



การค้นคว้าอิสระ

ความแตกต่างทางวัฒนธรรมขององค์กรไทยและจีน

The Culture Differences between Thai and Chinese Organizations

ณัฐอนัญญา ทองศิริรุจจิรา

6517100005

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

พุทธศักราช 2568



ใบรับรองการค้นคว้าอิสระ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขา การจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย สาขาบริหารธุรกิจ

เรื่อง ความแตกต่างทางวัฒนธรรมขององค์กรไทยและจีน

นามผู้วิจัย ณัฐอนัญญา ทองศิริจุจรา

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย อาจารย์ที่ปรึกษา วันที่ 5 เดือน ธ.ค. พ.ศ. 2568

ดร.จีรนันท์ ใจศิริศิลป์

(ดร. ชีติมา ปิยะศิริศิลป์)

อาจารย์ที่ปรึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....

(รศ.ดร.จอมพงศ์ มงคลวนิช)

รองอธิการบดีและคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาบริหารธุรกิจ

วันที่ 8 เดือน ธ.ค. พ.ศ. 2568

บทคัดย่อ

เรื่องการศึกษาอิสระ : ความแตกต่างทางวัฒนธรรมขององค์กรไทยและจีน
 โดย : ธีรอนันต์ญา ทองศิริจิรา
 สาขาวิชาเอก : การจัดการทั่วไป
 อาจารย์ที่ปรึกษา :ดร.ธีรมา ปิยะศิริศิลป์.....

(ดร. ธีรมา ปิยะศิริศิลป์)

วันที่ 5 เดือน 5.ค. พ.ศ. 2568

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างของวัฒนธรรมภายในองค์กรจีน และ องค์กรไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานคนไทยระดับปฏิบัติการที่ทำงานและเคยทำงานทั้งในองค์กร ไทยและจีน จำนวน 30 คน โดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบบเนื้อหา (Content Analysis) และตรวจสอบ ผลการวิจัยแบบสามเส้า (Triangulation) ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ พบว่า องค์กรจีนมีอำนาจมากกว่าโดยพนักงานมีส่วนร่วมจำกัดในการตัดสินใจ ในขณะที่องค์กรไทยมีการ กระจายอำนาจมากกว่า และอนุญาตให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 2) ด้านการ หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน พบว่าทั้งองค์กรจีนและไทยไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างชัดเจนต่อ สถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความไม่แน่นอน โดยไม่มีกฎเกณฑ์หรือมาตรการรองรับโดยเฉพาะ 3) ด้านความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม ทั้งสองวัฒนธรรมเน้นการทำงานเป็นทีม และความ ผูกพันต่อองค์กร แต่องค์กรไทยมีสายสัมพันธ์ส่วนตัวนอกเหนือจากการทำงานที่ลึกซึ้งกว่าองค์กร จีน 4) ด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง มีความเท่าเทียมกันในองค์กรทั้งของจีนและไทย โดยมิ ความแตกต่างในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบตามเพศแต่ไม่แตกต่างในแง่ของรายได้ 5) ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ทั้งองค์กรไทยและจีนเน้นการวางแผนระยะยาว โดยองค์กรจีน มีประสิทธิภาพในการตัดสินใจและการมองเห็นไกล ในขณะที่องค์กรไทยให้ความสำคัญกับการ สร้างความสัมพันธ์มากกว่า 6) ด้านการแสดงออกและควบคุมตนเอง พบว่าองค์กรไทยควบคุม อารมณ์ได้ดีกว่า มีวิธีการจัดการปัญหาที่รอบคอบกว่า เมื่อเทียบกับการแสดงความโกรธในที่ใน องค์กรจีน นอกจากนั้นในด้านทัศนคติ พนักงานชาวไทยมีความผูกพันกับองค์กรมากกว่า โดยมอง ว่าพวกเขาเป็นครอบครัวเดียวกัน ในขณะที่องค์กรจีนถูกมองว่ามีแรงขับเคลื่อนทางการเงินมากกว่า โดยปราศจากความผูกพันทางอารมณ์

คำสำคัญ: ความแตกต่างทางวัฒนธรรม, องค์กรไทย, องค์กรจีน

Abstract

Title: The Culture Differences between Thai and Chinese Organizations

Author: Miss Nutanunya Thongsirirujjira

Major: General Management

Advisor: Dr. Teetima Piyasirisilp

(Dr. Teetima Piyasirisilp)

5 / 08 / 2025

The objective of this research was to explore the cultural differences between Chinese and Thai organizations by employing a qualitative research method. Utilizing a semi-structured interview, this study gathered data through in-dept interviews with a selected group of 30 Thai operational staff who had work experience in both Chinese and Thai organizations. The study involved content analysis and triangulation to average the data and validate the findings.

The research revealed several key findings 1) In terms of power inequality, Chinese organizations demonstrated a more centralized approach with restricted employee involvement in decision-making, whereas Thai entities favored a more participative and decentralized structure. 2) Regarding uncertainty avoidance, neither Chinese nor Thai organizations exhibited a well-defined stance and specific measures on issues leading to uncertainty. 3) On the subject of individualism and collectivism, both cultures prioritized teamwork and organizational commitment, yet Thai entities maintained more profound personal connections outside the workplace. 4) In the context of masculinity and femininity, both Chinese and Thai organizations maintained equality, with variations in roles and responsibilities by gender, but not in compensation. 5) With respect to long-term orientation, both cultures emphasized long-term planning, with Chinese firms having efficiency in decision-making and foresight, while Thai organizations concentrating on relationship-building. 6) In the realm of indulgence and restraint, Thai organizations were observed to manage emotions more judiciously, contrasting with the more abrupt expression of anger in Chinese entities. Furthermore, regarding attitudes, Thai employees exhibited greater engagement and commitment, viewing their organization as a familial unit, while Chinese organizations were perceived as more financially oriented without emotional bonds.

Keywords: cultural differences, Thai organizations, Chinese organizations

Approved by



.....

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงสมบูรณ์ ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ดร.ธีติมา ปิยะศิริศิลป์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และเสนอข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนตรวจทาน และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนงานวิจัยนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณ อาจารย์เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณ อาจารย์บัณฑิตวิทยาลัทยมหาวิทยาลัยสยามทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้แก่ผู้วิจัยจนสามารถนำความรู้มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางสำหรับผู้ที่สนใจ ศึกษาวิจัยเรื่องความแตกต่างทางวัฒนธรรมขององค์กรไทยกับจีน ได้เป็นอย่างดีสืบไป

นางสาวณัฐอนัญญา ทองศิริรุจิรา

พ.ศ. 2566

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญรูปภาพ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
ปัญหาของการวิจัย	2
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
กรอบแนวคิดของการวิจัย	3
ขอบเขตในการวิจัย	3
นิยามคำศัพท์	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการจากการวิจัย	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	6
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	16
กลุ่มประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง	16
วิธีสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	16
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	16
วิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล	17
การตรวจสอบเชิงสามเส้า (Triangulation)	17
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	18
ผลการวิเคราะห์มิติทางวัฒนธรรม 6 มิติ	18
ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบเชิงสามเส้า (Triangulation)	37

บทที่ 5	สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	38
	สรุปอภิปรายผล	38
	ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้	42
	ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	42
	บรรณานุกรม	43
	ภาคผนวก	47
	แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	53
	ประวัติผู้วิจัย	57



สารบัญรูปภาพ

ภาพที่	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการวิจัย	3
ภาพที่ 2.1 กราฟแสดงค่าคะแนนความแตกต่างระหว่างไทยและจีนในแต่ละมิติ	12



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
ตารางที่ 2.1 ลักษณะมิติความเหลื่อมล้ำค่าและความเหลื่อมล้ำอำนาจสูงในองค์กร	6
ตารางที่ 2.2 ลักษณะมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงในองค์กร	8
ตารางที่ 2.3 ลักษณะมิติความเป็นปัจเจกบุคคล และความเป็นกลุ่มนิยมในองค์กร	9
ตารางที่ 2.4 ลักษณะมิติความเป็นชายและความเป็นหญิงในองค์กร	10
ตารางที่ 2.5 ลักษณะมิติการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น และการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวในองค์กร	11
ตารางที่ 2.6 ลักษณะมิติการแสดงออกและการควบคุมตนเองในองค์กร	12



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นหน่วยงาน หรือ องค์กรใดๆก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่สะท้อนความเชื่อ และเป็นแบบแผนทางพฤติกรรมที่ยอมรับและปฏิบัติ และช่วยหล่อหลอมให้พนักงานในองค์กรมีความภาคภูมิใจ มีความซื่อสัตย์ กล้าคิด กล้าทำ รักและผูกพันในองค์กร (วิชากร เสงษ์ภูิกุล, 2565) วัฒนธรรมเข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจรวมถึงการใช้ชีวิตในสังคม ปัจจุบันการทำงานบางองค์กรอาจจะไม่ได้มีแต่เพียงคนไทยเท่านั้น แต่อาจมีชาวต่างชาติร่วมงานอยู่ด้วย ซึ่งหมายถึง มีการรับเอาวัฒนธรรมของชาติอื่นเข้ามาผสมผสาน (จี ฝาน, 2562) อาจเห็นได้อย่างชัดเจน คือ วัฒนธรรมของจีนผสมผสานกับของคนไทยจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตของคนไทยในปัจจุบัน

นอกจากนี้ประเทศไทยยังเป็นประเทศที่มีประชากรเชื้อสายจีนอยู่เป็นจำนวนมาก จึงทำให้คนไทย และคนจีนมีความใกล้ชิดคุ้นเคยกันดังเครือญาติ จนมีคำกล่าวว่า “จีน-ไทย ใช้อื่นไกล พี่น้องกัน” (สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงปักกิ่ง, 2563) ปัจจุบันประเทศไทยกับจีนมีความสัมพันธ์และความร่วมมือที่เจริญรุดหน้าในทุกด้าน และนับวันจะยิ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และลึกซึ้งก่อให้เกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมในด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ การลงทุน และการยกระดับชีวิตและความเป็นอยู่ของทั้งสองประเทศ เพื่อให้เกิดความเจริญรุ่งเรือง (ศูนย์ข้อมูลเพื่อธุรกิจไทยในจีน, 2560)

วัฒนธรรมไทย จีน มีข้อแตกต่างในหลายด้าน ได้แก่ 1) การศึกษาครอบครัวคนจีนในประเทศจีนจะไม่ให้ความสำคัญในเรื่องของการศึกษามากเท่าไร เด็กจีนส่วนมากจะทำงานไปด้วย เรียนไปด้วย มีความขยัน และประหยัดแต่คนไทยให้ความสำคัญกับการศึกษา นิยมส่งลูกให้เรียนสูงๆ มีหน้าที่การงานที่ดี หรือรับราชการ ครอบครัวจะส่งเสริมเลี้ยงดูจนกระทั่งเรียนจบ และมีรายได้จนเลี้ยงตัวเอง 2) การทำงาน คนจีนจะไม่เลือกงานเพราะด้วยครอบครัวไม่สนับสนุนค่าเลี้ยงดู เมื่ออายุสามารถเข้าทำงานได้ก็จะออกหางานทำ คนจีนจะมีความขยันในการทำงานตั้งแต่เช้า จะไม่มีคำว่า “เข้านานสายหรือหยุดงานบ่อย” แต่คนไทยค่อนข้างจะเลือกงาน และไม่สู้งานเพราะด้วยปัจจัยจากการปลูกฝัง และเลี้ยงดู คนไทยจะรักความสะดวกสบาย และครอบครัวจะส่งเสริมตลอดเวลา ซึ่งต่างจากคนจีนที่ต้องทำงาน และเลี้ยงดูครอบครัวตนเอง และครอบครัวภรรยา รายได้คนไทยไม่ต่างจากคนจีนแต่คนจีนไม่สร้างหนี้ จึงทำให้คนจีนมีคุณภาพชีวิตที่ดี 3) ข้อแตกต่างระหว่าง

หญิงไทย – หญิงจีน หญิงจีนก็ต้องดูแลครอบครัว และทำงานนอกบ้านเช่นกันถ้ายังไม่มีลูก แต่หากเกิดตั้งครรภ์ระหว่างทำงานต้องลาออกจากงานทันที ไม่ใช่จ่ายฟุ่มเฟือย ในขณะที่หญิงไทยทำงานนอกบ้าน แต่ยังสามารถทำงานระหว่างตั้งครรภ์ได้ ชอบความสบาย และใช้จ่ายค่อนข้างฟุ่มเฟือย

4) วัฒนธรรมจีนและไทย แตกต่างกันไม่มากนักไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมความเป็นอยู่ วัฒนธรรมอาหาร หรือการแต่งตัว เพราะชาวจีนส่วนมากก็นับถือศาสนาพุทธ และยังคงมีบางส่วนที่นับถือเฉพาะบรรพบุรุษของต้นตระกูลเท่านั้น แต่ด้านประเพณีจะมีความแตกต่างกัน เช่นการแต่งงาน การแต่งงานของชาวจีนจะเน้นการเคารพบรรพบุรุษและผู้ใหญ่ คำสินสอดก็จะเป็นทางฝ่ายชายจัดการ คนจีนจะแต่งเมื่อพร้อม คือมีการงานทำ มีรายได้ที่มั่นคง จึงจะเริ่มมีชีวิตแต่งงาน สิ่งสุดท้ายคือการปกครอง จีนยังมีการปกครองระบอบคอมมิวนิสต์ ไทยมีการปกครองระบอบประชาธิปไตย ดังนั้นความแตกต่างในวัฒนธรรมบางเรื่อง อาจส่งผลกระทบต่อทัศนคติ และพฤติกรรมภายในองค์กร

1.2 ปัญหาของการวิจัย

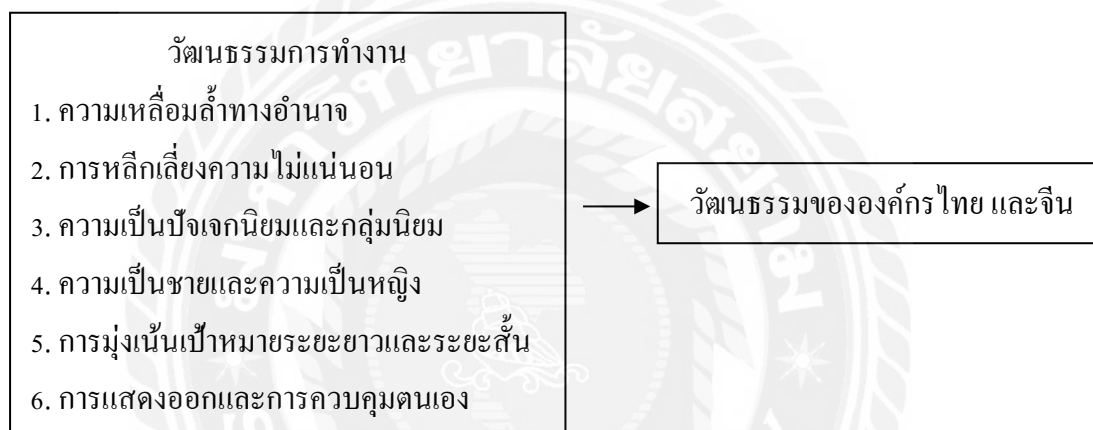
ในปัจจุบันองค์กรธุรกิจในประเทศไทย มีผู้นำองค์กรเป็นชาวจีน เข้ามามีบทบาทอยู่มากมายหลายองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนาเศรษฐกิจในประเทศไทย ทำให้เกิดการจ้างแรงงานเพิ่มขึ้น เกิดการเรียนรู้ในเทคโนโลยีใหม่ๆ ทุกอย่างมีทั้งข้อดี และข้อเสีย ด้วยเหตุผลนี้ จึงมีเรื่องของวัฒนธรรมในองค์กรนั้นๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะแต่ละองค์กรของไทยและจีน มีความแตกต่างกัน ส่งผลให้มีอิทธิพลต่อการทำงานของพนักงาน ทั้งในด้านเชิงบวก และเชิงลบ ส่วนสภาพแวดล้อมในองค์กร ส่งผลด้านความผูกพัน และความจงรักภักดีของพนักงาน ที่มีต่อองค์กร แนวทางการบริหารและการสื่อสารที่ต่างวัฒนธรรมจึงเป็นเหมือนกิจกรรมที่มีบทบาทสำคัญภายในองค์กรอย่างไม่อาจปฏิเสธได้ บุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกัน ย่อมจะต้องมีพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน รวมถึงมีการแสดงออกทางพฤติกรรมต่าง ๆ แตกต่างกัน (พัชรภา เอื้ออมรวิช, 2560) ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา ความแตกต่างระหว่างองค์กรธุรกิจไทยและจีนว่า แต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมภายในเป็นอย่างไร และวัฒนธรรมต่าง ๆ เหล่านั้นส่งผลกระทบต่อพนักงานอย่างไรบ้าง อะไรเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ผู้นำขององค์กรมีการบริหารที่ต่างกันหรือไม่อย่างไร ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรทั้งไทยและจีน

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาความแตกต่างทางวัฒนธรรมของ องค์กรไทยและองค์กรจีน

1.4 กรอบแนวคิดของการวิจัย

กรอบแนวคิดของการวิจัยเพื่อศึกษาความแตกต่างทางวัฒนธรรมขององค์กรไทยและจีน ใช้หลักแนวคิดเกี่ยวกับมิติด้านวัฒนธรรมองค์กร 6 มิติ ของ Hofstede (2010)



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

1.5 ขอบเขตในการวิจัย

1. ขอบเขตด้านพื้นที่ และแหล่งข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบ่งเป็น

กลุ่มพนักงานคนไทยระดับปฏิบัติการจำนวน 10 คน ที่ทำงานในองค์กรจีน ซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมสินสาคร ต.โคกขาม อ.เมืองสมุทรสาคร จ.สมุทรสาคร

กลุ่มพนักงานคนไทยระดับปฏิบัติการจำนวน 10 คน ที่ทำงานในองค์กรไทย ซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงแฟคตอรี ต.บางน้ำจืด อ.เมืองสมุทรสาคร จ.สมุทรสาคร

กลุ่มพนักงานคนไทยระดับปฏิบัติการจำนวน 10 คน ที่ทำงานในองค์กรจีน และองค์กรไทย ซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมสินสาคร อ.เมืองสมุทรสาคร จ.สมุทรสาคร

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิด และทฤษฎี 6 มิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede (2010) ประกอบด้วย
 - มิติที่ 1 ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ
 - มิติที่ 2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน
 - มิติที่ 3 ความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม
 - มิติที่ 4 ความเป็นชายและความเป็นหญิง
 - มิติที่ 5 การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น
 - มิติที่ 6 การแสดงออกและการควบคุมตนเอง
3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้เก็บข้อมูลตั้งแต่ เดือนมีนาคม - เดือนเมษายน 2566

1.6 นิยามคำศัพท์

ความแตกต่างทางวัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรม และการมีส่วนร่วมในสังคมของกลุ่มผู้คนกลุ่มหนึ่งที่มีความแตกต่างกับกลุ่มผู้อื่น ซึ่งปรากฏในหลายด้าน เช่น ภาษา ศาสนา ประเพณี และความแตกต่างเหล่านี้จะส่งผลต่อวิถีชีวิตของบุคคลในกลุ่มนั้น ๆ

ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ หมายถึง การใช้อำนาจอย่างไม่เท่าเทียม ไม่เป็นธรรม ไม่เป็นระบบ หรือไม่ถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ของบุคคลที่ใช้อำนาจ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเสียหายแก่บุคคล กลุ่มคน หรือสังคม

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน หมายถึง ระดับที่สมาชิกในสังคมหรือองค์กรพยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนหรือคาดเดาไม่ได้ โดยการออกกฎเกณฑ์ ระเบียบ หรือสร้างโครงสร้างเพื่อควบคุมและลดความไม่ชัดเจน หากระดับสูง มักไม่ชอบความเสี่ยงและให้ความสำคัญกับความมั่นคงและความปลอดภัย

ความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม หมายถึง ระดับที่บุคคลในสังคมให้ความสำคัญกับตนเองหรือกลุ่ม หากเป็นปัจเจกนิยมจะเน้นความเป็นอิสระ ความรับผิดชอบส่วนบุคคล และเป้าหมายเฉพาะตน แต่กลุ่มนิยมจะเน้นความสามัคคี ความผูกพันกับกลุ่ม และยอมเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

ความเป็นชายและความเป็นหญิง หมายถึง ลักษณะค่านิยมในสังคมที่ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงเพศ หากมีลักษณะความเป็นชายเด่นชัด มักให้คุณค่ากับความแข่งขัน ความสำเร็จ และสถานะ ขณะที่ลักษณะความเป็นหญิง จะเน้นความร่วมมือ ความห่วงใย และคุณภาพชีวิต

การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น หมายถึง ค่านิยมของสังคมในการมองเวลาและการวางแผนเป้าหมาย หากมุ่งเน้นระยะยาว จะให้ความสำคัญกับความเพียรพยายาม ความอดทน และการวางแผนเพื่ออนาคต ขณะที่การมุ่งเน้นระยะสั้นจะให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ในปัจจุบัน ความเคารพในประเพณี และการรักษาหน้าตา

การแสดงออกและการควบคุมตนเอง หมายถึง ระดับที่สมาชิกในสังคมยอมให้มีการแสดงออกถึงความปรารถนา ความสุข และอารมณ์ หากเป็นสังคมที่มีการแสดงออกจะเน้นการใช้ชีวิตอย่างเต็มที่และให้คุณค่ากับความสุขส่วนตัว ขณะที่สังคมที่ควบคุมตนเองจะจำกัดพฤติกรรมตามบรรทัดฐานทางสังคม และให้ความสำคัญกับการควบคุมตนเอง

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. ผลการวิจัยทำให้ทราบถึงความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมองค์กรไทยและจีน
2. ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหาร เพื่อนำไปพัฒนาองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน
3. ผลการวิจัยทำให้ทราบถึง ความคิดและทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนาองค์กรต่อไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาประกอบการกำหนดข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ โดยแบ่งหัวข้อการค้นคว้าได้ ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ทฤษฎีมิติวัฒนธรรมของฮอฟสเต็ด (Geert Hofstede) เป็นแนวคิดสำคัญที่ใช้วิเคราะห์ความแตกต่างทางวัฒนธรรมในแต่ละบริบท โดยเริ่มต้นจากการศึกษาวัฒนธรรมระดับชาติ ก่อนจะได้รับ การพัฒนาและประยุกต์ใช้ในระดับองค์กรอย่างแพร่หลาย ในปี 2010 Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede และ Michael Minkoy Hofstede ได้พัฒนาแนวคิด และจำแนกโมเดลมิติด้านวัฒนธรรม องค์กรออกเป็น 6 มิติ คือ

มิติที่ 1 ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power Distance Index: PDI)

มิติการเหลื่อมล้ำเริ่มต้นจากความสัมพันธ์ในเชิงพึ่งพากันของสมาชิกที่แสดงให้เห็นถึงความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ความแตกต่างในเรื่องของอำนาจ การแบ่งแยกของคนออกเป็นกลุ่มๆตามอำนาจของแต่ละบุคคลที่ได้รับมาในองค์กรส่งผลให้เกิดการจัดลำดับชั้น และความสัมพันธ์ (Hofstede, 1993)

ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างมิติความเหลื่อมล้ำอำนาจต่ำ (Small Power Distance) และ ความเหลื่อมล้ำอำนาจสูง (Large Power Distance)ในการทำงานขององค์กร มีดังนี้

ความเหลื่อมล้ำอำนาจต่ำ (Small Power Distance)	ความเหลื่อมล้ำอำนาจสูง (Large Power Distance)
1. ลำดับชั้นในองค์กร หมายถึง ความไม่เท่าเทียมกันในด้านบทบาทหน้าที่ ตามความเหมาะสม	1. ลำดับชั้นในองค์กรสะท้อนให้เห็นถึงความไม่เท่าเทียมกัน ระหว่างระดับที่สูงกว่าและระดับที่ต่ำกว่า
2. นิยมการกระจายอำนาจ	2. นิยมการรวมอำนาจ

ความเหลื่อมล้ำอำนาจต่ำ (Small Power Distance)	ความเหลื่อมล้ำอำนาจสูง (Large Power Distance)
3. จำนวนผู้เป็นหัวหน้างานน้อย	3. จำนวนผู้เป็นหัวหน้างานมาก
4. ขอบเขตของเงินเดือนแคบ ระหว่างบุคลากร ระดับบน และระดับล่างขององค์กร	4. ขอบเขตของเงินเดือนกว้าง ระหว่างบุคลากร ระดับบน และระดับล่างขององค์กร
5. ระดับผู้จัดการพึงพาประสบการณ์ที่ผ่านมา	5. ระดับผู้จัดการพึงพาหัวหน้างาน และ รูปแบบตามกฎเกณฑ์
6. ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังว่าจะได้รับ คำปรึกษา	6. ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังว่าจะได้รับคำสั่ง หรือบอกว่าควรทำอะไร
7. ผู้นำในอุดมคติเปี่ยมด้วยความคิดเชิง ประชาธิปไตย	7. ผู้นำในอุดมคติคือผู้มีอำนาจเด็ดขาด
8. ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในทางปฏิบัติ	8. ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน และ ผู้ใต้บังคับบัญชาไปในด้านความรู้สึก
9. สิทธิพิเศษ และสัญลักษณ์ทางสถานะเป็นสิ่ง ที่ไม่ยอมรับกัน	9. สิทธิพิเศษ และสัญลักษณ์ทางสถานะคือ เรื่องธรรมดา และเป็นที่ยอมรับปฏิบัติ
10. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานมีสถานะเท่าเทียมกับ เจ้าหน้าที่พนักงานในออฟฟิศ	10. พนักงานออฟฟิศ มีคุณค่าความสำคัญ มากกว่าพนักงานแรงงาน

ตารางที่ 2.1 ลักษณะมิติความเหลื่อมล้ำต่ำ และความเหลื่อมล้ำอำนาจสูงในองค์กร

มิติที่ 2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance Index: UAI)

เป็นมิติที่กล่าวถึงการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงของสังคมนั้นๆ ความอดทนการเข้าสังคม คนในองค์กรรู้สึกกังวลหรือไม่สบายใจในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน จึงหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน พยายามลดความเสี่ยงในสิ่งที่เป็นไปได้ด้วยพฤติกรรม (Hofstede and Minkov, 2010)

ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ (Weak Uncertainty Avoidance) และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง (Strong Uncertainty Avoidance) ในการทำงานขององค์กร มีดังนี้

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ (Weak Uncertainty Avoidance)	การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง (Strong Uncertainty Avoidance)
1. นายจ้างมีการเปลี่ยนแปลงเสมอ ทำให้การดูแลลูกจ้างขาดความต่อเนื่อง	1. เน้นความมั่นคงในการบริหาร นายจ้างเปลี่ยนแปลงน้อย มีระบบดูแลลูกจ้างอย่างต่อเนื่อง
2. ไม่ค่อยมีกฎเกณฑ์ เป็นอิสระจากกฎระเบียบ	2. ต้องการมีกฎเกณฑ์ ถูกจำกัดโดยกฎที่มีอยู่
3. ทำงานหนักเมื่อจำเป็นเท่านั้น	3. มีความต้องการที่จะถูกกระตุ้นให้ทำงานหนัก
4. เวลาเป็นกรอบในการปรับตัว	4. เวลาคือเงิน
5. มีความอดกลั้นต่อข้อสงสัย	5. ต้องการความถูกต้องและเป็นทางการ
6. เชื่อในบุคคลทั่วไปและสัญชาตญาณ	6. เชื่อในผู้เชี่ยวชาญ และผู้แก้ปัญหาอย่างมีเทคนิค
7. ผู้บริหารระดับสูงมีความกังวลเกี่ยวกับกลยุทธ์	7. ผู้บริหารระดับสูงความกังวลในการดำเนินงานรายวัน
8. มุ่งเน้นกระบวนการตัดสินใจ	8. มุ่งเน้นเนื้อหาในการตัดสินใจ

ตารางที่ 2.2 ลักษณะมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ
และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงในองค์กร

มิติที่ 3 ความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม (Individualism: IDV)

สังคมปัจเจกนิยมมีความสัมพันธ์ค่อนข้างหลวม แต่ในกลุ่มนิยมพบว่าผู้คนถูกหล่อหลอมรวมกันเป็นกลุ่มที่เข้มแข็ง รูปแบบความเป็นปัจเจกบุคคลนำไปสู่การเติบโตในระยะยาว ด้วยความมั่นคงและแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมอันเนื่องจากรางวัลทางสังคมที่เกิดขึ้น (Gorodnichenko and Roland, 2017)

ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างมิติความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) และ ความเป็นกลุ่มนิยม (Collectivism) ในการทำงานขององค์กร มีดังนี้

ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism)	ความเป็นกลุ่มนิยม (Collectivism)
1. พนักงานให้ความสำคัญกับเป้าหมายส่วนตัวและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	1. พนักงานให้ความสำคัญกับเป้าหมายของทีมและความสำเร็จร่วมกันของกลุ่ม
2. เน้นความรับผิดชอบส่วนบุคคล ผลลัพธ์ของงานขึ้นอยู่กับตัวบุคคล	2. ความรับผิดชอบถูกแบ่งปันในกลุ่ม การตัดสินใจและผลลัพธ์เป็นของส่วนรวม
3. การตัดสินใจจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับทักษะ และกฎเกณฑ์เท่านั้น	3. การตัดสินใจจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งคำนึงถึงพนักงานในกลุ่มทำงาน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้าง และลูกจ้างเป็นรูปแบบสัญญาจ้างในตลาดแรงงาน	4. ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้าง และลูกจ้างเป็นรูปแบบครอบครัว มีคุณธรรม
5. การจัดการคือการจัดการของแต่ละบุคคล	5. การจัดการคือการจัดการเชิงกลุ่ม
6. การจัดการ และการประเมินมีความซื่อสัตย์ร่วมกัน	6. การประเมินโดยตรงของผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นพ้องและสอดคล้องกัน
7. ลูกจ้างทุกคนควรได้รับการปฏิบัติแบบเดียวกันอย่างสากลนิยม	7. ลูกจ้างในกลุ่มเท่านั้นได้รับการดูแลอย่างดี
8. หน้าที่งานเหนือกว่าความสัมพันธ์	8. มีความสัมพันธ์ที่คั่นนอกเหนือจากงาน

ตารางที่ 2.3 ลักษณะมิตความเป็นปัจเจกบุคคล และความเป็นกลุ่มนิยมในองค์กร

มิติที่ 4 ความเป็นชายและความเป็นหญิง (Masculinity versus Femininity: MAS)

มิติขอบเขตของการแสดงพฤติกรรมตามบทบาทเพศ (Aguinis et al., 2013) หมายถึง การกำหนดกรอบพฤติกรรมที่สังคมคาดหวังจากเพศชายและเพศหญิง ในขณะที่วัฒนธรรมที่มีความเป็นชายมักเน้นความสำเร็จและการแข่งขัน สวนทางกับวัฒนธรรมที่มีความเป็นหญิงที่ให้ความสำคัญกับความเสมอภาคระหว่างเพศและการได้รับการยอมรับในสังคม (Fukushige et al., 2019)

ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างมิตความเป็นชาย (Masculinity) และความเป็นหญิง (Femininity) ในการทำงานขององค์กร มีดังนี้

ความเป็นชาย (Masculinity)	ความเป็นหญิง (Femininity)
1. การบริหารจัดการเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถชี้ขาดและแข่งขัน	1. การบริหารจัดการเป็นสิ่งสำคัญมีความหยิ่งรู้และเอกลัทธิ
2. ยุติปัญหาด้วยชัยชนะที่แข็งแกร่งที่สุด	2. ยุติปัญหาด้วยความประนีประนอมและเจรจาต่อรอง
3. รางวัลขึ้นอยู่กับส่วนของผู้อื่น	3. รางวัลขึ้นอยู่กับความเท่าเทียมกัน
4. ลักษณะองค์กรขนาดใหญ่	4. ลักษณะองค์กรขนาดเล็ก
5. ผู้คนอาศัยอยู่เพื่อการทำงาน	5. การทำงานเพื่อมีชีวิตอยู่
6. เงินมากขึ้นเป็นสิ่งที่ต้องการมากกว่าเวลาว่างมากขึ้น	6. เวลาว่างมากขึ้นเป็นสิ่งที่ต้องการมากกว่าเงิน
7. อาชีพเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ชาย และเป็นทางเลือกสำหรับผู้หญิง	7. อาชีพสามารถเป็นตัวเลือกสำหรับทั้งสองเพศ
8. สัดส่วนการทำงานของผู้หญิงที่ทำงานอย่างมีอาชีพผลต่ำลง	8. สัดส่วนการทำงานของผู้หญิงที่ทำงานอย่างมีอาชีพเพิ่มมากขึ้น
9. การทำงานเน้นการเพิ่มเนื้องานและผลลัพธ์ส่วนบุคคล	9. การทำงานเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความร่วมมือในกลุ่ม
10. การแข่งขันในอุตสาหกรรมการผลิต และอุตสาหกรรมเคมีขนาดใหญ่	10. การแข่งขันในอุตสาหกรรมเกษตร และการบริการ

ตารางที่ 2.4 ลักษณะมิติความเป็นชายและความเป็นหญิงในองค์กร

มิติที่ 5 การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น (Long-Term Orientation: LTO)

มิติที่ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นความสัมพันธ์ระยะยาว โดยวัฒนธรรมองค์กรในมิตินี้จะมุ่งเน้นการวางแผนล่วงหน้าเพื่อบรรลุเป้าหมายในอนาคต ให้ความสำคัญกับผลกำไร และเน้นการลงทุนระยะยาว (ซีรดา ทองทา, 2562)

ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างมิติการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น (Short-Term Orientation) และการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation) ในการทำงานขององค์กรมีดังนี้

การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น (Short-Term Orientation)	การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation)
1. ค่านิยมหลักในการทำงานเน้นการเคารพในอิสรภาพและเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลได้แสดงศักยภาพเพื่อบรรลุความสำเร็จ ตามความสามารถและความพยายามของตนเอง	1. ค่านิยมหลักในการการทำงาน คือ การเรียนรู้ ความซื่อสัตย์ ความสามารถในการปรับตัว และมีระเบียบวินัยในตนเอง
2. มุ่งเน้นกำไร	2. มุ่งเน้นตำแหน่งทางการตลาดของผลิตภัณฑ์
3. ผู้จัดการ และพนักงานแบ่งความคิดเป็น 2 ฝ่าย	3. เจ้าของกิจการ และพนักงาน มีแรงบันดาลใจเดียวกัน
4. คุณธรรมและความสามารถเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จและการได้รับรางวัล	4. ไม่พึงปรารถนาความแตกต่างทางสังคม
5. ความภักดีส่วนบุคคลแตกต่างกันไปตามต้องการทางธุรกิจ	5. การลงทุนระยะยาวในชีวิต คือ การติดต่อกับบุคคล การสร้างความสัมพันธ์
6. ความกังวลเกี่ยวกับครอบครัวที่เกิดขึ้นจริงส่งผลให้บุคคลมุ่งหวังผลลัพธ์ที่รวดเร็ว	6. กังวลกับการเคารพต่อคุณธรรม
7. มีแนวทางสากลเกี่ยวกับการทำสิ่งที่ถูกและผิด	7. สิ่งที่ถูก และผิด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์
8. ไม่พึงพอใจกับการร่วมชีวิตประจำวันของมนุษย์ และการแก้ไขสิ่งที่ไม่ยุติธรรม	8. พึงพอใจกับการมีส่วนร่วมในชีวิตประจำวัน และการแก้ไขสิ่งที่ไม่ยุติธรรม
9. ให้ความสำคัญกับความเป็นเหตุเป็นผลเชิงนามธรรม	9. ให้ความสำคัญกับความรู้สึก
10. เน้นการคิดวิเคราะห์	10. เน้นการคิดสังเคราะห์

ตารางที่ 2.5 ลักษณะมิติการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น และการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวในองค์กร

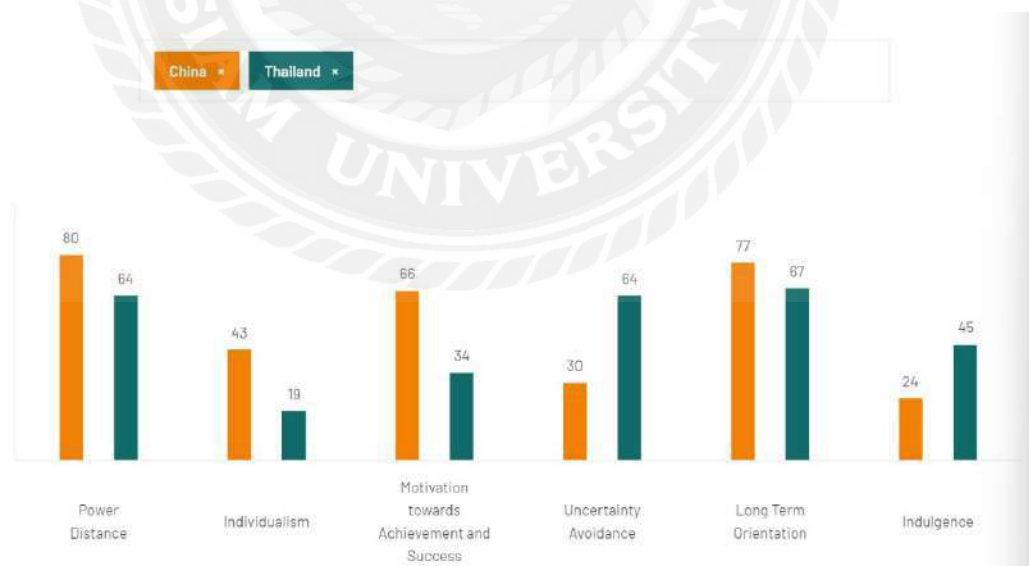
มิติที่ 6 การแสดงออกและการควบคุมตนเอง (Indulgence Versus Restraint: IVR)

เป็นมิติที่เกี่ยวกับการแสดงออกทางอารมณ์ การเก็บอารมณ์ หรือการควบคุมความต้องการของมนุษย์ขึ้นพื้นฐานที่สัมพันธ์กับการใช้ชีวิตอย่างมีความสุข (Buriyameathagul, 2013)

ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างมิติการแสดงออก (Indulgence) และการควบคุมตนเอง (Restrained) ในการทำงานขององค์กร มีดังนี้

การแสดงออก (Indulgence)	การควบคุมตนเอง (Restrained)
1. คนมีความสุขในอัตราเพิ่มขึ้น	1. คนมีความสุขในอัตราลดลง
2. รับรู้การควบคุมชีวิตส่วนตัว	2. การรับรู้ไม่มีประโยชน์
3. ความสำคัญต่อการพักผ่อนสูงขึ้น	3. ความสำคัญต่อการพักผ่อนลดลง
4. ความสำคัญของการมีเพื่อนเพิ่มขึ้น	4. ความสำคัญของการมีเพื่อนลดลง
5. การประหยัชมัธยัสถ์ไม่มีความสำคัญ	5. การประหยัชมัธยัสถ์เป็นสิ่งสำคัญ
6. สังคมมีอิสระ	6. สังคมไม่มีอิสระ
7. มีระเบียบ ศีลธรรมน้อยลง	7. มีระเบียบ มีศีลธรรม
8. มีทัศนคติเชิงบวก มองโลกในแง่ดี	8. ปิดกั้น ดูถูกความคิดเห็น มองโลกแง่ร้าย
9. บุคลิกภาพเปิดเผย	9. บุคลิกวิตกกังวล จิตใจแปรปรวน
10. ผู้คนมีสุขภาพแข็งแรง	10. ผู้คนมีสุขภาพแข็งแรงลดลง

ตารางที่ 2.6 ลักษณะมิติการแสดงออกและการควบคุมตนเองในองค์กร



ที่มา : The Culture Factor, 2023

ภาพที่ 2.1 กราฟแสดงค่าคะแนนความแตกต่างระหว่างไทยและจีนในแต่ละมิติ

ปรารภณา ผกาแก้ว (2561) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง ค่านิยมหรือความเชื่อที่องค์กรยึดถือ ระบบทัศนคติ รูปแบบของพฤติกรรมที่สร้างความรู้สึกผูกพันของสมาชิกที่มีต่อองค์กรเป็นกรอบกำหนดการกระทำ และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรรวมทั้งมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ของคนในองค์กร

พินิตตา คำกรฤชา (2560) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมในองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ซึ่งมีรากฐานมาจากค่านิยม ความคิด ความเชื่อ และอุดมการณ์ที่สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมกัน

Wale (n.d.) ได้อธิบายเกี่ยวกับ 6 มิติทางวัฒนธรรมตามแนวคิดของ Hofstede ซึ่งใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมของคนในแต่ละสังคม ได้ดังนี้

มิติที่ 1 ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power Distance Index: PDI) หมายถึง ระดับที่สมาชิกในสังคมยอมรับความไม่เท่าเทียมกันของอำนาจ และความแตกต่างในสถานะทางสังคมหรือองค์กร ค่า PDI ที่สูงสะท้อนว่าสังคมนั้นยอมรับลำดับชั้นทางอำนาจอย่างชัดเจน เช่น เจ้านายควรมีอำนาจเหนือกว่าลูกน้องอย่างชัดเจน ขณะที่ค่า PDI ต่ำบ่งชี้ว่าสังคมให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมในการสื่อสารและการบริหารงาน

มิติที่ 2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance Index: UAI) หมายถึง ระดับที่สมาชิกในสังคมรู้สึกไม่สบายใจหรือวิตกกังวลต่อสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน หากมีคะแนนสูง สังคมนั้นจะมีแนวโน้มกำหนดกฎเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ชัดเจนเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ขณะที่คะแนนต่ำ สังคมจะมีความยืดหยุ่น และยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่า

มิติที่ 3 ความเป็นปัจเจกนิยม และกลุ่มนิยม (Indulgence versus Restraint: IDV) หมายถึง ระดับที่บุคคลให้ความสำคัญกับตนเองหรือกลุ่ม ในสังคมปัจเจกนิยม คนจะให้ความสำคัญกับความเป็นส่วนตัว และความสำเร็จส่วนบุคคล ขณะที่ในสังคมกลุ่มนิยม จะเน้นความผูกพันภายในกลุ่ม ครอบครัว หรือชุมชน และมีความภักดีต่อกัน

มิติที่ 4 ความเป็นชายและความเป็นหญิง (Masculinity versus Femininity: MAS) หมายถึง ระดับที่สังคมให้ความสำคัญกับความสำเร็จ การแข่งขัน และผลลัพธ์ (มิติของความเป็นชาย) หรือให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต ความร่วมมือ และความเท่าเทียม (มิติของความเป็นหญิง) สังคมที่มีความเป็นชายสูง มักเน้นผลงาน และการยอมรับจากภายนอก ส่วนสังคมที่มีความเป็นหญิงสูงจะให้ความสำคัญกับความสมดุลในชีวิต

มิติที่ 5 การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น (Long-Term Orientation: LTO) หมายถึง แนวโน้มของสังคมในการวางแผนเพื่ออนาคต (ระยะยาว) หรือมุ่งเน้นผลลัพธ์ในปัจจุบัน และอดีต (ระยะสั้น) สังคมที่มุ่งเน้นระยะยาวจะเน้นการประหยัด ความพยายาม และการปรับตัวเพื่ออนาคต

ในขณะที่สังคมที่มุ่งเน้นระยะสั้นจะเน้นการเคารพประเพณี และตอบสนองต่อความต้องการในปัจจุบัน

มิติที่ 6 การแสดงออกและการควบคุมตนเอง (Indulgence vs. Restraint: IVR) หมายถึงระดับที่สังคมยอมให้สมาชิกแสดงออกถึงอารมณ์ และตอบสนองความต้องการส่วนตัว สังคมที่มีการแสดงออก (Indulgent) จะให้เสรีภาพในการแสดงออก และการแสวงหาความสุข ขณะที่สังคมที่ยับยั้งควบคุม (Restrained) จะมีแนวโน้มควบคุมพฤติกรรม และจำกัดการแสดงออกด้วยบรรทัดฐานของสังคม

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุภาวดี อรัณยกันนัท (2563) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมการทำงานของคนไทยที่ทำงานในองค์กรจีน ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมการทำงานในภาพรวม ด้านลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม และกลุ่มนิยมนักงานในองค์กรสามารถจัดการการทำงานทั้งสองอย่างได้สัมพันธ์กันเป็นอย่างดี และทุกคนสามารถปรับตัวได้ ด้านมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว คือผู้บริหารองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนตามสภาพทางธุรกิจแต่ยังคงยึดเป้าหมายของขอบเขตการดำเนินงานที่ชัดเจนในระยะยาว ด้านการใช้อำนาจของผู้บริหาร ยังคงให้ความสำคัญของคนที่เป็นผู้นำมากกว่าด้านความเป็น ชาย หญิง มีการเท่าเทียมกัน

Xinbei Huang (2021) ศึกษาเรื่อง Research on Cross-Cultural Management and Conflict of China Power Company in Thailand ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการสื่อสารที่เกิดจากความแตกต่างทางภาษา ความเข้าใจที่แตกต่างในเรื่องของค่านิยม และรูปแบบการตัดสินใจในองค์กร ซึ่งให้เห็นว่าความแตกต่างในวิธีการคิด และการปฏิบัติงาน ระหว่างผู้บริหารจีน และพนักงานไทยสามารถสร้างความขัดแย้งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และความพึงพอใจของพนักงานได้ หากไม่มีการจัดการที่ดี โดยเฉพาะในด้านการใช้ภาษา และการปรับตัวในด้านการสื่อสาร งานวิจัยนี้แนะนำว่าองค์กรควรมีการอบรมหรือพัฒนา โปรแกรมการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมเพื่อช่วยลดช่องว่างดังกล่าว และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน

Wang Qianrui (2022) ศึกษาเรื่อง Study on Xiaomi Company's Cross-Cultural Management Based on the Perspective of Thailand ผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างสำนักงานใหญ่ในจีน และสาขาในประเทศไทยสร้างความขัดแย้งในด้านการบริหารจัดการ และการตัดสินใจทางธุรกิจ โดยเฉพาะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งส่งผลให้การสื่อสาร และการทำงานร่วมกันไม่ราบรื่น วิจัยแนะนำว่า การปรับปรุงการสื่อสารระหว่างสำนักงานหลัก และสาขา

รวมถึงการฝึกอบรมด้านวัฒนธรรมข้ามชาติจะช่วยลดความขัดแย้ง และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันของทีมในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Yuanyuan Pang (2023) ศึกษาเรื่อง A Study on Cross-Cultural Adaptation of Chinese Employees in Thailand ผลการวิจัยพบว่า การสนับสนุนจากองค์กร และการเปิดรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานชาวจีนสามารถปรับตัวได้ดีขึ้น ข้อเสนอแนะจากงานวิจัยแนะนำให้บริษัทจีนในประเทศไทยมีการจัดอบรมการปรับตัวทางวัฒนธรรมให้กับพนักงาน และผู้บริหาร เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังแนะนำให้มีการสื่อสารที่ชัดเจน และมีการสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับค่านิยม และมุมมองของทั้งสองวัฒนธรรม

Sorndee, et al. (2023) ศึกษาเรื่อง Closing Cultural Distance: The Cultural Adaptability in Chinese-Related Firms in Thailand ผลการวิจัยพบว่า การเข้าใจ และเคารพในค่านิยมทางวัฒนธรรมของแต่ละฝ่ายสามารถลดความขัดแย้ง และช่วยให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ งานวิจัยยังพบว่าความแตกต่างในเรื่องของค่านิยมทางการทำงาน เช่น ความยืดหยุ่นในการตัดสินใจในองค์กร, การเคารพในลำดับชั้น และวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหาร และพนักงานสามารถสร้างความแตกต่างในระดับความพึงพอใจ และประสิทธิภาพในการทำงานได้ ดังนั้น การปรับตัวของทั้งสองฝ่ายจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์กรผ่านการอบรม และกิจกรรมที่ส่งเสริมการเข้าใจในวัฒนธรรมของอีกฝ่าย

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 กลุ่มประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มพนักงานคนไทยระดับปฏิบัติการที่ทำงานในองค์กรจีน จำนวน 10 คน 2) กลุ่มพนักงานคนไทยระดับปฏิบัติการที่ทำงานในองค์กรไทย จำนวน 10 คน และ 3) กลุ่มพนักงานคนไทยระดับปฏิบัติการที่เคยทำงานในทั้งสององค์กรมาแล้ว จำนวน 10 คน ทั้งหมดเป็นผู้มีประสบการณ์การทำงาน และอายุงานที่เกิน 5 ปีขึ้นไป

3.2 วิธีสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้แก่ หนังสือ งานวิจัยทางวิชาการ บทความ และเอกสารต่าง ๆ รวมทั้งสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างไทยและจีน เพื่อใช้ประกอบการกำหนดคำถามสำหรับการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหากับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยใช้วิธีวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence: IOC) และนำผลการประเมินดังกล่าวมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ให้เหมาะสม ก่อนนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งเป็นวิธีการสัมภาษณ์ที่ไม่มีรูปแบบที่แน่นอน แต่จะมีลักษณะผสมผสานระหว่างโครงสร้างข้อคำถาม และการกำหนดประเด็นคำถามไว้ล่วงหน้า โดยยังคงไว้ซึ่งเนื้อหาสาระที่ครอบคลุมประเด็นศึกษาอย่างครบถ้วน (อรรณพ พึ่งเพราะ และรสพร หมอศรีใจ, 2562) แบบสัมภาษณ์มีการกำหนดคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ด้านความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม 6 มิติ

3.4 วิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานคนไทยระดับปฏิบัติการ จำนวน 30 คน โดยระหว่างการสัมภาษณ์ ได้บันทึกวิดีโอ และจดบันทึกการสัมภาษณ์

หลังจากนั้นผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลแล้วใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบเนื้อหา (Content Analysis) และนำมาสรุปผลการวิจัย

3.5 การตรวจสอบเชิงสามเส้า (Triangulation)

หลังจากผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว ได้ทำการตรวจสอบผลการวิจัยแบบสามเส้า (Triangulation) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงเพิ่มเติม แบ่งออกเป็น 1) กลุ่มพนักงานคนไทยระดับปฏิบัติการ ที่ทำงานในองค์กรจีน จำนวน 1 คน 2) กลุ่มพนักงานคนไทยระดับปฏิบัติการ ที่ทำงานในองค์กรไทย จำนวน 1 คน และ 3) กลุ่มพนักงานคนไทยระดับปฏิบัติการที่เคยทำงานในทั้งสององค์กรมาแล้ว จำนวน 1 คน การใช้กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงเพิ่มเติมนี้ ช่วยให้ผู้วิจัยสามารถเปรียบเทียบข้อมูลและตรวจสอบความสอดคล้องของผลลัพธ์ในหลายมิติ เพื่อลดความคลาดเคลื่อนที่อาจเกิดขึ้น ทำให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้แบ่งผลการวิจัย เป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์มิติทางวัฒนธรรม 6 มิติ ประกอบด้วย
 - มิติที่ 1 ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ
 - มิติที่ 2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน
 - มิติที่ 3 ความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม
 - มิติที่ 4 ความเป็นชายและความเป็นหญิง
 - มิติที่ 5 การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น
 - มิติที่ 6 การแสดงออกและการควบคุมตนเอง
2. ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบเชิงสามเส้า (Triangulation)

4.1 ผลการวิเคราะห์มิติทางวัฒนธรรม 6 มิติ

1. ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ

1.1 ด้านการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ความเห็นตรงกันว่า วัฒนธรรมองค์กรของจีนมีลักษณะการบริหารแบบรวมศูนย์ ผู้บริหารมีอำนาจในการตัดสินใจสูง และพนักงานมักไม่ได้รับโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี แม้ว่าบางกรณีจะสามารถเสนอความคิดเห็นได้ แต่ก็ต้องขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหาร ซึ่งสะท้อนถึงมิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจที่ค่อนข้างสูงในวัฒนธรรมองค์กรของจีน และชี้ให้เห็นถึงความรู้สึกของการไม่มีอำนาจต่อรองหรือเสนอแนะในการทำงาน ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรของไทยมีแนวโน้มเปิดกว้างมากกว่า พนักงานบางส่วนรู้สึกที่สามารถแสดงความคิดเห็นได้บ้าง แม้จะไม่ถึงขั้นเสรีอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ยังพบว่าการเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารจีนขึ้นอยู่กับปัจจัยเฉพาะ เช่น ความสัมพันธ์ส่วนตัว ความมีเหตุผล หรือประเด็นที่เสนอ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความยืดหยุ่นมีอยู่บ้างในบางบริบท ทั้งนี้ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมส่งผลต่อระดับความกล้าในการแสดงความคิดเห็น และอาจเป็นปัจจัยที่กระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานทั้งชาวไทย และชาวจีน

“คือบางทีเราก็มีความคิดนะว่า ทำไมไม่ทำแบบนี้ ทำไมไม่เลือกทางนั้น แต่มันก็ไม่ใช่เรื่องที่เราจะตัดสินใจเองได้ มันต้องขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้ใหญ่ทั้งหมด ซึ่งบางทีแม้ว่าเราจะมีความคิดเห็นหรือมีมุมมองที่แตกต่างออกไป ก็ไม่สามารถเสนอได้อย่างเปิดเผย เพราะรู้ว่าถึงจะพูดไป เขาอาจจะฟัง แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าเขาจะทำตาม เราเลยรู้สึกว่าการทำงานในองค์กรจีนมันมีลักษณะรวมศูนย์มาก คือทุกอย่างต้องผ่านการตัดสินใจจากเบื้องบนทั้งหมด พนักงานไม่มีสิทธิ์มีเสียงมากนัก ซึ่งมันก็ทำให้เรารู้สึกไม่ค่อยกล้าเสนออะไร เพราะรู้ว่าคนฟังอาจจะไม่ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของเราเท่าไร” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (องค์กรจีน)

“เขาก็ฟังเรานะพี่ ไม่ได้ถึงกับดูแลเราดีเวอร์อะไรขนาดนั้นหรอก แต่ก็ไม่ได้ปิดกั้นเหมือนที่บางคนว่า ถ้าเราพูดด้วยเหตุผลดี ๆ แล้วเลือกจังหวะดี เขาก็โอเคนะ บางทีเขาก็เอาไปพิจารณาจริง ๆ ซึ่งองค์กรที่เราทำอยู่เป็นแบบผสม มีทั้งคนไทยคนจีน เราก็เลยรู้สึกว่ามันยังมีความยืดหยุ่นอยู่บ้าง ไม่ใช่ว่าพนักงานไม่มีสิทธิ์พูดเลยซะทีเดียว แต่อาจต้องรู้จักวิธีพูดให้เขาเข้าใจ และต้องเสนอในเวลาที่เหมาะสมด้วย ไม่ใช่พูดมั่ว ๆ แล้วหวังให้เขาทำตาม เราคิดว่าถ้าเราสื่อสารดี มีเหตุผล และแสดงออกอย่างให้เกียรติเขา เขาก็รับฟังได้เหมือนกัน” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (องค์กรไทยและจีน)

“สำหรับเรา เราว่าองค์กรไทยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นได้มากนะ ถึงแม้มันจะไม่ได้เปิดแบบเสรี 100% แต่มันก็ไม่ได้รู้สึกว่ามีใครมาปิดกั้นหรือคอยควบคุมความคิดเห็นของพนักงานจนรู้สึกอึดอัด เรายังพอพูด พอเสนออะไรได้บ้าง โดยเฉพาะเวลาประชุมทีม หรือเวลาคุยกับหัวหน้า ถ้าหัวหน้าเปิด เขาก็รับฟังนะ เพียงแต่ว่าเราต้องดูสถานการณ์ด้วยว่าควรพูดเมื่อไหร่ เพราะบางเรื่องก็อาจจะยังไม่เหมาะจะพูดตอนนั้น มันเป็นเรื่องของจังหวะกับการอ่านสถานการณ์ด้วย” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 20 (องค์กรไทย)

“เราไม่ค่อยได้แสดงความคิดเห็นเท่าไรเลย เพราะเรารู้สึกว่ามันไม่มีพื้นที่ให้พูด เหมือนเขาควบคุมความคิดเห็นของพนักงานไทยมาก ๆ โดยเฉพาะในองค์กรจีน คือเขามีแนวทาง มีระบบงานของเขาชัดเจนอยู่แล้ว แล้วเราก็ต้องทำตาม เขาไม่ได้เปิดให้เราคิดหรือเสนออะไรมากนัก เรารู้สึกว่าถ้าจะเสนออะไรไป เขาก็คงไม่ค่อยเปิดรับ เราก็เลยไม่กล้าพูด หรือบางครั้งก็รู้สึกว่าจะพูดไปทำไม เพราะสุดท้ายเขาก็เอาของเขาอยู่ดี มันเลยทำให้เรารู้สึกห่างจากองค์กร ไม่มีส่วนร่วมเท่าที่ควร” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 30 (องค์กรจีน)

1.2 ด้านการบริหารงานในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าการบริหารงานขององค์กรจีนมีลักษณะเป็นแบบรวมศูนย์ โดยผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดแนวทางการทำงานจากบนลงล่างอย่างชัดเจน และมักไม่เปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แสดงถึงการควบคุม และความเชื่อมั่นในแนวคิดของผู้บริหารเป็นหลัก อีกทั้งยังมีลักษณะการบริหารที่อิงกับทีมภายในของคนจีนเอง โดยไม่เปิดรับความคิดเห็นจากพนักงานคน

ไทยเท่าที่ควร นอกจากนี้ ยังพบว่าลักษณะการบริหารขององค์กรจีนมีความเป็นครอบครัวอยู่บ้าง โดยผู้นำองค์กรมีความเชื่อมั่น และให้ความไว้วางใจเฉพาะกลุ่มคนใกล้ชิดตัวหรือทีมของตน ซึ่งอาจเป็นคนจีนเช่นกัน ส่งผลให้พนักงานคนไทยรู้สึกไม่มีบทบาทในเชิงการบริหาร ในทางตรงกันข้าม พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าองค์กรไทยมีลักษณะการบริหารที่เป็นระบบมากกว่า และมีลำดับขั้นที่ชัดเจน แต่ในขณะเดียวกัน ก็มีการกระจายอำนาจ และเปิดโอกาสให้มีการเสนอความคิดเห็นผ่านหัวหน้างานแต่ละระดับมากกว่าบริษัทจีน อีกมุมหนึ่งที่สะท้อนชัดคือ รูปแบบของการสื่อสาร และออกนโยบายในองค์กรจีน ซึ่งมักใช้คำสั่งแบบต่อเนื่องจากระดับบนลงล่าง โดยพนักงานมองว่าตนเองไม่มีสิทธิ์ในการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งชี้ถึงการรวมศูนย์อำนาจอย่างเข้มข้น

“ที่นี่หัวหน้าจะเป็นคนจีน ส่วนพนักงานไทยจะอยู่ในฝ่ายปฏิบัติงาน ซึ่งมันชัดเจนเลยว่า เวลาเราจะเสนอความคิดเห็นอะไร หัวหน้าไม่ได้เปิดโอกาสมากนัก เรามีสิ่งที่เขาคิด และวางแผนไว้ล่วงหน้าแล้ว เราในฐานะพนักงานก็แค่ทำตามแผนนั้นให้ดีที่สุด ไม่ได้มีสิทธิ์เสนออะไรใหม่ ๆ หรือเสนอวิธีอื่นที่เราเห็นว่าอาจจะดีกว่า ในขณะที่ตอนที่เคยทำงานกับหัวหน้าคนไทย เรารู้สึกว่า เขาเปิดรับมากกว่า มีช่องให้พูดบ้าง ถ้าเห็นต่างหรือมีข้อเสนอแนะก็สามารถพูดได้ในบางโอกาส หัวหน้าคนไทยเขาจะถามความเห็น หรือให้เราช่วยคิดร่วมด้วยบ้าง มันรู้สึกว่าเรามีส่วนร่วมกับการมากกว่า ไม่ใช่แค่รอรับคำสั่งอย่างเดียวแบบที่เจอในองค์กรจีน” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (องค์กรไทยและจีน)

“ถ้าเป็นองค์กรจีน เขาจะเชื่อมั่นในทีมของเขาเองมาก ๆ เหมือนว่าคนในทีมจีนจะมีความไว้วางใจกันอยู่แล้ว เขาทำอะไรก็จะทำกันเอง พอเราที่เป็นคนไทยอยู่ในทีม มันเลยรู้สึกว่าเราถูกกันออกไปทางอ้อม ไม่ได้มีบทบาทร่วมในการตัดสินใจ ส่วนถ้าเป็นองค์กรไทย เรารู้สึกว่ามันมีระบบขั้นตอนที่ชัดเจน เช่น หัวหน้าทำอะไร ลูกน้องทำอะไร ทุกอย่างมีลำดับขั้นการทำงานที่ชัด มีการอธิบาย มีโครงสร้างที่เป็นระบบจริงจัง ไม่ใช่แค่สั่งแล้วจบแบบสไต์จีน มันทำให้เรารู้ว่าควรทำอะไร และมีทิศทางของตัวเองในกระบวนการทำงานมากกว่า” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 (องค์กรไทยและจีน)

“เรารู้สึกว่าองค์กรไทยมีบรรยากาศที่เหมือนครอบครัวมากกว่า ทุกคนในทีมจะรู้จักกันดี มีความเป็นกันเอง ดูแลกันแบบที่ไม่ได้เป็นทางการหรือเข้มงวดเกินไป เวลาทำงานเรารู้สึกสบายใจ ถ้ามีปัญหาหรือไม่เข้าใจอะไร ก็สามารถพูดคุยหรือขอคำปรึกษาจากหัวหน้าได้เลย ไม่ต้องเกร็ง มันเป็นบรรยากาศที่เอื้อให้กล้าพูด กล้าเสนอแนะ ซึ่งต่างจากบางองค์กรที่เราารู้สึกเหมือนอยู่ในระบบคำสั่งมากเกินไป” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 19 (องค์กรไทย)

“ในองค์กรจีนจะชัดเจนมากเรื่องสายคำสั่ง เขาจะสั่งจากหัวหน้าลงมาหาลูกน้องแบบ ขึ้นบันไดเลยนะ เราในฐานะพนักงานก็แค่รอคำสั่ง แล้วก็ทำตามเท่านั้นเอง ไม่มีโอกาสได้เสนอความเห็นหรือปรับเปลี่ยนอะไรเลย ทุกอย่างถูกวางไว้ล่วงหน้าอย่างละเอียด แล้วส่งคำสั่งต่อเป็นทอด ๆ เราเองไม่ได้มีอิสระในการตัดสินใจใด ๆ รู้สึกว่าตัวเองไม่มีบทบาทหรือเสียงในกระบวนการทำงาน ทุกอย่างขึ้นอยู่กับหัวหน้าทั้งหมด” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 28 (องค์กรจีน)

1.3 ด้านลำดับขั้นของตำแหน่ง ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ องค์กรไทยมีโครงสร้างลำดับขั้นที่ละเอียด และมีตำแหน่งงานที่หลากหลายมากกว่าองค์กรจีน โดยในองค์กรไทย มักมีตำแหน่งระดับหัวหน้าย่อยจำนวนมาก เช่น หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าส่วน ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการส่วน รวมถึงตำแหน่งพนักงานอาวุโส ซึ่งสะท้อนถึงความเป็นลำดับขั้นแบบชัดเจนในระบบราชการ และองค์กรแบบไทย ในขณะที่องค์กรจีนจะมีโครงสร้างที่เรียบง่ายกว่า แม้จะมีระดับผู้บริหาร แต่จะเน้นการสั่งการจากระดับบนลงล่าง โดยไม่มีการแบ่งระดับหัวหน้าย่อยหลายชั้นเหมือนกับองค์กรไทย ทั้งสองระบบต่างมีข้อจำกัดในการเข้าถึงผู้บริหารระดับสูง

“ในองค์กรจีนนี้จะมีลำดับขั้นที่ชัดเจนนะ แต่ลำดับขั้นมันจะน้อย คือมีแค่หัวหน้า แล้วก็ตามด้วยเซลล์หรือทีมปฏิบัติงาน เราในฐานะพนักงานก็จะได้รับคำสั่งโดยตรงจากหัวหน้าเลย ไม่ค่อยมีชั้นกลางหรือหัวหน้าย่อย ๆ แบบที่เคยเจอในองค์กรไทย แล้วเราก็ไม่มีโอกาสเข้าถึงผู้บริหารระดับสูงเลย เขาจะสั่งงานลงมาเป็นสายงานชัดเจน เราเลยรู้สึกว่าตัวเองอยู่ห่างจากการตัดสินใจขององค์กรมาก ๆ เหมือนทำตามคำสั่งอย่างเดียวโดยไม่รู้ที่มาหรือเหตุผลจากเบื้องบน” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (องค์กรจีน)

“เขาใช้เกณฑ์อายุงานเป็นหลักเลยนะ ในองค์กรไทยหลายแห่ง ถ้าใครอยู่มานานกว่า เขาก็จะได้ตำแหน่งก่อนโดยอัตโนมัติ แม้บางครั้งคนใหม่จะมีความสามารถหรือประสบการณ์จากที่อื่น ก็ยังต้องใช้เวลาพิสูจน์ตัวเองก่อน เพราะเขายังไม่มั่นใจในคนใหม่เท่าไร เราเลยรู้สึกว่าเรื่องอาวุโสยังมีผลเยอะมากในระบบไทย ซึ่งบางทีก็ตรงที่ทำให้ความเคารพกันในที่ทำงาน แต่อีกมุมหนึ่งก็อาจทำให้คนเก่งใหม่ ๆ รู้สึกไม่ค่อยมีที่ยืน” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 (องค์กรไทย)

“ถ้าเทียบกันนะ องค์กรไทยจะมีตำแหน่งย่อยเยอะมากเลย อย่างที่เราทำงานกับฝั่งจีน ตำแหน่งมีแค่ MD กับผู้จัดการ แค่นั้นเองนะ เรียบง่ายมาก ไม่มีขั้นตอนมาก แต่พอเป็นองค์กรไทย เขาก็มีหลายระดับมาก เช่น ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการส่วน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าส่วน แล้วยังมีพนักงานอาวุโสด้วย คือมันละเอียดมาก มีตำแหน่งเยอะจนบางทีก็สับสนว่าใครดูแลตรงไหนบ้าง แต่ก็สะท้อนว่าองค์กรไทยให้ความสำคัญกับลำดับขั้น และสายงานชัดเจน” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 (องค์กรไทยและจีน)

“องค์กรไทยก็มีลำดับชั้นอยู่นะพี่ แต่ไม่ได้เยอะหรือซับซ้อนขนาดที่บางคนคิด อย่างที่เราเห็นก็จะมีหัวหน้าแยกตามฝ่ายตามส่วน เช่น หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าส่วน ซึ่งก็ทำให้การบริหารง่ายขึ้นในระดับหนึ่ง เพราะแต่ละคนมีหน้าที่ชัดเจน แต่ในภาพรวมมันก็ยังไม่รู้สึกแข็งหรือเข้มงวดจนเกินไป การทำงานก็ยังเป็นกันเองอยู่ ไม่ถึงกับเป็นทางการแบบสุด ๆ เหมือนระบบราชการ” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 17 (องค์กรไทย)

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบประเด็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับตำแหน่งของการทำงานในองค์กรจีน และองค์กรไทย โดยผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลดังนี้ องค์กรจีนแม้จะมีโครงสร้างตำแหน่งงาน แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญหรือใช้อำนาจตามลำดับชั้นอย่างเข้มงวดเท่ากับองค์กรไทย โดยองค์กรจีนมีโครงสร้างเรียบง่าย เช่น มีเพียงระดับผู้จัดการ และหัวหน้าแผนกเท่านั้น ซึ่งสะท้อนถึงลักษณะองค์กรที่ขนาดไม่ใหญ่มาก และมีระบบการสั่งงานที่สั้นลง ในขณะที่องค์กรไทยให้ความสำคัญกับลำดับตำแหน่งมากกว่า โดยหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้จัดการจะมีอำนาจในการตัดสินใจ และสั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน การดำเนินงานต่าง ๆ มักต้องผ่านลำดับชั้นอย่างเป็นระบบ หากมีปัญหาที่ต้องรายงานผ่านหัวหน้าหรือผู้จัดการ และในองค์กรจีนแม้จะมีความเป็นลำดับชั้น แต่ผู้บริหารมักแสดงออกถึงความเป็นกันเอง และพยายามสร้างความสัมพันธ์ให้พนักงานรู้สึกว่าสามารถเข้าถึงได้ง่าย ซึ่งสะท้อนความแตกต่างในเชิงวัฒนธรรมการบริหาร และรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงานอย่างชัดเจน

“ถ้าเป็นฝั่งคนจีน เขาก็มีลำดับชั้นนะคะ แต่ดูเหมือนว่าเขาจะไม่ให้ความสำคัญกับตำแหน่งมากเท่ากับคนไทย อย่างในองค์กรไทยเราจะเห็นชัดเจนว่าใครเป็นหัวหน้า ใครเป็นผู้จัดการ และตำแหน่งพวกนี้ก็มีผลต่อการทำงานจริง ๆ คือพนักงานจะให้ความเคารพตามตำแหน่งกันอย่างจริงจัง การตัดสินใจหรือสั่งการก็ขึ้นอยู่กับลำดับตำแหน่งแบบเป็นระบบ แต่ฝั่งจีนจะเน้นเรื่องการร่วมมือกันมากกว่า แม้จะมีหัวหน้า แต่ก็ไม่ได้ทำให้เรารู้สึกว่าเขาใช้อำนาจแบบเบ็ดเสร็จหรือเน้นลำดับชั้นมากขนาดนั้น” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 (องค์กรไทยและจีน)

“จากที่เราเห็นนะคะ องค์กรจีนจะมีโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อนมาก โดยส่วนใหญ่จะมีแค่ระดับผู้จัดการกับหัวหน้าแผนกเท่านั้นเอง เพราะบริษัทที่เราอยู่ไม่ได้มีขนาดใหญ่ขนาดไหนเลยไม่ได้แยกตำแหน่งย่อยเยอะ ๆ แบบที่องค์กรไทยมักจะมี และมันทำให้สายงานการตัดสินใจมันสั้นลง การทำงานเลยค่อนข้างรวดเร็ว ไม่ต้องผ่านหลายลำดับชั้น” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 23 (องค์กรจีน)

“องค์กรจีนเขาจะมีตำแหน่งไม่เยอะค่ะ ค่อนข้างน้อยมากเมื่อเทียบกับองค์กรไทย เพราะของไทยจะมีแยกย่อยเยอะมาก ทั้งผู้จัดการแต่ละฝ่าย หัวหน้าส่วน หัวหน้าฝ่าย แล้วก็ยังมียกระดับ

พนักงานอาวุโสเพิ่มขึ้นไปอีก โครงสร้างมันละเอียดมากกว่า ทำให้บางที่ต้องทำตามขั้นตอนหลายอย่างกว่าจะได้คำตอบหรืออนุมัติอะไรสักอย่าง” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 27 (องค์กรไทยและจีน)

“ฝั่งไทยเนี่ย ถ้าเราจะติดต่อกับผู้บริหารโดยตรงมันค่อนข้างยากค่ะ เพราะมีขั้นตอนชัดเจนเลยว่าเราต้องแจ้งหัวหน้าหรือผู้จัดการก่อน ถ้ามีปัญหาอะไรก็ต้องผ่านสายงานตามลำดับ แต่ของจีนไม่เหมือนกันค่ะ เขาจะพยายามเข้ามาคุยกับเราด้วยตัวเอง ให้เรารู้สึกว่าเข้าถึงเขาได้ง่าย ไม่ได้มีช่องว่างใหญ่ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน คือเขาอยากให้เป็นบรรยากาศเป็นกันเองมากกว่า” ผู้สัมภาษณ์คนที่ 29 (องค์กรไทยและจีน)

2. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

2.1 ด้านความเสี่ยง การเปลี่ยนแปลง และการตั้งรับกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อตัวของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ ทั้งในองค์กรจีน และองค์กรไทยยังมีแนวโน้มขาดมาตรการเชิงรุกในการจัดการกับความไม่แน่นอนหรือสถานการณ์ที่อาจเกิดปัญหา โดยมากจะเป็นการรอให้ปัญหาเกิดขึ้นก่อนแล้วจึงค่อยหาแนวทางแก้ไขภายหลัง ในกรณีขององค์กรจีน ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์หลายคนกล่าวว่า กฎเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติบางอย่างไม่ได้ถูกกำหนดอย่างตายตัว แต่จะสามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ได้ ซึ่งสะท้อนถึงลักษณะของการบริหารที่ยืดหยุ่น แต่ในบางกรณีก็อาจขาดความชัดเจนหรือขาดการเตรียมตัวล่วงหน้า สำหรับการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ในส่วนขององค์กรไทย ความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นบ่อยครั้ง โดยเฉพาะในด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงพนักงานบ่อยครั้ง ส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพในการทำงานระยะยาว นอกจากนี้ยังมีการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจ ซึ่งอาจทำให้การตอบสนองต่อสถานการณ์ไม่แน่นอนเป็นไปอย่างล่าช้าหรือไม่คล่องตัวนัก ทั้งสองรูปแบบขององค์กรยังมีข้อจำกัดในการวางแผนเชิงรุกเพื่อรับมือกับความไม่แน่นอน โดยส่วนใหญ่ยังใช้แนวทางการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และขาดกลไกการจัดการเชิงระบบ

“เวลาเกิดปัญหาในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายไทยหรือจีน เขาก็ยังไม่มีมาตรการอะไรมารองรับไว้ชัดเจนนะ เหมือนปล่อยให้เรื่องมันเกิดก่อน แล้วค่อยคิดว่าจะทำยังไงต่อ เหมือนกับสุภาษิตที่ว่า ‘วัวหายแล้วล้อมคอก’ อะไรแบบนั้นแหละ เราารู้สึกว่ามันเป็นแนวคิดที่คล้ายกันทั้งสองฝั่ง คือยังขาดการเตรียมรับมือที่ชัดเจน ทำให้บางครั้งสถานการณ์มันลุกลามเกินกว่าจะควบคุมได้ง่าย ๆ” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (องค์กรไทยและจีน)

“ถ้าเป็นฝั่งจีน เขาจะไม่มีอะไรที่ตายตัวเลยละ แนวทางหรือกฎเกณฑ์มันเปลี่ยนได้ตลอดเวลา แล้วแต่สถานการณ์ ซึ่งมันก็คิดตรงที่ยืดหยุ่นนะ ไม่แข็งมากจนทำอะไรไม่ได้เลย แต่ใน

บางกรณีก็ทำให้เรารู้สึกว่าไม่มีหลักยึดหรือไม่มั่นใจว่า วันที่ทำไปจะเหมือนกับพรุ่งนี้หรือเปล่า มันไม่มีความแน่นอนเท่าที่ควรค่ะ” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 (องค์กรจีน)

“ที่ไทย ผมว่าเปลี่ยนแปลงบ่อย โดยเฉพาะเรื่องพนักงาน คือเขาเข้ามาทำงานไม่นานก็ลาออก เปลี่ยนกันบ่อยมาก ๆ ครับ ทำให้บางทีมงานมันไม่ต่อเนื่อง ต้องเริ่มต้นใหม่บ่อย ส่วนของเงินเขาจะมีความต่อเนื่องมากกว่า คนที่อยู่ในตำแหน่งเดิม ๆ มักทำงานได้นาน เหมือนเขามีระบบที่ผูกโยงกับความมั่นคงของพนักงานมากกว่าครับ” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12 (องค์กรไทยและจีน)

“ในหลายเรื่องยังต้องรอฟังคำสั่งจากหัวหน้าอยู่เลยคะ ไม่มีการเตรียมวางแผนหรือมีแผนสำรองไว้ก่อนล่วงหน้า ถ้าเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด ก็ต้องรอให้หัวหน้าหรือผู้บริหารตัดสินใจก่อนว่าเราจะทำอะไรต่อ มันทำให้เรารู้สึกว่าทั้งองค์กรไทย และจีนยังขาดความพร้อมในการรับมือกับเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใดค่ะ” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 27 (องค์กรไทยและจีน)

3. ความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม

3.1 ด้านการทำงานเป็นทีม ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ ให้ความเห็นว่า ทั้งองค์กรไทยและองค์กรจีนให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมในระดับสูง โดยเห็นตรงกันว่า การทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสะท้อนถึงแนวคิดว่าการทำงานร่วมกันช่วยเพิ่มมุมมองและแนวทางในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจเพียงลำพัง และการทำงานเป็นทีมยังช่วยให้เกิด ความต่อเนื่องในการทำงาน และสามารถทดแทนกันได้ในกรณีที่พนักงานคนใดไม่อยู่ในองค์กรจีนนั้นแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือ และความสามัคคีในการทำงาน และให้ความสำคัญของการวางแผน และการแบ่งหน้าที่ให้สอดคล้องกันในทีม เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น

“การทำงานเป็นทีมสำคัญมากนะพี่ เพราะถ้าทำงานคนเดียว ความคิดมันก็จะอยู่แค่ในกรอบของตัวเองจริง ๆ ไม่ได้เปิดรับมุมมองจากคนอื่นเลย การที่มีคนอื่นมาร่วมคิด ร่วมเสนอแนวทาง หรือแม้แต่ร่วมตัดสินใจ มันช่วยให้เราเห็นทางออกที่หลากหลายขึ้น แล้วสุดท้ายงานก็จะเดินหน้าไปได้ราบรื่นมากกว่าการที่เราทำอยู่คนเดียวแบบโดด ๆ” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 (องค์กรไทย)

“ทำงานคนเดียวไม่ได้เลยคะ เพราะลักษณะของงานมันต้องรู้กันหมดทั้งทีม อย่างพี่ดูเรื่องขนส่ง ถ้าพี่ไม่อยู่ ก็ต้องมีคนอื่นมาทำแทนได้ทันที เพราะทุกคนรู้หน้าที่ของกัน และกันอยู่แล้ว เรา

แบ่งงานกันแต่ก็ต้องเข้าใจภาพรวมร่วมกัน เหมือนเราอยู่ทีมเดียวกันจริง ๆ ไม่ใช่แค่ทำงานอยู่คนเดียวกันเฉย ๆ” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11 (องค์กรไทย)

“ที่นี้เน้นการทำงานเป็นทีมมากเลยพี่ เรียกได้ว่าเป็นหัวใจหลักของการทำงานเลยก็ว่าได้ เพราะไม่มีใครทำงานแบบแยกเดี่ยว ทุกคนต้องช่วยกัน ต้องสื่อสารกันตลอดเวลา ไม่ว่างานจะเล็กแค่ไหนหรือใหญ่ขนาดไหน ทุกอย่างมันขึ้นอยู่กับทีมเวิร์กทั้งนั้นเลยละ ถ้าไม่มีความร่วมมือ งานมันก็ไม่เดิน” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12 (องค์กรจีน)

“บางงาน เช่น งานเซตอุปกรณ์หรือจัดพื้นที่ มันต้องบอกกันตลอดว่าจะเริ่มตรงไหนก่อนทำอะไรต่อ ทุกคนต้องเข้าใจตรงกัน และทำให้เหมือนกันหมด ไม่งั้นงานจะออกมาไม่เป็นระบบเลยละ คือมันเหมือนเราต้องเดินไปข้างหน้าพร้อมกันทั้งทีม ทุกคนต้องรู้จังหวะกัน ไม่ใช่ใครคนใดคนหนึ่งทำล้ำหน้าหรือช้ากว่าคนอื่น” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15 (องค์กรไทยและจีน)

3.2 ด้านสังคม และความผูกพันในองค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์มีมุมมองหลากหลายเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ทั้งในองค์กรไทยและองค์กรจีน โดยผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ความผูกพันในองค์กรมีลักษณะจำกั้อยู่ภายในขอบเขตของงานเป็นหลัก แม้จะมีบรรยากาศคล้ายครอบครัวหรือความรู้สึกเป็นพี่น้องกัน แต่ความสัมพันธ์มักไม่ลึกซึ้งไปถึงระดับชีวิตส่วนตัว หรือการสร้างความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดนอกเหนือจากงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงบรรยากาศการทำงานที่เน้นความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล และการสื่อสารในบริบทงานเท่านั้น และแสดงถึงระยะห่างทางความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างองค์กร แต่ผู้ให้สัมภาษณ์บางคนได้ให้มุมมองในเชิงบวกมากขึ้น โดยอธิบายเรื่องความผูกพันแบบพี่น้องหรือครอบครัว ซึ่งอาจบ่งบอกถึงความรู้สึกของความเป็นทีมที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันบ่อยครั้ง แต่ยังคงอยู่ภายใต้กรอบของความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ไม่ลุล้ำเข้าไปในพื้นที่ส่วนตัว

“ในที่ทำงานของจีน ส่วนใหญ่แต่ละคนจะทำหน้าที่ของตัวเองอย่างเคร่งครัดละ เราารู้สึกว่าความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานจะเน้นเรื่องงานเป็นหลักจริง ๆ คือคุยกันแค่เท่าที่จำเป็นต่อการทำงานเท่านั้น ไม่ค่อยมีใครพูดคุยเรื่องส่วนตัว หรือสร้างความสัมพันธ์แบบสนิทกันนอกเวลางาน บรรยากาศในที่ทำงานเลยค่อนข้างเงียบ ๆ ดูเป็นทางการ แล้วก็มี ความห่างเหินพอสมควร” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (องค์กรจีน)

“เราทำงานกันเหมือนพี่น้องเลยละ ถึงจะยังอยู่ในกรอบของหน้าที่การทำงาน แต่ทุกคนก็เป็นกันเอง คอยช่วยเหลือกันเสมอ เวลามีปัญหาเราจะไม่รู้สึกละอายตัวคนเดียว บางทีเราอาจไม่ได้คุยเรื่องส่วนตัวสักเท่าไหร่ แต่ก็พอรู้ว่าใครเป็นยังไง ความรู้สึกแบบนี้มันช่วยให้เรารู้สึกผูกพันกับที่ทำงาน

นะคะ เพราะมันมีความไว้วางใจเกิดขึ้นจากการทำงานด้วยกันทุกวัน” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 (องค์กรจีน)

“สำหรับหนูนะคะ การทำงานที่นี่ (องค์กรจีน) รู้สึกว่ามันไม่ใช่แค่เรื่องงานอย่างเดียว มันมีความเป็นครอบครัวอยู่ด้วย ทุกคนดูแลกันเหมือนญาติพี่น้องเลยคะ มีการให้เกียรติกันมาก และไม่ได้กดดันแบบองค์กรที่เน้นผลลัพธ์เป็นหลัก การทำงานมันเลยไม่ต้องเครียดเท่าไร๋ บรรยากาศดี ทำให้รู้สึกอยากมาทำงานทุกวัน” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 16 (องค์กรจีน)

“ในองค์กรจีนนะคะ เรารู้สึกว่าเขายังเน้นเรื่องบทบาทหน้าที่มากกว่าความผูกพันแบบเพื่อนหรือพี่น้อง ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงานจะอยู่ในลักษณะของ ‘เจ้านายกับลูกน้อง’ มากกว่า พูดคุยกันเท่าที่จำเป็น พอหมดงานก็แยกย้าย ไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์อะไรนอกเหนือจากงาน ความใกล้ชิดมันเลยไม่ค่อยมีเท่าไร๋คะ” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 30 (องค์กรจีน)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังพบประเด็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับความผูกพันที่เกิดขึ้นในองค์กรไทยจากการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานในองค์กรไทยมีความผูกพันที่ลึกซึ้ง และอบอุ่นกว่าขอบเขตของงานทั่วไป โดยไม่เพียงแต่ร่วมมือกันในงานเท่านั้น แต่ยังแสดงออกถึงความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และการดูแลซึ่งกันและกันในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ในชีวิตประจำวัน สร้างบรรยากาศแบบครอบครัวภายในองค์กร โดยผู้ให้สัมภาษณ์หลายรายให้ข้อมูลในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสะท้อนถึงวัฒนธรรมความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น และให้เกียรติกันในที่ทำงาน มีความเป็นกันเอง และความใกล้ชิดในเชิงวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรไทย ที่เน้นความสัมพันธ์เชิงอารมณ์ ไม่ใช่แค่เชิงโครงสร้างหรือหน้าที่ นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของการช่วยเหลือกันโดยสมัครใจแม้ในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ซึ่งเป็นอีกหนึ่งมิติของความผูกพันที่ก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น และเกื้อกูล

“คือเวลาทำงานในองค์กรไทย เรารู้สึกว่าไม่ได้ทำงานแค่เพื่อผลลัพธ์ของงานอย่างเดียว แต่เราทำงานกับคนที่เหมือนพี่เหมือนน้องกันจริง ๆ เวลาเรามีปัญหา ไม่ว่าจะเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว คนในทีมก็พร้อมจะยื่นมือเข้ามาช่วยโดยไม่ต้องร้องขอ เหมือนเราเป็นครอบครัวเดียวกัน ทำให้เรากล้าพูด กล้าขอความช่วยเหลือ และรู้สึกว่าเราไม่ได้อยู่คนเดียวในการทำงาน” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 (องค์กรไทย)

“เท่าที่เราทำงานมากับองค์กรไทยหลายแห่งนะคะ จะเห็นได้เลยว่าทุกที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างคน ไม่ใช่แค่ใครเป็นหัวหน้า ใครเป็นลูกน้อง แต่ทุกคนดูแลกันเหมือนคนในบ้านเดียวกัน บางทีมีขนมหรือกับข้าวก็แบ่งปันกัน บางคนกลับบ้านดึกก็รอกันเพื่อไปด้วยกัน สิ่งพวกนี้มันทำให้การทำงานราบรื่น เพราะเรารู้สึกปลอดภัย รู้สึกว่าองค์กรไม่ได้เย็นชาเหมือนที่อื่น ๆ ที่เราเคยเจอ” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 18 (องค์กรไทย)

“เราว่าความผูกพันระหว่างพนักงานในองค์กรไทยมันเป็นอะไรที่พิเศษนะคะ อย่างเวลาเราทำงานเหนื่อย ๆ แต่มีคนมาถามว่า ‘เป็นไงบ้างวันนี้’ หรือยกกาแฟมาให้สักแก้ว มันก็รู้สึกที่เราไม่ได้ถูกมองเป็นแค่ฟันเฟืองของระบบ แต่เป็นมนุษย์ที่มีคนแคร์จริง ๆ และบรรยากาศแบบนี้แหละค่ะที่ทำให้เราอยากอยู่กับที่ทำงานนาน ๆ ต่อให้เหนื่อยแค่ไหน มันก็ยังรู้สึกอบอุ่นอยู่ดี” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 19 (องค์กรไทย)

“เราว่ามันเป็นเรื่องเล็ก ๆ นะคะที่หลายคนอาจมองข้าม แต่ในองค์กรไทยเนี่ย สิ่งพวกนี้แหละที่ทำให้รู้สึกที่ทำงานเป็นเหมือนบ้าน อย่างบางทีเราลุกไม่ไหว เขาก็ยกน้ำมาให้ บางคนเดินผ่านเห็นขยะอยู่หน้าห้องเราก็ก๊เก็บไปทิ้งให้โดยไม่ต้องบอก คือมันไม่ใช่หน้าที่เขาเลยนะ แต่เขาก็ทำให้ เพราะเขารู้สึกว่าเราเป็นพี่น้องกัน เป็นเพื่อนร่วมงานที่ต้องช่วยเหลือกัน มันเป็นความรู้สึกที่ดีที่หายากมากในองค์กรอื่น ๆ” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 20 (องค์กรไทย)

4. ความเป็นชายและความเป็นหญิง

4.1 ด้านความเท่าเทียม ความแตกต่างเรื่องของรายได้ ระหว่าง ชาย หญิง ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ทั้งในองค์กรจีน และองค์กรไทย มีการให้สิทธิ และ โอกาสในการทำงานที่เท่าเทียมกันระหว่างเพศ โดยเน้นที่ ความสามารถในการทำงานเป็นหลัก มากกว่าการแบ่งแยกตามเพศสภาพ ซึ่งแสดงถึงมุมมองที่เปิดกว้างต่อความเสมอภาคในองค์กร และผู้ให้สัมภาษณ์บางรายให้ข้อมูลเสริมว่า การจัดสรรงานอาจยังมีลักษณะแบ่งแยกตามลักษณะทางร่างกายหรือความถนัดทางเพศ ซึ่งสะท้อนถึงความแตกต่างในด้านลักษณะงานที่ต้องใช้แรงงานหนักหรือทักษะเฉพาะทางที่อาจเหมาะกับเพศชายมากกว่า

“สำหรับที่แผนกของเราเนอะ เราเห็นว่าเพศชาย และหญิงทำงานได้เหมือนกัน เพราะหน้าที่มันเหมือนกันทุกอย่าง ไม่ได้มีการแบ่งแยกหรือต่างกันชัดเจน แต่ถ้าเป็นงานของแผนกอื่นอย่างงานช่างกลึงที่ต้องใช้แรงกายเยอะหรืองานที่ต้องยกของหนัก ๆ เราจะเห็นว่าเป็นผู้ชายทำมากกว่า เพราะผู้หญิงอาจจะทำได้ไม่เต็มทีหรือลำบากกว่านะค่ะ นั่นคือความแตกต่างตามลักษณะงานที่ต้องใช้ความแข็งแรงเฉพาะทาง” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (องค์กรจีน)

“จากประสบการณ์ของเราเนอะ ในองค์กรไทยจะเน้นเรื่องความเท่าเทียมระหว่างชายหญิงมาก ทุกคนมีโอกาสได้รับมอบหมายงานเหมือนกันหมด ไม่ได้แบ่งแยกเพศ ว่าผู้หญิงต้องทำงานแบบนี้ ผู้ชายต้องทำงานแบบนั้น แต่ก็มีข้อยกเว้นในงานที่ต้องใช้แรงมาก ๆ ซึ่งผู้ชายจะได้รับงานเหล่านั้นมากกว่าเพราะข้อจำกัดทางร่างกาย แต่ในงานทั่วไป หรือที่ไม่ต้องใช้แรงมาก ทุกคนจะได้รับโอกาสเท่าเทียมกันจริง ๆ ค่ะ” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 (องค์กรไทย)

“ในแง่ของสวัสดิการนะคะ องค์กรจีนให้เท่าเทียมกันทุกอย่าง ไม่ได้มีการเลือกปฏิบัติเรื่องเพศ แต่ในเรื่องของงานที่ต้องทำจริง ๆ นั้น จะเห็นได้ว่าผู้ชายจะได้รับงานที่ต้องใช้แรงกายมากกว่า หรือเป็นงานที่ต้องการความแข็งแรง เช่น งานในโรงงานหรือการขนย้ายหนัก ๆ ส่วนผู้หญิงจะถูกมอบหมายงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับออฟฟิศ หรือหน้าที่ที่ไม่ต้องใช้แรงเยอะมาก เพราะมันเหมาะสมกับความสามารถ และความถนัดของแต่ละเพศมากกว่า ซึ่งเป็นการแบ่งงานตามความเหมาะสม ไม่ใช่การแบ่งแยกเพศแบบไม่เป็นธรรมค่ะ” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 25 (องค์กรจีน)

“ถ้ามองในภาพรวมขององค์กรไทย และจีน ทั้งสองที่จะให้สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการแก่พนักงานอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่ได้มีการเลือกปฏิบัติเรื่องเพศ แต่เมื่อพูดถึงลักษณะงานที่ต้องทำจริง ๆ มันจะมีการแบ่งหน้าที่ชัดเจนตามความเหมาะสมของร่างกาย และทักษะ เช่น งานที่ต้องใช้แรงกายมาก งานภาคสนาม หรือการขนส่ง มักจะเป็นของผู้ชายทำ ส่วนงานที่อยู่ในออฟฟิศ หรืองานที่ไม่ต้องใช้แรงมากอย่างการดูแลเอกสาร หรืองานบริการ จะเป็นของผู้หญิง ซึ่งถือเป็นการจัดสรรงานที่คำนึงถึงความเหมาะสม และประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าการแบ่งแยกเพศอย่างไม่เป็นธรรมค่ะ” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 27 (องค์กรไทยและจีน)

4.2 ด้านการยุติปัญหา ภายในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ทั้งในระบบองค์กรจีน และองค์กรไทย มีแนวโน้มในการยุติปัญหาด้วยวิธีการเจรจาต่อรอง และประนีประนอม โดยเน้นการพูดคุยเพื่อหาทางออกร่วมกัน มากกว่าการใช้วิธีที่เด็ดขาดหรือเป็นทางการ ซึ่งสะท้อนถึงวัฒนธรรมการจัดการความขัดแย้งที่อิงกับความสัมพันธ์ และการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ในฝั่งขององค์กรจีน ผู้บริหารก็มีบทบาทสำคัญในการเข้ามาไกล่เกลี่ยปัญหา แสดงถึงการจัดการปัญหาที่เน้นความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังพบว่ากระบวนการแก้ไขปัญหภายในองค์กรเหล่านี้ มักเป็นการจัดการเฉพาะหน้าเพื่อให้ปัญหามานผ่านไป โดยไม่ยึดถือหรือมีขั้นตอนทางกฎหมายหรือระบบมากนัก

“ในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งหรือปัญหาในที่ทำงาน พวกเราจะพยายามแก้ไขด้วยการเจรจาพูดคุยกันก่อนเสมอ เปรียบเสมือนการประนีประนอมที่ไม่ปล่อยให้ปัญหามานปลายไปจนถึงขั้นรุนแรง หรือถึงขั้นต้องมีการลงโทษรุนแรง ทุกฝ่ายจะได้รับฟังความเห็นกัน และพยายามหาจุดกึ่งกลางที่ทุกคนสามารถยอมรับได้ เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรให้อยู่ต่อไปอย่างราบรื่น” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 (องค์กรไทย)

“เมื่อเกิดปัญหภายในทีม เราจะนัดพูดคุยกันอย่างเปิดใจ โดยทุกคนจะได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม ไม่มีใครถูกมองข้ามหรือถูกละเลย ความเห็นที่หลากหลายจะถูกหยิบยกมาพิจารณาอย่างละเอียด เพื่อร่วมกันหาทางแก้ไขที่เหมาะสม และเป็นธรรมสำหรับทุกฝ่าย

การเปิดใจพูดคุยแบบนี้ช่วยลดความขัดแย้งในระยะยาว และทำให้ทีมกลับมาทำงานด้วยบรรยากาศที่ดี เป็นกันเอง และมีประสิทธิภาพอีกครั้ง” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 21 (องค์กรไทย)

“เมื่อเกิดปัญหาหรือความขัดแย้งในองค์กรจีน ผู้บริหารจะไม่ปล่อยให้ปัญหาลูกถาม แต่จะเข้ามามีบทบาทในการไกล่เกลี่ยอย่างเป็นกลาง ด้วยความเข้าใจ และเปิดใจรับฟังทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้มุมมองที่ครบถ้วนรอบด้าน และสามารถหาทางออกที่เหมาะสมสำหรับทุกฝ่าย การจัดการในลักษณะนี้ไม่ได้ใช้วิธีการบังคับหรือกดดันอย่างรุนแรง แต่เน้นการเจรจาต่อรอง และความร่วมมือ ซึ่งช่วยลดความตึงเครียด และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีต่อไป” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 25 (องค์กรจีน)

“เมื่อพบปัญหาในที่ทำงาน เราจะพยายามจัดการแก้ไขให้จบเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยเน้นการแก้ไขที่ตรงจุด ไม่ปล่อยให้ปัญหาลูกถามหรือเกิดผลกระทบในวงกว้าง การแก้ไขปัญหาคืองานร่วมกันของทีม และฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทุกคนสามารถกลับมาทำงานอย่างปกติ และมีประสิทธิภาพสูงสุด การดำเนินการเช่นนี้ช่วยรักษาความมั่นคงในการทำงาน และลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความขัดแย้งหรือปัญหา” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 30 (องค์กรจีน)

5. การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น

5.1 ด้านการทำงานที่จะมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าทั้งองค์กรจีน และองค์กรไทย ให้ความสำคัญกับการวางแผนระยะยาวในทุกภาคส่วนของการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนเพื่อพัฒนาศักยภาพการผลิต เช่น การจัดซื้อเครื่องจักรใหม่ หรือการตั้งเป้าหมายด้านยอดขาย และผลกำไรในแต่ละปี ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะการตัดสินใจที่รวดเร็วในบางกรณี เพื่อให้ทันกับเป้าหมายระยะยาว เช่น การติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์เพื่อประหยัดต้นทุนพลังงาน แสดงให้เห็นถึงแนวทางในการพัฒนาศักยภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ผู้ให้สัมภาษณ์คนอื่น ๆ ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมายรายปี และการใช้ยอดขายหรือกำลังการผลิตเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจขยายโรงงานหรือซื้อเครื่องจักรเพิ่มเติม ซึ่งสะท้อนว่า องค์กรมีแผนระยะยาวที่ชัดเจน และมีเป้าหมายเชิงปริมาณรองรับ

“ในกรณีนี้ ผู้บริหารหรือผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจในองค์กรจีน อาจจะมีการวางแผนล่วงหน้าในมุมมองของตัวเองโดยไม่เปิดเผยรายละเอียดให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการทราบล่วงหน้า เช่น การตัดสินใจติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์เพื่อช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน และลดต้นทุนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้พนักงานจะไม่ได้รับแจ้งล่วงหน้า แต่เมื่อวันเริ่มติดตั้งจริงก็เป็นไปอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ซึ่งแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าองค์กรจีนมักให้ความสำคัญกับการ

ตัดสินใจที่รวดเร็ว และมีเป้าหมายระยะยาวที่ชัดเจน เพื่อผลักดันการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง”
 ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (องค์กรจีน)

“ทั้งองค์กรไทย และองค์กรจีนต่างตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการดำเนินการในหลายด้าน เช่น การหาวิธีการปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือการจัดซื้อเครื่องจักร และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มศักยภาพ และประสิทธิผลในการผลิต การลงทุนเหล่านี้ถูกวางแผนอย่างรอบคอบ และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาโดยรวมขององค์กร เพื่อให้สามารถรองรับการแข่งขันในตลาด และตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 (องค์กรไทยและจีน)

“องค์กรจีนส่วนใหญ่มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวอย่างชัดเจน และมีความจริงจังในการดำเนินการตามแผนเหล่านั้น ไม่ว่าจะเป็นการขยายกำลังการผลิต การตั้งเป้ายอดขายรายปี หรือการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานทุกขั้นตอน เป้าหมายเหล่านี้กลายเป็นแนวทางหลักที่พนักงานและผู้บริหารใช้ในการวางแผน และตัดสินใจอย่างมีแบบแผน เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะสามารถบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่วางไว้ และเติบโตได้อย่างมั่นคงในระยะยาว” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 16 (องค์กรจีน)

“ในทำนองเดียวกัน องค์กรไทยก็ให้ความสำคัญกับการวางแผนในระยะยาวเช่นกัน โดยจะพิจารณาจากปัจจัยหลายด้านประกอบกัน เช่น กำลังการผลิตในปัจจุบัน ยอดขายที่ผ่านมา และความจำเป็นในการขยายกิจการหรือเพิ่มเครื่องจักร เพื่อให้การตัดสินใจเกี่ยวกับการลงทุน และการพัฒนานั้นเป็นไปอย่างเหมาะสม และตอบโจทย์เป้าหมายในอนาคตขององค์กรอย่างแท้จริง ทั้งนี้เพื่อรักษาความยั่งยืน และสร้างความแข็งแกร่งทางธุรกิจในระยะยาว” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 19 (องค์กรไทย)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังพบประเด็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเลือกซื้อเครื่องจักร และของใช้ในสำนักงานในองค์กรจีน และองค์กรไทย โดยผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลดังนี้ แนวทางในการตัดสินใจเลือกซื้อเครื่องจักรหรืออุปกรณ์สำนักงานของทั้งองค์กรจีน และองค์กรไทย มีความแตกต่างกันในแง่มุมมองของการประเมินความคุ้มค่า และความจำเป็นในกรณีขององค์กรจีน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า องค์กรจีนจะให้ความสำคัญกับผลลัพธ์การทำงานเป็นหลัก หากอุปกรณ์หรือเครื่องมือใหม่สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ก็พร้อมตัดสินใจลงทุนโดยไม่ต้องรอ ขณะที่องค์กรไทยมีแนวโน้มในการตัดสินใจที่รอบคอบมากขึ้น โดยเน้นที่ความจำเป็น และราคาเป็นหลัก ซึ่งสะท้อนแนวคิดที่เน้นการประหยัดในระยะสั้น แม้ในบางครั้งอาจไม่คุ้มค่าในระยะยาว โดยการตัดสินใจในแบบขององค์กรไทยจะเน้นพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนจะลงทุนในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

“ในมุมมองขององค์กรไทย การตัดสินใจเกี่ยวกับการลงทุนหรือการซื้ออุปกรณ์เครื่องมือใหม่ ๆ มักจะเริ่มต้นจากการประเมินความจำเป็นอย่างรอบคอบก่อนเป็นอันดับแรก โดยเฉพาะในกรณีที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์หลัก เช่น คอมพิวเตอร์ ซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการทำงาน ผู้บริหารหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องมักเลือกแนวทางซ่อมแซมอุปกรณ์แทนการซื้อใหม่ เนื่องจากมองว่าค่าซื้อใหม่มีราคาสูง และอาจเกินงบประมาณในระยะสั้น อย่างไรก็ตาม การเลือกซ่อมบำรุงหลายครั้งอาจทำให้ค่าใช้จ่ายสะสมสูงขึ้นกว่าการซื้อใหม่ในท้ายที่สุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดในการบริหารทรัพยากรขององค์กรไทยที่เน้นความรอบคอบ และการประหยัดในระยะสั้นเป็นหลัก มากกว่าการลงทุนที่อาจคุ้มค่าในระยะยาว” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12 (องค์กรไทย)

“ในองค์กรจีน การตัดสินใจลงทุนซื้อเครื่องมือหรืออุปกรณ์ใหม่ จะเน้นที่ความเสียหายของอุปกรณ์เดิม และผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นสำคัญ หากพบว่าอุปกรณ์นั้นชำรุดอย่างรุนแรง และทำให้งานติดขัดหรือขาดความต่อเนื่อง ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจจะเร่งอนุมัติการจัดซื้อทันทีโดยไม่ลังเล เพื่อให้การทำงานกลับมาราบรื่น และมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์กรอย่างรวดเร็ว แนวทางนี้สะท้อนถึงการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ และความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กรจีนอย่างชัดเจน” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 23 (องค์กรจีน)

“นอกจากนี้ องค์กรจีนยังให้ความสำคัญกับการประเมินผลประโยชน์ที่ได้รับจากการลงทุนในอุปกรณ์ใหม่เป็นหลัก การตัดสินใจมักขึ้นอยู่กับว่าอุปกรณ์หรือเครื่องมือดังกล่าวจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานหรือสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรได้มากน้อยเพียงใด แม้ว่าราคาจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่พิจารณา แต่ถ้าอุปกรณ์นั้นช่วยให้การทำงานราบรื่น และลดความล่าช้า องค์กรจะไม่ลังเลที่จะลงทุนทันที เพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน และการพัฒนาที่ต่อเนื่อง” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 24 (องค์กรจีน)

“ในภาพรวม การลงทุนในอุปกรณ์หรือเครื่องมือใหม่ขององค์กรจีน จะเน้นผลลัพธ์ และความคุ้มค่าทางธุรกิจเป็นหลัก ผู้บริหารมีความมั่นใจในการตัดสินใจลงทุนทันทีเมื่อเห็นว่าอุปกรณ์ใหม่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และช่วยให้งานสำเร็จรวดเร็วตามเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ โดยไม่ต้องผ่านกระบวนการพิจารณาหรืออนุมัติที่ซับซ้อนมากนัก ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 28 (องค์กรจีน)

5.2 ด้านการสร้างความสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ ให้ความเห็นว่า องค์กรจีน และองค์กรไทยมีลักษณะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหารที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ในกรณีขององค์กรจีน ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้านายกับลูกน้องมักอยู่ในกรอบของการทำงานเท่านั้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าความสัมพันธ์ในเชิงส่วนตัวหรือความใกล้ชิด

ระหว่างบุคลากรภายในองค์กรยังค่อนข้างจำกัด ตรงกันข้ามกับองค์กรไทย ที่มีลักษณะของความสัมพันธ์ที่อบอุ่น และเป็นกันเองมากกว่า ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความช่วยเหลือกันในเรื่องส่วนตัว นอกเหนือจากงาน

“ในองค์กรไทย ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานมักจะอบอุ่น และใกล้ชิดเหมือนคนในครอบครัวหรือพี่น้องกันอย่างแท้จริง ถึงแม้ว่าบุคคลบางคนอาจจะยังไม่เคยได้รับความช่วยเหลือโดยตรงจากเพื่อนร่วมงาน แต่ก็สามารถเห็นภาพของการช่วยเหลือ และการสนับสนุนกันอย่างสม่ำเสมอในสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น เมื่อมีเพื่อนร่วมงานต้องการซื้อโทรศัพท์แต่ยังขาดเงิน ทางเพื่อนร่วมงานก็พร้อมจะช่วยเหลือด้วยการรูดบัตรให้เพื่อนชำระแบบดอกเบี้ย 0% ซึ่งสะท้อนถึงความไว้วางใจ และความผูกพันที่มีอย่างลึกซึ้งระหว่างกัน เหมือนกับการอยู่ในครอบครัวที่พร้อมช่วยเหลือซึ่งกัน และกันในทุกสถานการณ์” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (องค์กรไทย)

“ในขณะที่องค์กรจีนมีรูปแบบการบริหารที่เน้นประสิทธิภาพ และความเป็นมืออาชีพ ผู้บริหารมักจะรักษาระยะห่าง และไม่เน้นการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับลูกน้องมากนัก พวกเขาจะมองว่าการทำงานคือหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบโดยตรงไปตรงมา ไม่จำเป็นต้องใกล้ชิดหรือพูดคุยอย่างลึกซึ้งนอกเหนือจากเรื่องงาน ซึ่งส่งผลให้บรรยากาศในที่ทำงานดูเป็นทางการ และค่อนข้างห่างเหิน ทุกคนทำหน้าที่ของตัวเองตามขอบเขตที่กำหนดโดยไม่ค่อยมีความสัมพันธ์ส่วนตัวแทรกซ้อน” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 (องค์กรจีน)

“สำหรับองค์กรไทย บรรยากาศการทำงานมักจะมี ความอบอุ่น และเป็นกันเองราวกับเป็นครอบครัวใหญ่ที่ทุกคนคอยช่วยเหลือเกื้อกูลกัน แม้ว่าจะไม่ได้เป็นเพื่อนสนิทในชีวิตส่วนตัว แต่ก็มีความผูกพันในระดับที่ลึกกว่าการเป็นเพียงแค่เพื่อนร่วมงาน หากใครมีปัญหาหรือความเดือดร้อน พนักงานจะพร้อมให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนอย่างจริงใจ รวมทั้งยังสามารถพูดคุยเรื่องส่วนตัวกันได้บ้าง ทำให้การทำงานไม่น่าเบื่อหรือเคร่งเครียดจนเกินไป แต่เป็นพื้นที่ที่สร้างความอบอุ่นใจ และความรู้สึกที่ดีร่วมกัน” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 22 (องค์กรไทย)

“ในองค์กรจีน แม้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานจะมีระดับที่ดีในแง่ของการทำงานร่วมกัน แต่โดยส่วนใหญ่ความสัมพันธ์เหล่านี้จะอยู่ในกรอบของงาน และหน้าที่รับผิดชอบ ไม่มีการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวหรือพูดคุยนอกเรื่องงานมากนัก ความสัมพันธ์จึงมีลักษณะเป็นทางการ และเน้นการสื่อสารในเชิงงานเท่านั้น ซึ่งส่งผลให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ลึกซึ้งหรือผูกพันกันในเชิงอารมณ์มากนัก ต่างจากองค์กรไทยที่เน้นความอบอุ่น และความใกล้ชิดมากกว่า” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 28 (องค์กรจีน)

5.3 ด้านการให้ความสำคัญ ระหว่างปัจจุบัน หรือ อนาคต ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ ให้ความเห็นว่า ทั้งในระบบขององค์กรจีน และองค์กรไทยให้ความสำคัญกับการวางแผน และการกำหนดเป้าหมายในอนาคตมากกว่าการมุ่งเน้นเพียงสถานการณ์ปัจจุบัน โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเติบโตขององค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งสะท้อนถึงแนวโน้มของทั้งสององค์กรที่เน้นการวางแผนล่วงหน้าอย่างมีเป้าหมาย ในบางกรณี โดยเฉพาะในระดับการปฏิบัติงานพบว่า ยังมีลักษณะของการมองปัญหาในปัจจุบันมากกว่า เช่น การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าโดยขาดการวิเคราะห์เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดในการบูรณาการมุมมองเชิงอนาคตในระดับปฏิบัติการ

“จากประสบการณ์ที่เห็นในองค์กรไทย ผมรู้สึกว่าเขามีการให้ความสำคัญกับการวางแผนอนาคตอย่างชัดเจน ไม่ใช่เพียงแค่การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า แต่เขาจะตั้งเป้าหมายระยะยาวเอาไว้ล่วงหน้า และวางแผนพัฒนาการทำงานหรือการดำเนินธุรกิจในอนาคตอย่างเป็นระบบ ซึ่งช่วยสร้างความมั่นใจ และความหวังให้กับพนักงานว่าทุกคนกำลังเดินไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการเตรียมพร้อมที่ครอบคลุมตั้งแต่วันนี้จนถึงวันข้างหน้า และส่งผลดีต่อความรู้สึกของพนักงานที่ว่า องค์กรไม่ได้หยุดนิ่ง แต่กำลังขยายตัว และเติบโตอย่างต่อเนื่อง” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (องค์กรไทย)

“ทั้งในองค์กรไทย และจีน ผมเห็นว่าทั้งสองฝ่ายต่างก็ให้ความสำคัญกับการวางแผนล่วงหน้าในระดับที่ใกล้เคียงกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับการดำเนินงาน และการพัฒนาอนาคต เช่น การวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการขยายตลาด ซึ่งสิ่งนี้ทำให้พนักงานสามารถเข้าใจทิศทางขององค์กร และทำงานอย่างมีจุดหมาย ไม่ใช่แค่ทำงานตามหน้าที่ประจำวันไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีเป้าหมายหรือตัวชี้วัดที่ชัดเจน สิ่งนี้ช่วยสร้างความต่อเนื่อง และแรงจูงใจให้กับทีมงานอย่างมาก” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14 (องค์กรไทยและจีน)

“จากสิ่งที่ผมสังเกตเห็น องค์กรจีนเองก็มีความมุ่งมั่น และวางแผนอนาคตที่ชัดเจนเช่นกัน พวกเขาไม่ได้ทำงานแบบแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือใช้วิธีการแบบขอไปที แต่มีเป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนาในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการขยายธุรกิจ การเพิ่มประสิทธิภาพ หรือการพัฒนาเทคโนโลยี ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกมั่นใจ และเห็นภาพรวมของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เพียงแค่การแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเท่านั้น” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 23 (องค์กรจีน)

“ในความเห็นของผม ทั้งองค์กรไทย และจีนมีแนวคิดที่มองการณ์ไกล และให้ความสำคัญกับการวางแผนเพื่ออนาคตมากกว่าการมุ่งเน้นเพียงงานหรือผลลัพธ์ในปัจจุบัน พวกเขาจะตั้งเป้าหมายระยะยาว และกำหนดทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจนว่าบริษัทควรจะไปในทิศทางไหน สิ่งนี้ไม่ได้หมายความว่าเพียงแค่การทำงานให้เสร็จในแต่ละวัน แต่ยังหมายถึงการมองผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

ในระยะยาว เช่น การสร้างความแข็งแกร่งขององค์กร การเพิ่มขีดความสามารถ หรือการสร้างความยั่งยืน ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้ทุกคนในองค์กรมีเป้าหมายร่วมกัน และทำงานไปในทิศทางเดียวกัน” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 29 (องค์กรไทยและจีน)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังพบประเด็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ในองค์กรจีนและองค์กรไทย โดยผู้ให้สัมภาษณ์ ให้ข้อมูลดังนี้ ทั้งองค์กรจีน และองค์กรไทยต่างให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานเพื่อส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่มีแนวทางในการสร้างแรงจูงใจที่แตกต่างกันเล็กน้อย โดยองค์กรจีน มักใช้วิธีการมอบรางวัลที่เป็นรูปธรรม และจับต้องได้ เช่น การแจกเงินรางวัลแก่พนักงานทั้งแผนก เมื่อสามารถทำผลงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการจัดเลี้ยงฉลองความสำเร็จในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเป็นการตอบแทน และเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ในขณะที่องค์กรไทยจะมีแนวทางที่คล้ายคลึงกันในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน เช่น การพาไปเลี้ยงอาหาร หรือจัดกิจกรรมสันทนาการหลังจากที่สามารถทำผลงานได้ตามเป้า อย่างไรก็ตาม ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุว่า องค์กรไทยมักไม่ใช้การให้รางวัลในรูปแบบเงินสดหรือโบนัสพิเศษเป็นหลัก แต่จะเน้นไปที่เงินเดือนประจำ และการดูแลในเชิงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่า

“ที่องค์กรของเรา ถ้าในแต่ละเดือนทีมของเราสามารถทำยอดขายหรือผลงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เจ้านายจะมีการจัดกิจกรรมเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อเป็นการตอบแทน และให้กำลังใจแก่ทีมงาน เช่น พาไปทานข้าวนอกสถานที่ หรือบางครั้งก็จัดทริปเล็ก ๆ เพื่อผ่อนคลาย และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีม เหตุการณ์แบบนี้ช่วยสร้างบรรยากาศที่อบอุ่น และทำให้พวกเราารู้สึกว่าความพยายามของทุกคนได้รับการยอมรับ และเห็นคุณค่า ซึ่งเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ช่วยผลักดันให้ทีมทำงานต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ และตั้งใจมากขึ้น” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 19 (องค์กรไทย)

“ที่องค์กรจีน เมื่อแผนกหรือทีมงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ เช่น ยอดขาย หรือผลงานที่สำคัญ พวกเขาจะมีการแจกจ่ายเงินรางวัลให้กับพนักงานทุกคนในทีมทันที ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกคนรอคอยกันอย่างใจจดใจจ่อ นอกจากนี้ยังมีการจัดงานเลี้ยงหรือฉลองความสำเร็จร่วมกันในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเป็นการแสดงความขอบคุณ และส่งเสริมขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน ซึ่งการให้รางวัลที่จับต้องได้เช่นนี้ช่วยสร้างแรงจูงใจที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรม ทำให้ทุกคนรู้สึกมีส่วนร่วม และตั้งใจทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างต่อเนื่อง” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 30 (องค์กรจีน)

6. การแสดงออกและการควบคุมตนเอง

6.1 ด้านการควบคุมอารมณ์ และการรับมือกับปัญหาของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารในองค์กรไทยมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และจัดการกับสถานการณ์ที่มีปัญหาได้อย่างมีเหตุผลมากกว่า เมื่อเกิดปัญหา มักจะแสดงออกด้วยท่าทีสงบ มีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานก่อน จากนั้นจึงค่อยอธิบายหรือให้คำแนะนำ พร้อมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางที่เหมาะสมเพื่อให้พนักงานสามารถนำไปปรับใช้เป็นตัวอย่างเป็นได้ ในทางตรงกันข้าม ผู้บริหารในองค์กรจีนตามมุมมองของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ มักแสดงออกทางอารมณ์อย่างชัดเจนเมื่อเกิดปัญหา โดยเฉพาะในลักษณะของความไม่พอใจหรือความโกรธ ซึ่งแสดงออกทันทีโดยยังไม่ไตร่ตรองเหตุผลอย่างรอบคอบก่อน อย่างไรก็ตาม หลังจากอารมณ์สงบลงแล้ว จึงจะมีการไตร่ตรองเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

“ถ้าจะพูดกันแบบตรงไปตรงมาจริง ๆ ผู้บริหารบางคนในองค์กรไม่ว่าจะเป็นไทยหรือต่างชาติดังนั้น คุณเหมือนจะมีปัญหาในการควบคุมอารมณ์ของตัวเองอยู่ไม่น้อย บางครั้งเวลาประเมินผลงานหรือให้คะแนนกับพนักงาน เขาอาจให้คะแนนต่ำกว่าที่ควรจะเป็นอย่างมาก เช่น ควรให้ 10 กลับให้แค่ 2 หรือ 3 เท่านั้น ซึ่งสะท้อนถึงการใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผลในกระบวนการตัดสินใจ ส่วนการคิดทบทวนหรือไตร่ตรองเหตุผลอย่างถี่ถ้วนจริง ๆ นั้น มักจะเกิดขึ้นช้าไปหลังจากที่อารมณ์ได้สงบลงแล้วเท่านั้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ผู้ตอบแบบสอบถามพบเจอทั้งในองค์กรไทย และจีน และถือเป็นจุดที่ทำให้บรรยากาศในการทำงานบางครั้งตึงเครียดหรือยากที่จะเข้าใจร่วมกัน” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (องค์กรไทยและจีน)

“สำหรับเจ้านายของเราในองค์กรไทย เขามักจะแสดงออกด้วยความสงบเยือกเย็นเป็นหลัก เวลาเกิดปัญหาหรือความขัดแย้งขึ้นมา เขาจะไม่รีบไว้วางใจหรือแสดงอารมณ์รุนแรงออกมาในทันที แต่จะเลือกที่จะนั่ง และตั้งใจฟังสิ่งที่พนักงานพูดก่อน เพื่อให้เราได้อธิบายปัญหาหรืออุปสรรคที่เจออย่างละเอียด จากนั้นเขาจะให้คำแนะนำหรือเสนอแนวทางแก้ไขปัญหามีเหตุผล ซึ่งพฤติกรรมแบบนี้ช่วยลดความตึงเครียดในสถานการณ์ และทำให้พนักงานรู้สึกปลอดภัยมากขึ้นที่จะกล้าสื่อสารหรือแชร์ความเห็นโดยไม่กลัวว่าจะถูกตำหนิหรือถูกกดดัน เป็นบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (องค์กรไทย)

“ในขณะที่องค์กรจีน ผู้บริหารมักจะไม่ปิดบังความรู้สึกหรืออารมณ์ของตนเองเวลาที่เกิดปัญหาหรือความผิดพลาดขึ้น เขาจะแสดงออกอย่างชัดเจน และตรงไปตรงมา โดยเฉพาะเมื่อรู้สึกไม่พอใจหรือผิดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้น การแสดงอารมณ์เหล่านี้จะเกิดขึ้นทันทีโดยไม่มีการเก็บงำไว้

ภายใน ซึ่งแม้ว่าจะเป็นความจริงใจแต่ก็อาจทำให้บรรยากาศในที่ทำงานรู้สึกตึงเครียด และกดดันสำหรับพนักงานบางคน เพราะไม่สามารถคาดเดาหรือรับมือกับอารมณ์ที่รุนแรงได้อย่างง่ายดาย” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 16 (องค์กรจีน)

“ในทางกลับกัน ผู้บริหารในองค์กรไทยบางคนเวลาที่เกิดปัญหา พวกเขาจะไม่รีบพูดหรือแสดงท่าทีทันที แต่เลือกที่จะเงียบ และฟังเรื่องราวจากทุกฝ่ายอย่างตั้งใจ จากนั้นจึงจะชี้แจงหรืออธิบายสถานการณ์ พร้อมทั้งให้เหตุผล และเปรียบเทียบเพื่อให้เห็นภาพชัดเจน เช่น อธิบายว่าทำไมวิธีนี้จึงดีกว่าวิธีอื่น หรืออะไรคือผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการทำเช่นนั้น ซึ่งช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงเหตุผลเบื้องหลัง และเรียนรู้แนวทางที่ถูกต้องไปพร้อมกัน ในขณะที่ยังเปิดโอกาสให้ทุกคนมีสิทธิ์คิด และแสดงความคิดเห็น แต่ในขณะเดียวกันก็มีการชี้แนะที่เป็นเหตุเป็นผล ทำให้การแก้ไขปัญหาเป็นไปอย่างมีระบบ และลดความสับสนหรือข้อขัดแย้งในทีม” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 20 (องค์กรไทย)

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบประเด็นเพิ่มเติมในทัศนคติของระดับพนักงานคนไทย ที่มีต่อองค์กรจีน และไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า พนักงานในองค์กรไทยมีแนวโน้มที่จะแสดงออกถึงความรักในงาน และความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานในองค์กรจีน ผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนกล่าวถึงบรรยากาศในการทำงานในองค์กรไทยว่า มีลักษณะเหมือนครอบครัว มีความใกล้ชิดกันระหว่างพนักงาน รวมถึงระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารในองค์กรไทยแสดงน้ำใจ และให้การสนับสนุนพนักงานทั้งในเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว เช่น การช่วยเหลือด้านการเงิน หรือให้ความช่วยเหลืออื่น ๆ ที่เกินขอบเขตงานทั่วไป ทำให้พนักงานรู้สึกอบอุ่น และมีแรงจูงใจในการทำงาน ในขณะที่องค์กรจีน พนักงานส่วนใหญ่เน้นทำงานเพื่อผลตอบแทนเป็นหลัก และต้องแบกรับภาระงานจำนวนมากเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยขาดความผูกพันกับองค์กรในระดับที่ลึกซึ้ง และบรรยากาศในที่ทำงานไม่เอื้อต่อการสร้างความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดหรือความเป็นมิตรระหว่างพนักงาน และผู้บริหาร

“ถ้ามองเปรียบเทียบกันระหว่างองค์กรในไทยกับองค์กรในจีน เรารู้สึกว่าองค์กรไทยจะให้สวัสดิการที่ดีกว่าในหลาย ๆ ด้าน อย่างเช่น โบนัสประจำปี ที่นี้เราจะให้โบนัสขั้นต่ำอย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานได้ดี ในขณะที่องค์กรจีนเอง แม้จะมีโบนัสประจำปีเช่นกัน แต่ในช่วงปีแรกของการทำงาน วันหยุดประจำปีหรือสวัสดิการอื่น ๆ ก็ยังมีไม่มากนัก จากนั้นเมื่อเวลาผ่านไป เช่นในปีที่สองหรือปีถัด ๆ ไป วันหยุดก็จะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการพัฒนา และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขององค์กรจีน แต่โดยภาพรวมในมุมมองของเรานั้น องค์กรไทยยังคงให้สวัสดิการที่ครอบคลุม และดีกว่า ทั้งในเรื่องจำนวนวันหยุด โบนัส และสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 (องค์กรไทยและจีน)

“ในมุมมองของเรา องค์กรที่เราอยู่มันไม่ได้เป็นแค่สถานที่ทำงานธรรมดา ๆ เท่านั้น แต่เหมือนเป็นบ้านอีกหลังหนึ่งที่เรารู้สึกผูกพันอย่างลึกซึ้ง ด้วยเหตุผลที่ว่าเราเองก็รักในงานที่ทำ รักในหน้าที่ และความรับผิดชอบนี้ อีกทั้งองค์กรเองก็ให้โอกาสเราในการพัฒนา และยังสร้างบรรยากาศที่อบอุ่น และเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ทำให้เราไม่เคยรู้สึกอยากที่จะเปลี่ยนงานหรือออกไปหาที่ใหม่เลย เราอยู่กับที่นี่มานานแล้ว และรู้สึกว่าความผูกพันมันเกิดขึ้นจริง ๆ เพราะไม่ใช่แค่เรื่องงาน แต่รวมถึงความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหารด้วย” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 19 (องค์กรไทย)

4.2 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบเชิงสามเส้า (Triangulation)

หลังจากผู้วิจัยได้สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ได้มีการตรวจสอบเชิงสามเส้า (Triangulation) โดยสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงเพิ่มเติม แยกออกเป็น 1) กลุ่มพนักงานคนไทยระดับปฏิบัติการที่ทำงานในองค์กรจีน จำนวน 1 คน 2) กลุ่มพนักงานคนไทยระดับปฏิบัติการที่ทำงานในองค์กรไทย จำนวน 1 คน 3) กลุ่มพนักงานคนไทยระดับปฏิบัติการที่เคยทำงานในทั้งสององค์กรมาแล้ว จำนวน 1 คน ผลการตรวจสอบเชิงสามเส้า (Triangulation) พบว่า ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงเพิ่มเติมมีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงหลักก่อนหน้านี้ ซึ่งเป็นผลการสังเคราะห์พฤติกรรมและประสบการณ์ของพนักงานในบริบทขององค์กรจีนและองค์กรไทย ภายใต้กรอบแนวคิดมิติทางวัฒนธรรมทั้ง 6 มิติ

บทที่ 5

สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปอภิปรายผล

ความแตกต่างทางวัฒนธรรมขององค์กรไทยกับจีน จำแนกตามมิติทางวัฒนธรรม 6 มิติ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ

ผลการวิจัยพบว่า ทั้งองค์กรไทย และจีน มีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูงทั้งคู่ ซึ่งมีในส่วนที่แตกต่างกัน จะเป็นในเรื่องของลำดับชั้น คือ องค์กรจีน จะมีลำดับชั้น แต่ยังคงนิยมรวมอำนาจ โดยการชี้คำสั่งจากผู้บริหารสูงสุดเท่านั้น ส่วนองค์กรไทยจะมีลำดับชั้น และระบบอาวุโสมาก แต่ยังคงนิยมกระจายอำนาจ โดยในตำแหน่งนั้นๆยังมีขอบเขตในการตัดสินใจ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชนาگانต์ อรัญ และรพีพร รุ่งสีทอง (2563) ที่ศึกษาเรื่องอิทธิพลของระยะห่างเชิงอำนาจต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความพึงพอใจในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ระยะห่างเชิงอำนาจในระดับสูงมีผลกีดขวางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นอุปสรรคในการนำองค์กร โดยเฉพาะประเทศไทยมีพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่มีระยะห่างเชิงวัฒนธรรมในระดับสูง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อัมพล ชูสนุก และคณะ (2560) ที่ศึกษาเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้นำสูงสุดขององค์กรต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริบทของวัฒนธรรมองค์การของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูงมีอิทธิพลทางบวกต่อวัฒนธรรมองค์การที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น และเกิดความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ในบริบทที่ระยะห่างเชิงอำนาจ ถูกลดลงผ่านภาวะผู้นำที่เข้าใจ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงาน จะช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมได้อย่างชัดเจน

2. มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

ผลการวิจัยพบว่า ทั้งองค์กรไทยและจีนไม่ค่อยให้ความสำคัญที่ชัดเจนมากเท่าไร ในเรื่องของการตั้งกฎระเบียบ จะมีกฎออกมาในรูปแบบที่เกิดปัญหาขึ้น แล้วจึงค่อยตั้งกฎเกณฑ์ ถ้าไม่เกิดปัญหานั้นๆอีก ก็จะถูกละเลยกฎเกณฑ์นั้นในบางครั้ง เพียงแต่ไม่ค่อยชอบความเสี่ยง และพยายามที่

จะหลีกเลี่ยงหาวิธีป้องกันความเสี่ยง ทำให้ภายในทั้งสององค์กร ไทย และจีน มีการเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยครั้ง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Lan et al. (2022) ที่ศึกษาเรื่อง Cross-Cultural Adaptation of Chinese Students' Learning Thai Language Online in the Post-Pandemic Era - A Case Study of the Sino-Thai Co-operation Program at Guangxi University of Foreign Language ผลการวิจัยพบว่า ทั้งสองวัฒนธรรมมีลักษณะการจัดการกับความไม่แน่นอน และความเปลี่ยนแปลงในรูปแบบที่มีความยืดหยุ่นสูง โดยมีแนวทางการปรับตัวตามสถานการณ์จริงแทนที่จะยึดติดกับกฎระเบียบที่ตายตัว นอกจากนี้ยังสะท้อนถึงการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในระดับหนึ่ง และมุ่งเน้นการตอบสนองแบบเฉพาะหน้า ซึ่งสอดคล้องกับบริบทองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง และต้องการความคล่องตัวในการจัดการ

3. มิติความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม

ผลการวิจัยพบว่า องค์กรไทย และจีนมีความเป็นปัจเจกบุคคลที่ต่ำ มีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีมสูงมาก การทำงานเป็นกลุ่ม หรือทีม นับเป็นหัวใจสำคัญก็จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน ทุกคนรู้ภาระหน้าที่ของตนเอง มีแรงผลักดันร่วมกัน มุ่งมั่นเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีการร่วมมือกัน ช่วยเหลือกัน ทุกคนทำเพื่อผลสำเร็จเดียวกันที่เป็นภาพรวมของทีมซึ่งจะได้รับมาซึ่งประโยชน์ และยังคงแรงผลักดันเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายได้ดีต่อองค์กร ผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วันวิสาข์ พลธงชัยสวัสดิ์ และเทียนทิพย์ บัณฑุพาณิชย์ (2563) ที่ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ในองค์กรที่นำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างราบรื่นในธุรกิจร่วมทุน ไทย-จีน ประเภทค้าปลีก-ค้าส่ง ผลการวิจัยพบว่า เป้าหมายการทำงานที่ไม่ชัดเจน เป็นหนึ่งในอุปสรรคที่สำคัญต่อการทำงานร่วมกัน เนื่องจากพนักงานในองค์กรขาดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน ขาดทิศทางในการดำเนินงาน และไม่มีการวางแผนที่สอดคล้องกัน ส่งผลให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม ดังนั้น แม้องค์กรจะส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่ม แต่หากขาดการกำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน ก็อาจส่งผลกระทบต่อความร่วมมือภายในองค์กรในระยะยาว

4. มิติความเป็นชายและความเป็นหญิง

ผลการวิจัยพบว่า ทั้งในองค์กรไทย และองค์กรจีน ไม่มีการแบ่งแยกบทบาทหรือหน้าที่การทำงานตามเพศอย่างชัดเจน พนักงานชาย และหญิงสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่มีความแตกต่างในด้านโอกาส หรือการได้รับมอบหมายหน้าที่สำคัญภายในองค์กร การพิจารณาเลือกบุคลากรเข้าทำงานหรือลงมือปฏิบัติงานจึงขึ้นอยู่กับความสามารถ ความรับผิดชอบ และความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคลเป็นหลัก มากกว่าการใช้เกณฑ์ทางเพศมาเป็นตัวตัดสิน ซึ่ง

สะท้อนถึงแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมในที่ทำงาน และยังแสดงให้เห็นถึงการเปิดกว้างของทั้งสององค์กรในการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร โดยไม่คำนึงถึงเพศสภาพ องค์กรทั้งสองมีแนวโน้มที่จะประเมินผลงาน ศักยภาพจากผลลัพธ์ และทักษะมากกว่าบริบททางวัฒนธรรม หรือค่านิยมแบบดั้งเดิมที่อาจจำกัดบทบาทของเพศใดเพศหนึ่ง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Zhu et al. (2021) ที่ศึกษาเรื่อง How inclusive is workplace gender equality research in the Chinese context? Taking stock and looking ahead ผลการวิจัยพบว่า แม้จะยังมีบางปัจจัยทางวัฒนธรรม และโครงสร้างองค์กรที่เป็นอุปสรรคต่อความเสมอภาคทางเพศ แต่ในภาพรวมก็มีความพยายามอย่างต่อเนื่องในการสร้างความเสมอภาคระหว่างเพศ ทั้งในระดับนโยบาย และการปฏิบัติจริงในองค์กร โดยเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่ที่เริ่มตระหนักถึงความสำคัญของความหลากหลายทางเพศในการบริหารจัดการบุคลากร ซึ่งสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรจีน ที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Li et al. (2023) ที่ศึกษาเรื่อง Feminization of the health workforce in China: exploring gendered composition from 2002 to 2020 ผลการวิจัยพบว่า มีความเท่าเทียมทางเพศในการแบ่งหน้าที่ และการรับผิดชอบในงาน นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นว่าในสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความร่วมมือสูง และการพิจารณาความสามารถส่วนบุคคลมากกว่าการแบ่งแยกตามเพศช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันได้ดี

5. มติการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น

ผลการวิจัยพบว่า องค์กรทั้งไทยและจีนให้ความสำคัญกับการวางแผนระยะยาว โดยการมุ่งเน้นเป้าหมายในอนาคตเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในกระบวนการตัดสินใจของทั้งสองประเทศ แต่ในองค์กรจีนมีการตัดสินใจที่รวดเร็วกว่าในองค์กรไทย โดยเฉพาะในเรื่องของการลงทุน และการซื้อเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ซึ่งสามารถสะท้อนถึงลักษณะของมติการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวในองค์กรจีนที่มีความรวดเร็วในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต ในขณะที่องค์กรไทยมีแนวโน้มที่จะมีการวางแผนที่รอบคอบ และใช้เวลามากขึ้นในการตัดสินใจ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Fang et al. (2024) ที่ศึกษาเรื่อง Long-term oriented culture, performance pressure and corporate innovation: Evidence from China ผลการวิจัยพบว่า องค์กรในประเทศจีนที่มีวัฒนธรรมมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว มักมีความสามารถในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็ว แม้จะต้องเผชิญกับแรงกดดันด้านผลประกอบการก็ตาม องค์กรเหล่านี้ก็กล้าที่จะลงทุนในนวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต เพราะมีการวางแผนที่ชัดเจน พร้อมทั้งมีระบบสนับสนุนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ในทางกลับกัน องค์กรไทยแม้จะให้ความสำคัญกับเป้าหมายระยะยาวเช่นกัน แต่มีแนวโน้มที่จะใช้เวลา

พิจารณา และไต่ตรองอย่างรอบคอบมากกว่าในกระบวนการตัดสินใจ โดยเน้นความรอบคอบในการวางแผนเพื่อความมั่นคง และลดความเสี่ยงในระยะยาว

6. มิตินิการแสดงออกและการควบคุมตนเอง

ผลการวิจัยพบว่า องค์กรไทย และจีนมีความแตกต่างในเรื่องการควบคุมอารมณ์ของผู้บริหาร และบรรยากาศการทำงาน โดยองค์กรไทยมีผู้บริหารที่มักควบคุมอารมณ์ได้ดี แสดงท่าทีสุ่ม รอบคอบ และเน้นใช้เหตุผลรับฟังความคิดเห็นอย่างตั้งใจ ทำให้บรรยากาศการทำงานอบอุ่น และเปิดกว้าง ขณะที่องค์กรจีนผู้บริหารมักแสดงอารมณ์ออกมาอย่างชัดเจนเมื่อเกิดปัญหา แม้จะจริงจังแต่ทำให้บรรยากาศตึงเครียด นอกจากนี้ พนักงานไทยมักรู้สึกผูกพันกับองค์กร และเห็นองค์กรเป็นเหมือนครอบครัว พร้อมได้รับสวัสดิการ และโบนัสที่ครอบคลุมกว่า ส่วนพนักงานจีนเน้นทำงานเพื่อผลตอบแทน และมีภาระงานหนัก แม้สวัสดิการจะพัฒนาเพิ่มขึ้นตามระยะเวลา แต่โดยรวมยังน้อยกว่า ทำให้องค์กรไทยสร้างแรงจูงใจ และความผูกพันได้มากกว่าองค์กรจีน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Hong et al. (2023) ที่ศึกษาเรื่อง Emotional Intelligence and Organizational Performance among Managers in Manufacturing Companies in Beijing, China โดยผลการวิจัยพบว่า ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิภาพขององค์กร โดยเฉพาะในด้านการสื่อสาร การตัดสินใจ และการบริหารทีม ซึ่งแสดงให้เห็นว่า แม้ผู้บริหารจีนจะมีแนวโน้มแสดงออกทางอารมณ์อย่างชัดเจนในบางสถานการณ์ แต่ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงสามารถจัดการอารมณ์ของตนเองได้ดี และส่งผลให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ ยังพบว่าผู้บริหารที่มีความสามารถในการเข้าใจ และควบคุมอารมณ์มีแนวโน้มสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือ และส่งเสริมแรงจูงใจของทีมงาน ทั้งในบริบทของไทยและจีน และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Guang & Charoensukmongkol (2022) ในหัวข้อ “The effects of cultural intelligence on leadership performance among Chinese expatriates working in Thailand” ซึ่งศึกษาบทบาทของความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence: CQ) ของผู้บริหารชาวจีนที่มาปฏิบัติงานในประเทศไทย งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มี CQ สูงจะสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี มีทักษะในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม และมีความเข้าใจบริบทของวัฒนธรรมไทยในการบริหารจัดการทีม ซึ่งนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงานไทย และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะในบริบทที่ต้องอาศัยความเข้าใจซึ่งกันและกัน รวมถึงความสามารถในการปรับตัว การใช้เหตุผล และการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งด้วยวิธีการสื่อสารอย่าง

ประนีประนอม ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้สะท้อนถึงลักษณะการเป็นผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง และสามารถสร้างความไว้วางใจ และความร่วมมือภายในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาองค์กรไทยและจีน ดังนี้

1. ด้านความเหลื่อมล้ำ องค์กรจีนควรเชื่อมั่นในตัวพนักงาน และควรกระจายอำนาจในการตัดสินใจบางส่วนให้กับระดับผู้จัดการ หรือหัวหน้าของแผนกต่างๆ เพื่อให้รู้ถึงระดับความรู้ความสามารถของหัวหน้าแผนกนั้นๆ ในการแก้ไขปัญหา
2. ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน องค์กรไทยและจีนควรมีข้อกำหนดกฎเกณฑ์ที่แน่นอน และชัดเจนภายในองค์กร ซึ่งมันจะส่งผลดีต่อตัวพนักงานเพราะ พนักงานจะรู้สึกถึงความมั่นคง
3. ด้านความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม องค์กรจีนควรเพิ่มความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งนอกเหนือจากงาน เพราะทั้งสององค์กรมีการให้ความสำคัญมากเกี่ยวกับกลุ่มนิยม
4. ด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง ทั้งองค์กรไทยและจีน มีความเสมอภาคกันอย่างดี แต่ องค์กรจีนควรมองถึงความสามารถของหญิง ในเรื่องการให้อำนาจการตัดสินใจด้วย
5. ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น ทั้งองค์กรไทยและจีน ควรบอกให้พนักงานรับทราบถึงการวางเป้าหมาย ในระยะ 3-6 เดือน อย่างไร และดำเนินการเพิ่มเครื่องจักรอย่างไร ทำไม อธิบายถึงการบรรลุเป้าหมายว่า มีผลต่อตัวพนักงานอย่างไรบ้าง เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานต่อไปของพนักงาน
6. ด้านการแสดงออกและการควบคุมตนเอง องค์กรจีนควรอย่างยิ่งที่จะปรับปรุงเรื่องการเก็บอารมณ์ในที่สาธารณะ หรือชัดเจนในการแก้ไขปัญหา ควรมีวุฒิภาวะสำหรับผู้บริหารสูงมาก

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาเจาะลึกในส่วนขององค์กรมากขึ้น เช่น แรงจูงใจหลัก สภาพแวดล้อม การสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของพนักงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารที่จะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

บรรณานุกรม

- จี ฝาน. (2562). การรับรู้ด้านสังคมและวัฒนธรรมไทยของนักศึกษาแลกเปลี่ยนชาวจีนในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
<https://cmudc.library.cmu.ac.th/frontend/Info/item/dc:143121>
- ชนากานต์ อริญ และ รพีพร รุ่งสีทอง. (2563). อิทธิพลของระยะห่างเชิงอำนาจต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในการทำงาน. *วารสารนักบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 40(2), 108-129. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/executivejournal/article/view/241756/165828>
- ธีรดา ทองทา. (2562). ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษา บริษัทเอกชนผู้ผลิตเม็ดพลาสติกแห่งหนึ่ง. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหิดล). <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3068>
- ปรารธนา ผกาแก้ว. (2561). การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์). https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2018/TU_2018_6004010184_9928_10413.pdf
- พัชรภา เอื้ออมรวิช. (2560). การสื่อสารภายใต้มิติความหลากหลายทางวัฒนธรรมตามแนวคิด Geert Hofstede Communication through Multi-Cultural Dimensions of Geert Hofstede. *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 25(47), 223-239. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/husojournal/article/view/76727/61654>
- พินิตตา คำกรธษา. (2560). วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม).
<https://fulltext.rmu.ac.th/fulltext/2560/123730/Khamkornluecha%20Pinitta.pdf>
- วันวิสาข์ พลธงชัยสวัสดิ์ และ เทียนทิพย์ บัณฑุพาณิชย์. (2563). ความสัมพันธ์ในองค์กรที่นำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างราบรื่นในธุรกิจร่วมทุน ไทย-จีน ประเภทค้าปลีก-ค้าส่ง. *วารสารบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 4(1), 21-44. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/kkbsjournal/article/view/235461/164373>
- วิชากร เสงฆ์กุล. (2565). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ New China Insights: สังคมคนทำงานจีนกับวัฒนธรรมการทำงานล่วงเวลา.

- วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์, 6(2), 48-62.
<https://so05.tci-thaijo.org/index.php/saujournalssh/article/view/261048/176036>
- ศูนย์ข้อมูลเพื่อธุรกิจไทยในจีน. (2560). *วัฒนธรรมธุรกิจ การสร้างความสัมพันธ์*. Thaibizchina.
<https://thaibizchina.com/trade-investment-china>
- สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงปักกิ่ง. (2020). *ความสัมพันธ์ ไทย จีน*.
<https://www.thaiembbeij.org/th/republic-of-china/thai-relations-china/>
- สุภาวดี อรรถกานนท์. (2563). *บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยที่ทำในเครือบริษัทจีน กรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง). http://www.advanced-mba.ru.ac.th/advanced-mba-2559/homeweb/7096-IS/Publish/2_2562/prachinburi1/no-6124100233-PCB1.pdf
- อรรพรรณ พึ่งเพราะ และ รสพร หม้อศรีใจ. (2562). *เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูล: การสัมภาษณ์*. [เว็บไซต์]. <https://northnfe.blogspot.com/2019/08/ED256212.html>
- อัมพล ชุสนุก, กฤษณ์ หนูนชู และฉวีวรรณ ชุสนุก. (2560). อิทธิพลของส่วนประสมทางการตลาดต่อความไว้วางใจ ความพึงพอใจ และความจงรักภักดีของลูกค้าธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). *วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่*, 10(1), 278–307.
<https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/article/view/85023/67723>
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013). Performance management universals: Think globally and act locally. *Business Horizons*, 56(5), 559–573.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.03.003>
- Buriyameathagul, K. (2013). Characteristics of culture in Thai society and virtual communities. *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, 33(2), 215–226.
<https://www.thaiscience.info/journals/Article/SUIJ/10969033.pdf>
- Fang, Q., Wen, C. & Xu, H. (2024). Long-term oriented culture, performance pressure and corporate innovation: Evidence from China. *PLOS ONE*, 19(5), 1-25.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302148>
- Fukushige, A., Aryupong, M., & Phijaranakul, P. (2019). Moderating effects of Hofstede's cultural dimensions on the relationship between AEWOM and FEWOM in Thailand. *ABAC Journal*, 39(2), 1–22.

- Gorodnichenko, Y., & Roland, G. (2017). Culture, institutions, and the wealth of nations. *The Review of Economics and Statistics*, 99(3), 402–416.
https://doi.org/10.1162/REST_a_00599
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7(1), 81–94. <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9409142061>
- Hofstede, G. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Hong, C., Zainal, N., Balakrishna, S., & Omar Din, N. N. (2023). Emotional Intelligence and Organizational Performance among Managers in Manufacturing Companies in Beijing, China. *International Journal of Business and Economy*, 5(3), 21-33.
https://www.researchgate.net/publication/374755993_EMOTIONAL_INTELLIGENCE_AND_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE_AMONG_MANAGERS_IN_MANUFACTURING_COMPANIES_IN_BEIJING_CHINA
- Huang, X. (2023). *Research on cross-cultural management and conflict of China Power Company in Thailand*. (Doctoral dissertation, Mahidol University).
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4450/1/TP%20EM.027%202021.pdf>
- Lan, X., Lu, Z., & Peng, X. (2022). Cross-Cultural Adaptation of Chinese Students' Learning Thai Language Online in the Post-Pandemic Era—A Case Study of the Sino-Thai Cooperation Program at Guangxi University of Foreign Language. *US-China Foreign Language*, 20(8), 287-295. <https://doi.org/10.17265/1539-8080/2022.08.002>
- Li, M., Raven, J., & Liu, X. (2023). Feminization of the health workforce in China: Exploring gendered composition from 2002 to 2020. *Human Resources for Health*, 21(1), 1–12.
<https://doi.org/10.1186/s12960-024-00898-w>
- Pang, Y. (2023). *A study on cross-cultural adaptation of Chinese Employees in Thailand*. (Doctoral dissertation, Mahidol University). <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4973/1/TP%20MM.008%202023.pdf>
- Sorndee, K., Siengthai, S., & Swierczek, F. W. (2023). Closing cultural distance: The cultural adaptability in Chinese-related Firms in Thailand. *Journal of Asia Business Studies*, 11(2), 229-250. <https://doi.org/10.1108/JABS-07-2016-0097>

- The Culture Factor. (2023). *Country comparison tool*. <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=china%2Cthailand>
- Wale, H. (n.d.). *Hofstede's cultural dimensions theory – Overview and categories*. Corporate Finance Institute. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/hofstedes-cultural-dimensions-theory/>
- Wang, Q. (2022). *Study on Xiaomi company's cross-cultural management based on Thailand's perspective*. (Doctoral dissertation, Siam University).
<https://e-research.siam.edu/kb/study-of-xiaomi-company/>
- Guang, X., & Charoensukmongkol, P. (2022). The effects of cultural intelligence on leadership performance among Chinese expatriates working in Thailand. *Asian Business & Management* 21(1), 106-128. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00112-4>
- Zhu, X., Cooke, F. L., Chen, L., & Sun, C. (2021). How inclusive is workplace gender equality research in the Chinese context? Taking stock and looking ahead. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(18), 3900–3929.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1988680>

ภาคผนวก



ร่างแบบสอบถามเพื่อการวิจัย (IOC)
เรื่อง แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษาเรื่อง
“วัฒนธรรม และความแตกต่างระหว่างองค์กรไทย กับ จีน”

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมภายในองค์กร เปรียบเทียบการทำงานระหว่างคนไทย กับจีน และทัศนคติการทำงานของคนไทย
2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มุ่งตรวจสอบ เพื่อหาความเที่ยงตรง (Validity) โดยการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) ของแบบสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำไปปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ประกอบด้วยคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม 6 มิติ
4. ขอความกรุณาท่านผู้เชี่ยวชาญ ช่วยพิจารณาร่างแบบสัมภาษณ์ว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่องนี้หรือไม่ ด้วยการให้คะแนนในแต่ละข้อคำถามในระบบ IOC โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง
5. ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านผู้เชี่ยวชาญ ให้ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นที่ยังไม่สมบูรณ์ โดยการเขียนข้อเสนอแนะไว้ท้ายข้อความนั้น ๆ

เกณฑ์การให้คะแนนในระบบ IOC

- 1) ให้ 1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าข้อนี้มีเนื้อหาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา
- 2) ให้ 0 คะแนน เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อนี้มีเนื้อหาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา
- 3) ให้ -1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าข้อนี้มีเนื้อหาไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านมาในโอกาสนี้

นางสาวณัฐธัญญา ทองศิริจุฑา

นักศึกษาปริญญาโท (บัณฑิตวิทยาลัย สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสยาม)

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม 6 มิติ

คำชี้แจงสำหรับผู้เชี่ยวชาญ : โปรดพิจารณาว่าข้อความเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบเหมาะสมหรือไม่
อย่างไร

คำชี้แจง เขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		1	0	-1	
1.	ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ Power Distance Index (PDI)				
1.1	ท่านคิดว่าในองค์กรของท่าน ท่านมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ความเห็นมากน้อยเพียงใด				
1.2	ท่านคิดว่า องค์กรของท่านมี การบริหารเป็นแบบใด				
1.3	การใช้อำนาจของหัวหน้างาน ในองค์กรของท่านมีบทบาท อย่างไร				
1.4	ท่านคิดว่า เวลาที่ท่านมีปัญหาใน เรื่องส่วนตัว คนที่ท่านจะปรึกษา คือใคร เพราะอะไร				
1.5	ท่านคิดว่า ผู้บริหารองค์กรของ ท่านมีวิธีการแบบใด ที่ใช้สร้าง ความสัมพันธ์กับระดับพนักงาน				
2.	การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance Index)				
2.1	ท่านคิดว่าองค์กรของท่าน มีความ เสี่ยงด้านใดบ้าง ที่สามารถส่งผล กระทบกับตัวพนักงาน				

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		1	0	-1	
2.2	ท่านคิดว่าองค์กรของท่าน มีวิธีการจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน อย่างไร เช่น มีคู่แข่งเพิ่มขึ้น				
2.3	ท่านคิดอย่างไร ถ้าองค์กรของท่านมีนโยบายลดคนงาน				
2.4	หากเกิดสถานการณ์ที่ไม่อาจควบคุมได้ ทำให้มีสภาวะกดดันกับพนักงาน องค์กรของท่านมีการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นอย่างไร				
2.5	ท่านรู้สึกถึงความมั่นคง และปลอดภัยในเรื่องการทำงาน กับองค์กรของท่านอย่างไร				
3.	ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism)				
3.1	ท่านคิดว่า ระบบงานในองค์กรของท่านสามารถทำงานคนเดียวจนสำเร็จได้หรือไม่				
3.2	ท่านคิดว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมากแค่ไหน กรุณาอธิบาย				
3.3	การทำงานเป็นทีม ในองค์กรของท่านมีลักษณะ แบบใด				
4.	การแบ่งแยกระหว่างชายหญิง (Masculinity)				

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		1	0	-1	
4.1	ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่าน ระบบงาน การทำงานหญิง และชาย สามารถทำงานร่วมกันได้ดีมากน้อยแค่ไหน				
5.	การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation)				
5.1	ท่านคิดว่าในองค์กรของท่านมีแผนในการทำงานที่มีผลในระยะยาวอย่างไรบ้าง				
5.2	ท่านคิดว่าเป้าหมายในองค์กรของท่าน มีความเป็นไปได้ตามที่กำหนดหรือไม่				
5.3	ท่านคิดว่า ผู้บริหารของท่าน มีปฏิสัมพันธ์ กับพนักงาน แบบผลประโยชน์ หรือ ความจริงใจอย่างไร				
6.	การตามใจตนเอง การควบคุมอารมณ์ (Indulgence)				
6.1	ท่านคิดว่าตัวท่านเอง สามารถควบคุมอารมณ์ เวลาเกิดปัญหาได้มากน้อยแค่ไหน อย่างไร				
6.2	ท่านมีวิธีการการควบคุมการแสดงอารมณ์อย่างไร				
6.3	ท่านมีวิธีการรับมือกับปัญหาอย่างไร				

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		1	0	-1	
6.4	ท่านคิดว่า ผู้บริหารองค์กรของท่านสามารถควบคุมอารมณ์อย่างไร ในการประชุม				

ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้เชี่ยวชาญ



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง วัฒนธรรม และความแตกต่างระหว่างองค์กรไทย กับ จีน

ผู้วิจัย นางสาวณัฐอนัญญา ทองศิริจุจรา

หลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสยาม

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมภายในองค์กร

เปรียบเทียบการทำงานระหว่างคนไทย กับจีน และทัศนคติการทำงานของคนไทย

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ชุดนี้มีทั้งหมด 1 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม 6 มิติ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่

ชื่อ.....นามสกุล.....เบอร์ติดต่อ.....

สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....สถานที่สัมภาษณ์.....

เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....ถึงเวลา.....

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม 6 มิติ

1. ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ Power Distance Index (PDI)
 - 1.1 ท่านคิดว่าท่านมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในองค์กรของท่านมากน้อยเพียงใด
 - 1.2 ท่านคิดว่าผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการบริหารแบบเผด็จการหรือประชาธิปไตย
 - 1.3 ท่านคิดว่าระหว่างองค์กรไทยกับจีนองค์กรใด มีการใช้ระบบอาวุโสหรือไม่อย่างไร กรุณาอธิบายเหตุผล
 - 1.4 ท่านคิดว่าระหว่างองค์กรไทย และจีน องค์กรไหน ที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับหัวหน้างานมากกว่ากันเพราะเหตุใด
 - 1.5 ท่านคิดว่า ระหว่างองค์กรไทย และจีน ความชัดเจนในการสั่งงานของหัวหน้างาน องค์กรใด มีความชัดเจนมากกว่ากัน
 - 1.6 ท่านคิดว่า ระหว่างองค์กรไทย และจีน การใช้อำนาจของหัวหน้างาน องค์กรไหน มีบทบาท และเด็ดขาดมากกว่ากัน เพราะอะไร
 - 1.7 ท่านมีการยอมรับในด้านการสั่งงานของหัวหน้างานของท่าน มากน้อยเพียงใด
2. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance Index)
 - 2.1 ท่านคิดว่าองค์กรของท่าน มีความเสี่ยงด้านใดบ้าง ที่สามารถส่งผลกระทบต่อตัวท่าน
 - 2.2 ท่านคิดว่าระหว่างองค์กรไทย และจีน องค์กรใดมีวิธีการจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ได้เป็นอย่างดี
 - 2.3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการโยกย้ายงานใหม่
 - 2.4 องค์กรของท่านมีนโยบายลดคนงานหรือไม่ และท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับนโยบายลดคนงาน
 - 2.5 ท่านมีวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างไร เมื่อองค์กรของท่านประสบปัญหาทางการเงินขาดทุนแบบต่อเนื่อง
 - 2.6 ท่านคิดว่า การตั้งรับกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด องค์กรจีน มีวิธีการรับมืออย่างไร

- 2.7 ท่านคิดว่า การตั้งรับกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด องค์กรไทย มีวิธีการรับมืออย่างไร
- 2.8 หากเกิดเหตุการณ์ประท้วงของพนักงานในองค์กร คุณคิดว่า ระหว่างองค์กรไทย และจีน องค์กรใดมีการแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี
- 2.9 หากเกิดสถานการณ์ที่ไม่อาจควบคุมได้ ทำให้มีสถานะกดดันกับพนักงาน องค์กรใดระหว่าง องค์กรไทย กับ จีน มีการเจรจาและควบคุมสถานการณ์ ได้ดี อย่างไร
- 2.10 ท่านรู้สึกถึงความมั่นคง และปลอดภัยในเรื่องการทำงาน กับองค์กรใดมากที่สุด ระหว่างองค์กรไทย และจีน เพราะอะไร

3. ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism)

- 3.1 ท่านคิดว่า ระบบงานในองค์กรของท่านสามารถทำงานคนเดียวจนสำเร็จได้หรือไม่
- 3.2 ท่านคิดว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมากแค่ไหน กรุณาอธิบาย
- 3.3 ท่านคิดว่าสังคมในองค์กรของท่าน มีความช่วยเหลือเกื้อกูลกันมากน้อยแค่ไหน กรุณาอธิบาย
- 3.4 ท่านคิดว่า องค์กรจีน ใช้ระบบการทำงานเป็นทีมมากกว่า องค์กรไทย หรือไม่ อย่างไร

4. การแบ่งแยกระหว่างชายหญิง (Masculinity)

- 4.1 ถ้าหัวหน้าของท่านเป็นผู้ชายท่านมีความคิดเห็นอย่างไร และถ้าหัวหน้าของท่านเป็นผู้หญิงท่านมีความคิดเห็นอย่างไร เกี่ยวกับการทำงาน การปกครองดูแลพนักงาน และการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- 4.2 เกณฑ์ในการแบ่งหน้าที่ของงาน ในองค์กรจีน มีการแบ่ง ชาย หญิง หรือไม่ อย่างไร
- 4.3 เกณฑ์ในการแบ่งหน้าที่ของงาน ในองค์กรไทย มีการแบ่ง ชาย หญิง หรือไม่ อย่างไร
- 4.4 ท่านคิดว่า ระหว่างองค์กรไทย และ จีน มีสวัสดิการ และรายได้ ที่เท่าเทียมกันไหม ระหว่าง หญิง ชาย

5. การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation)

- 5.1 ท่านคิดว่าในองค์กรของท่านมีแผนในการทำงานที่มีผลในระยะยาวอย่างไรบ้าง
- 5.2 ท่านคิดว่าองค์กรใด ระหว่างองค์กรไทย และจีน มีนโยบายที่ชัดเจนมากกว่ากัน
อย่างไร
- 5.3 ท่านคิดว่าเป้าหมายในองค์กรของท่าน มีความเป็นไปได้ตามที่กำหนดหรือไม่
- 5.4 องค์กรไทยกับจีน ท่านคิดว่า องค์กรใดให้ความสำคัญกับปัจจุบันมากกว่า เพราะอะไร
- 5.5 องค์กรไทยกับจีน ท่านคิดว่า องค์กรไหนมีการพัฒนา และความคิดสร้างสรรค์ได้ดีกว่า
- 5.6 ท่านคิดว่าลักษณะการทำงานระหว่างองค์กรไทยและองค์กรจีน มีการทำงานแบบ
เน้นการสร้างความสัมพันธ์แบบระยะสั้น (ฉาบฉวย) หรือระยะยาว (มองการณ์
ไกล)

6. การตามใจตนเอง การควบคุมอารมณ์ (Indulgence)

- 6.1 ท่านคิดว่าตัวท่านเอง สามารถควบคุมอารมณ์ เวลาเกิดปัญหาได้มากน้อยแค่ไหน
- 6.2 ท่านมีวิธีการการควบคุมการแสดงอารมณ์อย่างไร
- 6.3 ท่านมีวิธีการรับมือกับปัญหา อย่างไร
- 6.4 ท่านคิดว่า ผู้บริหารขององค์กรระหว่างไทย กับ จีน องค์กรใดสามารถควบคุม
อารมณ์ได้ดีกว่า อย่างไร
- 6.5 ปฏิกริยาของผู้บริหารในองค์กรจีนในเวลาทำงาน และเวลาประชุม เป็นอย่างไร
- 6.6 ปฏิกริยาของผู้บริหารในองค์กรไทยในเวลาทำงาน และเวลาประชุม เป็นอย่างไร

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	ณัฐอนัญญา ทองศิริรุจจิรา
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา 2548 สำเร็จการศึกษา ปริญญาตรี วุฒิการศึกษา ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาศิลปศาสตร์ โปรแกรมวิชานิติศาสตร์ (การโฆษณา) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ปีการศึกษา 2565 ศึกษาต่อในระดับปริญญาโทบริหารบัณฑิต สาขา บริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม
ประวัติการทำงาน	ปี 2548 ตำแหน่งการตลาด บริษัทกราฟิควีอาร์ต เซ็นเตอร์ จำกัด ปี 2552 ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายขาย บริษัทโดงยูน กราฟิควี (กรุงเทพ) จำกัด ปี 2561 ถึงปัจจุบัน ตำแหน่งผู้จัดการการตลาด บริษัทตงโซ อินดัสเทรียล อีเวลลอปเม้นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด

ประกาศนียบัตร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
 ในการประชุมวิชาการ The RMUTT Global Business and Economic Conference ครั้งที่ 11
 วันที่ 2-3 กุมภาพันธ์ 2567
 ณ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



สำนักงานอธิการบดี
เอกสารฉบับนี้สามารถฉบับให้ลงนามเข้าฐานข้อมูลได้
ลงชื่อ.....
วันที่ 3/9/68