก้ไขในทันที โดยหาสาเหตุความผิดพลาดด้วยตัว เอง	4.17	0.46	ดี	4.29	0.71	ดีมาก
10. ท่านจะไม่พุดจาโยนความผิดให้กับสิ่งรอบตัว เมื่อเกิดความผิดพลาดจากการทำงาน	4.13	0.67	ดี	3.85	0.91	ดี
11. ท่านทำงานเป็นทีมมากกว่าทำงานคนเดียว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องแก้ไขปัญหาสำคัญๆ โดยท่านจะมีส่วนร่วมกับการปรึกษากับสมาชิกในทีม	4.01	0.66	ดี	4.26	0.96	ดีมาก

ตาราง 21 (ต่อ)

พฤติกรรมการทำงาน (Job Behaviors)	พนักงานไทย			พนักงานญี่ปุ่น		
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	$\bar{x}$	SD	แปลผล
12. ท่านเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อสมาชิกในทีมงาน ให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกันเสมอ	4.05	0.62	ดี	3.88	0.62	ดี
13. ท่านแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลใหม่ๆ กับเพื่อนร่วมงานเป็นประจำ และมีการถ่ายทอด สอนงานให้แก่กัน	3.98	0.65	ดี	4.48	0.73	ดีมาก
14. ท่านสามารถติดต่อประสานงาน พูดคุย และทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ทุกแผนก	4.06	0.63	ดี	4.39	0.49	ดีมาก
15. ท่านชอบเข้าร่วมกิจกรรมที่องค์กรจัด และให้ความร่วมมือที่ดีต่อองค์กรเสมอ	3.79	0.76	ดี	3.90	0.60	ดี
16. ท่านสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการหรือกระบวนการทำงานได้เอง	3.83	0.67	ดี	3.78	0.65	ดี
17. ท่านแสวงหาความคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ สำหรับการทำงานและแก้ไขปัญหาเสมอ	3.93	0.63	ดี	4.17	0.57	ดี
18. ผู้บังคับบัญชามักสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานจากท่านเสมอ	3.67	0.83	ดี	4.14	0.34	ดี
19. ท่านได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาเสมอ เพื่อนำมาพัฒนาให้ดีขึ้น	3.77	0.66	ดี	3.99	0.68	ดี
20. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในเรื่องของบุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เช่น การจัดฝึกอบรมนวัตกรรมใหม่ๆ	3.63	0.85	ดี	3.93	0.58	ดี
รวม	3.88	0.34	ดี	4.00	0.34	ดี

จากตาราง 21 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามคนไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานทั้งสี่ด้านโดยรวมในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.88 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.34 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานไทยมีความคิดเห็นว่าตนเองไม่หนึ่งงานและขาดงานโดยไม่มีการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบอยู่ในระดับดีมาก มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ที่ 4.23 รองลงมาได้แก่เมื่อพบข้อผิดพลาดในการทำงาน จะมีการปรับปรุงแก้ไขในทันที โดยหาสาเหตุความผิดพลาดด้วยตัวเองอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.17 ถัดมาคือจะไม่พุดจาโยนความผิดให้กับสิ่งรอบตัว

เมื่อเกิดความผิดพลาดจากการทำงานอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.13 สามารถติดต่อประสานงาน พูดคุย และทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ทุกแผนกอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.06 เชื่อมมั่นและไว้วางใจต่อสมาชิกในที่ทีมงาน ให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกันเสมออยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.05 ใช้เวลาทำการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรอย่างเต็มที่อยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.04 ยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตัว เช่น เวลาส่วนตัว เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเท่ากับความคิดเห็นว่าตนทำงานเป็นทีมมากกว่าทำงานคนเดียวโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องแก้ไขปัญหาสำคัญๆ โดยจะมีส่วนร่วมร่วมกับสมาชิกในที่มอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.01 แลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลใหม่ๆ กับเพื่อนร่วมงานเป็นประจำ และมีการถ่ายทอด สอนงานให้แก่กันอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.98 แสวงหาความคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ สำหรับการทำงานและแก้ไขปัญหาเสมออยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.93 พนักงานถูกวัดหรือประเมินผลงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และตนเองมีโอกาสดูตรวจสอบการปฏิบัติงานและผลงานได้ตลอดเวลาอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.87 สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการหรือกระบวนการทำงานได้เองอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.83 ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้ทุกครั้งอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.82 ชอบเข้าร่วมกิจกรรมที่องค์กรจัด และให้ความร่วมมือที่ดีต่อองค์กรเสมออยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.79 ได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาเสมอ เพื่อนำมาพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.77 ผู้บังคับบัญชามักสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานจากตนเสมอ ซึ่งเท่ากับตนปฏิบัติงานตามระเบียบหรือคู่มือการทำงานทุกขั้นตอนอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.67 องค์กรของตนให้ความสำคัญในเรื่องของบุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เช่น การจัดฝึกอบรมนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.63 เห็นว่าตนเองได้รับการตรวจสอบการทำงานอยู่เสมอว่าเป็นไปตามกฎ ระเบียบหรือไม่อยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.62 และสุดท้ายเห็นว่า พนักงานตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบได้เอง โดยไม่ต้องสอบถามหรือตรวจสอบกับผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.39 ตามลำดับ

ในขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามคนญี่ปุ่นมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานทั้งสี่ด้านโดยรวมในระดับดีเช่นกัน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.00 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.34 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานญี่ปุ่นมีความคิดเห็นของตนเองแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลใหม่ๆ กับเพื่อนร่วมงานเป็นประจำ และมีการถ่ายทอด สอนงานให้แก่กันอยู่ในระดับดีมาก มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.48 รองลงมาได้แก่เห็นว่าตนเองสามารถติดต่อประสานงาน พูดคุย และทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ทุกแผนกอยู่ในระดับดีมาก มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.39 ไม่เห็นงานและขาดงานโดยไม่มี การแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบอยู่ในระดับดีมาก มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.34 เมื่อพบข้อผิดพลาดใน การทำงาน จะมีการปรับปรุงแก้ไขในทันที โดยหาสาเหตุความผิดพลาดด้วยตัวเองอยู่ในระดับดีมาก มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.29 ทำงานเป็นทีมมากกว่าทำงานคนเดียวโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องแก้ไขปัญหาสำคัญๆ โดยท่านจะมีส่วนร่วมร่วมกับสมาชิกในที่มอยู่ในระดับดีมาก มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.26

ใช้เวลาทำการ ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรอย่างเต็มที่อยู่ในระดับดีมาก มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.22 แสวงหาความคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ สำหรับการทำงานและแก้ไขปัญหาเสมออยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.17 ผู้บังคับบัญชามักสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานจากตนเสมออยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.14 พนักงานถูกวัดหรือประเมินผลงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และตนเองมีโอกาสดูตรวจสอบการปฏิบัติงานและผลงานได้ตลอดเวลาอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.06 ได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาเสมอ เพื่อนำมาพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.99 องค์กรของตนให้ความสำคัญในเรื่องของบุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เช่น การจัดฝึกอบรมนวัตกรรมใหม่ๆอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.93 ตนเองได้รับการตรวจสอบการทำงานอยู่เสมอว่าเป็นไปตามกฎ ระเบียบหรือไม่อยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.91 ชอบเข้าร่วมกิจกรรมที่องค์กรจัดและให้ความร่วมมือที่ดีต่อองค์กรเสมออยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.90 เชื่อมั่นและไว้วางใจต่อสมาชิกในที่มงาน ให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกันเสมออยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.88 ไม่พุดจาโยนความผิดให้กับสิ่งรอบตัว เมื่อเกิดความผิดพลาดจากการทำงานอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.85 ปฏิบัติงานตามระเบียบหรือคู่มือการทำงานทุกขั้นตอนอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.83 เสียสละประโยชน์ส่วนตน เช่น เวลาส่วนตัว เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเท่าๆกับเห็นว่าตนเองสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการหรือกระบวนการทำงานได้เองอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.78 ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้ทุกครั้งอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.53 และสุดท้ายพนักงานตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบได้เอง โดยไม่ต้องสอบถามหรือตรวจสอบกับผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.38 ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ

สมมติฐานข้อที่ 2 ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

สมมติฐานข้อที่ 3 ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านของความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม

สมมติฐานข้อที่ 4 ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง

สมมติฐานข้อที่ 5 ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น

สมมติฐานทั้ง 5 ข้อสามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ ดังนี้

H_0 : ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร ในด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม ความเป็นชายและความเป็นหญิง และการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้นไม่แตกต่างกัน

H_1 : ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร ในด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม ความเป็นชายและความเป็นหญิง และการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้นแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความแตกต่างใช้การหาค่า Paired t-test ในการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ที่ไม่เป็นอิสระต่อกัน ใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 22

ตาราง 22 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครในเรื่องลักษณะวัฒนธรรมด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยมหมู่ ความเป็นชายและความเป็นหญิง และการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น

ตัวแปรที่ศึกษา	พนักงานไทย		พนักงานญี่ปุ่น		ผลการทดสอบสมมติฐาน		
	X	SD	X	SD	t	df	Sig.
1. ลักษณะวัฒนธรรมด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	3.586	0.566	3.950	0.437	-7.315	199	0.000*
2. ลักษณะวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	3.553	0.468	3.424	0.388	3.246	199	0.001*
3. ลักษณะวัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม	3.514	0.560	3.783	0.527	-5.045	199	0.000*
4. ลักษณะวัฒนธรรมด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง	3.753	0.549	3.749	0.390	0.086	199	0.931
5. ลักษณะวัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น	3.842	0.494	4.282	2.337	-2.546	199	0.012*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 22 ด้านความคิดเห็นของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครในเรื่องลักษณะวัฒนธรรมด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ โดยรวมพบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าความคิดเห็นของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครในด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจโดยรวมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ด้านความคิดเห็นของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครในเรื่องลักษณะวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน โดยรวมพบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.001 ซึ่ง

น้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าความคิดเห็นของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครในด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนโดยรวมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ด้านความคิดเห็นของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครในเรื่องลักษณะวัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม โดยรวมพบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าความคิดเห็นของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครในด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยมโดยรวมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ด้านความคิดเห็นของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครในเรื่องลักษณะวัฒนธรรมด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง โดยรวมพบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.931 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าความคิดเห็นของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครในด้านความเป็นชายและความเป็นหญิงโดยรวมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ด้านความคิดเห็นของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครในเรื่องลักษณะวัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น โดยรวมพบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.012 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าความคิดเห็นของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครในด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้นโดยรวมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 6 ลักษณะพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกัน
สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ ดังนี้

H_0 : ลักษณะพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครไม่แตกต่างกัน

H_1 : ลักษณะพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความแตกต่างใช้การหาค่า Paired t-test ในการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ที่ไม่เป็นอิสระต่อกัน ใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 23

ตาราง 23 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครในเรื่องลักษณะพฤติกรรมการทำงาน

ตัวแปรที่ศึกษา	พนักงานไทย		พนักงานญี่ปุ่น		ผลการทดสอบสมมติฐาน		
	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD	t	df	Sig.
ลักษณะพฤติกรรมการทำงาน	3.881	0.341	4.003	0.336	-3.467	199	0.001*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 23 ด้านความคิดเห็นของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครในเรื่องลักษณะพฤติกรรมการทำงาน โดยรวมพบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครในเรื่องลักษณะพฤติกรรมการทำงานโดยรวมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 7 ลักษณะวัฒนธรรมไทยส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร
สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ ดังนี้

H_0 : ลักษณะวัฒนธรรมไทยและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานครไม่ส่งผลต่อกัน

H_1 : ลักษณะวัฒนธรรมไทยและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานครส่งผลต่อกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์กันของตัวแปรใช้การหาค่าสถิติอนุมาน ได้แก่ การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) ในการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปร ใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 24

ตาราง 24 แสดงการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมไทยส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร

ตัวแปรที่ศึกษา	พฤติกรรมการทำงาน				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	2.593	0.225		11.511	0.000
ด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (X1)	0.142	0.038	0.235	3.690	0.000*
ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (X2)	-0.233	0.052	-0.320	-4.478	0.000*
ด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม (X3)	0.042	0.046	0.070	0.928	0.355
ด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง (X4)	0.100	0.048	0.162	2.075	0.039*
ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น (X5)	0.282	0.056	0.408	5.024	0.000*
Adjusted R ² = 0.279 SE = 0.289 F = 16.386 Sig. = 0.000					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 24 เขียนในรูปแบบสมการได้ดังนี้

$$Y_i = 2.593 + 0.142(X_1) + (-0.233)(X_2) + 0.100(X_4) + 0.282(X_5)$$

โดยที่ Y_i = ผลพฤติกรรมการทำงานที่ได้มาจากลักษณะวัฒนธรรม

β_0 = ค่าคงที่

$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ = สัมประสิทธิ์การถดถอย

X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 = ลักษณะวัฒนธรรมทั้งห้าด้าน

จากตาราง 24 ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานครมีค่า Adjusted R Square เท่ากับ 0.279 คิดเป็นร้อยละ 27.90 โดยรวมพบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (B) ของลักษณะวัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น เท่ากับ 0.282 ลักษณะวัฒนธรรมด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ เท่ากับ 0.142 ลักษณะวัฒนธรรมด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง เท่ากับ 0.100 ลักษณะวัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตริรวมหมู่ เท่ากับ 0.042 และลักษณะวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เท่ากับ -0.233 ตามลำดับ ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า เมื่อลักษณะวัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น ลักษณะวัฒนธรรมด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ลักษณะวัฒนธรรมด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง และลักษณะวัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตริรวมหมู่ เพิ่มขึ้น 1 หน่วยโดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นมาเกี่ยวข้อง พนักงานไทยจะมีพฤติกรรมการทำงานเพิ่มขึ้น 0.282% 0.142% 0.100% และ 0.042% ตามลำดับ

และเมื่อพิจารณา ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Beta) ของลักษณะวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทย พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้นมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Beta) สูงที่สุด เท่ากับ 0.408 มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 รองลงมาได้แก่ ลักษณะวัฒนธรรมด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Beta) เท่ากับ 0.235 มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ลักษณะวัฒนธรรมด้านความเป็นชายและความเป็นหญิงมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Beta) เท่ากับ 0.162 มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.039 และลักษณะวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Beta) เท่ากับ -0.320 มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในขณะที่ลักษณะวัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตริรวมหมู่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Beta) เท่ากับ 0.070 มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.355 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้เพียงด้านเดียว

สมมติฐานข้อที่ 8 ลักษณะวัฒนธรรมญี่ปุ่นส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร
สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ ดังนี้

H_0 : ลักษณะวัฒนธรรมญี่ปุ่นและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครไม่ส่งผลต่อกัน

H_1 : ลักษณะวัฒนธรรมญี่ปุ่นและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครส่งผลต่อกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์กันของตัวแปรใช้การหาค่าสถิติอนุมาน ได้แก่ การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) ในการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปร ใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 25

ตาราง 25 แสดงการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมญี่ปุ่นส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานญี่ปุ่น ในกรุงเทพมหานคร

ตัวแปรที่ศึกษา	พฤติกรรมการทำงานพนักงานญี่ปุ่น				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	1.839	0.105		17.533	0.000
ด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (X1)	0.059	0.021	0.077	2.846	0.005*
ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (X2)	-0.022	0.028	-0.025	-0.772	0.441
ด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยมหมู่ (X3)	0.351	0.028	0.550	12.599	0.000*
ด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง (X4)	-0.139	0.028	-0.161	-4.989	0.000*
ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น (X5)	0.303	0.027	0.519	11.405	0.000*
Adjusted $R^2 = 0.880$ SE = 0.117 F = 292.963 Sig. = 0.000					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 25 เขียนในรูปแบบสมการได้ดังนี้

$$Y_i = 1.839 + 0.059(X_1) + 0.351(X_3) + (-0.139)(X_4) + 0.303(X_5)$$

โดยที่ Y_i = ผลพฤติกรรมการทำงานที่ได้มาจากลักษณะวัฒนธรรม
 β_0 = ค่าคงที่

$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k =$ สัมประสิทธิ์การถดถอย

$X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 =$ ลักษณะวัฒนธรรมทั้งห้าด้าน

จากตาราง 25 ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะวัฒนธรรมญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครมีค่า Adjusted R Square เท่ากับ 0.880 คิดเป็นร้อยละ 88.00 โดยรวมพบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (B) ของลักษณะวัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยมรวมหมู่ เท่ากับ 0.351 ลักษณะวัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น เท่ากับ 0.303 ลักษณะวัฒนธรรมด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ เท่ากับ 0.059 และลักษณะวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เท่ากับ -0.022 และลักษณะวัฒนธรรมด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง เท่ากับ -0.139 ตามลำดับ ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า เมื่อลักษณะวัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยมรวมหมู่ ลักษณะวัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น และลักษณะวัฒนธรรมด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ เพิ่มขึ้น 1 หน่วยโดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นมาเกี่ยวข้อง พนักงานญี่ปุ่นจะมีพฤติกรรมการทำงานเพิ่มขึ้น 0.351% 0.303% และ 0.059% ตามลำดับ

และเมื่อพิจารณา ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Beta) ของลักษณะวัฒนธรรมญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานญี่ปุ่น พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยมรวมหมู่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Beta) สูงที่สุด เท่ากับ 0.550 มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 รองลงมาได้แก่ ลักษณะวัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้นมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Beta) เท่ากับ 0.519 มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ลักษณะวัฒนธรรมด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Beta) เท่ากับ 0.077 มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.005 และลักษณะวัฒนธรรมด้านความเป็นชายและความเป็นหญิงมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Beta) เท่ากับ -0.161 มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ในขณะที่ลักษณะวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Beta) เท่ากับ -0.025 มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.441 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้เพียงด้านเดียว

ตาราง 26 แสดงสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน และสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	สถิติที่ใช้	ผลการทดสอบ
1. ลักษณะวัฒนธรรมพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	Pair t-test	สอดคล้องกับสมมติฐาน
2. ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	Pair t-test	สอดคล้องกับสมมติฐาน
3. ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม	Pair t-test	สอดคล้องกับสมมติฐาน
4. ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง	Pair t-test	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
5. ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น	Pair t-test	สอดคล้องกับสมมติฐาน
6. ลักษณะพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกัน	Pair t-test	สอดคล้องกับสมมติฐาน
7. ลักษณะวัฒนธรรมไทยส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร	Multiple Regression	สอดคล้องกับสมมติฐาน
7.1 ลักษณะวัฒนธรรมไทยด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร	Multiple Regression	สอดคล้องกับสมมติฐาน
7.2 ลักษณะวัฒนธรรมไทยด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร	Multiple Regression	สอดคล้องกับสมมติฐาน
7.3 ลักษณะวัฒนธรรมไทยด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยมส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร	Multiple Regression	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

ตาราง 26 (ต่อ)

สมมติฐาน	สถิติที่ใช้	ผลการทดสอบ
7.4 ลักษณะวัฒนธรรมไทยด้านความเป็นชายและความเป็นหญิงส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร	Multiple Regression	สอดคล้องกับสมมติฐาน
7.5 ลักษณะวัฒนธรรมไทยด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้นส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร	Multiple Regression	สอดคล้องกับสมมติฐาน
8. ลักษณะวัฒนธรรมญี่ปุ่นส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร	Multiple Regression	สอดคล้องกับสมมติฐาน
8.1 ลักษณะวัฒนธรรมญี่ปุ่นด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร	Multiple Regression	สอดคล้องกับสมมติฐาน
8.2 ลักษณะวัฒนธรรมญี่ปุ่นด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร	Multiple Regression	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
8.3 ลักษณะวัฒนธรรมญี่ปุ่นด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยมส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร	Multiple Regression	สอดคล้องกับสมมติฐาน
8.4 ลักษณะวัฒนธรรมญี่ปุ่นด้านความเป็นชายและความเป็นหญิงส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร	Multiple Regression	สอดคล้องกับสมมติฐาน
8.5 ลักษณะวัฒนธรรมญี่ปุ่นด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้นส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร	Multiple Regression	สอดคล้องกับสมมติฐาน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ผู้วิจัยนำเสนอสาระสำคัญในภาพรวมของการวิจัยครั้งนี้ โดยแบ่งออกเป็นบทสรุปย่อการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยชื่อเรื่อง วัตถุประสงค์การวิจัย ความสำคัญของการวิจัย สมมติฐานการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล จากนั้นจะเป็นการนำเสนอการสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย (วัตถุประสงค์ของการวิจัย)

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อวิเคราะห์และเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของวัฒนธรรมและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยกับญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร ที่ใช้แบบสำรวจเดียวกัน
2. เพื่อศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร
4. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร
5. เพื่อศึกษาลักษณะวัฒนธรรมไทยและญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร
6. เพื่อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการองค์การที่เหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะวัฒนธรรมไทยผสมผสานกับวัฒนธรรมญี่ปุ่นในด้านพฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของพนักงานในกรุงเทพมหานคร
7. เพื่อนำผลการวิจัยมาเป็นแนวทางในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกพนักงานให้สอดคล้องกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

ความสำคัญของการวิจัย

ผลจากการศึกษาค้นคว้าวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการหาแนวทางให้บริษัทได้ปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพการทำงาน โดยการนำข้อดีของทั้งสองชาติมาประยุกต์ใช้และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการใช้เป็นข้อมูลในการประกอบการวางแผน กำหนดคุณสมบัติ และการคัดเลือกบุคลากรเข้าร่วมองค์กรจากลักษณะวัฒนธรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรของทั้งสอง

ชาติ เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเป็นผลให้องค์กรประสบความสำเร็จสูงสุดในการดำเนินธุรกิจ

สมมติฐานในการวิจัย

1. ลักษณะวัฒนธรรมพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันใน ด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ
2. ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกัน ในด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน
3. ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกัน ในด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตริรวมหมู่
4. ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกัน ในด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง
5. ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกัน ในด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น
6. ลักษณะพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกัน
7. ลักษณะวัฒนธรรมไทยส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยใน กรุงเทพมหานคร
8. ลักษณะวัฒนธรรมญี่ปุ่นส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานญี่ปุ่นใน กรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานคนไทยและคนญี่ปุ่นที่ปฏิบัติงานใน กรุงเทพมหานคร ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร เนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงใช้วิธีการคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตร สำหรับกรณีที่ ไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ได้จำนวนกลุ่ม ตัวอย่างเท่ากับ 385 คน และสำรองไว้เผื่อแบบสอบถามไม่สมบูรณ์อีก 5% เท่ากับ 19 คน ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่ากับ 404 คน แต่ผู้วิจัยเลือกเก็บจริงเพียง 400 ชุด ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการดำเนินการวิจัยข้อมูลทางสถิติและการอภิปรายผล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ครอบคลุมตามโครงสร้างของแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นคำถามแบบหลายตัวเลือก (Multiple choice) และให้เลือกตอบข้อที่เหมาะสมที่สุดจำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่น ในลักษณะต่างๆ 5 ด้าน ดังนี้คือ ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม (Individualism and Collectivism) ความเป็นชายและความเป็นหญิง (Masculinity and Femininity) ความมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น (Long and Short Term Orientation) จำนวน 26 ข้อ โดยเป็นคำถามเชิงบวกทั้ง 26 ข้อ เป็นการให้เลือกตอบแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคอร์ท (Likert Scale) โดยการแบ่งแสดงความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่น จำนวน 20 ข้อ โดยเป็นคำถามเชิงบวกทั้ง 20 ข้อ เป็นการให้เลือกตอบแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคอร์ท (Likert Scale) โดยการแบ่งแสดงความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คือ แบบสอบถามซึ่งมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือตามลำดับต่อไปนี้

1. ศึกษาข้อมูลทฤษฎีจากตำรา เอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะวัฒนธรรมการทำงานองค์กรแบบไทยและแบบองค์กรญี่ปุ่น พฤติกรรมการทำงานของพนักงานคนไทยในกรุงเทพมหานคร
2. รวบรวมสาระ ข้อมูลและเนื้อหาต่างๆ รวมทั้งศึกษาเทคนิคและวิธีการสร้างแบบสอบถามจากเอกสาร สิ่งพิมพ์ต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
3. สร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับปัจจัยหรือตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา โดยสร้างเป็นแบบสอบถามทั้งหมด 3 ส่วนดังกล่าว
4. หลังจากสร้างแบบสอบถามฉบับร่างแล้ว นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) ตลอดจนความเหมาะสมของแบบสอบถาม
5. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามฉบับร่างอีกครั้ง และนำไปพิมพ์เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์เพื่อใช้ในการทดลองเก็บข้อมูล

6. นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดสอบความเชื่อถือ โดยทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด แล้วนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Coefficient) ของครอนบัคแอลฟาและปรับปรุงแบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัย ผลลัพธ์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาที่ได้จะแสดงถึงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยจะมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 แสดงว่า มีความเชื่อมั่นสูง

7 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง โดยนำแบบสอบถามไปแจก 400 ชุด ได้รับกลับมา 400 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 โดยการตอบแบบสอบถามด้วยตัวเองของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 400 คน (โดยเป็นพนักงานไทยจำนวน 200 คน และพนักงานญี่ปุ่นจำนวน 200 คน)

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารอ้างอิงต่างๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อมาสร้างแบบสอบถาม ได้แก่

2.1 ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

2.2 หนังสือพิมพ์ วารสาร สิ่งพิมพ์ต่างๆ

2.3 หนังสือทางวิชาการ บทความ สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดทำข้อมูล

เมื่อรวบรวมแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้แจกด้วยตัวเองจนครบตามจำนวนแล้ว นำมาทำการวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ และความถูกต้องของแบบสอบถามทุกชุด

2. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วมาลงรหัส (Coding) ในแบบลงรหัสสำหรับ ประมวลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์

3. นำข้อมูลมาบันทึกลงคอมพิวเตอร์ เพื่อประมวลผล (Processing) ด้วยโปรแกรมการประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาและเชิงอนุมาน

การวิเคราะห์ข้อมูล

โดยใช้สถิติ สามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) เพื่อให้ทราบถึงลักษณะวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร โดยสามารถวิเคราะห์แบบสอบถามได้ดังนี้

- แบบสอบถามส่วนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และสัญชาติขององค์กรที่ปฏิบัติงาน โดยนำเสนอในรูปแบบความถี่ และร้อยละ

- แบบสอบถามส่วนที่ 2 เกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานไทยและวัฒนธรรมการทำงานญี่ปุ่น ได้แก่ ความแตกต่างในด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ความแตกต่างในการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความแตกต่างในด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม ความแตกต่างในด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง และความแตกต่างในด้านความมุ่งมั่นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น โดยนำเสนอในรูปแบบค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

- แบบสอบถามส่วนที่ 3 เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร โดยนำเสนอในรูปแบบค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Analysis) โดยใช้สมมติฐาน เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะวัฒนธรรมพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ

การวิเคราะห์ใช้ค่าสถิติ Pair t-test เพื่อเปรียบเทียบค่าความแตกต่างระหว่างความเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ

สมมติฐานข้อที่ 2 ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

การวิเคราะห์ใช้ค่าสถิติ Pair t-test เพื่อเปรียบเทียบค่าความแตกต่างระหว่างความเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

สมมติฐานข้อที่ 3 ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม

การวิเคราะห์ใช้ค่าสถิติ Pair t-test เพื่อเปรียบเทียบค่าความแตกต่างระหว่างความเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม

สมมติฐานข้อที่ 4 ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง

การวิเคราะห์ใช้ค่าสถิติ Pair t-test เพื่อเปรียบเทียบค่าความแตกต่างระหว่างความเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง

สมมติฐานข้อที่ 5 ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในการมุ่งมั่นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น

การวิเคราะห์ใช้ค่าสถิติ Pair t-test เพื่อเปรียบเทียบค่าความแตกต่างระหว่างความเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น

สมมติฐานข้อที่ 6 ลักษณะพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกัน

การวิเคราะห์ใช้ค่าสถิติ Pair t-test เพื่อเปรียบเทียบค่าความแตกต่างระหว่างความเห็นต่อลักษณะพฤติกรรมการทำงาน

สมมติฐานข้อที่ 7 ลักษณะวัฒนธรรมไทยส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ใช้ค่า Multiple Regression เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมไทยในด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม ด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง และความมุ่งมั่นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทย

สมมติฐานข้อที่ 8 ลักษณะวัฒนธรรมญี่ปุ่นส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ใช้ค่า Multiple Regression เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมญี่ปุ่นในด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม ความเป็นชายและความเป็นหญิง และความมุ่งมั่นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานญี่ปุ่น

สรุปผลการวิจัย

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแล้วนำมาวิเคราะห์ พบว่า

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคล

การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้จำนวน 400 คน จำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานไทยส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 69.00 และเป็นเพศชาย จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 31.00 สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานญี่ปุ่นส่วนมากเป็นเพศชาย จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 53.50 และเป็นเพศหญิง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 46.50

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งพนักงานไทยและญี่ปุ่นส่วนมากมีอายุในช่วงระหว่าง 26 - 35 ปี พนักงานไทยจำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 67.00 พนักงานญี่ปุ่นจำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 47.00 รองลงมาคืออายุ 36 - 45 ปี พนักงานไทยจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 14.00 พนักงานญี่ปุ่นจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 38.00 อายุ 46 - 55 ปี พนักงานไทยจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 พนักงานญี่ปุ่นจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 9.00 อายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี พนักงาน

ไทยจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 9.00 พนักงานญี่ปุ่นจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.00 และอายุ 56 ปีขึ้นไป ไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามในช่วงอายุนี้อย่างทั้งสองชาติ ตามลำดับ

ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งพนักงานไทยและญี่ปุ่นส่วนมากมีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า พนักงานไทยจำนวน 139 คนคิดเป็นร้อยละ 69.50 พนักงานญี่ปุ่นจำนวน 146 คนคิดเป็นร้อยละ 73.00 และรองลงมาคือสูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป พนักงานไทยจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 27.00 พนักงานญี่ปุ่นจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 27.00 และต่ำกว่าปริญญาตรี พนักงานไทยจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.50 ส่วนพนักงานญี่ปุ่นไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีเลย ตามลำดับ

สถานภาพ ผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานไทยส่วนมากมีสถานภาพโสดจำนวน 147 คนคิดเป็นร้อยละ 73.50 รองลงมาคือ สถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน พนักงานไทยจำนวน 53 คนคิดเป็นร้อยละ 26.50 ในขณะที่พนักงานญี่ปุ่นส่วนมากมีสถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกันจำนวน 107 คนคิดเป็นร้อยละ 53.50 รองลงมาคือโสด พนักงานญี่ปุ่นจำนวน 93 คนคิดเป็นร้อยละ 46.50 และไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งพนักงานไทยและญี่ปุ่นที่มีสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่เลย ตามลำดับ

ระยะเวลาในการทำงานที่บริษัทแห่งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งพนักงานไทยและญี่ปุ่นส่วนมากมีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในช่วง 1 - 5 ปี โดยพนักงานไทยมีจำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 49.00 พนักงานญี่ปุ่นจำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00 รองลงมา คือประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี พนักงานไทยจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 พนักงานญี่ปุ่นจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 25.50 ถัดมาประสบการณ์ในการทำงาน 11 - 15 ปี ของพนักงานไทยจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.00 ประสบการณ์ในการทำงาน 16 -20 ปี ของพนักงานไทยจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.00 ในขณะที่ลำดับสามและสี่ของพนักงานญี่ปุ่นคือ ประสบการณ์ในการทำงาน 16 -20 ปี ของพนักงานญี่ปุ่นจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 18.50 ประสบการณ์ในการทำงาน 11 - 15 ปี ของพนักงานญี่ปุ่นจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 10.50 ลำดับห้าของพนักงานไทยคือ ประสบการณ์ในการทำงาน 21 ปีขึ้นไป ของพนักงานไทยจำนวน 10 คนคิดเป็นร้อยละ 5.00 ในขณะที่ลำดับห้าของพนักงานญี่ปุ่นคือ ประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 1 ปี ของพนักงานญี่ปุ่นจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 10.50 ซึ่งเท่ากับลำดับสี่ และลำดับสุดท้ายของพนักงานไทยคือ ประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 1 ปี พนักงานไทยจำนวน 6 คนคิดเป็นร้อยละ 3.00 ในขณะที่ลำดับสุดท้ายของพนักงานญี่ปุ่นคือ ประสบการณ์ในการทำงาน 21 ปีขึ้นไป มีจำนวน 6 คนคิดเป็นร้อยละ 3.00 ตามลำดับเช่นกัน

สัญชาติขององค์กรที่ปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งพนักงานไทยและญี่ปุ่นส่วนมากปฏิบัติงานในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น โดยพนักงานไทยมีจำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 76.00 พนักงานญี่ปุ่นจำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 83.50 รองลงมา คือสัญชาติไทย โดยพนักงานไทยมีจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 17.00 ในขณะที่พนักงานญี่ปุ่นมีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 16.50

และสัญชาติอื่นๆ พนักงานไทยมีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.00 แต่ไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานญี่ปุ่นที่ทำงานอยู่ในองค์กรสัญชาติอื่นๆเลย

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะวัฒนธรรมทั้ง 5 มิติ พบว่าทั้งพนักงานไทยและญี่ปุ่นมีความ คิดเห็นต่อวัฒนธรรมของตนในด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม (Individualism and Collectivism) ด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง (Masculinity and Femininity) ด้านความมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น (Long and Short Term Orientation) เป็นดังนี้

ด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) พนักงานไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจโดยรวมในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.59 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.88 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานไทยมีความคิดเห็นว่าองค์กรของตนมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาแสดงถึงระดับอำนาจของแต่ละสายงานอย่างชัดเจนซึ่งมีความเหลื่อมล้ำของอำนาจอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.05 รองลงมาได้แก่จากประสบการณ์ในองค์กรของตน ผู้ได้บังคับบัญชามักหลีกเลี่ยงการแสดงความไม่เห็นด้วยกับผู้มีตำแหน่งสูงกว่ามีความเหลื่อมล้ำของอำนาจอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.56 หัวหน้าของตนมอบหมายงานให้ลูกน้องรับผิดชอบตามสายงานที่รับผิดชอบโดยไม่เลือกตัวบุคคล ทุกคนมีสิทธิและความเสมอภาคในการทำงานเท่าเทียมกันมีความเหลื่อมล้ำของอำนาจอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.49 องค์กรของตนมีการกระจายอำนาจการปกครองจากหัวหน้าไปยังลูกน้องอย่างเหมาะสม โดยไม่คำนึงถึงวัยวุฒิของบุคคลที่มีความแตกต่างกันตามอาวุโส มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.45 และในองค์กรของตนเน้นการทำงานแบบมีการควบคุมสั่งการใกล้ชิดและเข้มงวดมีความเหลื่อมล้ำของอำนาจอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.39 ตามลำดับ

ในขณะที่พนักงานญี่ปุ่นมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจโดยรวมในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.95 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานญี่ปุ่นมีความคิดเห็นว่าองค์กรของตนมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาแสดงถึงระดับอำนาจของแต่ละสายงานอย่างชัดเจนมีความเหลื่อมล้ำของอำนาจอยู่ในระดับต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.27 รองลงมาได้แก่จากประสบการณ์ในองค์กรของตน ผู้ได้บังคับบัญชามักหลีกเลี่ยงการแสดงความไม่เห็นด้วยกับผู้มีตำแหน่งสูงกว่ามีความเหลื่อมล้ำของอำนาจอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.11 หัวหน้าของตนมอบหมายงานให้ลูกน้องรับผิดชอบตามสายงานที่รับผิดชอบโดยไม่เลือกตัวบุคคล ทุกคนมีสิทธิและความเสมอภาคในการทำงานเท่าเทียมกันมี

ความเหลื่อมล้ำของอำนาจอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.91 องค์กรของตนมีการกระจายอำนาจการปกครองจากหัวหน้าไปยังลูกน้องอย่างเหมาะสม โดยไม่คำนึงถึงวัยวุฒิของบุคคลที่มีความแตกต่างกันตามอาวุโสมีความเหลื่อมล้ำของอำนาจอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.79 และในองค์กรของตนเน้นการทำงานแบบมีการควบคุมสั่งการใกล้ชิดและเข้มงวดมีความเหลื่อมล้ำของอำนาจอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.69 ตามลำดับ

ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) พนักงานไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนโดยรวมในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.69 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานไทยมีความคิดเห็นว่างค์กรของตนมีความมั่นคง มีคำรักษาพยาบาลและสวัสดิการต่างๆ ให้กับบุคลากรซึ่งมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับต่ำอยู่ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.48 รองลงมาได้แก่ตัวพนักงานได้นำประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้ ได้ปฏิบัติและประสบผลสำเร็จมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับตัวเองมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.94 ตัวพนักงานมีความรู้สึกว่ ความไม่แน่นอนเป็นสิ่งปกติของชีวิตและยอมรับได้กับความเสี่ยงใดๆที่จะเกิดขึ้นมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.84 เมื่อมีปัญหาหรือความขัดแย้งเกิดขึ้นตนมักจะกล้าเผชิญหน้ากับปัญหาโดยไม่หลีกเลี่ยงมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.33 และเห็นว่างค์กรของตนไม่มีความเครียดในการทำงาน เนื่องจากทุกคนยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 2.87 ตามลำดับ

ในขณะที่พนักงานญี่ปุ่นมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนโดยรวมในระดับค่อนข้างต่ำเช่นกัน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.77 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานญี่ปุ่นมีความรู้สึกว่ ความไม่แน่นอนเป็นสิ่งปกติของชีวิตและยอมรับได้กับความเสี่ยงใดๆที่จะเกิดขึ้นมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.20 รองลงมาได้แก่องค์กรของตนมีความมั่นคง มีคำรักษาพยาบาลและสวัสดิการต่างๆ ให้กับบุคลากรมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.07 เมื่อมีปัญหาหรือความขัดแย้งเกิดขึ้นตนมักจะกล้าเผชิญหน้ากับปัญหาโดยไม่หลีกเลี่ยงมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.89 ตัวพนักงานได้นำประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้ ได้ปฏิบัติและประสบผลสำเร็จมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับตัวเองมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.46 และเห็นว่างค์กรของตนไม่มีความเครียดในการทำงาน เนื่องจากทุกคนยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.23 ตามลำดับ

ด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม (Individualism and Collectivism) พนักงานไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยมโดยรวมเป็นด้านคตินิยมในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.51 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.92 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานไทยมีความคิดเห็นว่าองค์กรของตนมีการทำงานด้วยการสร้างหลักการ จุดมุ่งหมายและกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันเป็นคตินิยมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.73 รองลงมาได้แก่เห็นว่าในองค์กรของตนกฎหมายและสิทธิต่าง ๆ ถูกกำหนดให้เหมือนกันสำหรับทุกคนเป็นคตินิยมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.68 องค์กรของตนเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นคตินิยมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.61 ตัวพนักงานมุ่งเน้นเรื่องงานมากกว่าเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเป็นคตินิยมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.43 องค์กรของตนมีการปรับตำแหน่งและเงินเดือนโดยพิจารณาจากผลงานและผลการปฏิบัติงานตามความสามารถอย่างแท้จริงเป็นรายบุคคลเป็นทั้งความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยมอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.34 และเห็นว่าองค์กรของตนตัดสินใจต่าง ๆ ด้วยการใช้มติของกลุ่มเป็นทั้งความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยมอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.31 ตามลำดับ

ในขณะที่พนักงานญี่ปุ่นมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยมโดยรวมเป็นด้านคตินิยมในระดับค่อนข้างสูงเช่นกัน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.78 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานญี่ปุ่นมีความคิดเห็นว่าในองค์กรของตนกฎหมายและสิทธิต่าง ๆ ถูกกำหนดให้เหมือนกันสำหรับทุกคนเป็นคตินิยมอยู่ในระดับสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.36 รองลงมาได้แก่เห็นว่าในองค์กรของตนตัดสินใจต่าง ๆ ด้วยการใช้มติของกลุ่มเป็นหลักเป็นคตินิยมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.94 องค์กรของตนมีการทำงานด้วยการสร้างหลักการ จุดมุ่งหมายและกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันเป็นคตินิยมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.88 องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นคตินิยมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.70 ตัวพนักงานมุ่งเน้นเรื่องงานมากกว่าเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเป็นคตินิยมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.47 และองค์กรของท่านมีการปรับตำแหน่งและเงินเดือน โดยพิจารณาจากผลงานและผลการปฏิบัติงานตามความสามารถอย่างแท้จริงเป็นทั้งความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยมอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.37 ตามลำดับ

ด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง (Masculinity and Femininity) พนักงานไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านความเป็นชายและความเป็นหญิงโดยรวมเป็นความเป็นหญิงในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.75 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81 เมื่อพิจารณา

เป็นรายข้อพบว่าพนักงานไทยมีความคิดเห็นว่าตนเองมักจะแก้ไขความขัดแย้งโดยการประนีประนอม และการเจรจาต่อรองมีความเป็นหญิงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.06 รองลงมาได้แก่เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรของตนมีจุดมุ่งหมายหลักในการทำงานคือความต้องการเลื่อนขั้นเงินเดือนและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีความเป็นหญิงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.90 องค์กรของตนเพศหญิงและเพศชายมีสิทธิเท่าเทียมกันในทุกเรื่องทั้งสวัสดิการ การเลื่อนขั้น การประเมินผลงาน การมอบหมายงาน และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและทำกิจกรรมต่างๆขององค์กรมีความเป็นหญิงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.89 เห็นว่าตนเองให้ความสำคัญกับบุคคลและมิตรภาพที่อบอุ่นในองค์กรมากกว่าเงินและสิ่งของมีความเป็นหญิงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.73 และมุ่งเน้นคุณภาพชีวิตในการทำงานมากกว่าคุณภาพของงานที่ทำมีทั้งความเป็นชายและความเป็นหญิงอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.20 ตามลำดับ

ในขณะที่พนักงานญี่ปุ่นมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านความเป็นชายและความเป็นหญิงโดยรวมเป็นความเป็นหญิงในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.75 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานญี่ปุ่นมีความคิดเห็นว่าร่ององค์กรของตนเพศหญิงและเพศชายมีสิทธิเท่าเทียมกันในทุกเรื่องทั้งสวัสดิการ การเลื่อนขั้น การประเมินผลงาน การมอบหมายงาน และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและทำกิจกรรมต่างๆขององค์กรมีความเป็นหญิงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.09 รองลงมาได้แก่เห็นว่าตนเองมักจะแก้ไขความขัดแย้งโดยการประนีประนอม และการเจรจาต่อรองมีความเป็นหญิงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.94 บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรของตนมีจุดมุ่งหมายหลักในการทำงานคือ ความต้องการเลื่อนขั้นเงินเดือนและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีความเป็นหญิงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.80 เห็นว่าตนเองให้ความสำคัญกับบุคคลและมิตรภาพที่อบอุ่นในองค์กรมากกว่าเงินและสิ่งของมีความเป็นหญิงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.75 และมุ่งเน้นคุณภาพชีวิตในการทำงานมากกว่าคุณภาพของงานที่ทำมีทั้งความเป็นชายและความเป็นหญิงอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.17 ตามลำดับ

ด้านความมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น (Long and Short Term Orientation) พนักงานไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้นโดยรวมเป็นการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.84 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานไทยมีความคิดเห็นว่าร่องตนเองมีการวางแผนชีวิตในระยะยาวโดยการประหยัด อดออม และสำรองทรัพยากรไว้ใช้เป็นการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.01 รองลงมาได้แก่เห็นว่าตนเองให้เกียรติกับธรรมเนียมที่ปฏิบัติกันมาโดยท่านสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของท่านได้เป็นอย่างดีเป็นการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่

3.97 ตนเองปรับเปลี่ยนประเพณีให้เข้ากับสังคมยุคใหม่ และเคารพสังคม สถานภาพทางสังคมอย่างมีขอบเขตเป็นการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.96 คนเองมีความสัมพันธ์ทางด้านการงานที่ดีกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่านเป็นการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.74 และเห็นว่าคนส่วนใหญ่ในองค์กรของตนสามารถเชื่อถือและไว้วางใจได้เป็นการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.53 ตามลำดับ

ในขณะที่พนักงานญี่ปุ่นมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้นโดยรวมเป็นการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวในระดับสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.28 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.75 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานญี่ปุ่นมีความคิดเห็นที่ตนเองปรับเปลี่ยนประเพณีให้เข้ากับสังคมยุคใหม่ และเคารพสังคม สถานภาพทางสังคมอย่างมีขอบเขตเป็นการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวอยู่ในระดับสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 5.64 รองลงมาได้แก่เห็นว่ามีความสัมพันธ์ทางด้านการงานที่ดีกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงของตนเป็นการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวอยู่ในระดับสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.39 ให้เกียรติกับธรรมเนียมที่ปฏิบัติกันมาโดยท่านสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของท่านได้เป็นอย่างดีเป็นการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.00 มีการวางแผนชีวิตในระยะยาวโดยการประหยัด อดออม และสำรองทรัพยากรไว้ใช้เป็นการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.89 และเห็นว่าคนส่วนใหญ่ในองค์กรของตนสามารถเชื่อถือและไว้วางใจได้เป็นการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.50 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ลักษณะพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร พบว่าทั้งพนักงานไทยและญี่ปุ่นมีความคิดเห็นต่อลักษณะพฤติกรรมการทำงานของตนซึ่งแบ่งออกเป็นสี่ด้านหลักๆ ได้แก่ ด้านความมีวินัย (Discipline) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship) และด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นดังนี้

พนักงานไทยมีความคิดเห็นว่าตนเองไม่หนึ่งงานและขาดงานโดยไม่มีการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบอยู่ในระดับดีมาก มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ที่ 4.23 รองลงมาได้แก่เมื่อพบข้อผิดพลาดในการทำงาน จะมีการปรับปรุงแก้ไขในทันที โดยหาสาเหตุความผิดพลาดด้วยตัวเองอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.17 ถัดมาคือจะไม่พูดจาโยนความผิดให้กับสิ่งรอบตัว เมื่อเกิดความผิดพลาดจากการทำงานอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.13 สามารถติดต่อประสานงาน พูดคุยและทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ทุกแผนกอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.06 เชื่อมมั่นและไว้วางใจต่อสมาชิกในทีมงาน ให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกันเสมออยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.05 ใช้

เวลาทำการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรอย่างเต็มที่อยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.04 ยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตน เช่น เวลาส่วนตัว เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเท่ากับความ คิดเห็นว่าตนทำงานเป็นทีมมากกว่าทำงานคนเดียวโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องแก้ไขปัญหาสำคัญๆ โดยจะมีส่วนร่วมร่วมกับสมาชิกในทีมอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.01 แลกเปลี่ยนและแบ่งปัน ข้อมูลใหม่ๆ กับเพื่อนร่วมงานเป็นประจำ และมีการถ่ายทอด สอนงานให้แก่กันอยู่ในระดับดี มี คะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.98 แสวงหาความคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ สำหรับการทำงานและแก้ไขปัญหาเสมอ อยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.93 พลังงานถูกวัดหรือประเมินผลงานโดยเปรียบเทียบกับ เป้าหมายที่กำหนดไว้ และตนเองมีโอกาสถูกตรวจสอบการปฏิบัติงานและผลงานได้ตลอดเวลาอยู่ใน ระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.87 สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการหรือกระบวนการทำงานได้เองอยู่ใน ระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.83 ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้ทุกครั้งอยู่ ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.82 ชอบเข้าร่วมกิจกรรมที่องค์กรจัด และให้ความร่วมมือที่ดีต่อ องค์กรเสมออยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.79 ได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน จากผู้บังคับบัญชาเสมอ เพื่อนำมาพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.77 ผู้บังคับบัญชามักสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานจากตนเสมอ ซึ่งเท่ากับตนปฏิบัติงาน ตามระเบียบหรือคู่มือการทำงานทุกขั้นตอนอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.67 องค์กรของตน ให้ความสำคัญในเรื่องของบุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เช่น การจัดฝึกอบรม นวัตกรรมใหม่ๆอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.63 เห็นว่าตนเองได้รับการตรวจสอบการทำงาน อยู่เสมอว่าเป็นไปตามกฎ ระเบียบหรือไม่อยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.62 และสุดท้ายเห็นว่า พลังงานตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบได้เอง โดยไม่ต้องสอบถามหรือตรวจสอบกับผู้บังคับบัญชาอยู่ ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.39 ตามลำดับ

พนักงานญี่ปุ่นมีความคิดเห็น认为自己แลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลใหม่ๆ กับเพื่อน ร่วมงานเป็นประจำ และมีการถ่ายทอด สอนงานให้แก่กันอยู่ในระดับดีมาก มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.48 รองลงมาได้แก่เห็นว่าตนเองสามารถติดต่อประสานงาน พูดคุย และทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ทุก แผนกอยู่ในระดับดีมาก มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.39 ไม่หนีงานและขาดงานโดยไม่มีการแจ้งให้ ผู้บังคับบัญชาทราบอยู่ในระดับดีมาก มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.34 เมื่อพบข้อผิดพลาดในการทำงาน จะ มีการปรับปรุงแก้ไขในทันที โดยหาสาเหตุความผิดพลาดด้วยตัวเองอยู่ในระดับดีมาก มีคะแนน เฉลี่ยอยู่ที่ 4.29 ทำงานเป็นทีมมากกว่าทำงานคนเดียวโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องแก้ไขปัญหา สำคัญๆ โดยท่านจะมีส่วนร่วมร่วมกับสมาชิกในทีมอยู่ในระดับดีมาก มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.26 ใช้เวลา ทำการ ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรอย่างเต็มที่อยู่ในระดับดีมาก มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.22 แสวงหาความคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ สำหรับการทำงานและแก้ไขปัญหาเสมออยู่ในระดับดี มี คะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.17 ผู้บังคับบัญชามักสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานจากตนเสมออยู่ ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.14 พลังงานถูกวัดหรือประเมินผลงานโดยเปรียบเทียบกับ เป้าหมายที่กำหนดไว้ และตนเองมีโอกาสถูกตรวจสอบการปฏิบัติงานและผลงานได้ตลอดเวลาอยู่ใน

ระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.06 ได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาเสมอ เพื่อนำมาพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.99 องค์กรของตนให้ความสำคัญในเรื่องของบุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เช่น การจัดฝึกอบรมนวัตกรรมใหม่ๆอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.93 ตนเองได้รับการตรวจสอบการทำงานอยู่เสมอว่าเป็นไปตามกฎระเบียบหรือไม่อยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.91 ชอบเข้าร่วมกิจกรรมที่องค์กรจัดและให้ความร่วมมือที่ดีต่อองค์กรเสมออยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.90 เชื่อมมั่นและไว้วางใจต่อสมาชิกในทีมงาน ให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกันเสมออยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.88 ไม่พูดจาโยนความผิดให้กับสิ่งรอบตัว เมื่อเกิดความผิดพลาดจากการทำงานอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.85 ปฏิบัติงานตามระเบียบหรือคู่มือการทำงานทุกขั้นตอนอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.83 เสียสละประโยชน์ส่วนตัว เช่น เวลาส่วนตัว เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเท่ากับเห็นว่าตนเองสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการหรือกระบวนการทำงานได้เองอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.78 ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้ทุกครั้งอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.53 และสุดท้ายพนักงานตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบได้เอง โดยไม่ต้องสอบถามหรือตรวจสอบกับผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.38 ตามลำดับ

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

ด้านความคิดเห็นของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครในด้านลักษณะวัฒนธรรมด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ โดยรวมพบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 ลักษณะวัฒนธรรมพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

ด้านความคิดเห็นของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครในด้านลักษณะวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน โดยรวมพบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

ด้านความคิดเห็นของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครในด้านลักษณะวัฒนธรรม ด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม โดยรวมพบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4 ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

ด้านความคิดเห็นของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครในด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง โดยรวมพบว่ามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 5 ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านของการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

ด้านความคิดเห็นของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครในด้านลักษณะวัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น โดยรวมพบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 6 ลักษณะพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

ด้านความคิดเห็นของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครในเรื่องลักษณะพฤติกรรมการทำงาน โดยรวมพบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 7 ลักษณะวัฒนธรรมไทยส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

ลักษณะวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทย ได้แก่ ด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง และด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น พบว่ามีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สำหรับลักษณะวัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม พบว่าไม่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงว่า ลักษณะวัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยมไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทย

สมมติฐานที่ 8 ลักษณะวัฒนธรรมญี่ปุ่นส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

ลักษณะวัฒนธรรมญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานญี่ปุ่น ได้แก่ ด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม ด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง และด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น พบว่ามีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สำหรับลักษณะวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน พบว่าไม่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงว่าลักษณะวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานญี่ปุ่น

ตาราง 27 สรุปความแตกต่างของวัฒนธรรมการทำงานระหว่างไทยและญี่ปุ่น

มิติ	คนไทย	คนญี่ปุ่น
1. การยอมรับความแตกต่างระหว่างชนชั้นในการทำงาน	• ยอมรับความแตกต่างและอำนาจที่ต่างกัน ของคนที่อยู่ในระดับเหนือกว่า • ให้ความสำคัญกับคนที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่า • เกรงใจ เป็นลักษณะที่ทำให้คนไทยแตกต่างจากชาติอื่น ความรู้สึกเกรงใจทำให้คนไทยบางครั้งไม่ยากที่จะถามหรือขอข้อมูลมาก เทียบเท่ากับคนญี่ปุ่น เพราะความรู้สึกว่าไม่ยากจะรบกวน	• ให้ความสำคัญและยอมรับความแตกต่างน้อยกว่าคนไทย ดังนั้นคนญี่ปุ่นจะรับฟังในข้อเสนอแนะของพนักงานในระดับที่ต่ำกว่ามากกว่าคนไทย • ระบบ ringi ที่สามารถทำให้คนที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่าสามารถเสนอโยบายไปสู่ผู้บริหารระดับสูงทำได้ • ให้ความสำคัญของการสร้างความแข็งแกร่งขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตัวเองสังกัดอยู่มากกว่าที่จะเห็นความสำคัญหรือเชื่อถือเพียงเพราะเป็นคำสั่งของผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าอย่างเดียว • ให้ความสำคัญกับความสนใจของลูกน้อง ตัวอย่างเช่น ให้คำแนะนำด้านต่างๆที่อาจนอกเหนือจากเนื้อหา โดยไม่มองว่า เป็นคนละชั้น
2. การให้ความสำคัญของกลุ่ม หรือปัจเจกบุคคล	• ทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่น มีลักษณะคล้ายคลึงกันคือ เน้นการให้ความสำคัญของกลุ่ม มากกว่าการให้ความสำคัญของปัจเจกบุคคล	• เมื่อเทียบกับคนไทย คนญี่ปุ่นถูกมองว่าให้ความสำคัญของกลุ่มมากกว่าคนไทย

ตาราง 27 (ต่อ)

มิติ	คนไทย	คนญี่ปุ่น
2. การให้ความสำคัญของกลุ่ม หรือปัจเจกบุคคล	•คนไทยให้ความสำคัญของคนในกลุ่มเดียวกัน มากกว่าคนนอกกลุ่ม ตัวอย่างเช่น เลือกที่จะซื้อและแคร่แผนกเดียวกันมากกว่าคนนอกแผนก แม้คนนอกแผนกจะเป็นคนไทย และคนในแผนกจะเป็นคนญี่ปุ่น •สังเกตเห็นได้ว่า แม้บริษัทไทยบางบริษัทจะรับแนวคิดของการใส่เสื้อแบบเดียวกันมาทำงาน แต่ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ก็จะไม่นิยมใส่เสื้อฟอร์มเหมือนพนักงาน •ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจที่ได้มีการคำนึงถึงความพึงพอใจต่อสมาชิกส่วนใหญ่ในกลุ่ม •เคารพกับการตัดสินใจของกลุ่ม	•การให้ความสำคัญกับกลุ่ม ทำให้เห็นว่าการบริหารจัดการ คนญี่ปุ่นมีแนวคิดให้คนมารวมกลุ่มกันออกกำลัง การใช้โรงอาหารเดียวกัน การใส่เครื่องแบบที่เป็นยูนิฟอร์ม •“ie” เป็นแนวคิดเรื่องครอบครัว ในการทำงาน ที่คนญี่ปุ่นนำมาใช้ (มองคนที่ทำงานในองค์กรเดียวกันว่าเหมือนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน) •บางครั้งใช้วิธีกดดัน โดยอาศัยการ Boycott จากคนในกลุ่ม
	•ให้ความสำคัญกับการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นในกลุ่ม (ตัวอย่างเช่น จากการสัมภาษณ์ เทียบกับแนวคิดที่ได้จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานที่เป็นชาวฝรั่งเศส อังกฤษ พบว่าหัวหน้างานต่างชาติเหล่านี้ ไม่เข้าใจว่าทำไมต้องมีการช่วยกัน ทำบุญใส่ซองผ้าป่า ทำไมต้องมีการขอเงินผู้บริหารเพื่อมาซื้อของรางวัลปีใหม่ ในขณะที่ผู้บริหารคนไทย เข้าใจและยอมรับที่อาจจะต้องใส่ซองผ้าquinหรือซองผ้าป่าหลายๆซองจากหลายๆลูกน้อง)	
3. การยอมรับเรื่องที่ไม่แน่นอน	•คนไทยทำใจและรับได้กับการเปลี่ยนแปลงได้มากกว่าคนญี่ปุ่น •“สบาย สบาย” และ “ไม่เป็นไร” สะท้อนภาพให้เห็นว่า คนไทย ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และมีความยืดหยุ่นสูง	•คนญี่ปุ่นได้ชื่อว่าเป็นพวกที่มีการวางแผนงานล่วงหน้า ดังนั้นการปรับเปลี่ยนอะไร จากแผน คนญี่ปุ่นจะยอมรับได้ยากกว่าคนไทย •ระบบการบริหาร เช่น การจัดทำ JIT, TQM สะท้อนให้เห็นแนวคิดของการลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน

ตาราง 27 (ต่อ)

มิติ	คนไทย	คนญี่ปุ่น
3. การยอมรับเรื่องที่ไม่แน่นอน	•ในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนคนไทยกับคนญี่ปุ่น ทั้งสองใช้แนวคิดของญี่ปุ่นเรื่องการทำงานตามแผนงาน การให้ความสำคัญกับการรักษาเวลามาใช้ เนื่องจากเห็นประโยชน์ในการทำงาน ไม่ใช่เพียงเพราะกลัวการถูกปรับหากทำงานล่าช้า	•คนญี่ปุ่นถึงแม้จะมีการตั้งระบบลงโทษ เช่นการปรับค่า ในกรณีทำงานล่าช้า แต่ในใจนั้น ไม่ได้อยากได้เงินจากการปรับ แต่อยากให้คู่ค้าระมัดระวัง แต่จากการทำงานที่ผ่านมา ผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่น เห็นการพัฒนาของคนไทยในการให้ความสำคัญกับเวลา และมีทักษะในการวางแผนที่ดีขึ้น •คนญี่ปุ่นเองมองและยอมรับว่า ระบบญี่ปุ่นนั้น บางครั้งเข้มงวดและขาดความยืดหยุ่นจนเกินไป •คนญี่ปุ่นใจร้อนและมองว่า คนไทยใจเย็น บางครั้งนำมาซึ่งความขัดแย้งในเรื่องความก้าวหน้าของการทำงาน
4. คุณค่าวัดจากความสำเร็จ/ คุณค่าวัดจากคุณภาพชีวิต ความห่วงใยซึ่งกันและกัน	•งานและความสนุกเป็นสิ่งที่สามารถเกิดควบคู่กันได้ •การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกันสำคัญกว่าตัวเนื้องาน •งานไม่ใช่ปัจจัยเดียวที่จะสะท้อนถึงความสำเร็จ	•ให้ความสำคัญกับการทำงานหนัก •การทำงานสะท้อนภาพของความสำเร็จในชีวิต •การทำงานเป็นการเติมเต็มด้านหนึ่งให้กับชีวิต •การทำงานเกินเวลาเป็นเรื่องปกติ •ความก้าวหน้าและความสำเร็จเป็นความท้าทาย
5. การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ระยะยาวหรือผลลัพธ์ระยะสั้น	•ทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่นนั้นเมื่อเทียบกับชาติโดยส่วนใหญ่ทางยุโรปและอเมริกา จะเป็นคนที่ให้ความสำคัญกับผลระยะยาวมากกว่า •แนวคิดของ การทำดีเพื่อจะได้ผลดีตอบแทนทั้งในชาตินี้และชาติหน้า	•คนญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับผลระยะยาวมากกว่าคนไทย •มุ่งเน้นในการวางแผนเพื่อการพัฒนาปรับปรุงในระยะยาว

ตาราง 27 (ต่อ)

มิติ	คนไทย	คนญี่ปุ่น
5. การให้ความสำคัญกับ ผลลัพธ์ระยะยาวหรือ ผลลัพธ์ระยะสั้น	•คนไทยนักบริหารยุคใหม่ให้ความสำคัญกับเรื่องผลลัพธ์ระยะยาวของธุรกิจมากขึ้น •คนไทยบางครั้งยอมขาดทุนในการทำธุรกิจบางส่วนเพื่อให้ได้มีโอกาสพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าระยะยาว	•การเลือกคู่ค้า คนญี่ปุ่นมองผู้ผลิตขึ้นส่วนคนไทยที่จะมาร่วมงานกัน ไม่ใช่เรื่องของ ต้องทำสินค้าได้ราคาถูกอย่างเดียว แต่ดูจากศักยภาพหรือความคิดต่อยอดเป็นปัจจัยที่นำมาพิจารณาร่วมด้วย •เน้นการรักษาส่วนแบ่งการตลาดมากกว่าแค่การทำกำไรในระยะสั้น •ให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาเนื่องจากมองว่าเป็นการส่งผลระยะยาวกับความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร

ที่มา: พัลลภา ปิตินันต์. 2552. สัมพันธ์ไทย-ญี่ปุ่น: แตกต่างแต่ไม่แตกแยก. For Quality ปีที่ 16 ฉบับที่ 142. วารสาร. <http://inside.cm.mahidol.ac.th/bm/index.php/bm-on-stages/113-2009-08-03-08-10-04>

ตาราง 28 สรุปข้อแตกต่างของอุปนิสัยและวิธีการทำงานของคนไทยและคนญี่ปุ่น

ข้อแตกต่างของอุปนิสัย และวิธีการทำงาน	ไทย	ญี่ปุ่น
อุปนิสัย	-เรียนรู้เท่าที่จำเป็น -ชอบถาม/ฟัง มากกว่าเรียนรู้ด้วยตนเอง -เรียนแบบท่องจำ -ไม่ชอบจดบันทึก -ชอบใช้จำ (แต่จำไม่ได้หมด) -ไม่ค่อยสนใจพัฒนา -พอใจเท่าที่เป็นอยู่ -รักสบาย รักสนุก -ทำงานตามหน้าที่ -ทำพอให้งานเสร็จ -ไม่ค่อยมีวินัย -ไม่ชอบอยู่ในกฎเกณฑ์ -ไม่รักษาเวลา -บริหารเวลาไม่เก่ง -ชอบตามคำสั่ง ที่ละเรื่อง -ทำ Multitask ไม่ค่อยได้ -ใจร้อน -มีความเป็นปัจเจกชนนิยมสูง (Individual) -ไม่ยึดติดกับกรอบ วิธีการ -มีความยืดหยุ่นสูง -ปรับตัวเก่งและเร็ว -ไม่ค่อยเก็บออม ใจป้ำ	-สนใจใฝ่รู้ -เรียนรู้ด้วยตนเอง /รักการอ่าน -เรียนแบบคิดวิเคราะห์ -ชอบจดบันทึก -มีการพัฒนาตลอดเวลา -มุ่งมั่น/เอาจริงเอาจังกับงาน -ชอบความสมบูรณ์แบบ -มีวินัย -ตรงต่อเวลา -บริหารเวลาได้ดี -จัดลำดับความสำคัญได้ดี -ทำงาน Multitask ได้ -ใจเย็น ตัดสินใจช้า -ทำตามหมู่คณะ -ยึดระบบ ระเบียบหรือหลักการ -ขาดความยืดหยุ่น -ปรับตัวช้า -ประหยัด/มัธยัสถ์
วิธีคิด	-ใช้ดุลพินิจ/ความรู้สึกมากกว่าเหตุผล -คิดสร้างสรรค์/คิดนอกกรอบ	-คิดวิเคราะห์ -คิดแบบบูรณาการ -ใช้เหตุผลและข้อมูลประกอบการตัดสินใจ -คิดอยู่ในกรอบ

ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อแตกต่างของอุปนิสัย และวิธีการทำงาน	ไทย	ญี่ปุ่น
วิธีการทำงาน	-มองเรื่องเฉพาะหน้า -ไม่ชอบวางแผนระยะยาว -ทำงานตามสั่ง -ทำงานไม่เป็นระบบ -แก้ปัญหาเก่ง แต่คิดไม่ป้องกันก่อน -ทำงานเอกเทศ -มองเป้าหมายเฉพาะตน/กลุ่มของตน -ต่างคนต่างคิด	-มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ -วางแผนระยะยาว -ทำงานตามลำดับความสำคัญ -มีระบบการทำงาน -ชอบป้องกันปัญหา -ทำงานเป็นทีม -ทำงานแบบบูรณาการเพื่อเป้าหมายเดียวกัน -คิดร่วมกัน รับผิดชอบร่วมกัน -ไม่ทำตัวเด่นให้เป็นภัยต่อตนเอง

ที่มา: เกรียงศักดิ์ นิธิพัฒนาศัย / Thaicoach.com. 2552. การทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่นอย่างมีประสิทธิภาพ. <http://www.j-campus.com/article/view.php?id=1004>

การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลตามสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1

1. ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ

ลักษณะวัฒนธรรมด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจของพนักงานไทยและญี่ปุ่น มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจากคนไทยส่วนมากมีลักษณะอำนาจนิยมมากกว่าอิสระนิยม และยึดมั่นในตัวบุคคลมากกว่าหลักการและเหตุผล โดยเฉพาะการให้ความนิยมต่อผู้ที่มีอำนาจ เป็นความเชื่อที่ตกทอดจากชนบทธรรมเนียมประเพณีทางการเมืองการปกครอง (วิโรจน์ สารรัตน์ 2539) ซึ่งทางคนญี่ปุ่นจะมีลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจที่ต่ำกว่า สมาชิกในสังคมยอมรับในการไม่เท่าเทียมกันของอำนาจและสถานภาพระหว่างกันมากกว่า ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างกันในด้านอำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ การได้รับการยกย่องทางสังคม เงินเดือน และสิทธิพิเศษต่าง ๆ อย่างชัดเจน ผู้ที่ต่ำกว่าจะให้เกียรติและให้ความเคารพต่อผู้ที่มีอำนาจสูงกว่า แต่จากการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมของพนักงาน

ไทยมีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจไม่สูงมากนัก โดยทั่วไปแล้วค่อนข้างมีลักษณะที่มีการยอมรับและเชื่อฟังผู้มีอำนาจหรือตำแหน่งหน้าที่สูงกว่าไม่มากนัก (Hofstede 1997: 27-37) ซึ่งผลที่ได้นี้มีความแตกต่างจากลักษณะวัฒนธรรมไทยที่เชื่อว่ามี ความเหลื่อมล้ำในอำนาจที่ค่อนข้างสูงนั่นเอง และด้วยองค์กรไทยจะมีโครงสร้างองค์กรและการบังคับบัญชาที่มีแนวโน้มจะหลายระดับชั้นมากกว่าองค์กรญี่ปุ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาค่อนข้างน้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรญี่ปุ่น

สอดคล้องกับทฤษฎีของ Hofstede (1997: 27-37) สรุปความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูงกับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำว่า องค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำส่วนใหญ่ต้องการจะลดความไม่เท่าเทียมกันระหว่างบุคคลให้เหลือน้อยที่สุด จะมีการพึ่งพาอาศัยกันและกันระหว่างผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่ากับผู้ที่มีอำนาจสูงกว่า นิยมการกระจายอำนาจไปยังส่วนต่างๆ ลำดับชั้นในองค์กรหมายถึงการแบ่งแยกบทบาทเพื่อความสะดวกในการบริหาร พนักงานคาดหวังที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีระยะห่างของฐานเงินเดือนระหว่างพนักงานในระดับบนและระดับล่างที่แคบ และชนชั้นกลางมีจำนวนมาก ในขณะที่องค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูงส่วนใหญ่คาดหวังและปรารถนาให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันระหว่างบุคคล ผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่าจะต้องพึ่งพาผู้ที่มีอำนาจสูงกว่า นิยมรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ลำดับชั้นในองค์กรเป็นผลสะท้อนมาจากความไม่เท่าเทียมที่คงอยู่ระหว่างชนชั้นสูงกับชนชั้นล่าง พนักงานคาดหวังที่จะให้หัวหน้าเป็นผู้ออกคำสั่ง มีระยะห่างของฐานเงินเดือนระหว่างพนักงานในระดับบนและระดับล่างที่กว้าง และชนชั้นกลางมีจำนวนน้อย

และจากงานวิจัยของ Hofstede (1997: 26) ซึ่งทำการศึกษาด้านความแตกต่างของวัฒนธรรมทั่วโลก โดยทำการสำรวจบริษัทข้ามชาติใน 64 ประเทศทั่วโลก แสดงถึงดัชนีของลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจของไทยมีค่าอยู่ที่ 64 และญี่ปุ่นมีค่าอยู่ที่ 54 นั้นหมายความว่า ไทยมีลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูงกว่าญี่ปุ่น แต่จากการวิจัยครั้งนี้กลับพบว่า ทั้งพนักงานไทยและญี่ปุ่นมีความเห็นโดยรวมในระดับค่อนข้างต่ำทั้งคู่ อาจเนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทั้งคนไทยและญี่ปุ่น ปฏิบัติงานในองค์กรญี่ปุ่น ดังนั้นจึงมีลักษณะของความเหลื่อมล้ำในอำนาจที่ค่อนข้างต่ำ เพราะวัฒนธรรมของญี่ปุ่นจะมีการวางโครงสร้างสายการบังคับบัญชาแสดงถึงอำนาจของแต่ละสายงานอย่างชัดเจน มีการกระจายอำนาจการปกครองจากหัวหน้าไปยังลูกน้องอย่างเหมาะสม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเคารพและให้เกียรติต่อผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่า และมีการให้อิสระในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการเสนอแนะและแสดงความคิดเห็น จากสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรญี่ปุ่น จะซึมซับวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำที่ค่อนข้างต่ำไปด้วย

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิญา (2548) ที่ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรกับความเครียดในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขมีการรับรู้ วัฒนธรรมการทำงานในลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ และความเป็นกลุ่มนิยมอยู่ในระดับสูง

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประเสริฐ แยมกลิ่นฟุ้ง (2530: 10-13) ทำการศึกษา ลักษณะวัฒนธรรมสังคมไทย พบว่าวัฒนธรรมสังคมไทยมีลักษณะ รักอิสระภาพหรือความเป็นไท ไม่ชอบอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้อื่น ไม่ชอบการถูกกดขี่หรือให้ผู้อื่นมาสั่งการ ความรักอิสระนี้ ทำให้คนไทยไม่ค่อยผูกพันกับหน้าที่ และถือตนเองเป็นใหญ่ ทำให้มักเกิดปัญหาในการประสานงาน หรือการทำงานเป็นกลุ่ม เคารพบุคคลผู้มีอำนาจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นไปตามพิธี ซึ่งแสดงถึงฐานะสูงต่ำของบุคคลที่เกี่ยวข้อง

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นุสาศณี จิตราภิรมย์ (2545) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาระดับของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจอยู่ในระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 2

2. ลักษณะวัฒนธรรมพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

ลักษณะวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากงานวิจัยพบว่าทั้งพนักงานไทยและพนักงานญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความเห็นต่อวัฒนธรรมการทำงานของตนมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนโดยรวมในระดับค่อนข้างต่ำ แสดงให้เห็นว่า ทั้งพนักงานไทยและญี่ปุ่นมีความรู้สึกว่าการไม่แน่นอนเป็นสิ่งปกติของชีวิต และยอมรับได้กับความเสี่ยงใดๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาโดยไม่หลีกเลี่ยง มีความวางใจและรู้สึกได้ถึงความมั่นคงขององค์กรในด้านสวัสดิการต่างๆ ทั้งนี้อาจเพราะความเชื่อที่ว่า วิถีชีวิตของคนต้องพบกับความเปลี่ยนแปลงในชีวิตอย่างสม่ำเสมอ ทำให้บุคคลในสังคมเกิดความเคยชินและยอมรับกับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งต่างจากลักษณะวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนของญี่ปุ่น ซึ่งเป็นลักษณะองค์กรที่มีความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงมากกว่าไทย มีความกลัวต่อสิ่งที่ไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต จึงมีการตั้งกฎเกณฑ์และข้อบังคับมากมายเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนดังกล่าว โดยมีการทำงานภายใต้กฎระเบียบที่เคร่งครัด มีลำดับขั้นตอนการทำงานและการบังคับบัญชาที่ชัดเจน การริเริ่มโครงการหรือการปรับปรุงลักษณะการทำงานต้องอาศัยมติที่ประชุมมากกว่าการริเริ่มโดยตัวบุคคล อย่างไรก็ตามถึงดีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนของสังคมไทยก็ถือว่าอยู่ในระดับค่อนข้างสูงเช่นกัน สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะสังคมที่มีความยืดหยุ่นในการตอบรับและปรับตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงไม่สูงนัก รวมทั้งมีความสามารถและความพร้อมในการรับความเสี่ยงจากการลงทำสิ่งใหม่ที่ไม่คุ้นเคยไม่สูงนักด้วยเช่นกัน จากเหตุผลดังกล่าว ทำให้องค์กรต่างๆ ของญี่ปุ่นที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับระเบียบและแนวทางปฏิบัติที่เคยทำมามากกว่า มีความยืดหยุ่น ความพร้อมในการยอมรับและปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่า

สอดคล้องกับทฤษฎีของ Hofstede (1997: 111-126) สรุปความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำกับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงว่า องค์กรที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ จะมีความรู้สึกถึงความไม่แน่นอนเป็นสิ่งปกติของชีวิต โครงสร้างองค์การจะเป็นที่รับรู้กันเองในหมู่สมาชิก มีกฎระเบียบที่ชัดเจนมีน้อยกว่า จะไม่ชอบความไม่แน่นอนของกฎระเบียบที่เป็นทางการ จะบังคับใช้ในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น มีความเครียด ความวิตกกังวลต่ำ มักจะไม่มีการยึดกฎเกณฑ์ต่างๆ มากนัก และเข้ากับสิ่งอื่นๆ ได้ง่าย ในขณะที่องค์กรที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นในชีวิตจะถูกรู้สึกว่าเป็นภัยคุกคามที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องซึ่งจะต้องจัดให้หมดไป มีโครงสร้างองค์การที่ชัดเจน มีกฎระเบียบอย่างเป็นทางการ มีมาตรฐาน ความเครียดสูง จะยอมรับกับความเสี่ยงที่คุ้นเคย แต่กลัวสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือและความเสี่ยงที่ไม่คุ้นเคย แรงจูงใจเกิดขึ้นจากการได้รับความมั่นคงในงานและการได้รับการยอมรับนับถือ

และจากงานวิจัยของ Hofstede (1997: 26) ซึ่งทำการศึกษาด้านความแตกต่างของวัฒนธรรมทั่วโลก โดยทำการสำรวจบริษัทข้ามชาติใน 64 ประเทศทั่วโลก แสดงถึงดัชนีของลักษณะด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนของไทยมีค่าอยู่ที่ 64 และญี่ปุ่นมีค่าอยู่ที่ 92 นั้นหมายความว่า ไทยมีลักษณะด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนค่อนข้างสูง ในขณะที่ญี่ปุ่นมีลักษณะด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง แต่จากการวิจัยครั้งนี้กลับพบว่าทั้งพนักงานไทยและญี่ปุ่นมีความเห็นโดยรวมในระดับค่อนข้างต่ำทั้งคู่ ตามการอภิปรายสรุปด้านบน

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นุสาศณี จิตราภิรมย์ (2545) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาระดับของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ผลการวิจัยพบว่าพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับสูง

สมมติฐานที่ 3

3. ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม

ลักษณะวัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากงานวิจัยพบว่าทั้งพนักงานไทยและพนักงานญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความเห็นต่อวัฒนธรรมการทำงานของตนเป็นลักษณะด้านคตินิยมมากกว่าความเป็นปัจเจกนิยม ในระดับที่ค่อนข้างสูง แสดงให้เห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่า โดยความเป็นคตินิยมจะตรงข้ามกับความเป็นปัจเจกนิยม คือเมื่อพนักงานในองค์กรมีความเป็นกลุ่มนิยมสูง จะมีความเป็นปัจเจกนิยมต่ำ เพราะเชื่อว่าการทำงานคนเดียวจะทำให้เกิดความไม่มั่นใจในการทำงาน หรืออาจทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ คำนึงถึงเป้าหมาย

ของกลุ่ม และมีความผูกพันต่อกลุ่ม มีความพร้อมในการทำงานแบบกลุ่มมากกว่า ให้ความสำคัญนับถือต่อกฎระเบียบสังคมที่ตนอยู่

สอดคล้องกับทฤษฎีของ Hofstede, (1997: 51-52) สรุปความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นปัจเจกนิยมกับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นกลุ่มนิยมว่า ลักษณะวัฒนธรรมความเป็นปัจเจกนิยม กฎหมายและสิทธิต่างๆ ถูกกำหนดให้เหมือนกันสำหรับทุกคน การเลื่อนขั้นหรือปรับเงินเดือนถูกพิจารณาจากผลงานและผลการปฏิบัติงานรายบุคคล วัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ การเรียนรู้ว่าจะมีวิธีการเรียนรู้อย่างไร เน้นงานมากกว่าเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่า GDP ต่อหัวสูง ในขณะที่ลักษณะวัฒนธรรมความเป็นกลุ่มนิยม กฎหมายและสิทธิต่างๆ มีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม การเลื่อนขั้นหรือปรับเงินเดือนถูกพิจารณาจากความอาวุโสและความร่วมมือกับกลุ่ม วัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ การเรียนรู้ว่าจะทำสิ่งต่างๆ เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่างาน มีค่า GDP ต่อหัวต่ำ

และจากงานวิจัยของ Hofstede (1997: 53) ซึ่งทำการศึกษาด้านความแตกต่างของวัฒนธรรมทั่วโลก โดยทำการสำรวจบริษัทข้ามชาติใน 64 ประเทศทั่วโลก แสดงถึงดัชนีของลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมของไทยมีค่าอยู่ที่ 20 และญี่ปุ่นมีค่าอยู่ที่ 46 นั้นหมายความว่า ทั้งไทยและญี่ปุ่นมีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมค่อนข้างต่ำ และมีความเป็นคตินิยมค่อนข้างสูง สอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้ และตามความคิดเห็นของ(Thome and McAuley, 1992: 190) คนไทยมีลักษณะที่ค่อนข้างมุ่งตนเอง มากกว่าคนญี่ปุ่น แม้ว่าผลจากการวิเคราะห์ของฮอฟสเต็ด (Hofstede) แสดงให้เห็นว่าคนไทยมีระดับความเป็นกลุ่มสูง ชาวญี่ปุ่นมักจะพอใจที่จะจำกัดการคบหาสมาคมหลังเลิกงานของตนอยู่กับบรรดาชาวญี่ปุ่นอื่นๆ ที่มาประจำอยู่ในประเทศไทยมากกว่า ในแง่ของทัศนคติและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน คนญี่ปุ่นมักจะเอาความต้องการและความจำเป็นของงานมาก่อนความต้องการและความจำเป็นส่วนตัวและของครอบครัว ในขณะที่คนไทยจะพยายามสร้างความสมดุลระหว่างสายงานอาชีพและชีวิตครอบครัว และไม่ยอมให้บริษัทก้าวล่วงชีวิตส่วนตัวของตน

และสอดคล้องกับทฤษฎีของ Hofstede (1984 อ้างถึงใน Gibson, Ivnnceovich and Donnelly, 2000) กล่าวว่า ลักษณะนี้เป็นลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการตอบสนองความพอใจในเป้าหมายและความสำเร็จว่าเป็นเป้าหมาย ความพอใจและความสำเร็จของปัจเจกบุคคลหรือของกลุ่ม วัฒนธรรมแบบปัจเจกบุคคลจะให้ความสำคัญกับบุคคลมากกว่ากลุ่ม และเชื่อว่าบุคคลจะทำงานได้ดีที่สุด หากทำงานโดยลำพัง ความสำเร็จจึงเป็นความสำเร็จของบุคคล ส่วนวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยม จะให้ความสำคัญกับเป้าหมายและความสำเร็จของสมาชิกในกลุ่มมากกว่าตัวบุคคล โดยแสดงให้เห็นว่าหากบุคคลรวมกันเป็นกลุ่มจะทำให้ผลงานดีกว่าการทำงานคนเดียว องค์การที่มีความเป็นกลุ่มนิยมเป็นลักษณะของสังคมที่สมาชิกภายในองค์การให้ความสนใจในกลุ่มมากกว่าเรื่องของตนเองและการที่สมาชิกภายในองค์การมีความเป็นกลุ่มนิยมมากก็จะเป็นเสมือนข้อตรงข้ามกับความเป็นปัจเจกนิยมมาก สมาชิกภายในองค์การมีความผูกพันต่อสังคมภายในองค์การอย่างมาก มีความภักดีต่อสังคมนั้นด้วย

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิญา (2548) ที่ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรกับความเครียดในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และผล การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าข้าราชการในสำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุขมีการรับรู้ วัฒนธรรมการทำงานในลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ และ ความเป็นกลุ่มนิยมอยู่ในระดับสูง

และสอดคล้องกับทฤษฎีของ Komin (1991) พบว่าสังคมไทย เป็นสังคมที่มีความเป็น ปัจเจกบุคคลและให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยให้ความสำคัญกับตนเองสูง การ มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นไปอย่างราบรื่น มีความยืดหยุ่นและรู้จักปรับตัวตามโอกาส มีความรู้สึกมักน้อยและพอใจในสิ่งที่ตนเองมีอยู่ พฤติกรรมการแสดงออกของคนไทยเป็นสังคมที่มี ความเป็นอยู่อย่างง่าย ๆ ไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์มากนักเมื่อเปรียบเทียบกับสังคมอื่นๆ เช่น ญี่ปุ่น จีน และเวียดนาม เป็นสังคมที่เน้นความเป็นความเป็นปัจเจกบุคคล เนื่องจากการละเมิดสิทธิหน้าที่ให้ ชัดเจน จึงทำให้เกิดลักษณะความเป็นอิสระในความคิดและการปฏิบัติ ส่งผลให้การแสดงความ รับผิดชอบต่อหน้าที่ ความผูกพัน ความซื่อสัตย์ของคนไทยขึ้นอยู่กับค่านิยมของแต่ละบุคคล

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นุสาสณี จิตราภิรมย์ (2545) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาระดับ ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ในลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม อยู่ในระดับสูง และมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมอยู่ในระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 4

4. ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกัน ในด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง

ลักษณะวัฒนธรรมด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับ นัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากงานวิจัยพบว่าในด้านความเป็น ชายและความเป็นหญิงที่ทั้งพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความเห็นตรงกันว่าไม่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญนั้น เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทั้งคนไทยและญี่ปุ่นมี ความเห็นต่อวัฒนธรรมการทำงานของตนมีลักษณะความเป็นหญิงมากกว่าความเป็นชาย ในระดับ ค่อนข้างสูง แสดงให้เห็นว่า พนักงานมีความเห็นอกเห็นใจในการทำงาน คำนึงถึงคุณภาพชีวิตของ พนักงานเป็นหลัก มากกว่าผลการปฏิบัติงาน มีการพึ่งพาซึ่งกันและกันในการทำงาน สมาชิกส่วน ใหญ่ในสังคมให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจกับความสุข ความสำเร็จทั้งในด้านที่ไม่ใช้วัตถุ เช่น คุณภาพชีวิต ความสุข สัมพันธภาพระหว่างบุคคล มากกว่าความสำเร็จในด้านที่เป็นวัตถุ เช่น ความก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงในชีวิต ผลตอบแทน เป็นต้น

จากงานวิจัยของ Hofstede (1997: 84) ซึ่งทำการศึกษาด้านความแตกต่างของวัฒนธรรม ทั่วโลก โดยทำการสำรวจบริษัทข้ามชาติใน 64 ประเทศทั่วโลก แสดงถึงดัชนีของลักษณะความเป็น

ชายของไทยมีค่าอยู่ที่ 34 และญี่ปุ่นมีค่าอยู่ที่ 95 นั้นหมายความว่า ไทยมีลักษณะความเป็นชายค่อนข้างต่ำและมีลักษณะความเป็นหญิงที่ค่อนข้างสูง ในขณะที่ญี่ปุ่นมีลักษณะความเป็นชายสูงมากและมีลักษณะความเป็นหญิงที่ต่ำมาก แต่จากการวิจัยครั้งนี้กลับพบว่า ทั้งพนักงานไทยและญี่ปุ่นมีความเห็นโดยรวมเป็นมีความเป็นหญิงในระดับค่อนข้างสูงด้วยคะแนนเฉลี่ยที่เท่ากัน จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน นั่นคือ ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร ไม่มีความแตกต่างกันในด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บังอร โสพล (2544:38-47) ได้วิจัยเรื่องอิทธิพลของวัฒนธรรมประจำชาติ และวัฒนธรรมองค์กรต่อค่านิยมในการบริหารงานทัศนคติ และผลการปฏิบัติงาน พบว่า วัฒนธรรมประจำชาติมีอิทธิพลต่อค่านิยมทางการจัดการมากกว่าวัฒนธรรมองค์กร โดยมีข้อสังเกตว่าโดยทั่วไปคนไทยมีลักษณะความเป็นเพศชายต่ำ

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประภาพร เหลืองช่วยโชค (2539) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานรับวิสาหกิจ 1 องค์กรและพนักงานองค์กรเอกชน 2 องค์กร จำนวน 400 คน ผลการศึกษาพบว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมมีติความเป็นชายไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 5

5. ลักษณะวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันในด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น

ลักษณะวัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวของสังคมไทยที่ไม่สูงนักถือว่าปานกลาง แสดงให้เห็นว่า คนในสังคมค่อนข้างให้ความสำคัญกับสิ่งที่เกิดขึ้นและผลที่จะได้รับในปัจจุบันมากกว่าอนาคตระยะยาว หรือคำนึงถึงอนาคต แต่ไม่อาจจะเลยความสุขสนุกในปัจจุบันได้ ดังนั้นจึงสะท้อนออกมาในลักษณะการให้คุณค่ากับอนาคตพอๆ กับปัจจุบัน มีแนวโน้มนิยมการให้ของกำนัลและคำชมเชย มีความผูกพันกับชนบทประเพณีดั้งเดิมที่เคยปฏิบัติ มีความต้องการที่จะรักษาเกียรติและหน้าตาในสังคม โดยสมาชิกจะยึดมั่นในเป้าหมายมีความเพียรพยายาม อดทน และรู้จักประหยัดเก็บออมเพื่อวันข้างหน้าในระดับหนึ่ง ขณะเดียวกันก็จะยึดมั่นในประเพณี และห่วงเรื่องรักษาภาพลักษณ์ ทั้งด้านหน้าตาและสถานะทางสังคมในอีกระดับหนึ่งด้วยเช่นกัน ส่วนสังคมญี่ปุ่นนั้นจะให้คุณค่ากับอนาคตเป็นอย่างมาก โดยจะสนับสนุนให้สมาชิกยึดมั่นในเป้าหมาย มีความเพียรพยายาม อดทนแม้ผลที่ได้จะช้าหรือต้องใช้เวลา นาน รู้จักประหยัดและเก็บออมเพื่อวันข้างหน้า ทำให้มีเงินออมสำหรับการลงทุนมาก คำนึงถึงอนาคตให้ความสำคัญกับการทำงาน การใช้จ่าย และการเก็บออมเพื่อวันข้างหน้า จากงานวิจัยจึงพบว่า พนักงานไทยมีการมุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาวในระดับค่อนข้างสูง แต่พนักงานญี่ปุ่นมีการมุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาวในระดับสูงกว่า

สอดคล้องกับทฤษฎีของ Hofstede (1997: 166) สรุปความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้นกับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวว่า ลักษณะวัฒนธรรมการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น จะยึดมั่นในประเพณี เคารพสังคมและสถานะทางสังคมเหนือสิ่งอื่นใด ใช้จ่ายอย่างสิ้นเปลือง มีเงินออมสำหรับการลงทุนน้อย คาดหวังในผลงานอย่างรวดเร็ว เน้นการรักษาหน้า เน้นข้อเท็จจริง ในขณะที่วัฒนธรรมการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว จะปรับเปลี่ยนประเพณีให้เข้ากับสังคมยุคใหม่ เคารพสังคมและสถานะทางสังคมภายในขอบเขต ประหยัด อดออม สำรองทรัพยากรไว้ใช้ ออมเงินสำหรับการลงทุนมาก มีความพยายาม และอดทนแม้ว่าจะเห็นผลช้า ยอมผู้อื่นบ้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และเน้นคุณธรรม

และจากงานวิจัยของ Hofstede (1997: 26) ซึ่งทำการศึกษาด้านความแตกต่างของวัฒนธรรมทั่วโลก โดยทำการสำรวจบริษัทข้ามชาติใน 64 ประเทศทั่วโลก แสดงถึงดัชนีของลักษณะด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น โดยไทยมีการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวมีค่าอยู่ที่ 56 และญี่ปุ่นมีค่าอยู่ที่ 80 นั้นหมายความว่า ไทยมีลักษณะด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวที่สั้นกว่าญี่ปุ่น ซึ่งจากการวิจัยครั้งนี้พบว่า พนักงานไทยมีความเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวค่อนข้างสูง ญี่ปุ่นมีการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวสูง สอดคล้องกัน อาจเป็นไปได้ว่าพนักงานงานไทยส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น จึงอาจซึมซับวัฒนธรรมการปฏิบัติในด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว สูงตามไปด้วย

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นุสาสณี จิตราภิรมย์ (2545) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาระดับของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในลักษณะการมุ่งเน้นระยะยาวอยู่ในระดับสูง

สมมติฐานที่ 6

6. ลักษณะพฤติกรรมการทำงาน of พนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกัน

ลักษณะพฤติกรรมการทำงาน มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยพนักงานญี่ปุ่นจะมีพฤติกรรมการทำงานโดยรวมทั้งสี่ด้านในระดับดีกว่าพนักงานไทยเกือบทุกด้าน

สอดคล้องกับทฤษฎีของ ออร์แกน (Organ. 1991: 8-12) ได้จำแนกคุณลักษณะของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ 5 ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยนี้ 3 ด้านคือ ด้านพฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ หมายถึง การเอาใจใส่ และปฏิบัติงานเกินกว่าระดับที่องค์กรกำหนดไว้ เช่น ปฏิบัติงานตรงตามกำหนดเวลารักษาความสะอาด ดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ขององค์กร ด้านพฤติกรรมการรับผิดชอบและให้ความร่วมมือ หมายถึง การรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมต่อการดำเนินงานภายในองค์กร ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่การแสดงความคิดเห็นแต่รวมถึงการปฏิบัติ

พฤติกรรมอื่นๆ เช่น การอ่านจดหมายเวียนเกี่ยวกับองค์การการเข้าร่วมประชุม การติดตามหาข่าวสาร และความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ และด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (Altruism) หมายถึง การให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทันทีที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน หรือการช่วยแนะนำพนักงานใหม่เกี่ยวกับวิธีการใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือและเครื่องใช้ต่างๆ

และสอดคล้องกับทฤษฎีของ พอดซาคอฟ; และคนอื่นๆ (Podsakoff; et al. 2000: 351-363) ได้สังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับลักษณะของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ในลักษณะของการปฏิบัติตามระเบียบขององค์การ (Organizational compliance) เป็นการปฏิบัติตามกฎระเบียบและวิธีการ รวมถึงกระบวนการทำงานที่ได้ซึมซับเข้าไปในตัวบุคคล ทำให้บุคคลนั้นยอมรับกฎกติกา ข้อปฏิบัติและวิธีการขององค์การ โดยกฎกติกาเหล่านั้นเป็นกฎกติกาที่ไม่มีบุคคลใดเฝ้าติดตามในการแสดงพฤติกรรม ลักษณะของความคิดสร้างสรรค์ (Individual initiative) เป็นการแสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลและการออกแบบนวัตกรรมที่มุ่งในการพัฒนางานหรือผลการปฏิบัติงานขององค์การ การทำงานหนักและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงาน ลักษณะพฤติกรรมการช่วยเหลือ (Helping behavior) เป็นการช่วยเหลือบุคคลในการทำงานด้วยความเต็มใจ และพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการให้การสนับสนุนในความสำเร็จของผู้อื่น และการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งแสดงออกทั้งคำพูดและการกระทำ (Cheerleading) รวมถึงการกระทำที่ช่วยเหลือการป้องกันและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล (Peacemaking) และการทำความดีให้สังคม (Civic virtue) เป็นการแสดงความเต็มใจในการเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์การ การเฝ้าติดตามสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์การ ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การ การแสดงพฤติกรรมเช่นนี้บ่งบอกให้เห็นว่าบุคคลรู้สึกผูกพันกับองค์การ รู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าขององค์การด้วย รวมทั้งการพัฒนาตนเอง (Self-development) เป็นการที่บุคคลพัฒนาตนเองโดยการค้นคว้าเพิ่มเติม การเพิ่มพูนความรู้ทักษะและความสามารถ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน

และสอดคล้องกับทฤษฎีของ เมโย (Mayo. 1981: 208-215) ที่กล่าวว่า บุคคล กลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ย่อมมีผลกระทบต่อผลผลิตของการทำงาน พฤติกรรมการทำงานของคนไม่สามารถจูงใจได้ด้วยเงินเพียงอย่างเดียวแต่พฤติกรรมของมนุษย์ขึ้นกับค่านิยม ความเชื่อ และอารมณ์ของแต่ละบุคคลด้วย และผลผลิตมิได้ถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหารเท่านั้น แต่ถูกกำหนดโดยตัวบุคคลและกลุ่มบุคคล รวมทั้งรูปแบบการรวมตัวระหว่างบุคคลจากพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีอยู่ในองค์การเรียกว่าองค์การไม่เป็นทางการ (Informal organization) จะเป็นตัวกำหนดปทัสถาน ค่านิยมของกลุ่มและจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล

และสอดคล้องกับทฤษฎีของ ไตรรัตน์ โภคผลากรณ์ (2541: 31-32) ในพฤติกรรมการทำงานของพนักงานแบบพฤติกรรมสร้างสรรค์ (Constructive) พนักงานแบบนี้จะมีความขยันขันแข็งและมีความคิดสร้างสรรค์ ชอบแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ถ้าหากไม่พอใจแล้ว ก็พยายามเพิ่มเงื่อนไขหรือเรียกร้องเพิ่มเติม

และสอดคล้องกับแนวคิดของ สิริอร วิชชาวุธ (2544: 69-70) ได้เสนอว่า บุคคลจะประสบความสำเร็จในการทำงานในองค์กรได้ ต้องมีพฤติกรรมไม่เรียนรู้โดยแสวงหาความรู้และข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับงานของตนเอง และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฌ็อง-ฌัก เจริญพิทย์ (2541: 95-96) ทำการศึกษาลักษณะการนักคิดสร้างสรรค์และขั้นตอนการคิดสร้างสรรค์: กรณีผู้ใหญ่นักประดิษฐ์ พบว่า บ่อเกิดของลักษณะการด้านพฤติกรรมนักคิดสร้างสรรค์ คือ การทำงานเพื่อความพอใจ ความคิดแหวกแนว ความอยากรู้อยากเห็นชอบทำให้สิ่งที่ท้าทายความคิด ชอบการเปลี่ยนแปลง มีอารมณ์ขัน และความไวต่อปัญหา

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2524) ศึกษาลักษณะการทำงานของคนไทยว่ามีลักษณะใดที่ส่งเสริมการบริหารที่ดีและลักษณะใดที่ไม่ส่งเสริมการบริหารงานที่ดี พบว่า ลักษณะที่ส่งเสริมการบริหารที่ดี ได้แก่ ความสุภาพอ่อนน้อม การบริการที่ดี ความเห็นใจและเข้าใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาและมีความคิดสร้างสรรค์ ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและทำงานได้ง่ายขึ้น

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุมาสี มาโนชนกุล (2539) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของสังคมไทย โดยสุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจสื่อสารในประเทศไทยจำนวน 200 คน ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรสอดคล้องกับวัฒนธรรมสังคมไทย โดยให้ความสำคัญแก่การใช้อำนาจ (Power Distance) มนุษยธรรม ปัจเจกบุคคลนิยม (Individualism) และความเป็นเพศชาย (Masculinity) จากการศึกษายังพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพให้ความสำคัญแก่ ความสำเร็จและอนาคต

สมมติฐานที่ 7

7. ลักษณะวัฒนธรรมไทยส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร

ลักษณะวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากงานวิจัยพบว่า ลักษณะวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทย ได้แก่ ลักษณะวัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น ด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง และด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน โดยการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมการทำงาน จะขึ้นอยู่กับอัตรา การเปลี่ยนแปลงของลักษณะวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไป

สอดคล้องกับแนวคิดของ สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540: 27-31) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่ สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่องค์กรยอมรับจากการที่สมาชิกในองค์กรทั้งเก่าและใหม่ต้องติดต่อกันเกี่ยวข้องกันในเรื่องงาน ทำให้สมาชิกใหม่ขององค์กรเรียนรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้องและเหมาะสม จัดระเบียบในองค์กรเพื่อสมาชิกก็จะยึดเป็นแนวทางหลักในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติต่อกัน วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรมหรือความ

เป็นไปต่าง ๆ ในองค์กรของตน วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยมความเชื่อและแนวปฏิบัติที่สมาชิกขององค์กรทำอยู่ปกติจนเคยชินกลายเป็นนิสัยสมาชิกขององค์กรสามารถทำกิจกรรมเหล่านั้นได้โดยอัตโนมัติไม่ต้องตัดสินใจมากในแต่ละช่วงเวลา ช่วยให้งานประสานสอดคล้องกัน ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้สมาชิกในองค์กรได้ตระหนักถึงความเป็นพวกและกลุ่มก้อนเดียวกันเพราะมีค่านิยม ความเชื่อและการประพฤติปฏิบัติที่คล้ายกัน และเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากวิถีทางของกลุ่มอื่น ก่อให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรที่แตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ และช่วยในการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างยั่งยืน วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกและยังมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

และสอดคล้องกับทฤษฎีของ J.E.Sheridan (1992) C.Orpeu (1993) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความรู้สึกผูกพัน องค์กรที่พนักงานมีความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์กร จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน (Commitment) เขาก็จะทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงาน เพราะอยากให้องค์กรประสบความสำเร็จ

และสอดคล้องกับทฤษฎีของ เฮลริเจล สโลคัม และวูดแมน (Hellriegel, D.; Slocum, J.W.; & Woodman, R.W. 2001: 528-529) กล่าวว่า จากสมมติฐานพื้นฐาน วัฒนธรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กันโดยตรง ด้วยเหตุนี้จึงมีการพยายามในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เพื่อเป็นการสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพให้มากขึ้น ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน คือ วัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทในระยะยาว อาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการตัดสินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของบริษัทในทศวรรษหน้าได้

และสอดคล้องกับทฤษฎีของ Cook & Lafferty (1989 อ้างถึงใน อัญชลี วิสิทธิ์วิษ์, 2539: 29-32) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กร สามารถนำมาเป็นแนวทางการประพฤติปฏิบัติ และพฤติกรรมที่สมาชิกแสดงออกในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน ทำให้เป็นเอกลักษณ์ที่ถ่ายทอดให้สมาชิกองค์กรรุ่นต่อไป ซึ่งแนวปฏิบัติหมายถึงวัฒนธรรมองค์กร นำแนวคิดมาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบวัดการรับรู้พฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐาน โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกได้ 3 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะสร้างสรรค์ เป็นองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมในการทำงานเน้นความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กร คือความต้องการความสำเร็จ ต้องการไมตรีสัมพันธ์ รวมทั้งมีการส่งเสริมให้สมาชิกองค์กรมีความสัมพันธ์ และสนับสนุนรักใคร่กลมเกลียวซึ่งกันและกัน สมาชิกจะมีพฤติกรรมที่ขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้น มีความสุขกับการปฏิบัติงาน 2) ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา คือองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกเน้นความต้องการความมั่นคงของสมาชิก และการมีผู้นำที่เน้นบุคคล พฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกมีลักษณะคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ฟังพาดูผู้บริหารและยึดถือกฎระเบียบแบบแผนเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ แต่จะยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา และ 3) ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว คือมีค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออก มีการเผชิญหน้า ขอบการมีอำนาจ หลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

สมาชิกแสดงความขัดแย้ง ไม่ไว้วางใจ ต่ำหนิและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ต่อต้านและมีข้อขัดแย้งเป็นต้น

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Marcoulides and Heck (1993: 209 - 225) ศึกษาตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กรสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sawner (2000) สำรวจความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการปฏิบัติงานในหน่วยงานทหารขนาดใหญ่ โดยวัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ 1) ผลลัพธ์ของการตรวจสอบ 2) อัตราความปลอดภัยภาคพื้นดิน 3) การธำรงรักษาพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรใน 5 ประการ ได้แก่ 1) การจัดการการเปลี่ยนแปลง 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) ทำงานเป็นทีม 4) มุ่งเน้นลูกค้า และ 5) มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานทั้ง 3 ประการ คือ 1) ผลลัพธ์ของการตรวจสอบ 2) อัตราความปลอดภัยภาคพื้นดิน 3) การธำรงรักษาพนักงาน

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kim, Lee and Yu (2004: 340-359) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ จำแนกวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ มุ่งเน้นนวัตกรรม ทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นความสัมพันธ์ และมุ่งเน้นงาน ศึกษากับธุรกิจ 3 ประเภท ได้แก่ ธุรกิจประกันภัยอุตสาหกรรมและโรงพยาบาล พบว่าธุรกิจประกันภัยให้ความสำคัญแก่นวัตกรรม ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน คือ การเจริญเติบโตของยอดเงินประกัน อัตราผู้ทำประกันเพิ่มสูงขึ้น แต่ไม่มีผลกระทบต่อผลตอบแทนการลงทุน ส่วนธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมมุ่งเน้นความสัมพันธ์ วัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวสัมพันธ์กับผลกำไรและผลตอบแทนการลงทุน และธุรกิจโรงพยาบาลพบว่ามีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และมุ่งเน้นงานเป็นสำคัญ มีผลต่ออัตราการเข้าออกของพนักงาน

สมมติฐานที่ 8

8. ลักษณะวัฒนธรรมญี่ปุ่นส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร

ลักษณะวัฒนธรรมญี่ปุ่นส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานญี่ปุ่น ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากงานวิจัยพบว่า ลักษณะวัฒนธรรมญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานญี่ปุ่น ได้แก่ ลักษณะวัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยมหมู่ ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น ด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ และลักษณะวัฒนธรรมด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง โดยการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมการทำงาน จะขึ้นอยู่กับอัตราการเปลี่ยนแปลงของลักษณะวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไป

สอดคล้องกับแนวคิดของ สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540: 27-31) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่ สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่องค์กรยอมรับจากการที่สมาชิกในองค์กรทั้งเก่าและใหม่ต้อง

ติดต่อกันเกี่ยวข้องกับในเรื่องงาน ทำให้สมาชิกใหม่ขององค์กรเรียนรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้องและเหมาะสม จัดระเบียบในองค์กรเพื่อสมาชิกก็จะยึดเป็นแนวทางหลักในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติต่อกัน วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรมหรือความเป็นไปต่าง ๆ ในองค์กรของตน วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยมความเชื่อและแนวปฏิบัติที่สมาชิกขององค์กรทำอยู่ปกติจนเคยชินกลายเป็นนิสัยสมาชิกขององค์กรสามารถทำกิจกรรมเหล่านั้นได้โดยอัตโนมัติไม่ต้องตัดสินใจมากในแต่ละช่วงเวลา ช่วยให้ทำงานประสานสอดคล้องกัน ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้สมาชิกในองค์กรได้ตระหนักถึงความเป็นพวกและกลุ่มก้อนเดียวกันเพราะมีค่านิยม ความเชื่อและการประพฤติปฏิบัติที่คล้ายกัน และเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากวิถีทางของกลุ่มอื่น ก่อให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรที่แตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ และช่วยในการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างยั่งยืน วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกและยังมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

และสอดคล้องกับทฤษฎีของ William G. Ouchi (1981) ที่ศึกษาพบว่าวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ธุรกิจญี่ปุ่นสามารถเอาชนะอเมริกาได้ในทศวรรษที่ 80 (ทฤษฎี Z (Theory Z)) นอกจากนี้ยังมีการศึกษาของ Peters and Waterman ที่ได้ทำการสัมภาษณ์บริษัทชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ สิ่งที่ค้นพบคือ บริษัทเหล่านี้มีวัฒนธรรมบางประการที่เข้มแข็ง ได้แก่ การทำงานที่มุ่งความเป็นเลิศ ผลผลิตสินค้าและบริการที่ดีที่ถูกคำพึงพอใจ การลดความสำคัญของระเบียบกฎเกณฑ์แต่มุ่งที่ผลงาน องค์กรเหล่านี้กำหนดค่านิยมหลักขององค์กรทำให้สมาชิกทุกคนรับรู้อย่างชัดเจนและใช้เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน

และสอดคล้องกับทฤษฎีของ เฮลริเจล สโลคัม และวูดแมน (Hellriegel, D.; Slocum, J.W.; & Woodman, R.W. 2001: 528-529) กล่าวว่า จากสมมติฐานพื้นฐาน วัฒนธรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กันโดยตรง ด้วยเหตุนี้จึงมีการพยายามในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เพื่อเป็นการสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพให้มากขึ้น ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน คือ วัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทในระยะยาว อาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการตัดสินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของบริษัทในทศวรรษหน้าได้

และสอดคล้องกับทฤษฎีของ Cook & Lafferty (1989 อ้างถึงใน อัญชลี วิสิทธิ์วิษ์, 2539: 29-32) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กร สามารถนำมาเป็นแนวทางการประพฤติปฏิบัติ และพฤติกรรมที่สมาชิกแสดงออกในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน ทำให้เป็นเอกลักษณ์ที่ถ่ายทอดให้สมาชิกองค์กรรุ่นต่อไป ซึ่งแนวปฏิบัติหมายถึงวัฒนธรรมองค์กร นำแนวคิดมาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบวัดการรับรู้พฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐาน โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกได้ 3 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะสร้างสรรค์ เป็นองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมในการทำงานเน้นความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กร คือความต้องการความสำเร็จ ต้องการไมตรีสัมพันธ์ รวมทั้งมีการส่งเสริมให้สมาชิกองค์กรมีความสัมพันธ์ และสนับสนุนรักใคร่กลมเกลียวซึ่งกันและกัน สมาชิกจะมีพฤติกรรมที่

ขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้น มีความสุขกับการปฏิบัติงาน 2) ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา คือองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกเน้นความต้องการความมั่นคงของสมาชิก และการมีผู้นำที่เน้นบุคคล พฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกมีลักษณะคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ฟังพาผู้บริหารและยึดถือกฎระเบียบแบบแผนเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ แต่จะยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา และ 3) ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว คือมีค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออก มีการเผชิญหน้า ชอบการมีอำนาจ หลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่เกิดขึ้น สมาชิกแสดงความขัดแย้ง ไม่ไว้วางใจ ตำหนิและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ต่อต้านและมีข้อขัดแย้งเป็นต้น

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Marcoulides and Heck (1993: 209 - 225) ศึกษาตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กรสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sawner (2000) สำนวความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานทหารขนาดใหญ่ โดยวัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ 1) ผลลัพธ์ของการตรวจสอบ 2) อัตราความปลอดภัยภาคพื้นดิน 3) การธำรงรักษาพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรใน 5 ประการ ได้แก่ 1) การจัดการการเปลี่ยนแปลง 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) ทำงานเป็นทีม 4) มุ่งเน้นลูกค้า และ 5) มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานทั้ง 3 ประการ คือ 1) ผลลัพธ์ของการตรวจสอบ 2) อัตราความปลอดภัยภาคพื้นดิน 3) การธำรงรักษาพนักงาน

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kim, Lee and Yu (2004: 340-359) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ จำแนกวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ มุ่งเน้นนวัตกรรม ทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นความสัมพันธ์ และมุ่งเน้นงาน ศึกษากับธุรกิจ 3 ประเภท ได้แก่ ธุรกิจประกันภัยอุตสาหกรรมและโรงพยาบาล พบว่าธุรกิจประกันภัยให้ความสำคัญแก่นวัตกรรม ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน คือ การเจริญเติบโตของยอดเงินประกัน อัตราผู้ทำประกันเพิ่มสูงขึ้น แต่ไม่มีผลกระทบต่อผลตอบแทนการลงทุน ส่วนธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมมุ่งเน้นความสัมพันธ์ วัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวสัมพันธ์กับผลกำไรและผลตอบแทนการลงทุน และธุรกิจโรงพยาบาลพบว่ามีวัฒนธรรมองค์กรทำงานเป็นทีม และมุ่งเน้นงานเป็นสำคัญ มีผลต่ออัตราการเข้าออกของพนักงาน

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

โดยสรุปแล้ว ผลการศึกษาจากงานวิจัยนี้ได้แสดงให้เห็นถึง ลักษณะความแตกต่างของ วัฒนธรรมทั้งสองชาติ ซึ่งมีความแตกต่างกันค่อนข้างน้อย และลักษณะวัฒนธรรมของทั้งสองชาติ ก็ ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานทั้งสองชาติมีทั้งเหมือนกันและแตกต่างกัน โดยลักษณะ วัฒนธรรมไทยและญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นเหมือนกันมี 3 มิติ คือ ลักษณะวัฒนธรรมด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง และด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น ส่วนในด้านที่แตกต่างกันมี 2 มิติ คือ ลักษณะ วัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตริรวมหมู่ โดย ลักษณะวัฒนธรรมไทยด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของ พนักงานไทย แต่ลักษณะวัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตริรวมหมู่ไม่ส่งผลต่อพฤติกรรม การทำงานของพนักงานไทย ในขณะที่ลักษณะวัฒนธรรมญี่ปุ่นด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคตริรวม หมู่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานญี่ปุ่น แต่ลักษณะวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความ ไม่แน่นอนไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานญี่ปุ่น ดังนั้นจากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยขอ เสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์ ดังนี้

1. ลักษณะวัฒนธรรมด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ โดยรวมแล้วทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่น มีความเห็นตรงกันว่าตนเป็นชนชาติที่ยอมรับความแตกต่างกันทางสังคมได้มากกว่าชาวตะวันตก พนักงานคนไทยมองว่าระบบชนชั้นเป็นเรื่องปกติในการทำงานของคนไทย องค์กรไทยจะมีแผนผัง โครงสร้างขององค์กรและมีสายการบังคับบัญชาที่ยาวมากเมื่อเทียบกับคนญี่ปุ่น คนไทยรู้สึกดีกับ การมีตำแหน่งดีๆ สำหรับคนญี่ปุ่นนั้น ชื่อตำแหน่งสวยๆ อาจไม่ใช่เรื่องสำคัญ การวัดกันในการ ทำงาน ดูจากการพัฒนาของคนที่ต่อตำแหน่งงานนั้นๆมากกว่า เช่น หลังจากเป็นผู้จัดการแล้ว ไม่ใช่ ทำงานไปอีกกี่สิบปี ก็มีความสามารถในการทำงานและความรับผิดชอบเหมือนเดิมกับตอนเป็น ผู้จัดการใหม่ๆ หรือไม่ได้มีการพัฒนาในอยู่ในตำแหน่งสูงขึ้นไปจากเดิม ดังนั้นองค์กรควรที่จะมีการ จัดสายการบังคับบัญชาให้ชัดเจน โดยจัดให้มีการกระจายอำนาจจากหัวหน้าไปยังลูกน้องอย่าง เหมาะสม ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าองค์กรมีความยุติธรรม โปร่งใส เพิ่มการมีส่วนร่วมของ พนักงานในการแก้ปัญหาในงานที่เกี่ยวข้อง โดยให้มีอิสระในการทำงาน ให้พนักงานได้มีการแสดง ความคิดเห็นแลกเปลี่ยน ซึ่งทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน และพัฒนาองค์กรให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งองค์กรต้องสร้างให้พนักงานมีการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์กรของตนใน ด้านต่างๆ มากขึ้น เพราะเป็นการเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา เพื่อลดช่องว่างระหว่างความสัมพันธ์

2. ลักษณะวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน คนไทยเป็นชนชาติที่มีวัฒนธรรม ที่ยอมรับความไม่แน่นอนและมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงได้มาก ส่วนคนญี่ปุ่นการทำอะไร ไม่ชอบความเสี่ยง ต้องเช็คข้อมูลอย่างละเอียดก่อนการวางแผน การตัดสินใจ รวมถึงมีการคิดแผน สำรองไว้ในการเตรียมแก้ปัญหาด้วย ความแตกต่างระหว่างคนญี่ปุ่นและคนไทยในมิตินี้ส่งผล

กระทบไม่น้อยต่อการทำงานร่วมกัน ดังนั้นองค์กรควรที่จะมีการให้ความอิสระในการแสดงความคิดเห็นของพนักงานอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน เพื่อให้เกิดมุมมองไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ขัดแย้ง และไม่มี ความเครียดในการทำงานร่วมกัน อาจส่งผลให้พนักงานมีการปฏิบัติการและพฤติกรรมการทำงานที่ดีขึ้น รักและสนุกกับงานที่ทำมากขึ้น มีความพร้อมในการทำงาน และมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จของงานที่ทำ และจากผลการวิจัยที่ได้ แสดงถึงความรู้สึกไว้วางใจของพนักงานญี่ปุ่นที่เห็นว่า วัฒนธรรมของต้นด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน นั่นอาจเพราะญี่ปุ่นเป็นชาติที่มีความกลัวต่อความไม่แน่นอนสูง จึงมีความพยายามในการสร้างกฎระเบียบข้อบังคับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจำนวนมากเพื่อเป็นกรอบให้กับสมาชิกในองค์กรปฏิบัติตาม บางครั้งทำให้ภายในองค์กรมีความเครียดสูง และการตัดสินใจต่างๆ จะใช้มติของกลุ่มเป็นหลักหรือตามลำดับขั้นตอน มุ่งมั่นในงานที่ทำและมีการตั้งความหวังต่อผลงานที่จะได้รับกลับมา โดยทั่วไปแล้วคนญี่ปุ่นก่อนจะทำอะไรจะหาข้อมูลอย่างละเอียดไว้ก่อน เพื่อประกอบการตัดสินใจ การหาข้อมูลของคนญี่ปุ่นไม่ใช่แค่การถาม แต่บางคนเป็นการลงมือไปทำงานเองด้วยซ้ำ ส่วนนี้เองเป็นข้อที่คนไทยควรทำความเข้าใจว่าจริง ๆ แล้วคนญี่ปุ่นที่คนไทยมองว่าถามมาก ถามจุจกก็มาจากพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่ต้องการข้อมูลประกอบการตัดสินใจ เพื่อป้องกันความผิดพลาดหรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ ในทางตรงกันข้ามคนญี่ปุ่นมองว่า บางครั้งคนไทยพูดน้อยเกินไป บางครั้งหากปัญหาเกิดขึ้น การทำงานด้วยกันเป็นทีม ร่วมกันแก้ปัญหา หรือช่วยกันตัดสินใจจะเป็นประโยชน์ในการทำงาน แต่เมื่อปัญหาเกิด คนไทยมักไม่ค่อยบอก ทำให้บางครั้งปัญหาลูกกลมใหญ่โตอาจทำให้แก้ไขได้ยากกว่าเดิม ส่งผลกระทบต่องานส่วนอื่น ๆ หรือทำให้ทำงานไม่เสร็จทันตามกำหนด หรือได้คุณภาพที่ไม่เป็นไปตามที่ตั้งไว้ ซึ่งทั้งหมดนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย การทำงานในองค์กรที่มีความชัดเจนในลักษณะของงาน มีระเบียบแบบแผนกติกาชัดเจน ตั้งใจทำงาน มุมานะ เข้าอกเข้าใจลูกน้อง และดูแลอ่อนน้อม แต่มีความเด็ดขาดอยู่ภายใน ให้ผลตอบแทนที่ดี จึงส่งผลให้พนักงานในองค์กรทราบถึงความชัดเจน ไว้วางใจ และพึงพอใจในสิ่งเหล่านั้น จะเห็นได้ชัดว่าพนักงานไทยส่วนใหญ่ที่ทำงานในองค์กรญี่ปุ่นจะมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นค่อนข้างยาวนาน วัฒนธรรมในด้านนี้ของญี่ปุ่นจึงถือเป็นข้อดีที่สำคัญสำหรับองค์กรไทยจะนำมาปรับใช้สำหรับข้อเสียของลักษณะวัฒนธรรมญี่ปุ่นด้านนี้คือ การทำงานหนัก และทุ่มเทให้กับการทำงานที่อาจมากเกินไป ต้องขยันและควรมีงานทำอยู่ตลอดเวลา มีใจจดจ่อจริงจังกับงาน จนบางครั้งอาจกลายเป็นความเครียดต่อการทำงานจนเกินไป และอาจส่งผลเสียต่อร่างกายและสุขภาพจิตได้ ในขณะที่การทำงานแบบวัฒนธรรมไทยจะเป็นการทำงานแบบยืดหยุ่นกว่าจนบางครั้งอาจดูเป็นการทำงานที่ไม่ค่อยมีระเบียบวินัย ดังนั้นหากสามารถนำวัฒนธรรมของทั้งสองชาติมาผสมผสานรวมกันได้อย่างลงตัว ก็จะทำให้การทำงานนั้นเวลางานจะทำเต็มที่ แต่ก็มีเวลาพักผ่อน หรือท่องเที่ยวพักผ่อนหย่อนใจตามแบบฉบับของคนไทย มีความสนุกสนานและมีความสุขกับงานที่ทำอย่างลงตัว ก็จะเป็นการจัดความสมดุลเรื่องงานและชีวิตส่วนตัวได้ดีด้วย

3. ลักษณะวัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกนิยมและคิตรวมหมู่ ทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่น มีลักษณะคล้ายคลึงกันคือ เน้นการให้ความสำคัญของกลุ่ม มากกว่าการให้ความสำคัญของปัจเจก

บุคคล ในเรื่องของการให้ความสำคัญกับกลุ่มจะส่งผลกับการทำงานโดยเน้นการตัดสินใจของการทำงานเป็นกลุ่ม คนญี่ปุ่นมองว่า หากทำงานร่วมกัน การตัดสินใจของกลุ่มร่วมกันเป็นเรื่องสำคัญ เพราะหากเกิดปัญหาขึ้น แต่ละฝ่ายควรจะได้รับทราบ ทั้งนี้ก็เพื่อเตรียมพร้อมกับการปรับเปลี่ยนแผนในส่วนที่ตนเองดูแล ยังเป็นการร่วมด้วยช่วยกันในการแก้ปัญหา ดังนั้นองค์กรควรหาวิธีการเพิ่มการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านต่าง ๆ ด้วยการเพิ่มสิ่งกระตุ้นในการทำงาน การปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้เหมาะสม เพื่อเสริมสร้างให้พนักงานเกิดการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรให้มากยิ่งขึ้น และหาวิธีการลดวัฒนธรรมองค์กรด้านความเป็นปัจเจกนิยม โดยการอบรมพนักงานให้มีทักษะการทำงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานคนเดียว สร้างความผูกพันระหว่างพนักงานต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กร เพราะการที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูงย่อมจงรักภักดีต่อองค์กร ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ และเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานในการวางแผนและการปฏิบัติการ สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีมและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในสายงานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากหากขาดการมีส่วนร่วมของพนักงานจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งในองค์กรได้

4. ลักษณะวัฒนธรรมด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง แม้พนักงานทั้งสองชาติจะเห็นตรงกันว่าไม่มีความแตกต่างในเรื่องของวัฒนธรรมด้านนี้ แต่องค์กรทั้งสองชาติก็ควรจะมีจัดการนำส่วนข้อดีของทั้งสองชาติมาประยุกต์ใช้ในองค์กร คนญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับงานในเรื่องของคุณภาพ จากผลการวิจัยของ Hofstede นั้น คนญี่ปุ่นได้คะแนนความเป็น Masculine (การให้ความสำคัญกับการทำงานและคุณค่าของการทำงานหนัก) อยู่ที่ 95 จากคะแนน 100 คะแนน ในขณะที่คนไทย ได้คะแนนความเป็น Masculine เพียงแค่ 34 จาก 100 นั้น ไม่น่าแปลกใจเลย ที่เรามักจะได้ยินประโยคที่ว่า คนญี่ปุ่นบ้างาน จากความแตกต่างในด้านวัฒนธรรมนี้เอง ทำให้เวลาคนไทยทำงานกับคนญี่ปุ่นจำเป็นที่จะต้องมีการปรับตัวเข้าหากัน ดังนั้นองค์กรควรมีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างครบถ้วนเพื่อสนับสนุนการทำงานให้กับพนักงาน โดยการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานให้เพิ่มขึ้น

5. ลักษณะวัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น จากผลงานวิจัยของ Hofstede ทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว รวมทั้งงานวิจัยของนักวิจัยอื่น ๆ เช่น Onishi ที่มองว่า คนไทยมีการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว โดยเฉพาะนักธุรกิจไทย มุมมองระยะยาวของคนไทยนี้เป็นส่วนหนึ่งที่มีผลมาจากหลักศาสนาพุทธที่มองว่าทำดีในวันนี้เพื่อชาติหน้าจะได้สบาย คนไทยส่วนใหญ่จะวางแผนระยะยาวเป็นช่วงของเวลา (block of time frame) ซึ่งช่วงเวลามองของคนไทยมักจะสั้นกว่าคนญี่ปุ่น หรือว่าให้ความสำคัญกับแผนงานระยะสั้น เช่น 1 ปี 3 ปี มากกว่าเมื่อเทียบกับคนญี่ปุ่น ในขณะที่คนญี่ปุ่นให้ความสำคัญของแผนระยะยาวระดับ 10 ปี 15 ปี นอกจากนั้นความต่อเนื่องและทิศทางของการวางแผนเป็นอีกจุดที่คนไทยควรต้องให้ความสำคัญด้วย ดังนั้นองค์กรควรมีการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความเชื่อถือและไว้วางใจกันภายในองค์กร ร่วมรักษาวรรณธรรมที่ดีขององค์กรไว้ ด้วยการยึดปฏิบัติร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และ

ปรับเปลี่ยนประเพณี ธรรมเนียมสังคมใหม่ ๆ ให้เหมาะสมกับองค์กร และพนักงานทุกคนในการนำมาปฏิบัติร่วมกันต่อไป โดยพื้นฐานวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นจะเน้นระบบอาวุโส ให้ความสำคัญแก่ผู้อาวุโสหรือผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรเป็นเวลายาวนานกว่า เชื่อว่าผู้อาวุโสจะให้เคล็ดลับเรื่องการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และจะใช้เป็นเกณฑ์สำคัญในการเลื่อนตำแหน่ง ความคิดนี้สามารถนำมาปรับใช้กับการทำงานกับทุกองค์กร โดยการปลูกฝังให้พนักงานปฏิบัติตามหลักคำสอนเรื่องการทำงานของผู้อาวุโสในองค์กรเพราะถือเป็นผู้ที่มีทักษะประสบการณ์ และความรู้ความสามารถซึ่งเป็นที่ยอมรับ

6. ด้านพฤติกรรมการทำงาน พนักงานทุกคนในองค์กรต้องปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์กรอยู่เสมอ ในการปฏิบัติงานประจำวันที่สนับสนุนให้เกิดผลสำเร็จในการทำงาน หรือบรรลุเป้าหมายขององค์กร คือ ตั้งเป้าหมายของตนเอง เป้าหมายของแผนก เป้าหมายของสาขา เป้าหมายขององค์กร ในแต่ละวัน แต่ละเดือน และแต่ละปี พยายามบรรลุเป้าหมายดังกล่าวให้ได้ ด้วยการทำงานหนัก ทুমเท อุทิศตนเสียสละแก่องค์กรอย่างเต็มความสามารถ ควรทำงานด้วยความกระตือรือร้น เห็นคุณค่าของงานที่ทำ มีความรอบรู้ในงานโดยการมีลักษณะนิสัยช่างสังเกต และมีทักษะในการสื่อสาร ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีทัศนคติที่ดีต่องานและสถานที่ทำงานของตนเอง ไขว่คว้าหาโอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองให้มีความก้าวหน้าเพิ่มมากขึ้น มีวินัยต่อตนเองและเคารพในกฎ ระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด ระบบการทำงานแบบญี่ปุ่นที่น่าสนใจคือ ญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่เรียกว่า On the Job Training (OJT) คือการปฏิบัติงานจริง การเรียนรู้และพัฒนาตนเองจากงานที่ทำ ฝึกให้ปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนด แต่สำหรับคนไทย มักนิยมศึกษาหาความรู้จากห้องเรียนหรือตำรา โดยใช้เวลาในวันหยุด เสาร์ อาทิตย์ ไปศึกษาเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา คนส่วนใหญ่จึงเข้าใจว่า การเพิ่มวุฒิการศึกษาเป็นการสร้างโอกาส ในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น โดยที่ระบบญี่ปุ่นจะสนใจผลการปฏิบัติงานมากกว่าวุฒิการศึกษา ทำให้พนักงานบางคนเมื่อไม่มีโอกาสในการเติบโต หลังที่จบวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้น จึงต้องการที่จะเปลี่ยนงานย้ายบริษัท ระบบการโยกย้ายตำแหน่งงาน (Rotation) ญี่ปุ่นมักจะมีการโยกย้ายตำแหน่งงาน เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสได้เรียนรู้งานอื่น ๆ เป็นการพัฒนาตนเอง เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพิ่มศักยภาพการทำงาน แต่ในการทำงานของคนไทยมักจะชอบทำงานที่ตนถนัดและชอบ คนไทยไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง หรือปรับเปลี่ยนตำแหน่ง โดยพนักงานมักเข้าใจว่า การโยกย้ายเป็นการลงโทษ บางคนเห็นว่า ถ้าได้ทำงานไม่ตรงสายงานที่เรียนมาแล้ว ทำให้ตนเองไม่เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน (specialize) หากได้ทำงานไม่ตรงกับที่เรียนมาหรือที่ตนเองชอบ มักจะพบว่าคนเหล่านั้นก็จะลาจากองค์กรไป ดังนั้นนโยบายการโยกย้ายตำแหน่งงานจึงไม่ประสบความสำเร็จกับการทำงานของคนไทยเท่าที่ควร ด้านการสื่อสารการรายงาน (Communication) คนญี่ปุ่นถือว่าการสื่อสารเป็นจุดแข็งของการทำงาน โดยทุกคนจะเข้าใจระบบการสื่อสารที่ดี ที่เรียกว่า Hou – Ren – So โดยจะมีการประชุม การรายงาน และการแจ้งข่าวสารทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง แต่ในการทำงานของคนไทยมักจะให้ความสำคัญกับการสื่อสาร การรายงานน้อยกว่า จะรายงานเมื่อพบปัญหา หรือเมื่อถึงกำหนดในการต้องส่งมอบงาน ทำให้บางครั้งการ

ติดตามแก้ไขปัญหามาไม่ทันทั่วถึงที่ เกิดผลกระทบต่าง ๆ ตามมาได้ และสุดท้ายการมีวินัยในการปฏิบัติงาน (Disciplinary) คนญี่ปุ่นได้รับการยอมรับว่า เป็นคนที่มีวินัยสูง ปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยใช้ระบบทีมงาน ซึ่งถือเป็นจุดแข็งในการทำงาน และที่สำคัญคือ เรื่องวินัยในการตรงต่อเวลาดำเนินการ รักษาเวลาในการเริ่มงานและเลิกงาน แต่พื้นฐานของคนไทยมาจากการทำงานในภาคเกษตร ชอบการสังสรรค์ รื่นเริง ชอบงานบันเทิง ร้องรำทำเพลง รักอิสระ ด้วยปัจจัยเหล่านี้ เมื่อจะต้องทำงานในภาคอุตสาหกรรม จำเป็นที่จะต้องมีการให้ความรู้ การปฏิบัติตนให้อยู่ในระเบียบวินัยการทำงาน มีจิตสำนึกด้านความปลอดภัย โดยจะต้องมีการกระตุ้นคอยย้ำเตือนอย่างสม่ำเสมอ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาวิจัยในประเด็นเดียวกันโดยเปลี่ยนกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้งานวิจัยมีความหลากหลายมากขึ้น เพราะในงานวิจัยครั้งนี้กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานองค์กรเอกชน การศึกษาวิจัยครั้งต่อไปอาจศึกษากับประชากรอื่นๆ เช่น ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ หรือพนักงานอื่นๆ ทั่วไป เนื่องจากว่าตัวแปรวัฒนธรรมและพฤติกรรมการทำงาน เป็นตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับบุคคลและองค์กร ดังนั้นจึงไม่จำเป็นว่าต้องศึกษากับประชากรพนักงานในออฟฟิศ หรือในกรุงเทพมหานครเท่านั้น ผู้วิจัยอาจเลือกศึกษากับประชากรกลุ่มอื่นๆ หรือในจังหวัดอื่นๆ ที่น่าสนใจได้

2. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษากับพนักงานไทยและญี่ปุ่น การศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษากับพนักงานไทยเปรียบเทียบกับพนักงานชาติอื่นๆ บ้าง อาจทราบถึงลักษณะและพฤติกรรมการทำงานของชาติอื่นๆที่มีความเหมือนหรือแตกต่างกับของไทยเพิ่มขึ้น

3. ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามเพียงอย่างเดียว ในการทำวิจัยครั้งต่อไปสามารถทำการวิจัยเชิงคุณภาพ หรือควรใช้เทคนิคของเครื่องมือในการวิจัยอื่นๆ เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึกที่จะช่วยให้เข้าใจถึงลักษณะวัฒนธรรมในแต่ละมิติได้ดียิ่งขึ้น



บรรณานุกรม

- กนก จันทร์ขจร. 2544. **คู่มือวัฒนธรรมวิถีชีวิตไทย**. กรุงเทพมหานคร : พิธีกรรมการพิมพ์
กรรมการ อักษรกุล. 2521. **วัฒนธรรมและบุคลิกภาพ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กริช สืบสนธิ์. 2538. **วัฒนธรรมและพฤติกรรมสื่อสารในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 1.
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2544. **การจัดการและการพัฒนาองค์กร**. [ม.ป.ท.: ม.ป.พ].
- เกรียงศักดิ์ นิธิพัฒนาศัย / Thaicoach.com. 2552. **การทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่นอย่างมีประสิทธิภาพ**. สืบค้นเมื่อ 25 มิถุนายน 2555. จาก
<http://www.j-campus.com/article/view.php?id=1004>
- จินต์ทอง แสนคงสุข, และคณะ. 2545. **วัฒนธรรมองค์การของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)**.
กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จันทนา เจริญศักดิ์. **ทฤษฎีองค์การและการวิเคราะห์**. สืบค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2555. จาก
<http://www.bangkaew.com/wai/article.php?story=2005111906011462&mode=print>
- เฉลิม ผู้พัฒนา. 2524. **ทัศนคติและพฤติกรรมของผู้บริหาร**. สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และ
เทคโนโลยีแห่งประเทศไทย.
- ชลธิชา หวังรวนนาม. 2542. **การรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา
สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี**. ภาคนิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- เชวง จันทรเขตต์. 2528. **การแปลเพื่อการสื่อสาร**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ณัฐพงษ์ เจริญพิทย์. 2541. **รายงานการวิจัยเรื่อง การศึกษาลักษณะการนักคิดสร้างสรรค์
และขั้นตอนการคิดสร้างสรรค์: กรณีนักวิทยาศาสตร์รุ่นใหม่ นักเรียนวิทยาศาสตร์
กลุ่มคัดสรรผู้ใหญ่นักประดิษฐ์ และนักเรียนนักประดิษฐ์**. กรุงเทพมหานคร: คณะ
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ตะวัน สาดแสง. 2548. **สร้างคน สร้างองค์กร: คัมภีร์เพิ่มทักษะการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ: ดวงกมลสมัย.
- ไทรรัตน์ โภคพลากรณ์. 2541. **เอกสารการสอนชุดวิชา พฤติกรรมองค์การและการจัดการ
การตลาด หน่วยที่ 1-7**. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ. 2547. **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท แชนโพรทพริ้น-
ติ้ง จำกัด.

เทียนชัย ไชยเศรษฐ. วัฒนธรรมองค์การ. สืบค้นเมื่อ 25 ตุลาคม 2555. จาก

<http://www.thaimisc.com/freewebboard>.

นุสาศนี จิตราภิรมย์. 2545. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

บ้งอร โสพล. 2544. การศึกษาข้ามวัฒนธรรมด้านปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้าในธนาคารไทยและอเมริกัน. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

เบญจมาศ โรจน์ธนาภิ. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง วัฒนธรรมองค์การ ความยุติธรรมในองค์การกับผลการปฏิบัติงาน. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

ประนอม ไชยวินวิวัฒน์, เกศินี วิฑูรชาติ และ Fredric William Swierczek. 2533. วัฒนธรรมขององค์กรและธุรกิจระหว่างประเทศในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: สถาบันไทยคดีศึกษา. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ประภาพร เหลืองช่วยโชค. 2539. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. สาขาจิตวิทยา. บัณฑิตวิทยาลัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

ประเสริฐ แยมกลิ่นฟุ้ง. 2530. สังคมชนบทไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ผลิน ภูัจจุญ. 2546. การจัดการธุรกิจร่วมสมัย : กรอบแนวคิดในทางการจัดการในการสร้างและพัฒนาพลวัตในการแข่งขัน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอกพิมพ์ไท.

พัชสิริ ชมภูคา. 2552. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พัลลภา ปิตินันต์. ประธานสาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล. 2552. สัมพันธ์ไทย-ญี่ปุ่น: แตกต่างแต่ไม่แตกแยก (I,II,III,IV,V). For Quality ปีที่ 16 ฉบับที่ 142. วารสารออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 25 มิถุนายน 2555. จาก

<http://inside.cm.mahidol.ac.th/bm/index.php/bm-on-stages/113-2009-08-03-08-10-04>,

<http://inside.cm.mahidol.ac.th/bm/index.php/bm-on-stages/116-ii>,

http://inside.cm.mahidol.ac.th/bm/index.php?option=com_content&view=article&id=142:-iii&catid=17:bm-on-stage&Itemid=25,

http://inside.cm.mahidol.ac.th/bm/index.php?option=com_content&view=article&id=142:-iv&catid=17:bm-on-stage&Itemid=25,

[http://inside.cm.mahidol.ac.th/bm/attachments/article/113/Thai-Japan%20\(V\).pdf](http://inside.cm.mahidol.ac.th/bm/attachments/article/113/Thai-Japan%20(V).pdf)

- พิทยา บวรวัฒนา. 2541. **ทฤษฎีองค์การสาธารณะ**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพ็ชรี รูปวิเขต. 2539. **กระบวนการกล่อมเกลாதองศาทางวัฒนธรรมเพื่อดำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- ไพฑูรย์ เครือแก้ว. 2518. **ลักษณะสังคมไทย**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท บพิธ จำกัด.
- ไพฑูรย์ ช่างเรียน. 2538. **สังคมวัฒนธรรมและการบริหารแบบไทย**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ไพศาล ไกรสิทธิ์. 2524. **วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย**. วิทยานิพนธ์. บริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.
- มลลิกา ต้นสอน. 2544. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: ด้านสุขภาพการพิมพ์.
- รพี วีรภานต์. 2554. **การบริหารสไลด์ญี่ปุ่น**. สืบค้นเมื่อ 25 มิถุนายน 2555. จาก <http://www.oknation.net/blog/Smartlearning/2011/10/03/entry-1>
- วันทนา กอวัฒนสกุล. 2539. **การสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นใหม่**. วารสารเพิ่มผลผลิต 34, 4: 17-18
- วิชัย รูปชาติและสังคม คุณคณากรสกุล. 2544. **วัฒนธรรมและค่านิยมไทยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการในองค์การภาครัฐ**. กรุงเทพมหานคร: สมาคมพัฒนาสังคม สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. 2546. **รีบบินส์, สตีเฟนส์ พี. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วิโรจน์ สารรัตน์. 2546. **ภาวะผู้นำ: หลักการ ทฤษฎีและประเด็นพิจารณาในบริบททางวัฒนธรรมสังคมและองค์กรไทย**. สืบค้นเมื่อ 12 มกราคม 2556. จาก <http://ednet.kku.ac.th/~ed128/ad06/article6.html>
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, อารี พันธุ์มณี, ลัทธิกาล ศรีธรรมย์, ณกมล จันทน์สม, สุพีร์ ลิ้มไทย, สมชาย หิรัญภิตติ, ขวาลิต ประภาวนนท์ และสุดา เทียบจตุรัส. 2541. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดวงกมลสมัย.
- สฎายุ ชีระวนิชตระกูล. 2547, มิถุนายน-ตุลาคม. **การส่งเสริมพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างยั่งยืน**. วารสารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา. 16(1): 129-138.
- สมบัติ วงศ์ศรีรัตน์. 2519. **การศึกษาวัฒนธรรมการเมือง และพื้นฐานบางแง่ของวัฒนธรรมการเมืองไทย**. ใน ลิขิต ชีวะเวดิน (บรรณาธิการ) **การพัฒนาการเมืองไทย**. กรุงเทพมหานคร.
- สมยศ นาวิก. 2545. **แนวความคิด: การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- สมยศ นาวิก. 2546. **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 3 ฉบับปรับปรุงใหม่.

- กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. 2549. สังคมวิทยาองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. 2547. ทาอย่างไรให้เขายอม. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สิริมาศ ยอดยิมศิริ. 2545. วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันของพนักงานตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการ. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สิริอร วิชชาวุธ. 2544. จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. 2540. วัฒนธรรมองค์การ แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทร์เพช.
- สุพัตรา สุภาพ. 2536. สังคมวิทยา. พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- สุมาลี มาโนชนกุล. 2539. การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมสังคมไทย วัฒนธรรมองค์การ และลักษณะของผู้ที่มีประสิทธิภาพในธุรกิจการสื่อสารของประเทศไทยตามแนวการศึกษาของโครงการวิจัย GLOBE. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาสังคมสงเคราะห์. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- แสงเดือน เสียมไหม และคณะ. 2540. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์การ: กรณีศึกษาเปรียบเทียบ บริษัท กรุงเทพประกันชีวิต จำกัด และ บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. สัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับองค์การ
- สำนักพิมพ์ภาษาและวัฒนธรรม. 2554. ลักษณะการทำงานและการใช้ชีวิตของประเทศในแถบเอเชีย-ญี่ปุ่น. สืบค้นเมื่อ 25 มิถุนายน 2555. จาก <http://www.dek-d.com/content/print.php?id=9665>
- สำนักพิมพ์โพสต์พับลิชชิง. 2554. วัฒนธรรมการทำงานในสโตร์ชาวญี่ปุ่น – หน้า 6 แนวคิดการทำงานญี่ปุ่นมาปรับใช้. สืบค้นเมื่อ 25 มิถุนายน 2555. จาก http://www.siamsafety.com/index.php?page=moral/moral_korkid_10082010&ps_session=d745bb68f726802b4979e9f542241dd8
- สำราญ แสนยศ. 2543. วัฒนธรรมไทยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการในองค์การภาครัฐ ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานเขตพระนคร กรุงเทพมหานคร. ภาคนิพนธ์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อดุล วิเชียรเจริญ. 2533. งานนิพนธ์อันทรงคุณค่าของศาสตราจารย์ ดร.อดุล วิเชียรเจริญ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อภิญา วงษ์กุลหาบ. 2548. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ

- กับความเครียดในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ. ภาควิชามนุษยศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัยสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. ถ่ายเอกสาร.
- อารีย์ เพ็ชรรัตน์. 2541. การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในองค์กรธุรกิจประจักษ์ไทย อเมริกัน และญี่ปุ่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- อัญชลี วิสิทธิ์วังษ์. 2539. การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์โรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลชุมชนสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ ปริญญาามหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- Albanese, R. 1981. **Managing: Toward accountability for performance**. 3rd ed. Lilinois: Richard D. Irwin.
- Baruch, B, D. 1968. **New ways in discipline**. New York: McGraw-Hill.
- Belassi, Walid; Kondra, Alex Z.and Tukel, Oya Icmeli. 2007. New Product Development Projects: the Effects of Organizational Culture. **Project Management Journal**. 38 (4):12-24.
- Beugelsdijk, Sjoerd; Noorderhaven, Niels G.and Koen, Carla I. 2004. **Organizational Culture, Alliance Capabilities and Social Capital**. Master's degree, Tilburg University. Photocopied.
- Cropanzano, R.; et al. 1997, March. The relationship of organizational politics and support to work behavior, attitudes, and stress. **Journal of organization behavior**. 18: 159-180.
- Daft, Richard L. 2000. **The Leadership Experience**. United State: Thomson South-Western.
- Deal, Terence E. and Kennedy Allan A. 1982. **Corporate Culture: the Rites and Rituals of Corporate Life**. Reading, Mass: Addison- Wesley.
- Denison, D. R. and Mishra, A. K. 1995. Toward a Theory of a Organizational Culture and Effectiveness. **Organization Science**. 6 (2): 204-233.
- Fisher, C; Lock, D; & Edwin, A. (1992). **The new lock in job satisfaction research and theory in job satisfaction: How people feel about it affects their performance**. New York: Lexington.
- Gordon, George G. and DiTomaso, Nancy. 1992. Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. **Journal of Management Studies**. 29: 783-798.
- Handy Charles. 1991. **Gods of Management: the Changing Work of Organizations**.

- London: Business Books.
- Hellriegel, D.; Slocum, J.W.; & Woodman, R.W. 2001: 528-529. **Organizational Behavior**. 9th ed. Ohio: South-Western College Publishing.
- Hofstede, G.H. 2003. Searched on 25 October 2012 from website: www.geert-hofstede.com.
- Hofstede, G. 1987. **Culture's Consequences: International differences in work-related values**. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, Greet H. 1980. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**. California: Sage Publications.
- Hofstede, Greet H. 1991. **Culture and Organizations: Software and Mind**. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, Greet H. 2001. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**. California: Sage
- Hofstede, Greet H. 2001. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**. 2nd ed. Thousand Oakes & : Sage Publications.
- Hofstede, G. 1997. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. 2001. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, Institutions, and organizations across nations (2nd ed.)**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G., & Bond, M.H. 1988. **The Confucius connection: from cultural roots to economic growth**. *Organizational Dynamics*, 16, 4-21.
- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. 2005. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. (2nd ed.). USA: McGraw-Hill.
- Komin, S. 1991. **Psychology of the Thai People: Values and Behavioral Patterns**. Bangkok: National Institute of Development Administration.
- Kotter, John P. and Heskett, James L. 1992. **Corporate Culture and Performance**. New York: The Free Press.
- Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo. 2004. **Organizational Behavior**. 6th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Liu, S; Chen, G. and Liu, Q. 2006. Through the Lenses of Organizational Culture: a Comparison of State-Owned Enterprises and Joint Ventures in China. **China**

- Media Research.** 2 (2): 15-24.
- Loper, F. M. 1968. **Evaluating employ performance.** New York: Public personality association.
- Marcoulides, G.A. and Heck, R.H. 1993. Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing Model. **Organization Science.** 4 (2): 209-225.
- Mayo, E. 1981. **Management classic.** 2 nd ed. Santa Monica: Goodyear.
- Organ, D. W. 1991. **The applied psychology of work behavior.** 4th ed. USA: Richard Irwin.
- Ouchi, William G. 1981. **Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge.** Reading, MASS: Addison-Wesley.
- Patty, M. M. et al., 1995. **Relationships Between Organizational Culture and Organizational Performance.** Psychological Reports. 76: 483-492.
- Podsakoff, P. M.; et al. 2000, March. **Organization citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestion for future research.** Journal of management. 25(3): 351-363.
- Rita, A. 2007, July. **The relationship between mentoring African American professional and their perception of career success: A case study.** DAD-A. 68(01): AAT3249901. Retrieved September, 26, 2007, from <http://www.proquest.umi.com>
- Robbins, Stephen P. 2003. **Essentials Organizational Behavior.** Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. and DeCenzo, David A. 2004. **Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications.** 4th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson.
- Rousseau, D. M. 1990. Normative Beliefs in Fund-Raising Organizations: Linking Culture to Organizational Performance and Individual Responses. **Group & Organization Studies.** 15: 448-460.
- Sawner, Thomas E. 2000. **An Empirical Investigation of Relationship Between Organizational Culture and Organizational Performance in a Large Public Sector Organization.** Doctoral dissertation, George Washington University. Photocopied.
- Schein, Edgar H. 1992. **Organizational Culture and Leadership.** 2nd ed. California: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H. 1999. **The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense**

about Culture Change. California: Jossey-Bass.

Schein, H. 1992. **Organization Culture and Leadership.** 2nd ed. San Francisco: Jossey

– Bass.

Schult. 1991. On Studying Organizational Culture. **Diagnosis and Understanding Berlin:**

Walter De Gruyter.

Smircich, L. 1983. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative**

Science Quarterly: 28, 339-358.

Smith, C. A.; et al. 1983. **Organizational citizenship behavior: Its nature and**

antecedents. Journal of applied psychology. 68: 653-663.

Sorod, Bung-On. 1991. **The Influence of National and Organizational Culture on**

Management Values, Attitudes, and Performance. Doctoral dissertation,

University of Utah. Photocopied.

Sutton, J. L. 1962. **Problem of Politics and Administration in Thailand.** Bloomington:

Indiana University Press. Photocopied.

Tesluk, Paul et al. 2002. Integrating the Linkages Between Organizational Culture and

Individual Outcomes at Work. **Psychological Management of Individual**

Performance. Sabine Sonnentag, ed. New York: John Wiley & Sons.

Pp. 442-469.

Wit, D. 1980. **Thailand: Another Vietnam.** New York: Scriber.





แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่น
ในกรุงเทพมหานคร

เรียนท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นเพื่อศึกษาเรื่อง“การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์ต้องการทราบความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร ขอความกรุณาท่านให้ข้อมูลตามความเป็นจริง

คำชี้แจง แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 26 ข้อ

ส่วนที่ 3 พฤติกรรมการทำงาน จำนวน 20 ข้อ

ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลที่ได้นี้เป็นความลับ และใช้เพื่อการศึกษาวิจัยทางวิชาการเท่านั้น มิได้มีผลต่อผู้ตอบแบบสอบถามหรือองค์กรแต่อย่างใด และผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณา
สละเวลาและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาในครั้งนี้

นางสาวอุทัยทิพย์ ชัยโผ
นิสิตปริญญาโท สาขาการจัดการ
(นอกเวลาราชการ) ชั้นปีที่ 2
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ☐ ลงในช่องที่ตรงกับข้อมูลของท่าน เพียงข้อเดียว เท่านั้น

1. เพศ

☐ 1. ชาย

☐ 2. หญิง

2. อายุ

☐ 1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี

☐ 2. 26-35 ปี

☐ 3. 36-45 ปี

☐ 4. 46-55 ปี

☐ 5. 56 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

☐ 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ 2. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

☐ 3. สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป

4. สถานภาพ

☐ 1. โสด

☐ 2. สมรส/อยู่ด้วยกัน

☐ 3. หย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่

5. ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กรของพนักงาน (หากเกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

☐ 1. ต่ำกว่า 1 ปี

☐ 2. 1-5 ปี

☐ 3. 6-10 ปี

☐ 4. 11-15 ปี

☐ 5. 16-20 ปี

☐ 6. 21 ปีขึ้นไป

6. องค์กรของท่านมีสัญชาติใด

☐ 1. ไทย

☐ 2. ญี่ปุ่น

☐ 3. อื่นๆ

ส่วนที่ 2 ลักษณะวัฒนธรรม (Culture dimension)

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ☐ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ลักษณะวัฒนธรรม (Culture dimension)	(5) เห็นด้วยอย่างยิ่ง	(4) เห็นด้วย	(3) เฉยๆ	(2) ไม่เห็นด้วย	(1) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1. ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance)					
1. องค์กรของท่านมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาแสดงถึงระดับอำนาจของแต่ละสายงานอย่างชัดเจน เช่น ผังลำดับชั้นอำนาจของบุคลากรในองค์กร					
2. องค์กรของท่านมีการกระจายอำนาจการปกครองจากหัวหน้าไปยังลูกน้องอย่างเหมาะสม โดยไม่คำนึงถึงวัยวุฒิของบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ตามอาวุโส เช่น การไปดูงานต่างประเทศ การของบประมาณ การเป็นหัวหน้า					
3. จากประสบการณ์ในองค์กรของท่าน ผู้ใต้บังคับบัญชามักหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นกับผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า					
4. หัวหน้าของท่านมอบหมายงานให้ลูกน้องรับผิดชอบตามสายงานที่รับผิดชอบโดยไม่เลือกตัวบุคคล ทุกคนมีสิทธิและความเสมอภาคในการทำงานเท่าเทียมกัน					
5. องค์กรของท่านเน้นการทำงานแบบมีการควบคุมสั่งการใกล้ชิดและเข้มงวด					
2. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)					
6. องค์กรของท่านมีความมั่นคง เช่น มีคำรักษาพยาบาลและสวัสดิการต่างๆให้กับบุคลากร					
7. เมื่อมีปัญหาหรือความขัดแย้งเกิดขึ้น ท่านจะเผชิญหน้ากับปัญหาโดยหลีกเลี่ยงไม่กล่าว					
8. องค์กรของท่านไม่มีความเครียดในการทำงาน เนื่องจากทุกคนยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง					
9. ท่านได้นำประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้ ได้ปฏิบัติและประสบผลสำเร็จมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับตัวเอง					

ลักษณะวัฒนธรรม (Culture dimension)	(5) เห็นด้วยอย่างยิ่ง	(4) เห็นด้วย	(3) เฉยๆ	(2) ไม่เห็นด้วย	(1) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)					
10. ท่านมีความรู้สึกว่ ความไม่แน่นอนเป็นสิ่งปกติของชีวิต และยอมรับได้กับความเสี่ยงใดๆที่จะเกิดขึ้น					
3. ความเป็นปัจเจกนิยมและคตินิยม (Individualism and Collectivism)					
11. องค์กรของท่านตัดสินใจต่างๆด้วยการใช้มติของกลุ่มเป็นหลัก					
12. องค์กรของท่านมีการทำงานด้วยการสร้างหลักการ จุดมุ่งหมาย และกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน					
13. ในองค์กรของท่านกฎหมายและสิทธิต่างๆ ถูกกำหนดให้เหมือนกันสำหรับทุกคน					
14. ท่านมุ่งเน้นเรื่องงานมากกว่าเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร					
15. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
16. องค์กรของท่านมีการปรับตำแหน่งและเงินเดือน โดยพิจารณาจากผลงานและผลการปฏิบัติงานตามความสามารถอย่างแท้จริง เป็นรายบุคคล					
4. ความเป็นชายและความเป็นหญิง (Masculinity vs. Femininity)					
17. ท่านให้ความสำคัญกับบุคคลและมิตรภาพที่อบอุ่นในองค์กร มากกว่าเงินและสิ่งของ					
18. ท่านมุ่งเน้นคุณภาพชีวิตในการทำงานมากกว่าคุณภาพของงานที่ทำ					
19. ท่านมักจะแก้ไขความขัดแย้งโดยการประนีประนอม และการเจรจาต่อรอง					
20. บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรของท่านมีจุดมุ่งหมายหลักในการทำงานคือ ความต้องการเลื่อนขั้นเงินเดือนและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					

ลักษณะวัฒนธรรม (Culture dimension)	(5) เห็นด้วยอย่างยิ่ง	(4) เห็นด้วย	(3) เฉยๆ	(2) ไม่เห็นด้วย	(1) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4. ความเป็นชายและความเป็นหญิง (Masculinity vs. Femininity)					
21. องค์กรของท่านเพศหญิงและเพศชายมีสิทธิเท่าเทียมกันในทุกเรื่อง ทั้งสวัสดิการ การเลื่อนขั้น การประเมินผลงาน การมอบหมายงาน และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและทำกิจกรรมต่างๆขององค์กร เป็นต้น					
5. การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น (Long and Short Term Orientation)					
22. ท่านมีความสัมพันธ์ทางด้านการงานที่ดีกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่าน					
23. คนส่วนใหญ่ในองค์กรของท่านสามารถเชื่อถือ และไว้วางใจได้					
24. ท่านมีการวางแผนชีวิตในระยะยาวโดยการประหยัด อดออม และสำรองทรัพยากรไว้ใช้					
25. ท่านให้เกียรติกับธรรมเนียมที่ปฏิบัติกันมาโดยท่านสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของท่านได้เป็นอย่างดี					
26. ท่านปรับเปลี่ยนประเพณีให้เข้ากับสังคมยุคใหม่ และเคารพสังคมสถานภาพทางสังคมอย่างมีขอบเขต					

ส่วนที่ 3 พฤติกรรมการทำงาน

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ☐ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

พฤติกรรมการทำงาน (Job Behaviors)	(5) เห็นด้วยอย่างยิ่ง	(4) เห็นด้วย	(3) เฉยๆ	(2) ไม่เห็นด้วย	(1) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1. ด้านความมีวินัย (Discipline)					
1. ท่านเสียสละประโยชน์ส่วนตน เช่น เวลาส่วนตัว เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย					

พฤติกรรมการทำงาน (Job Behaviors)	(5) เห็นด้วยอย่างยิ่ง	(4) เห็นด้วย	(3) เฉยๆ	(2) ไม่เห็นด้วย	(1) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1. ด้านความมีวินัย (Discipline)					
2. ท่านปฏิบัติงานตามระเบียบหรือคู่มือการทำงานทุกขั้นตอน					
3. ท่านได้รับการตรวจสอบการทำงานอยู่เสมอว่าเป็นไปตามกฎระเบียบหรือไม่					
4. ท่านไม่หนีกงานและขาดงานโดยไม่มีการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบ					
5. ท่านใช้เวลาทำการ (Office Hour) ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรอย่างเต็มที่					
2. ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility)					
6. ท่านตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบได้เอง โดยไม่ต้องสอบถามหรือตรวจสอบกับผู้บังคับบัญชา					
7. ท่านปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้ทุกครั้ง					
8. ท่านถูกวัดหรือประเมินผลงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และท่านมีโอกาสถูกตรวจสอบการปฏิบัติงานและผลงานได้ตลอดเวลา					
9. เมื่อพบข้อผิดพลาดในการทำงาน ท่านจะมีการปรับปรุงแก้ไขในทันที โดยหาสาเหตุความผิดพลาดด้วยตัวเอง					
10. ท่านจะไม่พุดจาโยนความผิดให้กับสิ่งรอบตัว เมื่อเกิดความผิดพลาดจากการทำงาน					
3. ด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship)					
11. ท่านทำงานเป็นทีมมากกว่าทำงานคนเดียว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องแก้ไขปัญหาสำคัญๆ โดยท่านจะมีส่วนร่วมกับสมาชิกในทีม					
12. ท่านเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อสมาชิกในทีมงาน ให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกันเสมอ					
13. ท่านแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลใหม่ๆ กับเพื่อนร่วมงานเป็นประจำ และมีการถ่ายทอด สอนงานให้แก่กัน					

พฤติกรรมการทำงาน (Job Behaviors)	(5) เห็นด้วยอย่างยิ่ง	(4) เห็นด้วย	(3) เฉยๆ	(2) ไม่เห็นด้วย	(1) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3. ด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship)					
14. ท่านสามารถติดต่อประสานงาน พูดคุย และทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ทุกแผนก					
15. ท่านชอบเข้าร่วมกิจกรรมที่องค์กรจัด และให้ความร่วมมือที่ดีต่อองค์กรเสมอ					
4. ด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)					
16. ท่านสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการหรือกระบวนการทำงานได้เอง					
17. ท่านแสวงหาความคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ สำหรับการทำงานและแก้ไขปัญหาเสมอ					
18. ผู้บังคับบัญชามักสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานจากท่านเสมอ					
19. ท่านได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาเสมอ เพื่อนำมาพัฒนาให้ดีขึ้น					
20. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในเรื่องของบุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เช่น การจัดฝึกอบรมนวัตกรรมใหม่ๆ					

Questionnaire

Title : A comparative study of Culture and Job Behaviors between Thai and Japanese Employees in Bangkok Metropolis

Dear Respondents,

This questionnaire was created to study of **“A comparative study of Culture and Job Behaviors between Thai and Japanese Employees in Bangkok Metropolis”** By the purpose is to know the difference between Thai and Japanese employees cultural in Bangkok.

Please answer this questionnaire by fact

Direction: There are three parts of the questionnaire as follows;

Part I	Personal information	Total	6 questions
Part II	Culture dimension	Total	26 questions
Part III	Job behaviors	Total	20 questions

Researchers will collect your information that is confidential and use for academic research only. Not affect the respondents or any organization.

In addition, Researchers would be appreciated and thank you very much for kindly providing useful information for this study.

Ms.Uthaitip Saiphong
A student of MBA in Management,
Second Year
Srinakharinwirot University

Part I: Personal information

Please indicate your response by marking (✓) the box that corresponds to your opinion
only one answer.

1. Gender

☐ 1. Male☐ 2. Female

2. Age

☐ 1. Less than or equal to 25 years☐ 2. 26-35 years☐ 3. 36-45 years☐ 4. 46-55 years☐ 5. 56 years and above

3. Education level

☐ 1. Certificate/Diploma☐ 2. Bachelor Degree or equivalent☐ 3. Master Degree and above

4. Status

☐ 1. Single☐ 2. Marriage / Living together☐ 3. Divorced / Widowed / Separated

5. Period of your working in this organization. (If more than 6 months to 1 year)

☐ 1. Less than 1 year☐ 2. 1-5 years☐ 3. 6-10 years☐ 4. 11-15 years☐ 5. 16-20 years☐ 6. 21 years and above

6. Nationality of your organization.

☐ 1. Thai☐ 2. Japanese☐ 3. Other

Part II: Culture dimension

Please indicate your response by marking (✓) the box that corresponds to your opinion

Level comment:

(5) means strongly agree

(4) means agree

(3) means average

(2) means disagree

(1) means strongly disagree

Culture dimension	(5) Strongly agree	(4) Agree	(3) Average	(2) Disagree	(1) Strongly disagree
1. Power Distance					
1. There is a chain of command structure which shows the power level of each section clearly such as hierarchical authority of personnel in your organization.					
2. There is decentralized administration of supervisor to staff appropriately by regardless of the seniority of personnel with different seniority such as business trip abroad, budget request, and promotion.					
3. From your experience in organization, subordinates often avoid a conflict with the higher position person.					
4. Your supervisor has assigned works to each staff as the line of their responsibility justly. Everyone has the rights and equality in work.					
5. Your organization emphasizes on working as a restraining order closely and strictly.					
6. There is the good welfare in your organization such as medical care and benefits for every staff.					
7. You will not avoid facing a problem when problem or conflicts are raised.					

Culture dimension	(5) Strongly agree	(4) Agree	(3) Average	(2) Disagree	(1) Strongly disagree
2. Uncertainty Avoidance					
8. There is no stress of work in your organization because all staff accepts the different opinions.					
9. You apply your learning experience, practical experience and successfully to adapt it to suit yourself.					
10. You have the feeling that an uncertainty is a normal life and accept any risks that could occur.					
3. Individualism and Collectivism					
11. The decisions are made from the consensus of the group in your organization.					
12. There is creation of principle of operation, the purpose and goal of the collaboration in your organization.					
13. In your organization, law and rights were set to be the same for everyone.					
14. You focus on work rather than relationship between individuals in organizations.					
15. All employees have a freedom to express their opinions fully by participation and acceptance in the opinions each other's.					
16. There is a promotion and salary increases are truly considered from personal performance and ability each person truly.					
4. Masculinity vs. Femininity					
17. You focus on the person and the warm friendship in the organization rather than money and goods.					

Culture dimension	(5) Strongly agree	(4) Agree	(3) Average	(2) Disagree	(1) Strongly disagree
4. Masculinity vs. Femininity					
18. You focus on quality of work life, rather than the quality of work done.					
19. You will often resolve conflict by compromise and negotiation.					
20. Most people in your organization have a primary aim of working is salary and job advancement.					
21. In your organization, women and men have equal rights in all matters such as the welfare, promotion, evaluation, assignment, and participation in the operation and activities of the organization etc.					
5. Long and Short Term Orientation					
22. You have a good relationship with your direct supervisor.					
23. Most of people in your organization can trust and be reliable together.					
24. You have planned a long-term for your life by savings, economizing and resource reservation for using in the future.					
25. You respect in a traditional heritage and customary practices of your organization and you can adapt to your organization's culture as well.					
26. You adapt old tradition to the modern society (as the changing of each generation) and respect for tradition including a social status by some extent.					

Part III: Job Behaviors

Please indicate your response by marking (✓) the box that corresponds to your opinion

Level comment:

(5) means strongly agree

(4) means agree

(3) means average

(2) means disagree

(1) means strongly disagree

Job Behaviors	(5) Strongly agree	(4) Agree	(3) Average	(2) Disagree	(1) Strongly disagree
1. Discipline					
1. You sacrifice personal benefit in order to organizational goal was achieved.					
2. You abide as working rules and working manual all steps.					
3. You were checked your operations as following the organizational rules or not.					
4. You will not escape and absence without notifying the supervisor knows.					
5. You take working hours in working as beneficial to the organization fully.					
2. Responsibility					
6. You can decide in your work responsibility by yourself without asking or checking with your supervisor.					
7. You achieve on working target and complete on time.					
8. You were evaluated working to compare with target and checked in performance any time.					
9. When it finds an error in the operation, you will be improved immediately by searching the cause of their errors by yourself.					
10. You don't speak or put the blame to the surroundings when the errors of the work from yourself.					

Job Behaviors	(5) Strongly agree	(4) Agree	(3) Average	(2) Disagree	(1) Strongly disagree
3. Human Relationship					
11. You work as a team rather than alone. Especially when you have to solve an important issue, you will be involved with the team members always.					
12. You are always confidence and trust with your team in helping each other.					
13. You will exchange and share new information with colleagues frequently include relay and teach works together.					
14. You can talk to liaise and work with other departments.					
15. You like to join all events held by the organization and always cooperate with the organization as well.					
4. Creativity					
16. You can create and modify the method or process of working by yourself.					
17. You look for a new ideas or new ways to work and solve problems.					
18. Your supervisor often asked for your comment and consult about working from you.					
19. You will get feedback on your performance from your supervisor in improvement yourself always.					
20. Emphasis on the personnel ability development in your organization to arrange the innovative training by internal and external training.					



ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

1. ดร.พนิต กุลศิริ

ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์กาญจน์ระวี อนันต์อักษรกุล ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



ภาคผนวก ค
หนังสือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญ





บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 15664

ที่ ศธ 0519.12/1712

วันที่ 3 เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อาจารย์ ดร.พนิต กุลศิริ

เนื่องด้วย นางสาวอุทัยทิพย์ ช้ายโฝง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรม และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์ ดร.มนู สิ้นวงค์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวอุทัยทิพย์ ช้ายโฝง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089-912-3027



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 15664

ที่ ศธ 0519.12/1713

วันที่ 3 เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ระวี อนันต์อักษรกุล

เนื่องด้วย นางสาวอุทัยทิพย์ ช้ายไผ่ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรม และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์ ดร.มยุ สีนะวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวอุทัยทิพย์ ช้ายไผ่ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089-912-3027



ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อสกุล	นางสาวอุทัยทิพย์ ช้ายโฝ่ง
วัน เดือน ปี เกิด	25 กันยายน 2526
สถานที่เกิด	จังหวัดนครศรีธรรมราช
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ผู้ช่วยแผนกเครื่องจักร
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัทอีโตซู (ประเทศไทย) จำกัด
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2532	ประถมศึกษา
	จาก โรงเรียนคุณเกษมศึกษา
พ.ศ. 2539	มัธยมศึกษาตอนต้น
	จาก โรงเรียนสตรีวัดระฆัง
พ.ศ. 2542	มัธยมศึกษาตอนปลาย
	จาก โรงเรียนสตรีวัดระฆัง
พ.ศ. 2545	ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.)
	สาขาวิชา ภาษาอังกฤษเพื่อธุรกิจ
	จาก มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
พ.ศ. 2554	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บธ.ม.)
	สาขาการจัดการ
	จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ.ศ. 2555	ทุนการทำวิจัยสารนิพนธ์ประจำปีการศึกษา 2555
	จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ