

มองไทย-มองญี่ปุ่น ในบริบทความแตกต่างด้านวัฒนธรรม 6 มิติ ตามทฤษฎีของฮอฟสตีด

ปณิดา เทียงแท้

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ปีการศึกษา 2559

THE LOOKOUT THAI-JAPANESE IN CONTEXT OF CULTURAL DIFFERENT
BASED ON SIX-DIMENSION OF HOFSTEDE THEORY

Panida Tiengtae

TNI

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program in Business Japanese

Graduate School

Thai-Nichi Institute of Technology

Academic Year 2016

หัวข้อสารนิพนธ์

มองไทย-มองญี่ปุ่น ในบริบทความแตกต่างด้านวัฒนธรรม
6 มิติ ตามทฤษฎีของฮอฟสตีด

โดย

ปณิดา เทียงแท้

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจญี่ปุ่น

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ดร. วณิดา วาดีเจริญ

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้นับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ดร. รุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์)

..... กรรมการ
(ดร. สุรสิทธิ์ อุดมธนวังศ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์
(ดร. วณิดา วาดีเจริญ)

ปณิธา เทียงแท้ : มองไทย-มองญี่ปุ่น ในบริบทความแตกต่างด้านวัฒนธรรม 6 มิติ ตามทฤษฎีของฮอฟสตีด. อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร. วณิดา วาตีเจริญ, 127 หน้า.

การศึกษาวิจัยครั้งนี้วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างพนักงานชาวไทย และผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย ตามมิติทางวัฒนธรรมของทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด ได้แก่ ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ, การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน, ลักษณะความเป็นเพศชาย, ความเป็นคิตรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม, การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว และมิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติค่าร้อยละและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า T-test เพื่อนำมาทดสอบเปรียบเทียบเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมการทำงานระหว่างไทยและญี่ปุ่น ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมการทำงานระหว่างพนักงานเพศหญิงและเพศชายใน ความแตกต่างระหว่างพนักงานในช่่วงอายุต่างกัน ความแตกต่างระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการ และระดับผู้บริหาร และเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างแผนกต่างๆ กับมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านตามทฤษฎีของฮอฟสตีด ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า มิติวัฒนธรรมของฮอฟสตีดเปรียบเทียบระหว่างพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่น มีความแตกต่างกันในด้านมิติ ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ และลักษณะความเป็นเพศชาย พนักงานในแผนกต่างกันมีมิติ วัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีดแตกต่างกันในด้าน การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ปัจจัยเหล่านี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่พนักงานเพศหญิงและเพศชายไม่มีความแตกต่างกันในมิติทั้ง 6 ด้านของมิติวัฒนธรรมของฮอฟสตีด ช่วงอายุที่แตกต่างกันไม่มีความแตกต่างกัน พนักงานระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหารไม่มีความแตกต่างกันในด้านมิติ วัฒนธรรมของฮอฟสตีด

คำสำคัญ : มิติทางวัฒนธรรม, ทฤษฎีของฮอฟสตีด, บริษัทข้ามชาติ, ไทย-ญี่ปุ่น

บัณฑิตวิทยาลัย

สาขาวิชา บริหารธุรกิจญี่ปุ่น

ปีการศึกษา 2559

ลายมือชื่อนักศึกษา

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

PANIDA TIENGTAE : THE LOOKOUT THAI-JAPANESE IN CONTEXT OF CULTURAL DIFFERENT. ADVISOR : DR. WANIDA WADEECHAROEN, 127 PP.

The aims of this study is to examine of cultural different between Thai local staff and Japanese exclusive managers of Japanese multinational company in Thailand. There are 6 dimensions of Hofstede theory including Power Distance, Uncertainty Avoidance, Masculinity and Femininity, Individualism and Collectivism and dimension are concerned with Confucian Dynamics. The research use questionnaire to collect data and analyze by using percentage, standard deviation and Independent T-test in SPSS analysis. The purpose for using T-test analysis is for testing the difference of Thai and Japanese working culture difference, difference between male and female staff, difference between age generation, difference between operation level staff and management level staff, all these difference were tested based on 6 dimensions of Hofstede theory. The research finding shows that Thai staff and Japanese management has difference in power distance, Masculinity and Femininity dimensions. Staff in different department are difference in uncertainty avoidance dimension. These difference factors has significantly different at 0.05 statistic level. In other hand, male and female staff has not different in 6 dimensions of Hofstede theory. Difference in age generation has no difference in among sampling. Finally, operational level and management level staffs have no different in Hofstede's Cultural Dimensions

Keywords : Hofstede, Cultural Dimensions, MNCs, Thai-Japanese

TNI

Graduate School
Field of Study Business Japanese
Academic Year 2016

Student's Signature.....
Advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์นี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจากอาจารย์ ดร. วณิดา วาติเจริญ ที่ให้เกียรติรับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ฉบับนี้ ให้ทั้งความรู้และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์มากมาย และตรวจสอบข้อผิดพลาดและคำแนะนำในการแก้ไข ความห่วงใยและการดูแลตั้งแต่เริ่มต้นในการจัดทำ จนถึงสารนิพนธ์เล่มนี้ประสบความสำเร็จและสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกเป็นเกียรติและซาบซึ้งถึงความกรุณาและต้องขอบพระคุณอาจารย์ในโอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร. สุรสิทธิ์ อุดมทรวงศ์ และอาจารย์ ดร. รุ่งอรุณ กระแสสินธุ์ ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เป็นกรรมการในการสอบสารนิพนธ์ของผู้วิจัย

ขอบคุณผู้เชี่ยวชาญผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ในบริษัทที่ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือในการตรวจแบบสอบถามภาษาญี่ปุ่นในความถูกต้อง ขอขอบคุณบุคคลรอบข้างในความช่วยเหลือและให้กำลังใจในช่วงเวลาการศึกษางานวิจัย ครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดาและครอบครัวที่ให้การสนับสนุน ให้โอกาสทางการศึกษา และคำชี้แนะตลอดจนการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ปณิดา เทียงแท้

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญรูป	ฐ
 บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
สมมติฐานของการวิจัย	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
ขอบเขตของการศึกษา	4
ขั้นตอนการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
วัฒนธรรมองค์กร	7
ทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีด	13
การบริหารแบบญี่ปุ่น	20
การบริหารแบบไทย	32
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	36
3 วิธีการดำเนินการวิจัย	39
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	39
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	40
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	42

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3	การเก็บรวบรวมข้อมูล	44
	การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	44
	สถิติใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	45
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	49
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	49
	การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	49
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา	50
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน	58
5	บทสรุปและอภิปรายผล	98
	สรุปผลการวิจัย	99
	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	102
	การอภิปรายผล	103
	ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย	107
	ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	109
	บรรณานุกรม	110
	ภาคผนวก	115
	ภาคผนวก ก. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย ฉบับภาษาไทย	116
	ภาคผนวก ข. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย ฉบับภาษาอังกฤษ	122
	ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์	127

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 อันดับการลงทุนในอาเซียนของ 10 อันดับแรก (Top Ten Sources of Foreign Direct Investment Inflow to ASEAN)	1
2 ข้อดีและข้อเสียของการจ้างงานตลอดชีพ	22
3 สถิติร้อยละความพึงพอใจของพนักงานหลังจบการศึกษาและเริ่มทำงานที่บริษัทนั้นเป็นงานแรก	26
4 จุดเด่นและจุดอ่อนของการทำงานเป็นกลุ่มในสังคมญี่ปุ่น	27
5 ร้อยละของแนวความคิดของคนงานในโรงงานญี่ปุ่นและอเมริกา	29
6 เปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมทางการจัดการของผู้บริหารชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	35
7 สรุปการประยุกต์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	41
8 ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละมิติในแบบสอบถาม	42
9 ระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมแต่ละด้าน	43
10 จำนวนความถี่และร้อยละข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	50
11 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย โดยรวมแต่ละด้านของมิติทางวัฒนธรรมและเปรียบเทียบระหว่างสัญชาติ	53
12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย โดยรวมแต่ละด้านของมิติทางวัฒนธรรมและเปรียบเทียบระหว่างเพศ	54
13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนตามมาตรฐานของพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย รวมแต่ละรายด้านของมิติทางวัฒนธรรมและเปรียบเทียบระหว่างอายุ	55
14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนตามมาตรฐานของพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของบริษัทญี่ปุ่น ในประเทศไทย รวมแต่ละรายด้านของมิติทางวัฒนธรรมและเปรียบเทียบระหว่างตำแหน่งโดยใช้สัญลักษณ์แทนความหมายของตำแหน่ง	56
15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนตามมาตรฐานของพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย รวมแต่ละด้านของมิติทางวัฒนธรรมและเปรียบเทียบระหว่างแผนกที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน	57

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
16 สมมติฐานข้อที่ 1.1 มิติด้านความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	59
17 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 1.....	59
18 สมมติฐานข้อที่ 1.2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน.....	60
19 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 1.2.....	60
20 สมมติฐานข้อที่ 1.3 ลักษณะความเป็นเพศชาย.....	61
21 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 1.3.....	61
22 สมมติฐานข้อที่ 1.4 ความเป็นคหกรรมหมู่ หรือปัจเจกนิยม	62
23 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 1.4.....	62
24 สมมติฐานข้อที่ 1.5 การมุ่งเป้าหมายระยะยาว	63
25 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 1.5.....	63
26 สมมติฐานข้อที่ 1.6 มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ	64
27 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 1.6.....	64
28 สมมติฐานข้อที่ 2.1 มิติด้านความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	66
29 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 2.1.....	66
30 สมมติฐานข้อที่ 2.2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน.....	67
31 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 2.2.....	67
32 สมมติฐานข้อที่ 2.3 ลักษณะความเป็นเพศชาย.....	68
33 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 2.3.....	68
34 สมมติฐานข้อที่ 2.4 ความเป็นคหกรรมหมู่ หรือปัจเจกนิยม.....	69
35 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 2.4.....	69
36 สมมติฐานข้อที่ 2.5 การมุ่งเป้าหมายระยะยาว.....	70
37 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 2.5.....	70
38 สมมติฐานข้อที่ 2.6 มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ	71
39 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 2.6.....	71
40 สมมติฐานข้อที่ 3.1 มิติด้านความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	73
41 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 3.1.....	73
42 สมมติฐานข้อที่ 3.2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน.....	74
43 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 3.2.....	74
44 สมมติฐานข้อที่ 3.3 ลักษณะความเป็นเพศชาย.....	75

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
45 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 3.3.....	75
46 สมมติฐานข้อที่ 3.4 ความเป็นคิตรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม	76
47 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 3.4.....	76
48 สมมติฐานข้อที่ 3.5 การมุ่งเป้าหมายระยะยาว	77
49 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 3.5.....	77
50 สมมติฐานข้อที่ 3.6 มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ	78
51 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 3.6.....	78
52 สมมติฐานข้อที่ 4.1 มิติด้านความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	80
53 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 4.1.....	80
54 สมมติฐานข้อที่ 4.2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน.....	81
55 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 4.2.....	81
56 สมมติฐานข้อที่ 4.3 ลักษณะความเป็นเพศชาย	82
57 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 4.3.....	82
58 สมมติฐานข้อที่ 4.4 ความเป็นคิตรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม	83
59 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 4.4.....	83
60 สมมติฐานข้อที่ 4.5 การมุ่งเป้าหมายระยะยาว	84
61 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 4.5.....	84
62 สมมติฐานข้อที่ 4.6 มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ	85
63 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 4.6.....	85
64 สมมติฐานข้อที่ 5.1 มิติด้านความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	87
65 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 5.1.....	87
66 สมมติฐานข้อที่ 5.2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน.....	88
67 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 5.2.....	88
68 สมมติฐานข้อที่ 5.3 ลักษณะความเป็นเพศชาย.....	89
69 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 5.3.....	89
70 สมมติฐานข้อที่ 5.4 ความเป็นคิตรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม	90
71 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 5.4.....	90
72 สมมติฐานข้อที่ 5.5 การมุ่งเป้าหมายระยะยาว	91
73 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 5.5.....	91

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
74 สมมติฐานข้อที่ 5.6 มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ	92
75 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 5.6.....	92
76 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.....	93
77 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.....	94
78 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3.....	95
79 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4.....	96
80 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5.....	97

TNI

สถาบันเทคโนโลยี - นวัตกรรม

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
2	ความแตกต่างทางมิติวัฒนธรรมตามทฤษฎีฮอฟสตีเดระหว่างไทยและญี่ปุ่น	20
3	การปรับเลื่อนตำแหน่งตามอายุการทำงาน	24



TNI

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กลุ่มประเทศที่เข้ามาลงทุนในอาเซียนมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ กลุ่มสหภาพยุโรป (EU), สหรัฐอเมริกา (USA) และญี่ปุ่น (Japan) เรียกกลุ่มประเทศเหล่านี้ว่า “กลุ่มจี3” (G3) ซึ่งเป็นกลุ่มประเทศที่มีอิทธิพลต่อจำนวนกระแสเงินลงทุนในภูมิภาคอาเซียน เมื่อทำการวิเคราะห์กลุ่มจี3 แต่ละประเทศ พบว่า กลุ่มสหภาพยุโรป มีขนาดการลงทุนใหญ่ที่สุดในอาเซียน อันดับสองรองลงมา คือ สหรัฐอเมริกา ตามมาด้วยอันดับ 3 คือ ประเทศญี่ปุ่น มีมูลค่าการลงทุนทั้งสิ้น 8,386.1 ล้านล้าน USD (แสดงในตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 อันดับการลงทุนในอาเซียนของ 10 อันดับแรก (Top Ten Sources of Foreign Direct Investment Inflow to ASEAN)

Country/Region	Value: Billion USD			
	2008	2009	2010	2008-2010
EU	7,010.1	9,112.9	16,984.1	33,107.2
ASEAN	9,449.3	5,222.5	12,107.5	26,779.3
US	3,517.5	4,086.7	8,578.1	16,182.4
JAPAN	4,129.4	3,762.6	8,386.1	16,278.1
Rep. of Korea	1,595.7	1,471.5	3,769.4	6,836.7
Cayman Islands	4,673.0	-693.2	3,089.4	7,069.2
PRC	1,874.9	3,925.6	2,701.0	8,500.6
India	547.3	826.5	2,584.3	3,958.0
Australia	787.3	775.9	1,765.1	3,328.4
Canada	661.1	503.9	1,641.0	2,806.0
Total Top Ten Sources	34,244.7	28,995.0	61,606.1	124,845.8
Others	12,830.9	8,886.3	14,151.6	35,868.8
Total FDI Inflow to ASEAN	47,075.6	37,881.3	75,757.7	160,714.7

ที่มา : Cheewatrakoolpong; Sabhasri; and Bunditwattanawong. (2013). **A.A.T. Newsletter**. p. 3.

ประเทศไทยนับเป็นประเทศที่เปิดรับการลงทุนจากประเทศญี่ปุ่นเป็นมากที่สุดใ
ภูมิภาคอาเซียน (วนิดา วาดีเจริญ; และคณะ. 2558) สาเหตุที่ประเทศญี่ปุ่นเข้ามาลงทุนในไทย
เนื่องมาจากปัจจัยด้านทรัพยากรการผลิต แรงงานคุณภาพราคาถูก ระบบการคมนาคมขนส่งที่
ทันสมัย และความสัมพันธ์ระหว่างไทย-ญี่ปุ่นที่มีมายาวนาน โดยเฉพาะความสัมพันธ์ด้าน
วัฒนธรรมเห็นได้จากวัฒนธรรมไทยเปิดรับการเข้ามาของวัฒนธรรมต่างชาติโดยเฉพาะใน
ภูมิภาคอาเซียน ประเทศญี่ปุ่นมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการองค์กรของไทยและมีความ
คล้ายคลึงในเรื่องของระบบการบริหารงานเมื่อเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมชาติตะวันตก เช่นการ
จ้างงานตลอดชีพ ระบบครอบครัว การบริหารองค์กรมุ่งเน้นงานในระยะยาว โทรศัพท์เพื่อ
การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ETV ช่อง 96, 14 กรกฎาคม 2559)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าไทยจะเปิดรับวัฒนธรรมต่างชาติเข้ามา แต่สำหรับองค์กรข้าม
ชาติในประเทศไทย เช่น บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นนั้น ความสัมพันธ์ภายในองค์กรยังมีความแตกต่าง
ระหว่างของพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นเนื่องจากความแตกต่างของด้านวัฒนธรรม
ของทั้งสองฝ่าย เห็นได้จากประเทศญี่ปุ่นให้ความสำคัญในด้านมิติความเป็นเพศชายหรือมิติ
ด้านความเป็นปัจเจกบุคคล ได้แก่ การยอมรับความแตกต่างในเพศ จากรายงานของสำนัก
ข่าวสารญี่ปุ่นระบุว่า ประเทศไทยมีผู้บริหารที่เป็นผู้หญิงอยู่ในอันดับที่ 5 ของเอเชีย คิดเป็น
ร้อยละ 37 ของประเทศ ในขณะที่ประเทศญี่ปุ่นมีผู้บริหารผู้หญิงเพียงร้อยละ 7% ของผู้บริหาร
ของทั้งประเทศเท่านั้น (หนังสือพิมพ์ญี่ปุ่น ฉบับ ๓ วันที่ 9 มีนาคม พ.ศ.2556) ด้วยเหตุนี้จึง
นำสู่ความสำคัญของการวิจัยในด้านการยอมรับระหว่างพนักงานเพศหญิงและเพศชายในองค์กร
ญี่ปุ่นว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร และอะไรคือสาเหตุที่ก่อให้เกิดความแตกต่างดังกล่าว
เพื่อปรับทัศนคติความแตกต่างของคนไทยและคนญี่ปุ่น

ความแตกต่างที่เกิดขึ้นของพนักงานในองค์กรระหว่างไทยและญี่ปุ่น ทำให้เกิดผล
กระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร หรือความสำเร็จนั้นได้ เนื่องจากพนักงานไม่เกิดความ
ผูกพันต่อผู้บริหารญี่ปุ่น อันส่งผลรวมต่อความผูกพันที่มีต่อองค์กร จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหาร
หรือพนักงานที่ต้องเรียนรู้ความแตกต่างของวัฒนธรรมซึ่งกันและกัน ด้วยเหตุนี้ผู้บริหาร
ชาวต่างชาติได้พยายามเรียนรู้วัฒนธรรมตลอดจนความจำเป็นในการปรับวิธีการทำงานของ
ตนเองได้เหมาะสม เพราะถ้าใช้รูปแบบการบริหารของชาติหนึ่งในประเทศหรือภูมิภาคที่ต่าง
ออกไป โดยใช้บรรทัดฐาน (Norm) เดียว เราจะประสบกับความยากลำบาก และปัญหาต่างๆใน
การบริหาร ดังนั้นการผสมผสานวิธีการบริหารแบบของคนไทยและคนต่างชาติ (อันได้แก่ญี่ปุ่น)
เข้าด้วยกัน จะช่วยให้การทำธุรกิจประสบความสำเร็จทั้งในตลาดภายในประเทศและในการ
ดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ (วนิดา พรพิรุฬห์. 2547)

จากการที่องค์กรญี่ปุ่นมีรูปแบบการบริหารเฉพาะด้าน พนักงานจึงต้องมีการปรับตัว
ให้เข้ากับงาน เพื่อนร่วมงาน เพื่อจะได้ทำงานภายในองค์กรได้อย่างมีความสุข พนักงานจะต้อง
เผชิญกับปัญหาหลายๆ ด้าน เช่นด้านภาษาเพื่อการสื่อสารภายในองค์กร ด้านวัฒนธรรม และ

สังคมในการทำงาน ระเบียบวินัยในองค์กร ญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญต่อเวลาเป็นอย่างมาก การทำงานจะต้องตรงต่อเวลารวมถึงการนัดหมายต่างๆ สภาพแวดล้อม บรรยากาศในการทำงานที่ทุกคนทุ่มเทเป็นอย่างมาก สภาพแวดล้อมที่ดีทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน (วรินทร์ วุจรงค์; และคณะ. 2537 : 2)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสเต็ด อันแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของคนที่มาจากต่างวัฒนธรรม โดยการวิจัยในช่วงแรกเกิดขึ้นในปี 1980, Hofstede ได้จำแนกมิติด้านวัฒนธรรมเพียง 4 มิติ อันได้แก่ ลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power Distance) ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม (Individualism and Collectivism) ลักษณะความเป็นเพศชายและความเป็นเพศหญิง (Masculinity and Femininity) และลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) (เอกสิทธิ์ เข้มงวด. 2557) และได้มีการพัฒนาเพิ่มขึ้นของมิติด้านวัฒนธรรมอีก 2 มิติ อันได้แก่ มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ ฮอฟสเต็ด จี (Hofstede, G. 2001) และการมุ่งเป้าหมายระยะยาว ฮอฟสเต็ด จี; และฮอฟสเต็ด จี เจ (Hofstede, G.; and Hofstede, G.J. 2005) เป็นลำดับต่อมา

ดังนั้นวัตถุประสงค์สำคัญของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความตั้งใจที่จะศึกษาความแตกต่างด้านวัฒนธรรมในองค์กรข้ามชาติจากประเทศญี่ปุ่นที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย ด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์กรระหว่างพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ด้วยการอ้างอิงจากแนวคิดทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสเต็ดใน 4 มิติ และมิติใหม่ที่ถูกพัฒนาอีก 2 มิติ อันได้แก่ มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ ฮอฟสเต็ด จี (Hofstede, G. 2001) และการมุ่งเป้าหมายระยะยาว ฮอฟสเต็ด จี; และฮอฟสเต็ด จี เจ (Hofstede, G.; and Hofstede, G.J. 2005) ซึ่งครอบคลุมในด้านมิติวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของพนักงานในองค์กรได้มากขึ้น ทำให้เกิดความเข้าใจในความแตกต่างด้านวัฒนธรรมในมิติต่าง และสามารถนำมาเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานไทยและญี่ปุ่นในองค์กรเดียวกันได้ชัดเจน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมการทำงานระหว่างไทยและญี่ปุ่นใน 6 มิติ ตามทฤษฎีของฮอฟสเต็ด

สมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานของการศึกษาดังต่อไปนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 วัฒนธรรมการทำงานระหว่างไทยและญี่ปุ่นมีความแตกต่างกันตามมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสเต็ด

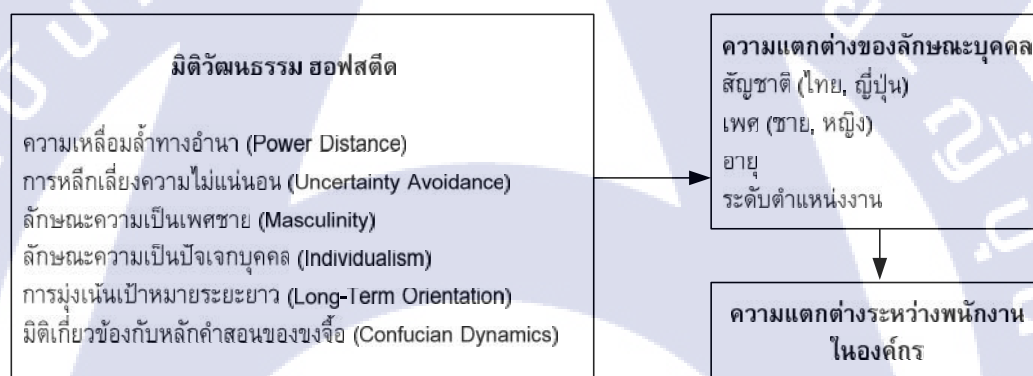
สมมติฐานข้อที่ 2 พนักงานเพศหญิงและเพศชายมีความแตกต่างกันของมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ของฮอฟสตีด

สมมติฐานข้อที่ 3 พนักงานในช่วงอายุต่างกันมีความแตกต่างกันในมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด

สมมติฐานข้อที่ 4 ความแตกต่างระหว่างตำแหน่งของกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับต้น และกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง-ผู้บริหารระดับสูง มีความแตกต่างกันในมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด

สมมติฐานข้อที่ 5 พนักงานในแผนกต่างกันมีมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีดแตกต่างกัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ขอบเขตของการศึกษา

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำการศึกษาศักยภาพของพนักงานไทยและญี่ปุ่นที่ปฏิบัติงานในบริษัทญี่ปุ่น โดยใช้หลักการทฤษฎีของฮอฟสตีด จี (Hofstede, G. 2001) ซึ่งแสดงออกถึงมิติทั้ง 6 อันได้แก่ ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ, ลักษณะความเป็นเอกนิยม และกลุ่มนิยม, ลักษณะความเป็นเพศชายและเพศหญิง, ลักษณะของความไม่แน่นอน, การมุ่งเป้าหมายระยะยาว และมิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามด้านทัศนคติกับพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

2. ขอบเขตด้านประชากร

การศึกษาในครั้งนี้ ประชากรคือผู้บริหารชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยที่ทำงานในองค์กรญี่ปุ่นของประเทศไทยจำนวน 145 คน โดย ประกอบด้วยคนไทย 120 คน คนญี่ปุ่น 25 คน (สัดส่วน 5:1)

3. ขอบเขตด้านเวลา

เวลาที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือตั้งแต่วันที่ 1 - 30 เมษายน พ.ศ. 2559

ขั้นตอนการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. เก็บข้อมูลจากแบบสอบถามทางด้านมิติวัฒนธรรมฮอฟสตีดกับพนักงานชาวไทย และผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. การสรุปผลการศึกษา
4. การเสนอแนะ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **พนักงานชาวไทยและญี่ปุ่น** หมายถึง พนักงานคนไทย และพนักงานคนญี่ปุ่นอันได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้า หรือผู้ร่วมงาน ที่ปฏิบัติงานในบริษัทที่มีสัญชาติญี่ปุ่น และจัดตั้งบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย
2. **ทัศนคติ** หมายถึง ทัศนคติที่มีต่อการทำงานในองค์กร, ทัศนคติที่มีต่อการทำงานร่วมกับพนักงานต่างชาติในบริษัทๆ เดียวกัน
3. **มิติทางวัฒนธรรม** หมายถึง มิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีด 5 ด้าน คือ ด้านความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ด้านความเป็นปัจเจกนิยม ด้านลักษณะความเป็นเพศชาย ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว และด้านที่ถูกพัฒนาต่อมาคือ มิติเกี่ยวข้องกับหลักของขงจื้อ
4. **ลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity)** คือ การที่สมาชิกในสังคมและองค์กร มีความกระตือรือร้น มีการแข่งขัน มีการแสวงหาหนทางที่นำไปสู่ความสำเร็จ ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานและมีการกีดกันทางเพศสำหรับตำแหน่งระดับสูง

5. **ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism)** คือ การที่สมาชิกในสังคมและองค์กรนิยมการดำเนินชีวิตหรือการทำงานเฉพาะตนเองอย่างเป็นอิสระ มีการชิงดีชิงเด่นระหว่างบุคคล มีการแข่งขันระหว่างพนักงาน ไม่นิยมการสังสรรค์ สมาคมระหว่างบุคคลหรือพนักงาน

6. **ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)** คือ การที่สมาชิกในสังคมและองค์กรลดความเสี่ยงในการข้อผิดพลาดในการดำเนินชีวิตหรือการทำงาน โดยนำประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้และประสบความสำเร็จในอดีตมาดัดแปลงให้เหมาะสมกับตนเอง เช่น ประเพณี คำสั่งสอน คำแนะนำจากผู้อาวุโสหรือผู้เชี่ยวชาญ นโยบายหรือกฎเกณฑ์ต่างๆ

7. **ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance)** คือ การที่สมาชิกในสังคมและองค์กรมีความแตกต่างกันของอำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ การได้รับการยกย่องฐานะทางสังคม ความมั่งคั่งและวัตถุนิยม เนื่องจากการแบ่งกลุ่มคนเป็นระดับชั้นต่างๆ กัน เช่น ลูกน้องกับหัวหน้า

8. **การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation and Short-Term Orientation)** คือ องค์กรที่มุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวยิ่งสูง จะมีลักษณะการบริหารโดยการกำหนดเป้าหมายในระยะกลางและระยะยาว 5-10 ปี บางที่อาจนานถึง 20 ปี และพยายามยึดหยัดยึดมั่นในเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีความอดทนที่จะทำแม้จะไม่เกิดผลในเวลาอันสั้นแต่จะรอคอยผลตอบแทนในระยะยาว

9. **มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ (Confucian Dynamics)** คือ การดำเนินตามคำสอนของขงจื้อ หรือวิธีการมองอนาคตของคนว่ามองระยะสั้นหรือระยะยาว คำสอนของขงจื้อเป็นหลักยึดปฏิบัติในชีวิตประจำวัน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบสาเหตุของความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมระหว่างพนักงานชาวไทยและญี่ปุ่น สามารถนำไปปรับใช้ในองค์กรข้ามชาติระหว่างไทย และญี่ปุ่น เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างที่อาจเกิดขึ้นจากวัฒนธรรมระหว่างพนักงานไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่น (หรือพนักงานชาวญี่ปุ่น) เพื่อหาวิธีป้องกันเพื่อสามารถพ้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ

2. ทราบแนวทางการแก้ไขปรับทัศนคติในการทำงานระหว่างพนักงานชาวไทยและญี่ปุ่น และสามารถเป็นข้อมูลตัวอย่างให้แก่องค์กรข้ามชาติที่มีปัญหาระหว่างความแตกต่างของสัญชาติพนักงานนำไปประยุกต์ใช้ได้ และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้พนักงานมีความสามัคคีแก่กันและกันและสามารถพ้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยเรื่อง กรณีศึกษางานวิจัย มองไทย-มองญี่ปุ่น ในบริบทความแตกต่างด้านวัฒนธรรม 6 มิติ ตามทฤษฎีของฮอฟสตีด ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร
2. ทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีด
3. การบริหารแบบญี่ปุ่น
4. การบริหารแบบไทย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรม (Culture)

สังคมประกอบด้วยสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาอยู่รวมกันเป็นกลุ่มในอาณาบริเวณเดียวกัน มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีการติดต่อกันระหว่างสมาชิกเป็นระยะเวลานานพอสมควร ทำให้เกิดความสัมพันธ์ขึ้นทั้งแบบใกล้ชิดและเห็นห่าง สมาชิกในสังคมจะรู้จักแบ่งหน้าที่และร่วมมือกัน การมีระบบความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานร่วมกัน ต่อมาได้กลายมาเป็นระเบียบกฎเกณฑ์ที่สมาชิกส่วนใหญ่ในสังคมยอมรับว่าเป็นสิ่งจำเป็นในสังคม และได้กลายมาเป็นสถาบันที่ตอบสนองความต้องการและควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในสังคม และมีการถ่ายทอดสืบไปสู่สมาชิกรุ่นต่อมาจนกลายเป็นวัฒนธรรมของสังคมนั้นๆ (สมศักดิ์ศรีสันติสุข. 2536)

ฟอนส์ ทรอมเพนาร์ส (Fons Trompenaars. 1993) ลักษณะวัฒนธรรมประกอบด้วยแบบแผนพฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ เช่น ภาษา อาหาร การแต่งกาย สัญลักษณ์ และงานพิธีการต่างๆ เป็นต้น ส่วนแบบแผนพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ เช่น ค่านิยม ปทัสถาน (norm) ร่วมกันทางสังคม

พระราชบัญญัติวัฒนธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2485 กำหนดความหมายของ “วัฒนธรรม” หมายถึง ลักษณะซึ่งแสดงถึงความเจริญ ออกงาม ความเป็นระเบียบ ความกลมเกลียว ก้าวหน้าของชาติ และศีลธรรมอันดีงามของประชาชน

พระยาอนุมานราชธน อธิบายความหมายว่า “วัฒนธรรม” คือ สิ่งที่มีมนุษย์เปลี่ยนแปลงปรับปรุงหรือผลิตขึ้นเพื่อความเจริญงอกงามในวิถีชีวิตของมนุษย์ส่วนรวม ที่ถ่ายทอดกันได้เลียนแบบได้ เอาอย่างกันได้

จากความหมายที่นำเสนอในแง่มุมต่างๆ ผู้เขียนจึงขอสรุปความหมายของคำว่า “วัฒนธรรม” เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันว่า วัฒนธรรม คือรูปแบบพฤติกรรมของมนุษย์อันเป็นผลรวมมาจากระบบความคิด ความเชื่อ และค่านิยมร่วมกันทางสังคม อันแสดงถึงความสำเร็จของงาน และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา และสามารถถ่ายทอดสืบต่อกันมาจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกคนรุ่นหนึ่งได้ (วนิดา พรพิรุฬห์. 2547)

องค์กร (Organization)

สังคมมนุษย์ในปัจจุบันเป็นสังคมที่เต็มไปด้วยองค์กรประเภทต่างๆ มากมาย อันเกิดจากกิจกรรมต่างๆ ที่มนุษย์ร่วมกันทำขึ้น เราสามารถจำแนกองค์กรที่อยู่รอบตัวเราออกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1. องค์กรทางสังคม ได้แก่ ครอบครัว โรงเรียน มหาวิทยาลัย สถาบันทางศาสนา สมาคม สโมสร ชมรมและกลุ่มกิจกรรมต่างๆ 2. องค์กรราชการ ได้แก่ หน่วยงานราชการซึ่งครอบคลุมถึง กระทรวง ทบวง กรม ที่เรียกว่า ระบบราชการ (Bureaucracy) 3. องค์กรเอกชน ได้แก่ บริษัท ร้านค้าต่างๆ ที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อผลประโยชน์ทางการค้า (ไชยา ยัมวิไล. 2528; อ้างอิงจาก พะยอม วงศ์สารศรี. 2534 : 3-4)

สำหรับความหมายขององค์กรนั้นได้มีผู้กล่าวกันไว้มากมาย ซึ่งล้วนแต่มีลักษณะใกล้เคียงกันทั้งสิ้น จึงขอนำเสนอความหมายขององค์กรในบางลักษณะที่มีความแตกต่างกันดังนี้

บาร์นาร์ด (พะยอม วงศ์สารศรี. 2534 : 3-4; อ้างอิงจาก Barnard. 1970) กล่าวว่า องค์กร คือ ระบบที่บุคคลสองคน หรือมากกว่านั้นร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีจิตสำนึก

เจมส์ ดี มูนี (พะยอม วงศ์สารศรี. 2534 : 3-4; อ้างอิงจาก James D. Mooney. 1970) แสดงทัศนะว่า องค์กร คือ วิธีการหนึ่งที่บุคคลรวมตัวกัน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

เฮอริเบิร์ต จี ฮิกส์ (พะยอม วงศ์สารศรี. 2534 : 3-4; อ้างอิงจาก Herbert G. Hicks. 1984) อธิบายว่า องค์กร คือ กระบวนการจัดโครงสร้างให้บุคคลเกิดปฏิสัมพันธ์กัน (Interact) ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

แคทซ์ และคาห์น (พะยอม วงศ์สารศรี. 2534 : 3-4; อ้างอิงจาก Katz and Kahn. 1987) ได้เสนอความคิดเกี่ยวกับองค์กรว่า องค์กร คือ ระบบเปิดที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) และผลผลิต (Output)

ผู้เขียนวิจัยจึงสรุปความหมายรวมของทั้งสองอย่างรวมกันของระหว่างวัฒนธรรมและองค์กรตามความเข้าใจได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ กลุ่มองค์กรอันใดอันหนึ่ง ที่มีกลุ่มสังคมอยู่ร่วมกันเป็นจำนวน 2 คนขึ้นไป มีการสร้างกฎเกณฑ์และปฏิบัติตามกันเป็นกลุ่มหมู่คณะ สืบทอดกันต่อๆ ไปจากรุ่นหนึ่งไปยังสู่อีกรุ่นหนึ่ง องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงและจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอๆ คนภายในองค์กรจึงจำเป็นจะต้องเรียนรู้กฎเกณฑ์ที่ปฏิบัติกันเป็นวัฒนธรรมในองค์กร และพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและสามารถอยู่รอดต่อไป

อิทธิพลของวัฒนธรรมต่อการประพฤติปฏิบัติของคนในองค์กร

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ได้มาจากการเรียนรู้และเป็นสิ่งที่ถ่ายทอดต่อกันมา ดังนั้นในสังคมหนึ่งๆ ก็จะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไป และถึงแม้ว่าวัฒนธรรมจะเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ แต่ก็ต้องอาศัยระยะเวลาพอสมควร สิ่งต่างๆ เหล่านี้ทำให้วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อลักษณะโครงสร้าง หน้าที่ ตลอดจนพฤติกรรมและความคิดของมนุษย์ในสังคม

ในองค์กรถือเป็นระบบหนึ่งของสังคม (Sub-System) ดังนั้นวัฒนธรรมที่อยู่ในองค์กรนั้นจะมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของคนในองค์กร และคนเหล่านั้นที่ได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรม จะแสดงออกซึ่งวัฒนธรรมที่มีอยู่ในองค์กรของตนโดยไม่รู้ตัว เนื่องจากถือเป็นเรื่องธรรมดา และไม่เคยมองว่าเหตุใดจึงต้องปฏิบัติอย่างนั้น การที่คนเราคิด ตัดสินใจ ประพฤติปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งนั้นเป็นผลมาจากอิทธิพลของวัฒนธรรมภายในองค์กร เช่น การปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้ากับลูกน้อง เป็นต้น และมักเป็นไปในลักษณะที่สอดคล้องกันกับวัฒนธรรมที่มีอยู่ภายในองค์กรทั้งสิ้น

วัฒนธรรมและค่านิยมของคนชาติหนึ่งๆ จะไม่เหมือนกัน การปฏิบัติตัวของคนต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือแม้กระทั่งต่อคนอื่นก็ไม่เหมือนกัน แม้กระทั่งนิสัยและการประพฤติปฏิบัติในเรื่องของคุณค่าของการทำงาน การช่วยเหลือ ฟังพาดตนเอง คุณค่าของเวลา คุณค่าของการศึกษา การช่วยเหลือผู้อื่นก็ไม่เหมือนกัน เป็นต้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะปรากฏให้เห็นได้จากลักษณะการประพฤติปฏิบัติของบุคคลในสังคมและการบริหารในองค์กรซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ประพฤติปฏิบัติมักจะไม่รู้ตัวหรือไม่สังเกตเห็น (ไพบูลย์ ช่างเรียน. 2532 : 44)

วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture หรือ Corporate Culture) เป็นการนำแนวคิดของวัฒนธรรมมาใช้กับองค์กรซึ่งเป็นหน่วยย่อยหนึ่งของสังคม นอกจากความหมายของวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้เชี่ยวชาญเข้าใจต่างข้างต้น วัฒนธรรมองค์กรนี้ได้มีนักวิชาการให้ความหมายต่างๆ กัน ดังนี้

ไทร์; เฮอริสัน เอ็ม; และเบเยอร์ เจนนิค เอ็ม (Trice, Harrison M., Beyer, Janice M. 1993) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นความเชื่อ ค่านิยม แบบแผนการทำงาน และความสัมพันธ์ร่วมกันซึ่งทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างไปจากอีกองค์กรหนึ่ง

ไซน์ เอ็ดการ์ เฮด (Schein, Edgar H. 1983 : 13-14) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนวิธีการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาพแวดล้อมที่กำหนดให้แบบแผนดังกล่าวนี้ผู้นำองค์กรจะเป็นแกนนำในการกำหนดขึ้นเป็นมาตรฐานเพื่อให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตาม โดยแบบแผนพฤติกรรมนี้จะมาจากการรวบรวมประสบการณ์ที่ผ่านมา ผ่านกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรในการต่อสู้กับปัญหาต่างๆ ในองค์กร ซึ่งจะรวมถึงกระบวนการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรไว้ด้วย

روبินส์ (Robbins. 1991) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นการรวบรวมเอาค่านิยม ความเชื่อ และความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน วัฒนธรรมบอกให้รู้ถึง ค่านิยมพื้นฐานขององค์กรและถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ให้สามารถคิดและแสดงออกในสิ่งที่ ควรจะทำวัฒนธรรมจะช่วยเพิ่มความมั่นคงให้องค์กร และช่วยให้สมาชิกเข้ากันได้กับกิจกรรม และเหตุการณ์ในองค์กร ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวกับความเชื่อพื้นฐานและค่านิยม ซึ่งทั้ง 2 สิ่งนี้ เกิดมาจากแบบแผนพิธีการ เรื่องเล่า สัญลักษณ์ และสโลแกนในองค์กร เช่นเดียวกับ เชอร์ริงตัน (Cherrington. 1994 : 473) ที่ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า เป็นค่านิยม พื้นฐานขององค์กรเกี่ยวกับวิธีการคิดและวิธีประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้อง รวมถึงสิ่งต่างๆ ที่ควรยึด ปฏิบัติโดยจะมีการสืบทอดไปยังสมาชิกใหม่ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผน ความคิด ความรู้สึกของสมาชิกที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์กรซึ่งมีผลทำให้สมาชิก องค์กรนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกขององค์กรการอื่น

สำหรับในประเทศไทย (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. 2540 : 11) ให้ความหมายวัฒนธรรม องค์กรว่าหมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความ เชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมุติพื้นฐานของคน จำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ ภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมของ (สิทธิโชค วรรณสันติกุล. 2532 : 32) ที่ให้ ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิด ประจำตัว ของพนักงานซึ่งมีอยู่ร่วมกันในองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่ และมีต่อสิ่งรอบตัว ทั้งในและนอก องค์กรแบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้มาจากเพื่อนร่วมงานว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดผิด ควรทำหรือไม่ควร ทำอย่างไร

เพราะฉะนั้นจากข้อมูลอ้างอิงข้างบนของวัฒนธรรมองค์กรทั้งหมด วัฒนธรรมองค์กร สามารถสรุปได้ว่า คือ สิ่งของค่านิยม ที่เกิดจากคนในองค์กรที่มากกว่าสองคนขึ้นไปได้สร้าง กฎเกณฑ์ขึ้นมาและนำมาสร้างเป็นระบบสั่งสอนกันตั้งแต่รุ่นแรกและพัฒนาในรุ่นต่อๆ มา ก่อให้เกิดความเชื่อ และค่านิยม ความคิดของพนักงานที่มีอยู่ร่วมกันในองค์กรที่ตนเองทำงาน อยู่

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

โบเวอร์ (Bower. 1996) “Culture is the Best Way we do Things Around here” ซึ่ง (สิทธิโชค วรรณสันติกุล. 2532 : 41) ได้ให้ความหมายเป็นภาษาไทยว่า ที่นี้เราทำงานกันอย่างไร นี้ กล่าวคือ เป็นบรรทัดฐานหรือกฎเกณฑ์การทำงานที่มีอยู่ในองค์กรนั้นๆ คนที่ทำงานที่นี้รู้ดีว่า ต้องทำอย่างไรจึงจะได้รับรางวัล และเป็นสิ่งที่ยอมรับของในองค์กรและสังคมนั้น

ไซน์ (Schein. 1990) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

1. รูปแบบของสมมติฐานพื้นฐาน
2. ได้รับการสร้างขึ้น ค้นหาและพัฒนาโดยกลุ่ม

3. ได้จากการเรียนรู้ในการจัดการปัญหาความเปลี่ยนแปลงภายนอกและการรวมตัวภายในองค์กร

4. จะมีการพิจารณาว่ารูปแบบดังกล่าวดีเพียงพอหรือไม่
5. ถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นใหม่
6. ให้มีการรับรู้ คิด และรู้สึกต่อปัญหาในทางที่ถูกที่ควร

วัฒนธรรมองค์กรในความเห็นของไซน์ (Schein. 1990) นั้นมีลักษณะเป็นแบบแผนหรือข้อสมมติฐานการกระทำเบื้องต้นที่สมาชิกในองค์กรได้ร่วมกันคิดค้น สังคม และพัฒนาขึ้นโดยมีผู้นำหรือผู้ก่อตั้งองค์กรเป็นแกนนำในการกำหนด ทั้งนี้แบบพฤติกรรมนั้นได้รับการรวบรวมขึ้นมาจากประสบการณ์ และผ่านกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรโดยส่วนรวม เพื่อต่อสู้และเผชิญกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรรวมทั้งกระบวนการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรด้วย นอกจากนี้แบบแผนการทำงานนั้นจะต้องเหมาะสมสอดคล้องกับพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนในองค์กรด้วย เพื่อให้สมาชิกสามารถถ่ายทอดให้กับสมาชิกรุ่นใหม่ ๆ ขององค์กรได้อย่างถูกต้องเพื่อให้เกิดความคิด การรับรู้ และรู้สึกถึงการกระทำ และการแสดงออกที่เหมาะสมในขณะที่ทำงานในองค์กรนั้นๆ (วนิดา พรพิรุฬห์. 2547)

ดีล; และเคนเนดี (Deal; and Kennedy. 1982) ได้แบ่งแยกวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์กรคนเอาจริงเอาจัง ยอดนักสู้ (Tough-Guy Macho Culture)
2. วัฒนธรรมองค์กรมุ่งมั่นหนักและสนุก (Work Hard-Play hard Culture)
3. วัฒนธรรมองค์กรเอาบริษัทเดิมพัน (Bet-Your-Company Culture)
4. วัฒนธรรมองค์กรยึดกระบวนการ ขั้นตอนเป็นหลักในการทำงาน (Process Culture)

วิลเลียม; และคณะ (William; and et al. 1989) ได้แบ่งแยกวัฒนธรรมองค์กรเป็น 4 ด้าน ที่แตกต่างกัน ได้แก่

1. มุ่งอำนาจ (Power Orientation)
2. มุ่งบทบาท (Role Orientation)
3. มุ่งงาน (Task Orientation)
4. มุ่งคน (People Orientation)

นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ซึ่งไม่แตกต่างไปจากนักวิชาการอื่นๆ มากนั้น ได้แก่

1. วัฒนธรรมมุ่งอำนาจ (People Orientation)
2. วัฒนธรรมมุ่งบทบาท (Role Orientation)
3. วัฒนธรรมมุ่งความสำเร็จ (Achievement Culture)
4. วัฒนธรรมมุ่งการสนับสนุน (Support Culture)

วนิดา พรพิรุฬห์ (2547) ได้ทำการศึกษาการเปรียบเทียบความแตกต่างตามที่สรุปแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรออกมาได้เป็น 2 แนวทางหลักๆ ได้ดังนี้

ความคิดเห็นของสมเอร์ซิช (Smircich. 1983) คือ

1. วัฒนธรรมเป็นตัวแปรหนึ่งในองค์กร (Culture as a Variable) วัฒนธรรมองค์กรเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ และเป็นตัวแปรตัวหนึ่งในบรรดาตัวแปรหลายตัวขององค์กร หรือเรียกว่า “Culture is Something an Organization has”

2. องค์กรเปรียบเสมือนวัฒนธรรมหนึ่ง (Culture as a Root Metaphor) ซึ่งเห็นว่าวัฒนธรรมเป็นความคิด ความเชื่อที่มีอยู่ภายในจิตใจของคนกลุ่มหนึ่งเท่านั้น ไม่ใช่เป็นตัวแปรตัวหนึ่งในองค์กร แต่มองว่าทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรเป็นปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรมหรือเรียกว่า “Culture is Something an Organization is”

และหลักการแนวคิดทางมิติของวัฒนธรรมที่ผู้วิจัยได้นำมาเป็นหลักแนวคิดและนำมาอ้างอิงในการวิเคราะห์หรือศึกษาในกรณีศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ใช้ยึดหลักมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีต จี (Hofstede, G. 1984) ที่มีมิติทางด้านวัฒนธรรมทั้งหมดใน 4 มิติ และพัฒนาต่อมาเรื่อยๆ จนในปัจจุบันมีถึง 7 มิติ ฮอฟสตีต จี; และฮอฟสตีต จี. เจ. (Hofstede, G.; and Hofstede, G. J. 2005) ซึ่งมีหัวข้อดังข้างล่างนี้ และจะแสดงรายละเอียดภายในแนวคิดอันต่อไป

1. ลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power Distance)
2. ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม (Individualism and Collectivism)
3. ลักษณะความเป็นเพศชายและความเป็นเพศหญิง (Masculinity and Femininity)
4. ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)
5. การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation and Short-Term Orientation)
6. ลักษณะปฏิบัตินิยม (Pragmatism)
7. การปล่อยตัว (Indulgence)

จากแนวคิดของวัฒนธรรมองค์กรที่กล่าวไว้ข้างต้น และหลักแนวคิดของมิติทางวัฒนธรรม ฮอฟสตีต (Hofstede. 1984) ผู้วิจัยสามารถเข้าใจได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากบุคคลกลุ่มๆหนึ่งหรือปัจเจกบุคคลของในสังคมนั้นๆ มีวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นตามลักษณะมิติทางวัฒนธรรมทั้ง 7 ด้านของมิติด้านวัฒนธรรมฮอฟสตีต เกิดจากบุคคลบุคคลหนึ่งส่งต่อและสืบทอดไปยังอีกบุคคลหนึ่ง จนเกิดเป็นสังคมวงกว้างหรือเป็นองค์กร และยังพัฒนาวัฒนธรรมของตัวเองต่อไป เพื่อให้สามารถรับมือกับวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นจากองค์กรภายนอกหรือกลุ่มบุคคลอื่นๆ ได้ ซึ่งบุคคลกลุ่มๆอื่นที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างจากตัวเรา ก็เกิดจากการสร้างวัฒนธรรมของมิติด้านวัฒนธรรมของบุคคลนั้นๆ ในหลักการเช่นเดียวกัน

ทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีต

จากการศึกษางานวิจัยของ (เอกสิทธิ์ เข้มงวด. 2557) ได้ทำการศึกษามิติวัฒนธรรมของฮอฟสตีตได้ว่า

มิติทางวัฒนธรรม (Culture Dimensions) ฮอฟสตีต (Hofstede. 1984) นักวิจัยชาวเนเธอร์แลนด์ ให้ความหมายของวัฒนธรรมไว้ว่า เป็นกลุ่มของความคิดของสมาชิกในกลุ่มที่ทำให้กลุ่มมีความแตกต่างจากกลุ่มอื่น การศึกษาของ ฮอฟสตีตได้ใช้เครื่องมือในการวัดและวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับ และใช้อย่างกว้างขวางในปัจจุบันคือแบบสำรวจคุณค่าวัฒนธรรม (VSM: Values Survey Module) ซึ่งจัดลักษณะของวัฒนธรรมออกเป็นหมวดหมู่ตามนิยามของวัฒนธรรมที่หมายถึงรูปแบบวิธีการคิด รู้สึก และตอบสนองของกลุ่มบุคคล ซึ่งสามารถจัดแบ่งเป็นกลุ่มหรือหมวดหมู่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของคนที่มาจากต่างวัฒนธรรม เริ่มแรกในการวิจัยในช่วงปี 1980 เขาจำแนกมิติด้านวัฒนธรรมเพียง 4 มิติ และพัฒนาต่อมาเรื่อยๆ จนในปัจจุบันมีถึง 7 มิติ ฮอฟสตีต จี; และฮอฟสตีต จี. เจ. (Hofstede, G.; and Hofstede, G. J. 2005) ดังนี้

1. ลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power Distance)

หมายถึง ขอบเขตที่สมาชิกในองค์กรซึ่งมีอำนาจน้อยกว่าคาดหวังและยอมรับในการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งอธิบายได้จากสถานภาพระหว่างสมาชิกในองค์กร ค่านิยมของสมาชิกที่มีอำนาจน้อยกว่า พฤติกรรมของผู้ที่มีอำนาจมากในองค์กร ลักษณะของผู้นำ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างกันในด้านอำนาจหน้าที่ วิธีการจัดรูปแบบองค์กร การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การได้รับการยกย่องทางสังคม เงินเดือน และสิทธิพิเศษต่างๆ

ในองค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจมาก ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจะอยู่ในฐานะที่ไม่เท่าเทียมกัน มีการรวมศูนย์อำนาจไว้กับบุคคลเพียงกลุ่มเดียว โครงสร้างองค์กรมีหลายระดับชั้น มีบุคลากรระดับหัวหน้ามาก มีการรายงานตามลำดับชั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังจะได้รับการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบว่าต้องทำอะไรบ้าง ระบบเงินเดือนจะมีช่องว่างระหว่างผู้บริหารและพนักงานระดับล่าง ผู้บริหารจะมีสิทธิพิเศษ มีสัญลักษณ์แสดงสถานะซึ่งจะเป็นไปตามตำแหน่ง โดยพนักงานค่อนข้างจะภูมิใจกับสิ่งแสดงฐานะของผู้บังคับบัญชาของตนและพนักงานปฏิบัติการจะอยู่ในสถานะต่ำกว่าพนักงานในสำนักงาน การติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเริ่มต้นและกำหนดโดยผู้บริหารเท่านั้น ผู้บริหารในอุดมคติตามสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ที่มีอำนาจเด็ดขาดและมีเมตตา หรือเป็นพ่อพระ และหากต้องเผชิญกับผู้บังคับบัญชาที่ไม่เป็นพ่อพระ ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นจะปฏิเสธอำนาจของผู้บังคับบัญชาอย่างสิ้นเชิง แม้ว่าในทางปฏิบัติเขาจะยินยอมก็ตาม และในองค์กรลักษณะนี้ ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสจะได้รับความเคารพมากกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีอายุน้อย หากมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิเสธการพึ่งพาโดยสิ้นเชิงหรือที่เรียกว่าไม่มีการพึ่งพา (Counter-

Dependent) มักจะชอบยื่นข้อเสนอหรือคัดค้านผู้บังคับบัญชาทำให้เกิดความรู้สึกไม่ลงรอยระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับองค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อย สมาชิกในองค์กรจะมีสิทธิใกล้เคียงกับโครงสร้างขององค์กรมักจะมีสายบังคับบัญชาที่สั้น ระบบการจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชาเป็นความไม่เท่าเทียมกับทางบทบาทเพื่อความสะดวกในการทำงานเท่านั้น และบทบาทเหล่านี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่ละคนจะมีความเป็นตัวเอองสูง การตัดสินใจมักจะทำร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพึ่งพาผู้บังคับบัญชาอย่างมีขอบเขต นิยมการปรึกษาหารือร่วมกัน เป็นลักษณะของการพึ่งพาระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา (Inter-Dependent) ความรู้สึกไม่ลงรอยกันจะมีน้อย เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะยื่นข้อเสนอหรือคัดค้านผู้บังคับบัญชา ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาก็ยินดีรับฟังอัตราส่วนของความแตกต่างระหว่างเงินเดือนของผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับล่างมีน้อย งานที่ต้องใช้ทักษะสูงจะมีสถานะสูงกว่างานที่ใช้ทักษะน้อย ผู้บริหารระดับสูงไม่มีสิทธิพิเศษไม่ว่าจะเป็นที่จอดรถ ห้องน้ำที่นึ่งพิเศษในโรงอาหาร โดยพนักงานจะเคลือบแคลงสงสัยผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และผู้บริหารในอุดมคติของพนักงานจะมีลักษณะเป็นแบบประชาธิปไตย พนักงานคาดหวังว่าจะมีการปรึกษาหารือร่วมกันก่อนที่จะตัดสินใจ แต่ก็ยอมรับว่าหัวหน้าจะเป็นผู้ตัดสินใจในลำดับสุดท้าย ผู้บังคับบัญชาที่มีอายุน้อยจะเป็นที่ชื่นชมมากกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีอายุมาก

จากข้อมูลอ้างอิงข้างบน ตามความเข้าใจของผู้เขียนวิจัยสามารถกล่าวได้ว่า ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ มีการเกิดขึ้นในระหว่างฐานะของตำแหน่งระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหากองค์กรไหนมีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจมาก ระยะห่างระหว่างของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะมีช่องว่างที่ห่างกัน อาจทำให้เกิดความผูกพันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องที่น้อย เนื่องจากการแสดงถึงฐานะที่ชัดเจนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาอาจแสดงได้ถึงเจตนาที่เด็ดเดี่ยวและเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่จำเป็นต้องมีการปรึกษาหารือระหว่างกัน ในการตัดสินใจแต่ในทางกลับกันหากองค์กรในมีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจที่น้อย ความผูกพันขององค์กรที่พนักงานมีอาจจะสูงมากกว่า เนื่องจากความผูกพันที่เริ่มต้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม (Individualism and Collectivism)

ฮอฟสตีตได้ให้คำจำกัดความของสังคมแบบปัจเจกนิยมว่า หมายถึง สังคมที่ความผูกพันระหว่างบุคคลเป็นไปอย่างหลวมๆ ทุกคนจะให้ความสำคัญกับตนเองหรือครอบครัวเป็นอันดับแรก ให้ความสำคัญกับความเป็นตัวของตัวเองในทางความคิดและการกระทำมากกว่าความสนใจต่อกลุ่ม และผลประโยชน์ของแต่ละคนจะอยู่เหนือผลประโยชน์ของกลุ่ม ส่วนสังคมแบบกลุ่มนิยมนั้น คนในสังคมจะมีความผูกพันกันอย่างเหนียวแน่น ให้ความสำคัญกับกลุ่ม

มากกว่าตัวบุคคล มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อกัน ให้การดูแลคุ้มครองซึ่งกันและกัน องค์กรที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมสูงคาดหวังให้บุคคลนั้นสามารถทำสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเอง เน้นเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ และความสำเร็จ ความมีอิสระและสถานะทางการเงิน เป็นสิ่งที่มีค่าและความสำคัญในสังคมปัจเจกนิยม สมาชิกในองค์กรได้รับการสนับสนุนให้ตัดสินใจได้ด้วยตนเองไม่จำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากกลุ่ม ตรงกันข้ามองค์กรที่มีลักษณะกลุ่มนิยมที่ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจแบบกลุ่ม ไม่มีใครที่ต้องการจะได้รับความสนใจพิเศษ ไม่ว่างานของผู้คนนั้นจะดีเพียงใด นั่นคือความสำเร็จเป็นกลุ่ม การที่บุคคลใดๆ ได้รับการยกย่องเพียงผู้เดียว เป็นสิ่งที่น่าละอาย เพราะหมายความว่า มีสมาชิกเพียงคนเดียวในกลุ่มที่ดีกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ องค์กรที่มีลักษณะของกลุ่มนิยมสูงจึงมีลักษณะคล้ายครอบครัว มีความจงรักภักดีซึ่งกันและกัน ในองค์กร

ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบปัจเจกนิยม พนักงานจะแสดงพฤติกรรมตามความสนใจของตนเชื่อว่าคนทำงานเพื่อผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ หรือเพื่อตอบสนองความต้องการทั้งด้านเศรษฐกิจและด้านจิตใจ ระบบการจ้างงานจะไม่ต้องการจ้างคนตามความสัมพันธ์ เนื่องจากไม่ต้องการให้มีปัญหาเส้นสายหรือทำให้เกิดความสนใจที่ขัดแย้งกัน บางองค์กรมีการกำหนดให้พนักงานคนใดคนหนึ่งต้องลาออกในกรณีที่พนักงานแต่งงานกันเอง สำหรับความสัมพันธ์จะเป็นไปในลักษณะของการแลกเปลี่ยนทางธุรกิจ เป็นไปตามตลาดแรงงาน หากพนักงานมีการปฏิบัติงานไม่ดี หรือมีองค์กรอื่นให้ข้อเสนอที่ดีกว่าก็สามารถสิ้นสุดความสัมพันธ์ระหว่างกันลงได้หรืออาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมแบบปัจเจกนิยมจะให้ความสำคัญกับงานมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ส่วนในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยมจะไม่จ้างพนักงานในลักษณะปัจเจกบุคคล แต่จะจ้างเพื่อมาเป็นสมาชิกของกลุ่ม พนักงานจะแสดงออกในสิ่งที่ตรงกับความสนใจของกลุ่มแม้ว่าจะขัดกับความสนใจของตนก็ตาม ระบบการจ้างงานจะพิจารณาถึงกลุ่มประกอบไปด้วย นิยมจ้างเนื่องจากความสัมพันธ์เช่น เป็นคนในครอบครัว เพื่อลดความเสี่ยง สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและพนักงานจะเป็นไปตามจริยธรรม นั่นคือคล้ายกับความสัมพันธ์ภายในครอบครัว มีการปกป้องและจงรักภักดีต่อกัน แม้ว่าพนักงานจะมีการปฏิบัติงานไม่ดีแต่ก็ไม่ให้เหตุผลที่เพียงพอจะไล่ออก โดยจะมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับการปฏิบัติและทักษะให้ และจะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกันมากกว่างาน

ผู้เขียนวิจัยสามารถสรุปได้ว่า องค์กรที่มีความเป็นปัจเจกนิยมจะให้ความสำคัญกับงานมากกว่าเรื่องสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และพนักงานภายในองค์กรจะแสดงพฤติกรรมตามความสนใจของตน จะไม่มีความรู้สึกผูกพันกับบุคคลภายในองค์กรมากนัก ไม่นิยมของในเรื่องเส้นสาย ส่วนองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยม จะมีความตรงกันข้ามคือ ให้ความสำคัญระหว่างบุคคลมากกว่างาน โดยการจ้างพนักงานอาจมีเรื่องเส้นสายมาเกี่ยวข้อง อาจมีการจ้าง

จากคนในครอบครัว เพื่อลดความเสี่ยงสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและพนักงาน พนักงานภายในองค์กรจะมีความผูกพันกันและใส่ใจกันภายในสมาชิกกลุ่ม

3. ลักษณะความเป็นเพศชายและความเป็นเพศหญิง (Masculinity and Femininity)

การใช้คำว่าลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity) และลักษณะความเป็นเพศหญิง (Femininity) เป็นเพียงความสอดคล้องของรูปศัพท์ แต่ไม่ได้มีความหมายตรงตัว เป็นการอธิบายถึงการแสดงพฤติกรรมตามบทบาททางเพศ นั่นคือผู้ชายสามารถมีพฤติกรรมของเพศหญิงได้ และในทำนองเดียวกันผู้หญิงสามารถมีพฤติกรรมของเพศชายได้ และในทำนองเดียวกันผู้หญิงก็สามารถมีพฤติกรรมของเพศชายได้ ซึ่งสังคมจะคาดหวังกับบทบาททางเพศระหว่างเพศหญิงและชายแตกต่างกัน นั่นคือในอดีตจะคาดหวังว่าผู้ชายต้องออกไปล่าสัตว์นอกบ้าน ซึ่งจะส่งผลต่อมายังสังคมสมัยใหม่ นั่นคือ คาดหวังว่าผู้ชายจะมีการแสดงออก (Assertive) การแข่งขัน (Competitive) และความเข้มแข็ง (Tough) ให้ความสำคัญกับเงินสิ่งของ ในขณะที่ผู้หญิงจะมีบทบาทในการดูแลบ้าน ครอบครัว บุคคลทั่วไป และสิ่งแวดล้อม ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต ความสุขภาพอ่อนโยน ความเห็นอกเห็นใจ ความสัมพันธ์กับผู้อื่น

ในระดับองค์กรลักษณะของความเป็นเพศชายแสดงให้เห็นได้จากการมีความกระตือรือร้นในการแข่งขันสูง มีการแสวงหาหนทางสู่ความสำเร็จ กล้าตัดสินใจ คำนึงถึงเหตุผลมากกว่าความรู้สึกของผู้ร่วมงาน การทำงานมีระบบเคร่งครัด บรรยากาศในองค์กรเข้มงวด เต็มขนาด เน้นผลงาน การพิจารณาให้รางวัลเป็นไปอย่างยุติธรรมตามผลการปฏิบัติงาน มีความคาดหวังว่าจะได้รับความก้าวหน้าในงาน มีค่านิยมในการทำงานแบบอยู่เพื่อทำงาน และมีการแบ่งแยกกีดกันทางเพศสำหรับตำแหน่งสูง

ส่วนในองค์กรที่มีลักษณะของความเป็นเพศหญิงแสดงให้เห็นได้จากผู้บริหารจะแก้ปัญหาด้วยความประนีประนอมและการเจรจาต่อรอง การให้รางวัลตั้งอยู่บนฐานของความเสมอภาพ ผู้บริหารจะใช้สัญชาตญาณมากกว่าการตัดสินใจอย่างรอบคอบ เคยชินกับการใช้มติมหาชน

จากข้อมูลอ้างอิงของทฤษฎีข้างต้น ผู้เขียนวิจัยสามารถเข้าใจได้ถึงลักษณะความเป็นเพศชายและเพศหญิงได้ว่า ลักษณะของเพศชายจะมีการปฏิบัติในการทำงานอย่างเคร่งครัด มีการตัดสินใจในเรื่องของการใช้เหตุผลมากกว่าการใช้ความรู้สึกส่วนตัวมากกว่าของลักษณะของเพศหญิง เพราะลักษณะของเพศหญิงในเรื่องการทำงานนั้นจะใช้ความรู้สึกมากกว่าของการตัดสินใจ ใช้สัญชาตญาณและมีความประนีประนอมในการเจรจาต่อรองมากกว่าเพศชาย

4. ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)

ฮอฟสตัดได้อธิบายว่าลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน คือ ระดับที่สมาชิกของวัฒนธรรมหนึ่งๆ รู้สึกได้รับการถูกคุกคามจากสถานการณ์ที่ไม่รู้หรือมีความไม่แน่นอน ซึ่ง

ทำให้เกิดพฤติกรรมของการลดหรือหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนดังกล่าว โดยสะท้อนออกมาในรูปแบบของการตัดสินใจ

องค์กรที่มีลักษณะของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงนั้นจะพยายามสร้างกฎระเบียบข้อบังคับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อเป็นกรอบให้กับสมาชิกในองค์กรปฏิบัติตาม บางครั้งทำให้ภายในองค์กรมีความเครียดสูง และการตัดสินใจต่างๆ จะใช้มติของกลุ่มเป็นหลักหรือตามลำดับขั้นตอน

ส่วนองค์กรที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำนั้นจะมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่สลับซับซ้อน มีการสนับสนุนให้หัวหน้างานตัดสินใจในลักษณะที่กล้าเผชิญกับความเสี่ยง พนักงานมีความเครียดในการทำงานน้อย มีการยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง และมีความคิดสร้างสรรค์สูง ไม่ชอบกฎระเบียบที่เป็นทางการ จะบังคับใช้เฉพาะในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น มีความวิตกกังวลต่ำ พนักงานจะทำงานหนักต่อเมื่อเขาต้องการจะทำ ไม่ได้เกิดจากแรงขับภายในที่จะทำกิจกรรมนั้น ชอบการผ่อนคลายและเป็นผู้กำหนดกรอบเวลาในการทำงานเอง

พนักงานในองค์กรที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ จะมีความสุขของการทำงานและมีความผูกพันกับองค์กรมากกว่าองค์กรที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง เนื่องจากสภาวะในองค์กรที่ไม่มีการกดดัน มีความเครียดในการทำงานน้อย มีการยอมรับในการตัดสินใจในความคิดเห็นที่แตกต่างจากหัวหน้างานมากกว่า

5. การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation and Short-Term Orientation)

จากลักษณะวัฒนธรรมทั้ง 4 ประการดังกล่าว ต่อมาได้มีการศึกษาด้วยวิธีอื่นเพื่อหาลักษณะวัฒนธรรมซึ่งยังไม่ได้ถูกค้นพบจากการศึกษาด้วยกรอบศึกษา ของฮอฟสตัดสามารถสรุปปัจจัยวัฒนธรรมที่ 5 ซึ่งเขาเรียกว่า พลวัตรขงจื้อ (Confucian Dynamics) ซึ่งหมายถึงการดำเนินตามคำสอนของขงจื้อ หรือวิธีการมองอนาคตของคนว่ามองระยะสั้นหรือระยะยาว คำสอนของขงจื้อเป็นหลักยึดปฏิบัติในชีวิตประจำวัน โดยมีหลักการสำคัญ คือ

1) มีความมั่นคงทางสังคม โดยยึดหลักความสัมพันธ์ที่ไม่เท่าเทียมกัน โดยผู้ที่มีความอาวุโสมากกว่าต้องให้การปกป้องดูแลผู้ที่อาวุโสน้อยกว่า ในขณะที่เดียวกันผู้ที่มีอาวุโสน้อยกว่าต้องให้ความเคารพเชื่อฟังผู้ที่อาวุโสกว่า

องค์กรไหนมีความมั่นคงทางสังคม พนักงานในองค์กรนั้นจะมีความเคารพแก่ผู้ที่มีความอาวุโสมากกว่าของผู้ที่มีความเป็นอาวุโสน้อยกว่า ถึงแม้ว่าระดับตำแหน่งของผู้อาวุโสน้อยกว่าจะสูงกว่าก็ตาม องค์กรนี้พนักงานกับหัวหน้างานจะมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและทำให้งานสามารถไปสู่เป้าหมายที่สำเร็จ เนื่องจากความเกื้อหนุนที่มีให้ซึ่งกันและกัน

2) ครอบครัวยึดเป็นพื้นฐานของทุกๆสังคม คนแต่ละคนไม่ได้อยู่ตัวคนเดียว ทุกคนจะเป็นสมาชิกของกลุ่มสังคมหรือครอบครัว ไม่ว่าเด็กหรือผู้ใหญ่ต้องมีความยับยั้งชั่งใจตนเองเพื่อรักษาความสอดคล้องภายในครอบครัวไว้

องค์กรที่สามารถสร้างความผูกพันกับลูกน้องจนเสมือนครอบครัวนั้น พนักงานจะมีความผูกพันและซื่อสัตย์กับองค์กร และส่งผลต่อเป้าหมายระยะยาวกับองค์กรของพนักงาน

3) ถ้าไม่ยากให้คนอื่นปฏิบัติต่อเราอย่างไร ก็อย่าปฏิบัติต่อเขาอย่างนั้น

การทำงานกับคนในองค์กรเราควรจะให้ความเคารพและการให้เกียรติซึ่งกันและกัน จึงจะทำให้องค์กรสามารถสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากความเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน หากพนักงานในองค์กรมีการแตกแยกก็จะทำให้องค์กรไม่มีความสามัคคีและพนักงานไม่มีความผูกพันกับหัวหน้างาน ผู้ร่วมงานและองค์กร

4) คนจะต้องทำงานที่ทำให้เกิดการพัฒนาทักษะ หมั่นศึกษาหาความรู้ ทำงานหนัก และไม่ใช้จ่ายเกินความจำเป็น มีความอดทน และอดสาเห

พนักงานที่มีการพัฒนาหาความรู้ และมีความอดสาเหอยู่ตลอดจะทำให้สามารถอยู่กับองค์กรได้ในระยะยาว มีความมั่งคั่ง ไม่มั่งคั่งมากเกินไปจนความจำเป็น จะมีความจงรักภักดีกับองค์กรมากกว่าคนอื่น

องค์กรที่มุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวยิ่งสูง จะมีลักษณะการบริหารโดยการกำหนดเป้าหมายในระยะกลางและระยะยาว 5-10 ปี บางที่อาจนานถึง 20 ปี และพยายามยึดหยัดยึดมั่นในเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีความอดทนที่จะทำแม้จะไม่เกิดผลในเวลาอันสั้นแต่จะรอคอยผลตอบแทนในระยะยาว ยึดถือการปฏิบัติตามกฎระเบียบแม้การทำผิดกฎจะเป็นผลดีต่อองค์กรก็จะไม่ทำ การเชื่อฟังคำสั่งของผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บทบาทของผู้บริหารสำคัญยิ่งขึ้น ยึดมั่นในจริยธรรมคุณธรรม มีความประหยัด มั่งคั่ง ทำให้มีเงินออมสะสมเพิ่มขึ้นสำหรับการลงทุนเพิ่มในภายหน้า ให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องแม้ในช่วงสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ มองเรื่องพันธะสัญญาที่ให้แกกันเป็นเรื่องใหญ่

ส่วนองค์กรที่มุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น ไม่ให้ความสำคัญกับการวางแผนในระยะยาว เพราะคิดว่าปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่างๆ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงให้ความสำคัญกับปัจจุบันมากกว่า มีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ไม่ค่อยพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง ไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่พยายามเสี่ยง และไม่เปลี่ยนแปลงตัวเอง พยายามรักษาหน้า คำหักทลาย การแสดงความรักและของขวัญแสดงออกด้วยการเน้นเรื่องมารยาทที่ดีในสังคมมากกว่าความสามารถ

เข้าใจได้คือองค์กรที่มุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันออกไป โดยองค์กรที่มุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว จะมีข้อดีได้แก่ ยึดมั่นในเป้าหมายที่กำหนดไว้ รักษากฎระเบียบของบริษัทมีความศีลธรรม ไม่มั่งคั่งมาก แม้ว่าการคดโกงหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎของบริษัทจะทำให้มีโอกาสในความก้าวหน้าที่สูงกว่า ไม่ยึดมั่นในเรื่องของเงินที่มากเกินไปแต่ยังยึดมั่นในงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย พนักงานจะคิดหาสิ่งใหม่ๆ เพื่อผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว ซึ่งอาจเกิดข้อเสียในด้านเป้าหมายที่อาจจะประสบความสำเร็จได้ช้า และใช้ระยะเวลายาวนาน ส่วนข้อดีขององค์กรที่มุ่งเป้าหมายระยะสั้นนั้น

พนักงานจะมีไหวพริบดี เพื่อแก้ไขในเหตุการณ์เฉพาะหน้า แต่ไม่มีความพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากไม่ได้คิดถึงผลประโยชน์ในระยะยาวที่จะเกิดขึ้น คิดถึงแต่เหตุการณ์ในปัจจุบันเท่านั้น องค์กรไม่เปิดรับสิ่งใหม่ๆ ในการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากกลัวที่จะเสี่ยง ด้วยเหตุผลจากความคิดที่ บ้าจ๋ายสิ่งแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอๆ จึงไม่คุ้มค่าหากจะมีการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบของระยะยาว

6. ลักษณะปฏิบัตินิยม (Pragmatism)

ปฏิบัตินิยมถือว่าความรู้ทุกชนิดเกิดจากประสบการณ์ทางประสาทสัมผัส เช่น ตา หู จมูก ลิ้น ร่ากาย ดังนั้นประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดความรู้ผ่านการเลือกนำไปพิสูจน์ทดลองจนเห็นผล นักปฏิบัตินิยมจะเน้นผลสัมฤทธิ์มากกว่าเหตุผล การดำเนินชีวิตแบบปฏิบัตินิยม เพราะมองว่าช่วงชีวิตของตนเป็นช่วงเวลาสั้นๆ เมื่อเทียบกับประวัติศาสตร์มนุษยชาติที่ยาวนาน จึงมีแนวคิดที่จะอยู่เพื่อทำความดีให้ดีที่สุด โดยเน้นคุณธรรม ตัวอย่างการปฏิบัติตัวที่ดี เช่น การมุ่งเป้าหมายระยะยาว จะเห็นได้จากจำนวนเงินลงทุนในการวิจัยและพัฒนาที่มีอย่างสม่ำเสมอ แม้แต่ในช่วงเวลาที่ยากลำบากทางเศรษฐกิจ การมุ่งเก็บกำไร สะสมเอาไว้ในบริษัทจำนวนมาก มากกว่าการกู้ยืมเงินเพื่อขยายกิจการ การให้ความสำคัญกับการเจริญเติบโตอย่างช้าๆ แต่มั่นคง และรักษาสวนแบ่งตลาด มากกว่ามุ่งทำกำไรจำนวนสูงเพียงไตรมาสเดียว สิ่งเหล่านี้ทำให้บริษัทมีความแข็งแกร่ง ความคิดที่อยู่เบื้องหลัง คือ บริษัทไม่ได้อยู่เพื่อทำกำไรแก่ผู้ถือหุ้นเท่านั้น แต่เพื่อทำประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ และสังคม และเพื่อคนรุ่นหลังที่จะมาถึง

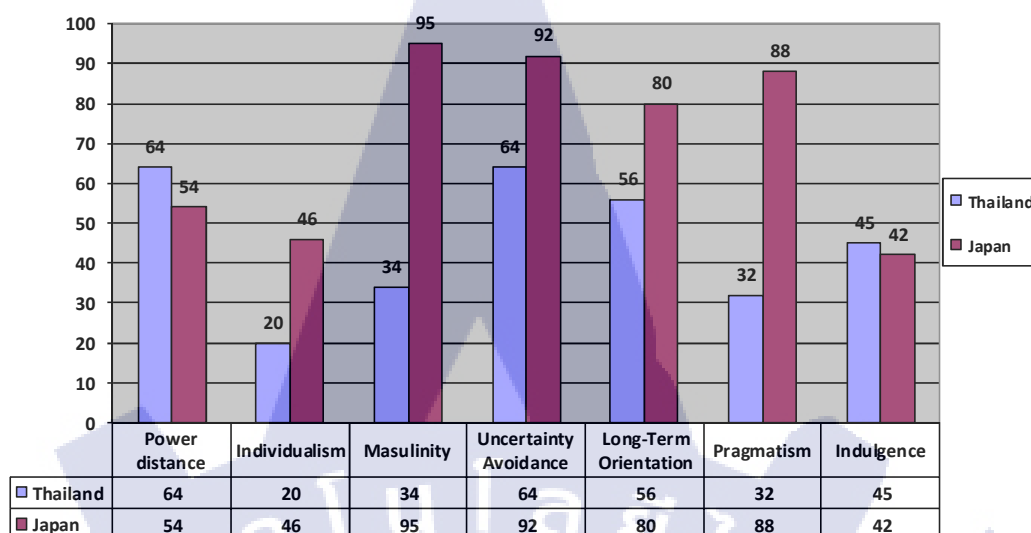
รูปที่ 2 แสดงความแตกต่างทางมิติวัฒนธรรมตามทฤษฎีฮอฟสตีเตอร์ระหว่างไทยและญี่ปุ่น

ผู้ทำวิจัยสามารถเข้าใจในบทความอ้างอิงของทฤษฎีข้างต้นได้ว่า หากองค์กรได้มีลักษณะของการปฏิบัตินิยม องค์กรนั้นจะมีความคุณธรรมและมีการปฏิบัติที่ดี มีการมุ่งเป้าหมายระยะยาว ไม่ได้นึกถึงแต่ส่วนผลประโยชน์ของตัวเองอย่างเดียว ซึ่งองค์กรลักษณะนี้จะสามารถดำรงอยู่ได้ยาวนาน และมีพันธมิตรทางธุรกิจที่ดีกับตัวเอง

7. การปล่อยตัว (Indulgence)

คือ การทำตามใจปรารถนา ซึ่งตรงกันข้ามกับความยับยั้งชั่งใจ เนื่องจากวัฒนธรรมถือว่าคนเราต้องมีการยับยั้งชั่งใจ ไม่ปล่อยตัวปล่อยใจ ทำตามความต้องการของตัวเอง ถ้าสิ่งนั้น บรรทัดฐานทางสังคมถือว่าไม่ดีหรือผิด

องค์กรที่ดีจะต้องมีจริยธรรมและคุณธรรมในการทำงาน และต้องสร้างกฎระเบียบขององค์กรเองเพื่อไม่ให้พนักงานในองค์กร ปล่อยตัวและปฏิบัติทำตามความต้องการของตัวเองมากเกินไป จนเกิดความเสียหายและความผิดศีลธรรมภายในองค์กรและนอกองค์กรซึ่งอาจส่งผลเสียต่อองค์กรได้



รูปที่ 2 ความแตกต่างทางมิติวัฒนธรรมตามทฤษฎีฮอฟสตีตระหว่างไทยและญี่ปุ่น

วิจัยของ (เอกสิทธิ์ เข้มงวด. 2557 : 12-18) ได้อ้างถึงการศึกษาของฮอฟสตีตถึงความแตกต่างระหว่างชาวญี่ปุ่นและชาวไทยตามรูปข้างต้น

แผนภูมิมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีตทั้ง 7 ด้านของประเทศไทยและญี่ปุ่น

ซึ่งจากแผนภูมิของฮอฟสตีตจะทำให้ผู้ทำวิจัยเข้าใจได้ว่า ความแตกต่างระหว่างญี่ปุ่นและไทยส่วนใหญ่จะมีความแตกต่างกันอยู่มากเป็นเท่าตัว โดยเฉพาะในด้านลักษณะความเป็นเพศชายและความเป็นเพศหญิง ซึ่งผู้วิจัยสมมติฐานได้ว่าความแตกต่างของระหว่างประเทศไทยและญี่ปุ่นอาจเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหภายในองค์กรข้ามชาติได้

การบริหารแบบญี่ปุ่น

วัฒนธรรมในสังคมญี่ปุ่นที่มีต่อการสร้างลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

วนิดา พรพิรุฬห์ (2547) ได้กล่าวไว้ว่า ญี่ปุ่นมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปในทางเศรษฐกิจอุตสาหกรรมอย่างรวดเร็วมากกล่าวคือ ญี่ปุ่นสามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำรงชีวิตและการทำงานของตนเองได้อย่างหน้ามือเป็นหลังมือทีเดียว หลังจากที่เคยปิดประเทศและเคยแพ้สงครามโลกครั้งที่ 2 มาอย่างยับเยินกลับกลายเป็น ประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจเพียงไม่ถึง 40 ปี หลังจากเซ็นสัญญาสงบศึกทั้งนี้เพราะญี่ปุ่นมีรูปแบบของการยอมรับ ปฏิบัติตามอย่างเข้มงวดในสังคม และได้พัฒนารูปแบบดังกล่าวมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในทางการบริหารและการผลิตนั่นเอง ในสังคมญี่ปุ่นการอยู่ในกลุ่มถือเป็นเรื่องสำคัญที่สุด หากไม่มีกลุ่มก็หมายความว่าบุคคลๆ นั้น แทบไม่มีความสำคัญอะไรเลย ดังนั้นคนแต่ละคนจะอุทิศตนไปกับกลุ่มโดยไม่คำนึงถึงตนเอง และสิ่งที่แสดงได้เห็นค่านิยมอย่างชัดเจนคือในการลงโทษ

จะพบว่าการลงโทษที่รุนแรงที่สุดในสังคมญี่ปุ่นคือ วิธีการขับออกจากกลุ่ม และในการทำงานมีระบบการปกครองแบบอาวุโสที่ทำงานก่อน ผู้อาวุโส คือผู้มีอำนาจเหนือกว่า นอกจากนี้สังคมญี่ปุ่นยังต้องการความเป็นเอกฉันท์ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและการรักษาภาพลักษณ์ของการปกครองกันอย่างชัดเจน

จากข้อมูลข้างต้น สามารถเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่ชัดเจนของญี่ปุ่นได้ว่า ประเทศญี่ปุ่นนั้นจะมี การปฏิบัติอย่างเข้มงวด อยู่กันอย่างเป็นกลุ่ม แต่ในความเป็นกลุ่มยังมีความเป็นเอกฉันท์ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและการรักษาภาพลักษณ์ของการปกครองกันอย่างชัดเจน มีการปกครองแบบอาวุโส ผู้ที่เข้ามาทำงานก่อนถือว่าเป็นผู้อาวุโส และมีอำนาจเหนือกว่าโดยไม่เกี่ยวข้องกับอายุของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งทั้งหมดเหล่านี้ก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กรญี่ปุ่นนั่นเอง

รูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

วนิดา พรพิรุฬห์ (2547) ได้กล่าวไว้ว่า ในทศวรรษ 1980 ความเชื่อที่ว่าการบริหารงานแบบญี่ปุ่นได้ขยายวงกว้างออกไปและเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย ไม่เพียงแต่ในประเทศอุตสาหกรรมเช่น อเมริกาเหนือ หรือยุโรปตะวันตก แต่ยังคงแผ่กว้างไปถึง ละตินอเมริกา เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เกาหลี และไต้หวัน ถึงขนาดมีกลุ่มนักธุรกิจเดินทางไปญี่ปุ่นเพื่อศึกษาการบริหารงานของญี่ปุ่น และอาจจะจริงที่ว่าการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีรากฐานมาตั้งแต่สมัยเอโดะและญี่ปุ่นก็ได้ผ่านประวัติศาสตร์มาหลายสมัยแล้วรูปแบบการบริหารงานย่อมมีการเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลาโดยเฉพาะในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง แต่อย่างไรก็ตามเค้าโครงส่วนใหญ่ก็ยังคงมิได้แตกต่างไปจากในอดีตมากมายนัก

กระบวนการและเทคนิคการปรังานของญี่ปุ่น

ญี่ปุ่นมีกระบวนการและเทคนิคการปรังานตามรูปแบบดังนี้ (วีระพงษ์ เณลิมจิระรัตน์. 2533)

1. การจ้างงานแบบตลอดชีพ (Life Time Employment)

การจ้างงานตลอดชีพได้เกิดขึ้นตั้งแต่ช่วงต้น 1980 และจะเป็นลักษณะการบริหารงานบุคคลที่ไม่เหมือนใคร เมื่อบริษัทญี่ปุ่นทำการรับสมัครพนักงานใหม่จากผู้ที่เพิ่งจบการศึกษาจากวิทยาลัย กระบวนการคัดเลือกคนเข้ามาทำงานจะมีลักษณะเหมือนกับการคัดเลือกเฉพาะคนที่ทำงานอยู่กับบริษัทนั้นไปตลอดชีวิต ส่วนผู้สมัครหลังจากตกลงใจตอบรับเข้าทำงานกับบริษัทใดแล้วก็ตาม หมายความว่า จะอยู่ทำงานกับบริษัทนั้นไปตลอดจนเกษียณหรือบริษัทล้มละลาย เมื่อทำงานจนเกษียณ พนักงานคนนั้นจะได้รับข้อเสนอให้ไปรับ

ตำแหน่งใหม่โดยเป็นพนักงานชั่วคราวในบริษัทในเครือ ซึ่งจะได้รับเงินเดือนน้อยกว่าเดิม ประมาณสองส่วนสามของเงินเดือน

การจ้างงานระยะยาวไม่ใช่สิทธิตามกฎหมาย แต่เป็นเรื่องของประเพณีซึ่งไม่เคร่งครัด เพราะก่อนสงครามโลกครั้งที่สอง ก็มีบริษัทใหญ่ๆ หลายแห่งลดจำนวนพนักงานลงตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ พอหลังสงครามโลกครั้งที่สอง การจ้างงานตลอดชีพได้มีใช้กันอย่างกว้างขวาง เป็นช่วงที่เศรษฐกิจมีความเจริญก้าวหน้าขึ้น ในปัจจุบันการจ้างตลอดชีพนี้ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในบริษัทขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคง มากกว่าบริษัทขนาดกลางและเล็ก ซึ่งการจ้างงานแบบนี้จะมีการใช้กับพนักงานชายมากกว่าพนักงานหญิง เนื่องจากผู้หญิงเมื่อแต่งงานแล้วมักจะลาออกจากงานเพื่อไปเป็นแม่บ้านเพียงอย่างเดียวตามแบบประเพณีดั้งเดิม

การจ้างงานตลอดชีพ คนทำงานจะได้งานทำและได้รับค่าจ้างการดูแลเอาใจใส่จากบริษัทในด้านส่วนตัวและครอบครัว จนกลายเป็นความผูกพันแบบครอบครัว โดยที่บริษัทเป็นครอบครัวและประธานจะเป็นหัวหน้าครอบครัว พนักงานบริษัทก็จะเท่ากับสมาชิกของครอบครัว และควรจะได้อยู่กับครอบครัวหรือบริษัท ตลอดชั่วระยะเวลาที่ยาวนาน

การจ้างงานตลอดชีพจะมีข้อดีและข้อเสียให้กับทั้งสองฝ่าย คือ

ตารางที่ 2 ข้อดีและข้อเสียของการจ้างงานตลอดชีพ

ข้อดี	ข้อเสีย
1. ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนพนักงานในอนาคต	1. เป็นอุปสรรคที่บริษัทจะต้องรับผิดชอบต่อพนักงานในระยะยาว ซึ่งในบางครั้งความต้องการของบริษัทในเรื่องของแรงงานอาจลดลงก็ได้ แต่บริษัทอยู่ในฐานะที่ต้องจ้างพนักงานต่อไป
2. บริษัทสามารถนำระบบการประเมินผลความสามารถระยะยาวของพนักงานมาใช้ได้ผลเป็นอย่างดี	2. ความสามารถของพนักงานที่ทำงานมานานแล้วอาจจะลดลง จึงควรจัดให้มีการอบรมพนักงานอยู่ตลอดเวลา นำไปสู่ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น

ตารางที่ 2 ข้อดีและข้อเสียของการจ้างงานตลอดชีพ (ต่อ)

ข้อดี	ข้อเสีย
3. การจ้างงานตลอดชีพเป็นตัวผลักดันให้บริษัทต้องพยายามเพิ่มผลผลิตให้ได้มากเพื่อนำมาเป็นค่าใช้จ่ายในเรื่องของเงินเดือนค่าจ้างที่เพิ่มขึ้นทุกปี	3. บัณฑิตบุคคลถูกจำกัดให้ทำงานอยู่กับบริษัทเพียงแห่งเดียวโดยปฏิเสธโอกาสที่จะไปทำงานบริษัทอื่นๆ และไม่มีทางออกถ้าเหตุการณ์ในบริษัทได้เปลี่ยนแปลงไปโดยที่ตนเองก็ไม่มีประโยชน์ต่อบริษัทต่อไป พนักงานที่ย้ายบริษัทก็จะถูกเพ่งเล็งว่าเป็นคนที่ไม่มีความจงรักภักดีต่อบริษัทเดิม
4. ก่อให้เกิดการวางแผนระยะยาวภายใต้กำลังคนที่แน่นอนตายตัว ซึ่งบริษัทสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าหากองค์กรในปัจจุบันนำระบบการจ้างงานตลอดชีพมาใช้ยุคสมัยนี้ อาจจะไม่ได้รับผลตอบแทนที่ดีกับพนักงานที่จะว่าจ้าง เนื่องจากหนุ่มสาวที่มีความสามารถสมัยนี้มีความทะเยอทะยานและมีความต้องการในการปรับเปลี่ยน และการเพิ่มเงินเดือนซึ่งอาจทำให้ไม่พอใจกับระบบการจ้างงานตลอดชีพที่ขัดต่อความต้องการ เพราะหากยอมรับในเงื่อนไขในการจ้างงานตลอดชีพไปแล้ว พนักงานจะไม่สามารถลาออกจากองค์กรนี้ได้ และอาจทำให้เสียโอกาสแก่ตัวเอง ซึ่งการลาออกจากองค์กรอาจทำให้พนักงานถูกมองได้ว่าเป็นคนไม่จงรักภักดีต่อองค์กรเดิม ดังนั้นองค์กรที่จะมีระบบการจ้างงานตลอดชีพจะต้องมีกฎเกณฑ์ที่ยืดหยุ่นดังข้อมูลอ้างอิงข้างล่างนี้

1. การจ้างงานชั่วคราวระยะสั้น โดยจ้างในช่วงที่งานมีปริมาณมาก และมีจำนวนพนักงานไม่เพียงพอ
2. การมอบหมายงานบางส่วนให้บริษัทขนาดเล็กเหมาไปทำต่อ (Subcontract)
3. นโยบายให้ลาหยุดทำงานก่อนเกษียณ
4. การย้ายพนักงานจากแผนกที่มีงานน้อย ไปทำในแผนกที่มีงานมากในบริษัทเดียวกัน

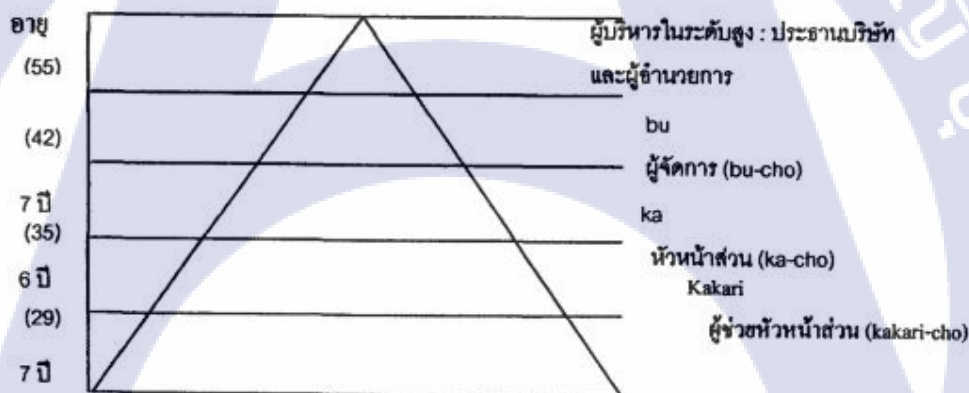
การเลื่อนตำแหน่งตามระบบอาวุโส

ลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่งของการบริหารแบบญี่ปุ่นคือระบบอาวุโส โดยทั่วไปค่าจ้างของพนักงานญี่ปุ่นจะสูงขึ้นตามอายุการทำงานในบริษัทหนึ่งถือเป็นหลักทั่วไป (วีระพงษ์เฉลิมจิระรัตน์, 2533) โดยกล่าวว่า ผลดีของการมีระบบอาวุโสจะจูงใจพนักงานให้อยู่กับบริษัท

นานๆ เพราะมันใจกับการปรับเงินเดือน และความก้าวหน้าที่มีขึ้นเรื่อยๆ พนักงานที่เพิ่งเข้ามาใหม่จะได้รับเงินเดือนที่ต่ำกว่าเนื่องจากประสบการณ์ยังไม่เพียงพอต่อประโยชน์ของบริษัทในทันที พนักงานใหม่จึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกฝนอบรมเป็นเวลานานพอสมควรจึงจะทำงานให้เป็นประโยชน์ต่อบริษัทได้ ดังนั้นพนักงานใหม่ จะยังไม่ใช้กลุ่มแรงงานที่มีประสิทธิภาพ จึงไม่สมควรที่จะจ่ายค่าจ้างให้ในอัตราที่สูงในตอนแรก

แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพนักงานใหม่ได้รับการอบรมจนมีทักษะแล้ว พนักงานเหล่านั้นจะกลายเป็นทรัพย์สินอันมีค่าของบริษัท สมควรต่อการปกป้องไว้ไม่ให้บริษัทอื่นดึงตัวไป ซึ่งเป็นผลเสียต่อบริษัทที่อุตสาหกรรมผูกขาด จึงถือได้ว่าระบบนี้เป็นการป้องกันการรั่วไหลของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการปรับเงินเดือนขึ้นทุกปี พนักงานจึงยอมเริ่มต้นเพื่อหวังความก้าวหน้าในอนาคตที่สามารถวางแผนไว้ล่วงหน้าได้ว่าอนาคตของตนเองจะสามารถก้าวหน้าขึ้นไปได้ถึงระดับไหน

ผู้เขียนงานอ้างอิงได้ทำการเขียนตารางการปรับเลื่อนตำแหน่งตามอายุการทำงานไว้ตามรูปดังนี้



รูปที่ 3 การปรับเลื่อนตำแหน่งตามอายุการทำงาน

กล่าวโดยสรุป คือ ลักษณะการเลื่อนตำแหน่งนั้น ตำแหน่งที่สูงจะมอบให้กับคนที่ทำงานกับองค์กรตั้งแต่จบการศึกษาและอยู่กับบริษัทมาเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน องค์กรจะไม่ยึดติดกับนโยบายในการรับบุคลากรภายนอกเข้ามารับตำแหน่งแทน แต่จะปรับตำแหน่งให้กับพนักงานโดยพิจารณาจากระยะเวลาที่ทำงานของพนักงาน พนักงานสามารถเลื่อนตำแหน่งสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าเดิมได้โดยการพยายามเรียนรู้สิ่งต่างๆ จากการอบรมและประสบการณ์การทำงาน ดังนั้นการเลื่อนตำแหน่งลักษณะนี้ผู้ปฏิบัติงานสามารถคาดคะเนล่วงหน้าถึงความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แต่การปรับตำแหน่งนั้นจะมีการดำเนินการเป็นไปอย่างช้าๆ

เทคนิคการเลื่อนตำแหน่งงานตามระบบอาวุโสถูกกล่าวไว้ว่าจะมีประโยชน์ในด้านการบริหารงานด้านบุคคล กล่าวคือ การบริหารงานของญี่ปุ่นจะหลีกเลี่ยงปัญหาของการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการในเรื่องสายการบังคับบัญชา กับความต้องการในเรื่องความเสมอภาคเท่าเทียมกันโดยประสานแนวความคิดกัน พนักงานญี่ปุ่นจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเมื่อคนอื่นที่เกี่ยวข้องด้วยมีความเห็นพ้องตรงกันว่า บุคคลนั้นมีความเหมาะสมกับการในเลื่อนตำแหน่งนั้นๆ ทำให้พฤติกรรมของกลุ่มมีความเข้มแข็ง

ปัญหาของระบบอาวุโส มีการพิจารณาตำแหน่งโดยไม่มีการประจำที่แน่ชัด แต่ละคนจึงต้องพยายามหางานทำกันเองซึ่งอาจก่อให้เกิดการก้าวก่ายหน้าที่การงานของกันและกัน นอกจากนี้การเลื่อนตำแหน่งต้องมีความสามารถที่โดดเด่นจึงจะได้รับการพิจารณา แต่การทำงานเป็นกลุ่มไม่เปิดโอกาสให้คนทุกคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ คนรุ่นใหม่จึงเริ่มไม่เห็นด้วยกับการเลื่อนตำแหน่งในระบบนี้ และพยายามที่จะมองหาระบบใหม่ๆ ที่เหมาะสม บางบริษัทจึงมีการปรับปรุงให้เหมาะสม เช่น มีการลดช่วงเวลาสำหรับการเลื่อนตำแหน่งต่างๆ และเป็นที่ยอมรับใช้กันอย่างเป็นทางการ บางบริษัทได้ขยายคุณสมบัติทางการศึกษาของผู้สมัครงาน และเปิดโอกาสให้คนที่มีความสามารถ แต่ไม่มีใบปริญญาได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นไปสู่ตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงได้

ปัญหาของระบบนี้มีตามข้อดังกล่าวนี้

1. ความยุ่งยากเกี่ยวกับสถานะภาพ (A Status Complications) ภายใต้ระบบอาวุโสระบุว่าอำนาจหน้าที่จะถูกกำหนดโดยความเป็นผู้มีอาวุโสมากกว่ากำหนดโดยความสามารถ ดังนั้นจึงยากสำหรับบริหารในการมอบอำนาจหน้าที่ลงไปสู่ระดับล่าง การเลื่อนตำแหน่งนำมาซึ่งอำนาจหน้าที่ที่เพิ่มขึ้น ถ้าระบบอาวุโสถูกนำมาใช้อย่างเข้มงวด แรงกระตุ้นในการทำงานอาจจะน้อยลง และองค์กรจะเติบโตไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ เพราะการขัดแย้งกันระหว่างความสามารถ และความมีอาวุโส นำไปสู่ความยุ่งยากในโครงสร้างสถานภาพ

2. การบรรยายลักษณะงาน (Work Descriptions) ในญี่ปุ่นการกำหนดขอบเขต หรือการให้คำนิยามของงานด้านบริหารให้ชัดเจนเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก การบรรยายลักษณะงานค่อนข้างคลุมเครือไม่แน่นอน ในขณะที่ความรับผิดชอบของ Sections จะถูกกำหนดอย่างชัดเจนแต่ความรับผิดชอบส่วนบุคคลไม่ได้ถูกกำหนดไว้ชัดเจน

3. ช่องว่างของคนต่างวัย (Generation Gap) ความขัดแย้งทางความคิด ทศนคติที่แตกต่างกันของคนต่างวัยในเรื่องของงานและบริษัท ช่องว่างที่เกิดขึ้นเป็นอุปสรรคขัดขวางการติดต่อสื่อสารระหว่างระดับต่างๆ ของการบริหาร

จากการศึกษาของผู้เขียนวิจัยในการศึกษางานระบบนี้ ทราบได้ว่าในปัจจุบันคนสมัยใหม่ของประเทศญี่ปุ่น ไม่ได้เห็นด้วยกับระบบอาวุโสมากนัก เนื่องจากบริษัทจำนวนมากเริ่มยอมรับความสามารถหรือฝีมือของพนักงานรุ่นใหม่ และความสามารถนั้นสมควรที่จะได้รับหรือเหมาะสมกับตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องตามเงื่อนไขของระบบอาวุโส เนื่องจาก

ความสามารถที่มีนั้นมากกว่าบุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์กรในระยะยาว นอกจากนี้ อัตราการเปลี่ยนงานที่สูงขึ้นในประเทศญี่ปุ่น ณ ปัจจุบัน พนักงานรุ่นใหม่ยินดีทำอยู่ในบริษัทที่มีขนาดเล็ก และลาออกจากบริษัทที่มีขนาดใหญ่ แม้มีอัตราเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนที่ต่ำกว่าบริษัทขนาดใหญ่ แต่ได้รับการประกันรายได้และผลตอบแทนที่น่าพอใจ โดยมีการแสดงสถิติตามเปอร์เซ็นต์ข้างล่างนี้ที่สำรวจพนักงานซึ่งยังอยู่ในงานเดิมหลังจบการศึกษาและเริ่มทำงานที่บริษัทแห่งนั้นเป็นงานแรก

ตารางที่ 3 สถิติร้อยละความพึงพอใจของพนักงานหลังจบการศึกษาและเริ่มทำงานที่บริษัทนั้นเป็นงานแรก

ช่วงอายุตัว (ปี)	เปอร์เซ็นต์ที่สำรวจพบ
30-39	50%
40-49	35%
50-54	20%

หมายเหตุ : เฉพาะพนักงานระดับ White Collar เท่านั้น

การทำงานเป็นกลุ่ม (Groupism)

งานวิจัยของ (วีระพงษ์ เณลิมจิระรัตน์. 2533) กล่าวว่า องค์กรที่มีรูปแบบของการทำงานร่วมกัน (Human Co-Working Model) การทำงานของบริษัทญี่ปุ่นจะทำงานร่วมกัน กล่าวคือ สมาชิกขององค์กรหรือบริษัทไม่ได้ถูกพิจารณาว่าเป็นชิ้นส่วนที่สับเปลี่ยนได้ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน แต่สมาชิกที่รวมตัวกันเป็นองค์กรหรือบริษัทจะถูกพิจารณาว่าเป็นผู้ร่วมงานกันที่ต้องทำงานร่วมกันภายใต้ความสัมพันธ์ที่มั่นคงจนกว่าจะเกษียณ โดยมุ่งทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หลังจากที่ได้เข้ามาทำงานในบริษัทแล้ว จะถูกเปลี่ยนย้ายส่วนหนึ่งไปยังส่วนอื่น ในช่วงระยะเวลาอันสั้นๆ เพื่อเพิ่มประสบการณ์จากการทำงานในแต่ละส่วน และจะถ่ายทอดประสบการณ์ของการทำงานไปให้กลุ่มคนที่เข้ามาทำงานใหม่ เป็นการเรียนรู้งานที่ละเอียดโดยย้ายกระบวนการของการย้ายไปทำงานส่วนต่างๆ เกิดความสัมพันธ์อันดีเพื่อนภายในบริษัทเดียวกัน

บริษัทญี่ปุ่นจะสร้างกลุ่มขึ้นเพื่อเป็นโครงสร้างที่เปิดโอกาสให้คนได้ทำงานอย่างรวดเร็วในสถานการณ์ต่างๆ เหมือนทีมฟุตบอล เปรียบเสมือนต้นไม้หรือสัตว์ที่ประกอบด้วยเซลล์ตัวอย่าง เช่น ส่วน ฝ่าฝืน ซึ่งไม่สามารถมีชีวิตอยู่อย่างอิสระแต่ต้องทำหน้าที่ของตนในขอบเขตสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

ผู้เขียนวิจัยสรุปจุดเด่นและจุดอ่อนของการทำงานเป็นกลุ่มในสังคมญี่ปุ่นดังนี้

ตารางที่ 4 จุดเด่นและจุดอ่อนของการทำงานเป็นกลุ่มในสังคมญี่ปุ่น

จุดเด่น	จุดอ่อน
1. ความรับผิดชอบในการทำงานที่จะอยู่เป็นกลุ่ม ทำให้คนกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย	คนเก่งไม่มีโอกาสแสดงความสามารถให้เห็นได้อย่างชัดเจน ในขณะที่เดียวกันไม่เก่งก็อาศัยความสามารถของคนอื่นช่วยให้ตัวเองอยู่รอดได้ ทำให้มองไม่เห็นถึงความแตกต่างที่ต้องสนับสนุนบุคคลที่มีความสามารถให้พัฒนาขึ้น และมองไม่เห็นพนักงานที่อ่อนต่อกลุ่ม และจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นต่อไป เช่นกัน ทำให้คนอ่อนต้องคอยพึ่งพาคนเก่ง และคนเก่งก็ไม่ได้รับการปรับให้อยู่ในจุดที่เหมาะสม
2. โครงสร้างของกลุ่มประกอบด้วยคนที่อยู่ในวัยต่างกัน ประสบการณ์ต่างกันซึ่งความแตกต่างจะช่วยเกื้อหนุนให้งานสำเร็จ	
3. บริษัทญี่ปุ่นใช้วิธีถ่ายทอดความรู้ด้วยกระบวนการของกลุ่ม การทำงานในบริษัทญี่ปุ่นจะถูกกำหนดให้ผู้เข้าทำงานต้องสังกัดกลุ่ม การปรึกษาหารือเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน	
4. กลุ่มจะทำหน้าที่ในการตัดสินใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของงานโดยผ่านกระบวนการกำหนดจุดมุ่งหมายย่อยของคนแต่ละคน	
5. ปัจจัยทางด้านอารมณ์ (Emotion Faction) การรวมกลุ่มขนาดเล็กจะเป็นแรงกดดันให้สมาชิกของกลุ่มยอมทำงานหนักโดยไม่ต้องมีรางวัลล่อใจ กลุ่มจะแลกเปลี่ยนความเห็นเพื่อปรับปรุงงาน	

การตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Ringi Seido)

บทความของ (นิตยา ประเสริฐศรี. 2529) กล่าวว่า ปัญหาที่ชาวตะวันตกมักจะพบเห็นอยู่เสมอในการทำธุรกิจกับคนญี่ปุ่นคือ ปัญหาการใช้เวลาการตัดสินใจนาน และในบางครั้งก็ถูกปฏิเสธอย่างนั้นมวลโดยไม่ทราบถึงสาเหตุความแตกต่างกันทางด้านวัฒนธรรมในเรื่องของการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่ควรศึกษาก่อนทำธุรกิจ ความหมายของการตัดสินใจ ในทัศนะของตะวันตก และญี่ปุ่นต่างกัน ชาวตะวันตกจะแบ่งกระบวนการตัดสินใจเป็นสองขั้นตอน คือ การตัดสินใจและการลงมือปฏิบัติแต่สำหรับคนญี่ปุ่น การตัดสินใจคือการสิ้นของการลงมือปฏิบัติ

วินดา พรพิรุฬห์ (2547) กล่าวว่า การตัดสินใจในทัศนะของคนญี่ปุ่นเราเรียกว่า “การตัดสินใจตามความเป็นจริง” คือ พยายามคิดวิเคราะห์ปัญหาเพื่อให้เข้าใจถึงปัญหาอย่างแท้จริง

ตัวปัญหา คือ สิ่งที่เป็นจริง แล้วคอยให้มีทางแก้เกิดขึ้นทีละน้อย คนญี่ปุ่นอาศัยการเรียนรู้การกระทำ การตัดสินใจมีขั้นตอนเดียวคือการตัดสินใจและลงมือปฏิบัติ กล่าวคือเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ก็จะต้องลงมือกระทำ

การตัดสินใจแบบริงกิ (Ringi Seido) เป็นวิธีการตัดสินใจของคนญี่ปุ่นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางทั้งในภาครัฐบาล และอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างจะเป็นผู้พบปัญหาก่อน ระบบริงกิจะเริ่มต้นเมื่อ ผู้จัดการในระดับล่างเริ่มกระทำการบางอย่างเกี่ยวกับปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ แล้วผู้จัดการก็จะเตรียม Ringisho เอกสารที่อธิบายสิ่งที่ควรจัดการแก้ไข พร้อมข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา) แล้ว Ringisho ก็จะถูกส่งไปยังฝ่าย หรือแผนกทั้งหมด เอกสารจะเคลื่อนไปสู่ผู้บริหารระดับสูงตามสายบังคับบัญชา จนถึงประธานบริษัทตัดสินใจครั้งสุดท้าย ยอมรับข้อเสนอแนะดังกล่าว และ Ringisho ก็จะถูกส่งกลับมายังผู้เสนอ พร้อมทั้งอนุมัติให้ลงมือกระทำได้เลย (นิตยา ประเสริฐศรี. 2529)

การตัดสินใจแบบลักษณะการบริหารงานญี่ปุ่นของ ริงกิ Ringi seido นั้นมีทั้งข้อดีและข้อเสียตามมา ในข้อดี เป็นการตัดสินใจที่ไม่ใช่เพียงแค่มองคนเดียว แต่เป็นการตัดสินใจที่ต้องใช้ความคิดเห็นของแต่ละฝ่าย ทำให้เกิดความเชื่อมโยงความพยายามของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน และผลการตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง วิธีการตัดสินใจแบบริงกิจึงมีความเหมาะสมกับการบริหารงาน และวัฒนธรรมของญี่ปุ่น แต่อย่างไรก็ตามการตัดสินใจแบบริงกิไม่ใช่วิธีการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ (Decentralized Decision Making) แต่เป็นการตัดสินใจแบบแพร่กระจายไปสู่ส่วนต่างๆ ของบริษัท (Diffuse Decision Making) ระบบริงกิใช้เวลานานกว่าจะได้คำตอบสุดท้ายของการตัดสินใจ จนกว่าจะถึงระดับประธานบริษัท และบางทีสิ่งที่เขียนอธิบายลงไปในกระดาษเอกสาร ก็อาจจะไม่สามารถเขียนอธิบายได้ถึงปัญหานั้นๆ ได้ชัดเจน ซึ่งทำให้ผู้ตัดสินใจไม่สามารถรับรู้หรือเข้าใจถึงปัญหาได้เพียงพอ จึงอาจตัดสินใจปัญหาด้วยการไม่เห็นด้วยกับคณะกรรมการ

ระบบการตัดสินใจของริงกิ สามารถทำให้พนักงานและผู้บริหารมีความเชื่อมโยงต่อกัน และมีการตัดสินใจร่วมกัน แต่ระบบนี้มีข้อเสียคือ การตัดสินใจของปัญหาได้ล่าช้า ทำให้มีการถกเถียงเรื่องการเปลี่ยนแปลงระบบริงกิในรูปแบบใหม่ ให้เหมาะสมกับโครงสร้างทางสังคมในปัจจุบัน และโครงสร้างของบริษัท

การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจเป็นทั้งพื้นฐานและการวัดความสำเร็จของระบบการบริหาร การกระตุ้นชี้แนะ และควบคุมความตั้งใจของบุคคลที่จะทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องของ การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ชาติอุตสาหกรรม และบริษัทเจริญก้าวหน้า (นิตยา ประเสริฐศรี. 2529)

ทาคาซาว่า; และไวท์ฮิลล์ (Takazawa, Whitehill. 1981 : 55) ได้แสดงถึงแนวคิดของพนักงานในโรงงานญี่ปุ่นและอเมริกาถึงทัศนคติความจูงใจ ไว่ดังนี้

ตารางที่ 5 ร้อยละของแนวความคิดของคนงานในโรงงานญี่ปุ่นและอเมริกา

แนวความคิด	ญี่ปุ่น	อเมริกา
คนงานต้องการปฏิบัติตามความคาดหวังของครอบครัว เพื่อน และสังคม	34%	19%
คนงานรู้สึกว่าเป็นความรับผิดชอบต่อบริษัท และเพื่อนร่วมงานที่จะต้องทำงานที่ได้รับมอบหมาย	46%	53%
ยังทำงานหนักก็จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือมีความรับผิดชอบเพิ่มมากกว่า	7%	15%
ยังทำงานหนักก็จะได้รับเงินมากขึ้น	13%	15%

จากตารางที่ 5 จะเข้าใจได้ว่าคนญี่ปุ่นจะมีความจงใจกับการทำงานเนื่องจากคิดว่าการที่ได้รับมอบหมายนั้นคือความรับผิดชอบต่อบริษัท และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งแสดงถึงว่าคนญี่ปุ่นจะคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อส่วนรวมมากที่สุดในการปฏิบัติงาน และรองต่อมาได้แก่การปฏิบัติงานเพื่อความคาดหวังของครอบครัว เพื่อน และสังคม ถึงแม้เป็นการปฏิบัติต่อความคาดหวังของสังคมรอบข้างที่อยู่ใกล้ตัว แต่ก็สามารถเข้าใจได้ว่าเป็นการปฏิบัติของความรับผิดชอบต่อความคาดหวังได้เช่นกัน ผู้ทำวิจัยจึงเข้าใจความจงใจของคนญี่ปุ่นในด้านบริหารงานแบบญี่ปุ่นว่า คนญี่ปุ่นจะคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมร่วม เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายหรือข้อผิดพลาด จึงมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และตั้งใจทำงานให้มีผลออกมาดีที่สุด นอกจากนั้นยังจะทำงานอย่างหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท แหล่งที่มาของแรงจูงใจจะได้แก่ ความรับผิดชอบ การท้าทายงานที่น่าสนใจ และการยอมรับ

การจูงใจจะสอดคล้องกับระบบการจ้างงานตลอดชีพ เนื่องจากพนักงานมองเห็นว่าจะมีความมั่นคงมากกว่าเงินเดือน และยังส่งผลให้เกิดการทำงานเป็นกลุ่ม หรือเป็นทีม อันเป็นลักษณะของการทำงานของคนญี่ปุ่น

ระบบการบริหารญี่ปุ่นสมัยใหม่

ระบบการบริหารจำเป็นจะต้องเปลี่ยนตามสภาพยุคสมัยสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อความเหมาะสมกับโครงสร้างขององค์กร และโครงสร้างทางสังคมที่ถูกเปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน

1. องค์กรและการวางแผน

โครงสร้างองค์กรของบริษัทญี่ปุ่นที่กำลังเปลี่ยนแปลง โดยใช้นโยบายในการจำกัดต้นทุนค่าใช้จ่าย และจำเป็นจะต้องลดจำนวนผู้ปฏิบัติงานให้น้อยลง และเน้นการทำงานที่มี

ประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติงานที่เป็นนานาชาติมากขึ้น มีการจัดจ้างผู้จัดการที่มีประสบการณ์ทำงานต่างประเทศ และสามารถพูดภาษาต่างประเทศได้ ยังมีประสิทธิภาพในด้านนี้มากเท่าไร ก็จะได้รับรางวัลและการปรับตำแหน่งที่สูงขึ้น

อาจมีการเปลี่ยนแปลงในบริษัทญี่ปุ่นของด้านความสัมพันธ์ทางสายใยเช่น ในบริษัทมีกลุ่มที่รวมกันโดยจบจากมหาวิทยาลัยเดียวกัน มาจากอำเภอเดียวกัน หรือชุมชนเดียวกัน

2. การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานญี่ปุ่นในอนาคตอาจมีปัญหายุ่งยากในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น มีการจ้างงานมากขึ้นในสายการผลิต ผู้ปฏิบัติงานมีความจงรักภักดีและมีระเบียบวินัยอย่างดี ทำงานเป็นกลุ่มเพื่อเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้ปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการผลิตสินค้าที่ผู้บริโภคทั่วโลกพอใจ

ในอนาคตการจ้างงานระยะยาวยังมีการปฏิบัติกันอยู่ในองค์กร แต่พนักงานที่เป็นผู้หญิงเริ่มมีบทบาทสำคัญมากขึ้นในอุตสาหกรรมแม้ว่าจะเป็นไปอย่างช้าๆ แต่ก็มีความโน้มในการสนับสนุนผู้หญิงให้มีบทบาทมากขึ้น

3. ภาวะผู้นำและการพัฒนาอาชีพ

แนวโน้มที่จะมีการเปลี่ยนแปลงในการบริหารของญี่ปุ่นนั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะมีความต้องการที่เพิ่มขึ้น บริษัทจะมีเวลาว่างและนโยบายให้พนักงานได้มีวันหยุดติดต่อกัน 2 วันมากขึ้น เพื่อให้พนักงานมีประเพณีการพักผ่อนเปลี่ยนแปลงจากประเพณีดั้งเดิมที่เน้นการทำงานหนักโดยไม่มีการพักผ่อน ทำให้พนักงานมีความต้องการเวลาชีวิตส่วนตัวของตัวเองมากขึ้นไปด้วย

ผู้นำมีการตัดสินใจด้วยตัวเองมากขึ้นไม่เหมือนกับเมื่อก่อนที่ผู้นำจะมีความสะดวกสบาย ซึ่งผู้จัดการจะเป็นคนตัดสินใจและนำเสนอรายงานเหตุการณ์กับผู้นำเพียงอย่างเดียว

การพัฒนาอาชีพ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดที่คาดว่าจะเกิดขึ้นคือ การใช้ระบบคุณธรรมสำหรับผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในการตัดสินใจด้านการบริหารงานบุคคล นอกจากนี้ ญี่ปุ่นได้มีการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ เช่น เทคโนโลยีชีวภาพ ซุปเปอร์คอมพิวเตอร์ สาขาเหล่านี้ต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญพิเศษ บริษัทไม่มีเวลาที่จะพัฒนาคนให้เป็นผู้ชำนาญเฉพาะด้านได้ ดังนั้นบริษัทจึงต้องการคนหนุ่มสาวที่มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความรู้ในปริมาณมาก เพราะบริษัทญี่ปุ่นได้เปลี่ยนจากเศรษฐกิจส่งออก มาเป็นธุรกิจด้านการบริการและสนเทศ (วนิดา พรพิรุฬห์. 2547)

4. ระบบการจ่ายค่าตอบแทน

การจ่ายค่าตอบแทนเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่การจ่ายเงินเดือนของพนักงานจะเป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน แต่ปรับเป็นการจ่ายเงินเดือนตามระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอาวุโส โดยประเมินจากค่าของงาน และความยากของงาน และมีการยกเลิกเงินที่จ่ายให้กับครอบครัว แต่ยังคงเดิมในการจ่ายค่าสวัสดิการของที่พักอาศัย และการเดินทางระหว่างบ้านมายังที่ทำงาน

ระยะชั่วโมงของการปฏิบัติงานก็ถูกปรับให้ลดลงมาเช่นเดียวกัน จากนโยบายของรัฐที่ส่งเสริมให้คนญี่ปุ่นมีการพักผ่อนให้มากขึ้น ไม่หักโหมในการทำงานหนักจนไม่มีเวลาให้กับตัวเอง โดยในปี 1998 ทางรัฐบาลมีเป้าหมายให้ทำงาน 1,800 ชั่วโมงต่อปี จากเดิม 2,100 ชั่วโมงต่อปีในปี 1987

5. การจูงใจและการประเมินผล

ถึงแม้สังคมและการบริหารงานจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย แต่สิ่งที่จูงใจในการทำงานของคนญี่ปุ่นยังคงเดิมไม่เปลี่ยนแปลง พนักงานญี่ปุ่นยังมีความรับผิดชอบต่องาน เพื่อบรรลุเป้าหมายของบริษัท และผลสำเร็จของทีมตัวเอง ถึงแม้ว่าในปัจจุบันพนักงานรุ่นใหม่มีความต้องการวันหยุดหรือการพักผ่อนที่มากขึ้นกว่าเดิม แต่ความรับผิดชอบต่อทีมหรือบริษัทยังคงเป็นแรงจูงใจให้พนักงานทำงานให้ดีที่สุด อันเนื่องมาจากค่านิยมทางวัฒนธรรมที่ยังคงอยู่ในรากฐานของคนญี่ปุ่นที่ยังคงมีอยู่ในปัจจุบัน

6. การติดต่อสื่อสาร

คนญี่ปุ่นเริ่มมองเห็นความจำเป็นในการใช้ภาษาต่างประเทศหรือภาษาที่จำเป็นต่อการใช้งานในการสื่อสารทางธุรกิจมากขึ้น ปัจจุบันการว่าจ้างของล่ามที่เป็นตัวสื่อสารของภาษาระหว่างคนต่างชาติมีความต้องการน้อยลง อ้างอิงจากงานวิจัยของ (บุษบา บรรจงมณี. 2547) กล่าวว่า แนวโน้มการว่าจ้างงานล่ามเพิ่ม มีจำนวนร้อยละ 55.77 ของผู้ตอบคำถามว่าไม่มีการว่าจ้างเพิ่มในอนาคต เนื่องจากจำนวนล่ามเพียงพอต่อจำนวนพนักงานชาวญี่ปุ่นในองค์กร องค์กรส่งเสริมให้พนักงานเรียนภาษาญี่ปุ่น และภาษาอังกฤษ ทำให้สามารถสื่อสารกันได้โดยไม่ต้องผ่านล่าม ไม่ต้องการเพิ่มค่าใช้จ่ายด้านบุคคลกร มีพนักงานที่สามารถพูดภาษาญี่ปุ่นได้ และต้องการให้ใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการสื่อสารที่ดีที่สุดในองค์กรคือระหว่างบุคคลสองคน ไม่ใช่จากบุคคลที่สาม การส่งเสริมในการใช้ภาษาต่างประเทศขององค์กรญี่ปุ่นมีมากขึ้น ไม่ว่าจะส่งเสริมพนักงานต่างชาติให้เรียนในภาษาตนเอง หรือส่งเสริมให้คนญี่ปุ่นเรียนภาษาอังกฤษ และใช้ภาษาอังกฤษให้มากขึ้น (บุษบา บรรจงมณี. 2547)

7. การปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร

การบริหารการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีการประเมินและควบคุมคุณภาพของพนักงาน และมีการสนับสนุนพนักงานและให้พนักงานปฏิบัติการเพื่อสนับสนุนบริษัท ผู้ปฏิบัติงานที่อุทิศตนให้บริษัทถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่มีคุณค่า (Valuable Input)

ความร่วมมือจากสภาพแรงงานจะช่วยสนับสนุนบริหารงานญี่ปุ่นได้เป็นอย่างดีเหมือนเดิมในอดีต ถึงแม้ว่าสมัพันธ์แรงงานอุตสาหกรรมจะพยายามที่จะแสวงหาอำนาจมากขึ้น แต่พื้นฐานของการเคลื่อนไหวด้านแรงงานของญี่ปุ่นยังคงเป็นเรื่องของสภาพแรงงานบริษัท (วนิดา พรพิรุฬห์. 2547)

จากทั้งหมดที่กล่าวมา วัฒนธรรมญี่ปุ่นที่ยังคงเป็นรากฐานให้กับคนญี่ปุ่นไม่ว่าก็ยุคที่ผ่านมาถึงปัจจุบัน สิ่งที่ยังคงยึดเหนี่ยวกันนั้นก็คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อนร่วมงาน และต่อบริษัท อันเป็นแรงจูงใจให้พนักงานมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และพาตนเองและบริษัทบรรลุเป้าหมาย พนักงานจะได้รับการสนับสนุนที่ดีจากบริษัทจากผลประเมินค่างานของตนเอง การจ้างงานแบบระยะยาวยังเป็นที่ยอมรับกับพนักงานรุ่นใหม่ เนื่องจากความมั่นคงในอาชีพที่มากกว่าเงินเดือนที่ได้รับ จากเศรษฐกิจ ณ ปัจจุบันที่อาจเป็นจุดเสี่ยงต่อการลดจำนวนพนักงานในองค์กร อย่างไรก็ตามการทำงานเป็นกลุ่มของญี่ปุ่นก็ยังเป็นวัฒนธรรมที่เป็นสิ่งโดดเด่นในการบริหารงานแบบญี่ปุ่นเช่นกัน

การบริหารแบบไทย

นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2534) ได้กล่าวเกี่ยวกับการบริหารแบบไทย ไว้ว่า เป็นการประสมประสานทฤษฎีตะวันตกและแนวความคิดแบบตะวันออกเข้าด้วยกัน โดยได้กล่าวถึงแนวความคิดของการบริหารแบบไทย ไว้ดังนี้

1. ให้ความสำคัญกับเรื่องจิตใจ
2. การบริหารแบบพี่น้อง
3. เน้นการแก้ไขปัญหาแบบไม่เป็นทางการมากกว่าการใช้ระเบียบหรือกฎหมาย
4. เคารพในระบบอาวุโส
5. เน้นการผสมผสานของแนวความคิดต่างๆ ทั้งตะวันตกและตะวันออก
6. ให้ความสำคัญกับบทบาทผู้นำค่อนข้างสูง
7. ไม่มีการกีดกันในเรื่องเชื้อชาติ ศาสนา

ลักษณะด้อยของการบริหารแบบไทย

1. ความไม่มีวินัย
2. ความเชื่อในบุญคุณและคุณธรรมสูง
3. ขี้น้อยใจ ขี้เกรงใจ ขี้ระแวง

4. ไม่แยกเรื่องงานของจากเรื่องส่วนตัว
5. รัก "หน้าที่และศักดิ์ศรี" เกินความพอดี
6. มีความมุ่งมั่นในงานน้อย
7. มีระบบเส้นสายมากเกินไป

การบริหารงานของไทยมีความละเอียดอ่อนตามความรู้สึกมากกว่าคนชาติอื่น การบริหารงานของไทยจึงมีการประสมประสานกับองค์กรต่างชาติ รวมถึงการลงทุนของต่างชาติที่มาตั้งองค์กรในไทยทำให้ไทยจำเป็นต้องการปรับเปลี่ยนความเหมาะสมให้เข้ากับรอบข้างมากขึ้น ในช่วงแรกการจัดการของไทยจะเป็นลักษณะที่เน้นแบบ ระบบราชการและระบบศักดินาอันเป็นรากฐานของการบริหารในประเทศมาตั้งแต่ต้น แต่หลังจากมีการเปิดรับองค์กรต่างชาติเข้ามาโดยเริ่มต้นจากประเทศจีน ทำให้แนวคิดการจัดการแบบเดิมของไทยมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อประสมประสานกับธุรกิจที่ร่วมกับจีน (พิชาภพ พันธุ์แพ. 2554)

ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสังคมไทยในการบริหารงานแบบไทยนั้น มีดังนี้

1. รากฐานทางสังคมของคนไทย (The Corner Stone of Thai Society) บรรทัดฐานทางสังคมไทยถึง 2 ประการ ได้แก่

1.1 การเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างคนในสังคม คือ สิ่งสำคัญในการทำธุรกิจ โดยเฉพาะกับผู้มีอำนาจ คนไทยจะทำธุรกิจกับผู้ที่ตนเองรู้สึกเชื่อใจและสบายใจ และจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง โดยมักพูดว่า "ไม่เป็นไร" และมักยิ้มแย้มกับบุคคลอื่นเสมอ ในการทำธุรกิจนั้น คนไทยมักใช้หลักว่า "Know Who มากกว่า Know How"

1.2 ระดับชั้นทางสังคมที่เข้มแข็ง กล่าวว่าคนไทยถูกสอนให้รู้จักการวางตัวโดยสถานภาพทางสังคมและให้รู้จักคำว่าที่ต่ำหรือที่สูง คนไทยจะให้เกียรติผู้อาวุโส ผู้มีอำนาจ คนรวย และผู้มีเกียรติ มีคุณงามความดีและชาติตระกูล สาเหตุที่คนไทยให้ความสำคัญเกี่ยวกับระดับชั้นในสังคมนั้น เนื่องจากระบบศักดินาในอดีต สถานภาพสังคมแบบเจ้าและไพร่ ในอดีตที่คนไทยจะถูกปลูกฝังเรื่องความไม่เท่าเทียมระหว่างบุคคลเป็นผลเนื่องจาก"บุญทำ กรรมแต่ง" ในอดีตชาติ และบุญคุณที่มีบุคคลอื่นที่มีผลต่อ ซึ่งเหล่านี้ค่อนข้างตรงข้ามกับแนวคิดของคนตะวันตกที่ถือว่าทุกคนเกิดมาเท่าเทียมกันหมด (All Men are all Created Equal: Egalitarianism)

คลอสเนอร์ (Klasuner. 1997) กล่าวว่า วัฒนธรรมหลักของคนไทยมี 3 ประการ ได้แก่

1. คนไทยหลีกเลี่ยงในการเผชิญหน้า มักไม่แสดงออกถึงอารมณ์โกรธ ไม่พอใจ รำคาญหรือเกลียดชังต่อหน้าบุคคลอื่น แต่ปัจจุบันค่านิยมนี้ได้เปลี่ยนแปลงไปแล้วในสังคมไทย
2. คนไทยมักไม่แสดงออกว่าตนเองมีอารมณ์ ความรู้สึกเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ โดยจะเก็บอารมณ์ ความรู้สึกนั้นไว้ ต่างจากคนตะวันตกที่มักแสดงความรัก ความชอบ ดีใจ เสียใจ ต่อหน้าบุคคลอื่น

3. สังคมไทยเป็นสังคมที่มีระดับชั้น คือการแยกตามยศถา บรรดาศักดิ์ ความอาวุโส เป็นต้น

ลักษณะวัฒนธรรมของคนไทย

ในการศึกษาเกี่ยวกับค่านิยมทางวัฒนธรรมไทยที่มีผลต่อการจัดการในองค์กรของคนไทยในค.ศ. 1980 ว่าลักษณะวัฒนธรรมไทยมี 9 ประการโดยเรียงจากมากไปหาน้อย ค่านิยมใดมีความสำคัญมากก็จะยิ่งทำให้คนมีพฤติกรรมออกมามากขึ้น ค่านิยมเหล่านี้จะมีผลต่อการจัดการและแรงจูงใจในการทำงานขององค์กร โดยมีค่านิยมดังต่อไปนี้

- 1) ค่านิยมเกี่ยวกับตัวเอง (Ego Orientation) คนไทยคำนึงถึงการรักษาหน้าตาของตนเอง ไม่ชอบถูกวิพากษ์วิจารณ์ คำนึงถึงอารมณ์ความรู้สึกเหนือสิ่งอื่นใด
- 2) ค่านิยมเกี่ยวกับความกตัญญูรู้คุณ (Grateful Relationship Orientation) ทำให้เกิดการตอบแทนซึ่งกันและกันอันมีผลต่อความสัมพันธ์ในระยะยาวและการเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน
- 3) ค่านิยมเกี่ยวกับการรักษาความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน คนไทยจะไม่ก้าวร้าวและนิยมความปรองดอง
แอนดริว; และเสียงไทย (Andrews; and Siengthai. 2009) กล่าวว่า ค่านิยมของคนไทยคือ การเกรงใจ บุญคุณ ให้เกียรติ น้ำใจ เห็นใจ สำนวณ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงค่านิยมในการรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกันของคนไทยอย่างชัดเจน
- 4) ค่านิยมเกี่ยวกับความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี
- 5) ค่านิยมที่เกี่ยวกับศาสนาและจิตใจคน เนื่องจากคนไทยเชื่อในเรื่องที่เกี่ยวกับจิตวิญญาณในเรื่องบุญกรรมจึงยอมรับในเรื่องความไม่เท่าเทียมกันในด้านอำนาจและจะยอมรับและอดทนต่อผู้มีอำนาจวาสนา
- 6) ค่านิยมที่เกี่ยวกับการศึกษาและความสามารถ โดยยึดถือว่าความสามารถจะเป็นเครื่องมือในการช่วยสร้างสถานภาพที่สูงส่งในทางสังคม
- 7) ค่านิยมเกี่ยวกับการพึ่งพาอาศัยกันและกัน ซึ่งจะทำให้เกิดการปรองดองและการอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข
- 8) ค่านิยมเกี่ยวกับความสนุกสนาน ทำให้เกิดการปะทะสังสรรค์และบรรยากาศที่ดีในสังคม
- 9) ค่านิยมที่ต้องการความสำเร็จในการทำงาน
โดยค่านิยมทั้งหมดจะมีผลต่อการจัดการและการจูงใจบุคลากร ดังนี้

1) ค่านิยมเกี่ยวกับตัวตน (Ego) และหน้าตา (Face) คนไทยไม่ชอบการประเมินผลการทำงานอย่างตรงไปตรงมา การทำสิ่งใดก็ตามที่คนไทยจะต้องคำนึงถึงการรักษาหน้า (Face-Saving) เพื่อก่อให้เกิดการปรองดองซึ่งกันและกัน

2) ค่านิยมเกี่ยวกับการมีระบบการบังคับบัญชาที่เข้มงวดในสังคม จากสังคมของคนไทยที่ยอมรับในความไม่เท่าเทียมกันและให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดแรงกระตุ้นให้กับการทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อผู้นำที่ชื่นชอบและนับถือ การใช้อภิสิทธิ์เป็นสิ่งที่คนไทยยอมรับ การบริหารงานแบบมีรูปแบบจะสู่การบริหารงานแบบพอปกครองลูกไม่ได้ คนไทยไม่ชอบคนตรงไปตรงมา ทะเยอทะยาน ก้าวร้าว ซึ่งแตกต่างกับทางตะวันตก คนไทยจะชอบการถ่อมตัวสุภาพที่จะทำให้เกิดความร่วมมือที่ดี ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมจะเหมาะกับคนไทย แต่ผลกลับทำให้เกิดความขัดแย้งที่เพิ่มขึ้นในองค์กร

3) ค่านิยมที่คนไทยมักไม่ค่อยรับความคิดใหม่ๆ แต่ในปัจจุบันคนไทยเริ่มมีการปรับเปลี่ยนและปรับปรุงตามยุคที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถปลูกฝังระบบการทำงานใหม่ๆ ในองค์กรปัจจุบันได้

พิชาภพ พันธุ์แพ (2554) ได้วิจัยเปรียบเทียบมิติด้านวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อระบบการจัดการแบบไทยโดยเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมทางการจัดการของผู้บริหารชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ตามตารางที่ผู้วิจัยได้ทำสรุปดังข้างล่างนี้

ตารางที่ 6 เปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมทางการจัดการของผู้บริหารชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

มิติทางด้านวัฒนธรรม	แนวคิดผู้บริหารชาวไทย	แนวคิดผู้บริหารชาวญี่ปุ่น
ด้านระหว่างอำนาจ (Power Distance)	คนไทยคุ้นเคยกับระดับชั้นของการบังคับบัญชาระหว่างเจ้านายและลูกน้อง ไม่ต้องการสนธิสนมระหว่างลูกน้องมากเกินไป	เน้นการใช้กฎระเบียบเพื่อควบคุมคุณภาพการผลิตและการทำงาน และเน้นการทำงานเป็นกลุ่มเมื่อบริหารงานในองค์กรข้ามชาติในไทย
ด้านปัจเจกบุคคล (Individualism)	มีการแก้ไขปัญหาโดยบุคคล	มีการแก้ไขปัญหาด้วยการตัดสินใจแบบกลุ่ม
ด้านความเป็นชาย-หญิง (Masculinity-Femininity) หรือการเน้นที่วัตถุ-จิตใจ	เน้นความสุขทางจิตใจมากกว่าวัตถุสิ่งของ	เน้นความสำเร็จในหน้าที่การงานและวัตถุมากกว่าความพึงพอใจ และทำงานหนักมากกว่าคนไทย

ตารางที่ 6 เปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมทางการจัดการของผู้บริหารชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่น (ต่อ)

มิติทางด้านวัฒนธรรม	แนวคิดผู้บริหารชาวไทย	แนวคิดผู้บริหารชาวญี่ปุ่น
ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)	ชอบกฎเกณฑ์ที่ไม่เคร่งครัด	ชอบกฎเกณฑ์ตายตัวที่ไม่เปลี่ยนแปลง
ด้านการใช้เวลา (Time Orientation)	พนักงานชาวไทยมองเพียงในระยะสั้นๆ	ผู้บริหารวางแผนระยะยาว

ผู้จัดทำวิจัยสามารถสรุปในการบริหารแบบไทยได้ว่า การบริหารของคนไทยให้ความสำคัญกับการประนีประนอมและการปรองดองกันในองค์กร ไม่ใช้กฎระเบียบที่เคร่งครัดจนมากเกินไป เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในองค์กรให้มากที่สุด เนื่องจากการรักษาหน้าของตนเองและทั้งสองฝ่ายที่ทำธุรกิจร่วมกัน หรือกับพนักงานที่อยู่ในองค์กร ซึ่งพนักงานในองค์กรก็ยอมรับสิ่งที่หัวหน้าปฏิบัติเพราะการยึดถือในด้านการแบ่งระดับบรรทัดฐานของตำแหน่งหรืออาวุโส แต่ปัจจุบันผู้วิจัยเห็นว่าการนับถือหรือความเคารพที่มีต่ออาวุโสยังมีน้อยลงจากแต่ก่อน อาจมาจากการแสดงความคิดเห็นของพนักงานรุ่นใหม่ในปัจจุบันที่แสดงออกมามากขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยในสังคมทำให้ความคิดของผู้บริหารรุ่นเก่ายังไม่ปรับเปลี่ยนและยังยึดถือคงเดิม ซึ่งไม่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานในยุคปัจจุบัน แต่ด้วยรากฐานของวัฒนธรรมที่มีอยู่ของคนไทยในการเคารพผู้อาวุโส หรือความห่างระหว่างอำนาจของหัวหน้างานกับลูกน้อง ทำให้พนักงานรุ่นใหม่ต้องสมยอมต่อการตัดสินใจของผู้บริหารอาวุโส แม้ว่าจะไม่เห็นด้วยก็ตาม แต่อย่างไรก็ตามผลเสียอาจก่อให้เกิดความไม่ผูกพันในองค์กร และเป็นการวางแผนงานระยะสั้นเพียงเท่านั้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสิทธิ์ เข้มงวด (2557) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบมิติทางวัฒนธรรมระหว่างไทย-ญี่ปุ่นกรณีศึกษาบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย โดยศึกษาจากพนักงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย รวมทั้งหมด 60 คน แบ่งเป็นคนไทย 30 คน และญี่ปุ่น 30 คน โดยกระจายกลุ่มสำรวจไปในอุตสาหกรรมต่างๆ รวมทั้งสิ้น 20 บริษัท กำหนดตัวแปรอิสระได้แก่ พนักงานไทย และญี่ปุ่นตามเชื้อชาติ และมีตัวแปรตามได้แก่ มิติทางวัฒนธรรมฮอฟสตีตทั้ง 5 มิติ ได้สรุปว่าถึงแม้คนไทยและคนญี่ปุ่นจะมีประสบการณ์ทำงานร่วมกันมาเป็นเวลานาน และทั้งสองฝ่ายต่างพยายามที่จะปรับรูปแบบของการทำงานให้สอดคล้องกัน ในการทำธุรกิจระหว่างประเทศนั้นคงปฏิเสธไม่ได้ว่า เรื่องของความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม ยังคงมีและมีผลในการทำธุรกิจร่วมกันในสถานการณ์ปัจจุบัน ในเรื่องของความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมระหว่างไทยกับญี่ปุ่นนั้น ก็มี

ทั้งเป็นรูปธรรม ตัวอย่างเช่น การสื่อสาร การแสดงออกทางสีหน้า และส่วนที่เป็นอุปสรรค คือ วัฒนธรรม ตัวอย่างเช่น ความเชื่อ ลักษณะการตัดสินใจในการแก้ปัญหา แนวคิดในเชิงธุรกิจ เป็นต้น

บุญพร ศิริรัตน์ (2554) ศึกษาเรื่องความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพัน และความสุขในองค์กร ระหว่างพนักงานชาวไทยในองค์กรธุรกิจไทย และ องค์กรธุรกิจญี่ปุ่น กรณีศึกษาบริษัทตรวจสอบสินค้าสากล (ฮัสโก้) จำกัด และบริษัทโอมิ จำกัด ใช้แบบทดสอบแบบสอบถามจำนวน 250 ชุด แบ่งเป็นพนักงานชาวไทยในองค์กรไทยจำนวน 100 ชุด และพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นจำนวน 150 ชุด สรุปได้ว่า ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพัน และความสุขในองค์กร มากกว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงานชาวไทยในองค์กรไทยในทุกๆ ด้าน เนื่องจากองค์กรญี่ปุ่นมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบมากกว่าองค์กรไทย โดยเห็นได้อย่างชัดเจนในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรแบบกลุ่มและวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับบุคลากร ส่งผลให้พนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น มีค่าความผูกพันต่อองค์กรด้านพฤติกรรมและความสุขในองค์กรด้านค่านิยมร่วมในองค์กร และคุณภาพชีวิตในการทำงานมากกว่าพนักงานชาวไทยในองค์กรไทย

รัชดาวรรณ เกิดประกอบ (2545) ศึกษาการมีส่วนร่วมในการบริหารงานและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน; บริบทของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในไทย ใช้กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยเป็นพนักงานคนไทย ระดับบังคับบัญชา บริษัท นิคอน(ประเทศไทย) จำกัด มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ รวมทั้งสิ้น 152 คน สามารถเก็บแบบสอบถามได้ 135 คน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานและวงจรคุณภาพ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานคนไทย ในระดับบังคับบัญชา บริษัท นิคอน (ประเทศไทย) จำกัด โดยเฉพาะภาพรวมของการมีส่วนร่วมในการบริหารงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกและอยู่ในระดับสูงกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานคนไทย และเมื่อแยกพิจารณาแยกตามองค์ประกอบการมีส่วนร่วมในการบริหารทั้ง 4 ด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ คุณภาพชีวิตในการทำงาน วงจรคุณภาพ การเพิ่มคุณค่างาน และการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์

มยุรฉัตร กุลตันต์ (2522) ศึกษาการปรับตัวของพนักงานภายใต้ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น ได้ผลการศึกษาว่า พนักงานภายใต้ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น มีความสามารถในการปรับตัวในภาพรวมต่อระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น ได้ในระดับดี และพบว่ามีความสามารถในการปรับตัวภายใต้ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่นในทุกด้านได้ในระดับดี โดยมีความสามารถในการปรับตัวทางด้านสังคมองค์กร ได้ดีกว่าด้านอื่น แต่มีความสามารถในการปรับตัวภายใต้ระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น น้อยกว่าด้านอื่น

วนิดา พรพิรุฬห์ (2547) วิจัยเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรระหว่างบริษัทญี่ปุ่นกับบริษัทอเมริกันในประเทศไทย รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 129 ราย แบ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจำนวน 22 ราย ผู้บริหารชาวอเมริกันจำนวน 10 ราย และพนักงานชาวไทยทั้งหมด 97 ราย สรุปผลวิจัยจากการวิเคราะห์ได้ว่า ลักษณะทางวัฒนธรรมองค์กรของญี่ปุ่นมีลักษณะเน้นในเรื่องความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เช่นการเชื่อฟังผู้มีประสบการณ์ การปฏิบัติตามกรอบที่มีอยู่ เน้นความเป็นส่วนรวมเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ลักษณะดังกล่าว สืบเนื่องจากระบบการเลื่อนขั้นตามความอาวุโส และลักษณะกลุ่มของคนญี่ปุ่น ทำให้คนเก่งไม่สามารถแสดงความสามารถได้อย่างชัดเจน และคนไม่เก่งก็ไม่สามารถอยู่รอดได้ มีการเชื่อฟังจากอาวุโสมากกว่า ส่งผลให้เกิดความไม่ชัดเจนในขอบเขตของหน้าที่การทำงาน นอกจากนี้ญี่ปุ่นยังเชื่อว่าพนักงานที่เข้าใหม่ยังไม่มีค่า หรือประโยชน์กับบริษัทในทันที จำเป็นต้องมีการเรียนรู้ก่อน และเมื่อนำค่านิยมนี้มาใช้ในไทย ทำให้เห็นว่าผู้บริหารญี่ปุ่นคิดว่าพนักงานคนไทยไม่มีคุณภาพ ส่งผลต่อการมอบอำนาจในการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งโดยส่วนใหญ่ก็เป็นกลุ่มคนญี่ปุ่นนั่นเอง พนักงานคนไทยจึงมองว่าเป็นการตัดสินใจเพียงคนเดียวมากกว่าส่วนรวมที่จะให้พนักงานมีส่วนร่วม เท่ากับเป็นการขัดการตัดสินใจแบบญี่ปุ่นในระบบบริกิ ทำให้เกิดปัญหาระดับความเข้มข้นในบริษัทญี่ปุ่นมากกว่าในบริษัทอเมริกัน เนื่องจากพนักงานไทยไม่มีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ส่วนบริษัทอเมริกันเน้นความสำเร็จ ให้ความสำคัญที่ปัจเจกนิยมบุคคล ประเมินค่าส่วนบุคคลมากกว่ายกย่องความรับผิดชอบส่วนรวม ให้ความสำคัญกับความเป็นผู้มีมนุษยธรรม ให้ความสำคัญมากกว่าแบ่งชนชั้น การเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมพื้นฐานของอเมริกา เป็นผลให้รูปแบบการบริหารของบริษัทอเมริกามีความเป็นเอกภาพมากกว่าของบริษัทญี่ปุ่น และระดับการใช้อำนาจที่เหนือกว่าเล็กน้อย ผู้บริหารในทุกๆด้านมีความต่างที่ชัดเจนในหน้าที่และขอบเขตงาน สามารถใช้อำนาจตนเองได้อย่างเต็มที่ ส่งผลให้เกิดความมั่นใจ ความเชื่อมั่น และความพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวอย่างมากในวัฒนธรรมอเมริกากับไทย จึงทำให้สองฝ่ายเข้าใจกันได้อย่างดี กล่าวคือบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกันมีลักษณะทางพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาภายใต้หัวข้อ “มองไทย-มองญี่ปุ่น ในบริบทความแตกต่างด้านวัฒนธรรม 6 มิติ ตามทฤษฎีของฮอฟสตีต” ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ขององค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทยจำนวน 145 คน ประกอบด้วยคนไทย 120 คน คนญี่ปุ่น 25 คน (สัดส่วน 5:1)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ที่ทำงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ในประเทศไทย ซึ่งไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณ ในกรณีที่ไม่ทราบกลุ่มจำนวนประชากรที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และยอมมีค่าคลาดเคลื่อนได้ 5% (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2544 : 74) ได้ขนาดตัวอย่างดังนี้

$$n = \frac{z^2 (p)(q)}{e^2}$$

เมื่อ n = จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ
 p = ความน่าจะเป็นของจำนวนประชากร
 z = Z Score ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%
 e = ระดับความคลาดเคลื่อน

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ กำหนดค่าความเชื่อมั่นที่ 95% ดังนั้น $Z = 1.96$ กรณีไม่ทราบค่า p แต่เนื่องจาก pq มีค่าสูงสุดเมื่อ $p = 0.5$ (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2544 : 77) ดังนั้น e กำหนดให้เป็น 0.05

แทนค่าในสูตร

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = 384.18 \approx 385$$

ดังนั้นขนาดตัวอย่างที่คำนวณได้คือ 385 ตัวอย่าง และใช้การเก็บแบบสอบถามระหว่างพนักงานไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในอัตราส่วน 5:1

ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 1-30 เมษายน พ.ศ. 2559 เป็นระยะเวลา 1 เดือน
2. จำนวนแบบสอบถามทั้งหมดที่ส่งไป 385 ชุด ได้รับกลับมา 145 ชุด คิดเป็นร้อยละ 37 ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด โดยกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับในครั้งนี้ เป็นคนไทย 120 คน และกลุ่มตัวอย่างคนญี่ปุ่น 25 คน คิดเป็นสัดส่วน 5:1 วณิชชาโรจน์ และคณะ (Wadeecharoen, W 2013)
3. อัตราส่วนที่ใช้ในการเก็บแบบสอบถามคือ 5:1 ระหว่างพนักงานไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ดังนั้นจะทำการเก็บแบบสอบถามจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นขั้นต่ำจำนวน 24 คน เก็บตัวอย่างจริงได้ 25 ตัวอย่าง
4. แบบสอบถามที่เก็บทั้งหมดแบ่งเป็นพนักงานชาวไทย 120 ตัวอย่าง และผู้บริหารชาวญี่ปุ่น 25 ตัวอย่าง รวมทั้งสิ้น 145 ตัวอย่าง

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลจากการวิจัยเอกสารและบทความที่เกี่ยวข้องกับมิติด้านวัฒนธรรมของออฟสดีด เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม ปรับปรุงและดัดแปลงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

2. ปรับปรุงโดยประยุกต์คำถามจากงานวิจัยในต่างประเทศ หมิง ยี่ วู (Ming-Yi Wu. 2006) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมิติวัฒนธรรมฮอฟสตีด (เอกสิทธิ์ เข้มงวด. 2557) และนำมาดัดแปลงเป็นแบบสอบถามที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

ตารางที่ 7 สรุปการประยุกต์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ลำดับ	ด้านมิติวัฒนธรรม	จำนวนคำถาม	ประยุกต์จาก
1	ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	5	Ming-Yi Wu (2006)
2	การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	5	Ming-Yi Wu (2006)
3	ลักษณะความเป็นเพศชาย	5	Ming-Yi Wu (2006)
4	ความเป็นคตริรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม	4	Ming-Yi Wu (2006)
5	การมุ่งเป้าหมายระยะยาว	5	เอกสิทธิ์ เข้มงวด (2557)
6	มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ	4	Ming-Yi Wu (2006)

3. นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และเสนอแนะเพิ่มเติม ก่อนนำไปใช้ในการวิจัย

4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบไปทำการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง เพื่อตรวจสอบและแก้ไขก่อนนำไปทดลองใช้

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบแก้ไขไปทดลองใช้ (Pilot test) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 คน เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2544 : 34-35) ค่าอัลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม มีค่าระหว่าง $0 < \alpha < 1$ ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 แสดงว่ามีค่าความเชื่อมั่นสูง จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างโดยมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป (เกียรติสุดา ศรีสุข. 2552 : 144) และปรับปรุงแบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัย ซึ่งได้ค่าสัมประสิทธิ์แต่ละด้านดังนี้

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามได้ผลดังนี้

ตารางที่ 8 ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละมิติในแบบสอบถาม

ลำดับ	มิติด้านวัฒนธรรม	จำนวน คำถาม	ค่าความ เชื่อมั่น
1	ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power Distance)	5	0.727
2	การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)	5	0.813
3	ลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity)	5	0.803
4	ความเป็นคณาธิปไตย หรือปัจเจกนิยม (Collectivism)	4	0.740
5	การมุ่งเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation)	5	0.487
6	มิติเกี่ยวกับหลักคำสอนของขงจื้อ (Confucian Work Dynamics)	4	0.748
รวมคำถามทั้งหมด		48	0.72*

หมายเหตุ : * ค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งหมด

6. นำแบบสอบถามแปลเป็นภาษาญี่ปุ่นโดยให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาไทยทำการตรวจสอบเนื้อหาและไวยากรณ์

7. เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ กลุ่มเป้าหมายคือพนักงานชาวไทย 120 คน ผู้บริหารชาวญี่ปุ่น 25 คน รวมทั้งสิ้น 145 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยอ้างอิงทฤษฎีมิติวัฒนธรรมของฮอฟสตัดต์ทั้ง 6 ด้าน เพื่อศึกษาความแตกต่างของวัฒนธรรมระหว่างไทยและญี่ปุ่น แบ่งเป็นทั้งหมด 3 ส่วน เป็นแบบสอบทั้งภาษาไทยสำหรับพนักงานชาวไทย และภาษาญี่ปุ่นสำหรับผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษาดำรงตำแหน่ง และแผนกที่ทำงานอยู่ปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อการวัดและวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมและทัศนคติ ซึ่งวัดจากวัฒนธรรมใน 6 หมวดหมู่ คือ ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ, ความเป็นปัจเจกนิยม, ลักษณะความเป็นเพศชาย, การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน, การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว และมิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ

โดยกำหนดให้ในแต่ละข้อคำถามมีระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมแต่ละด้านทั้งหมด 5 ระดับ

ตารางที่ 9 ระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมแต่ละด้าน

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

สำหรับเกณฑ์ในการแปลความหมายของแบบสอบถามส่วนที่ 2 ได้กำหนดไว้โดยใช้มาตรวัดตัวแปรที่ต้องการวิเคราะห์มาแบ่งเป็นช่วงเท่าๆ กันตั้งแต่ 1-5 คะแนน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2538 : 58) ให้คะแนนหรือนำหนักจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดเป็น 5 ถึง 1 ตามลำดับ อภิปรายผลของการวิจัยของลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอัตราภาคชั้น (Interval Scale) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในแต่ละระดับชั้นโดยใช้สูตรคำนวณช่วงกว้างของชั้น ดังนี้ (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2544 : 29)

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอัตราภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \approx 0.8
 \end{aligned}$$

แสดงเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยในแบบสอบถามส่วนที่ 2

ค่าคะแนนเฉลี่ย	การแปลความหมายจัดอยู่ในอันดับ
4.21 – 5.00	เห็นด้วยกับแต่ละหัวข้อของแต่ละด้านมิติวัฒนธรรมในระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	เห็นด้วยกับแต่ละหัวข้อของแต่ละด้านมิติวัฒนธรรมในระดับมาก
2.61 – 3.40	เห็นด้วยกับแต่ละหัวข้อของแต่ละด้านมิติวัฒนธรรมในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	เห็นด้วยกับแต่ละหัวข้อของแต่ละด้านมิติวัฒนธรรมในระดับน้อย
1.00 – 1.80	เห็นด้วยกับแต่ละหัวข้อของแต่ละด้านมิติวัฒนธรรมในระดับน้อยที่สุด

ในส่วนคำถามทั้งหมด 28 ข้อจะมีคำถามในเชิงบวกและเชิงลบ โดยเชิงบวกมีทั้งหมด 22 ข้อ และมีคำถามเชิงลบทั้งหมด 6 ข้อในหัวข้อที่ 1-5 และ 22 ทำให้การวิเคราะห์หาข้อมูลในคำถามเชิงลบจะเป็นการคำนวณแบบกลับด้านมากไปหาน้อยที่สุดจะเป็น 1-5 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อสอบถามความคิดเห็นจากผู้กรอกแบบสอบถามถึงทัศนคติในด้านความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรระหว่างคนไทยและญี่ปุ่น

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลโดยการทำแบบสอบถามทั้งหมด 145 ชุด โดยแบ่งเป็นแบบสอบถามสำหรับพนักงานไทย (ฉบับภาษาไทย) ทั้งหมด 120 ชุด และแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารชาวญี่ปุ่น 25 ชุด (ฉบับภาษาญี่ปุ่น) และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจนครบตามจำนวนทั้งหมด โดยขอความร่วมมือจากพนักงานในองค์กรบริษัทญี่ปุ่นที่จัดตั้งอยู่ในประเทศไทย

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคำตอบแล้วมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ในการวิเคราะห์ตามขั้นตอนดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Edition) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม และทำการแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก

2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามที่ได้กำหนดรหัสไว้ล่วงหน้า

3. การประมวลผลข้อมูล ข้อมูลที่ลงรหัสแล้วจะนำมาประมวลผลข้อมูล ซึ่งใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

- 4.1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลในด้าน เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง และแผนกที่ทำอยู่ในปัจจุบัน โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentages) และการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

- 4.2 วิเคราะห์ข้อมูลทางด้านมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด ได้แก่ ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ, การหลีกเลี่ยงไม่แน่นอน, ลักษณะความเป็นเพศชาย, ความเป็นคตริรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม, การมุ่งเป้าหมายระยะยาว และมิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ ของแต่ละด้านโดยใช้หลัก **sample independent t-test**

- 4.3 การทดสอบสมมติฐาน ทำการทดสอบสมมติฐานในส่วนที่ 2 โดยเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระจากกัน โดยใช้ **sample Independent T-test** เพื่อเปรียบเทียบสมมติฐานทั้งหมด 5 สมมติฐานในการเปรียบเทียบระหว่างสัญชาติไทยและญี่ปุ่น, เพศ, อายุ, ตำแหน่ง และแผนกที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน

สถิติใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1 การหาค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2544 : 449-450)

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

เมื่อ P แทน ค่าสถิติร้อยละ
f แทน ความถี่ของข้อมูล
n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลในด้านต่างๆ โดยใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2544 : 39)

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

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
 $\sum X_i$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลในด้านต่างๆ โดยใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2544 : 39)

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

เมื่อ S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง
 x^2 แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
 $\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

2. สถิติที่ใช้หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) ค่าอัลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 แสดงว่ามีค่าความเชื่อมั่นสูง โดยใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2544 : 445)

$$\alpha = \frac{k \text{ covariance / variance}}{1 + (k - 1) \text{ covariance / variance}}$$

เมื่อ α แทน ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
 k แทน จำนวนคำถาม
 Covariance แทน ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนร่วมระหว่างคำถามต่างๆ
 Vance แทน ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนของคำถาม

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่ม โดยใช้สูตร T-test Independent ในเรื่อง เพศ สถานภาพ ระดับตำแหน่ง (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2541 : 162)

ในการทดสอบ T-test หากค่าแปรปรวนของข้อมูลเท่ากันทุกกลุ่ม ให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances Assumed และถ้าค่าแปรปรวนของข้อมูลไม่เท่ากันทุกกลุ่ม ให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Equal; Variances not Assumed โดยจะทำการทดสอบค่าแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนโดยใช้ Levene Test

3.1.1 กรณีที่ค่าความแปรปรวนทั้ง 2 กลุ่ม ไม่เท่ากัน ($S_1^2 \neq S_2^2$) โดยใช้สูตรดังนี้

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

โดยที่

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

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน T-Distribution
	$\bar{X}_1$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$\bar{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	S_1^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	S_2^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	n_1	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	n_2	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	df	แทน	จำนวนค่าของตัวแปรที่เป็นอิสระ

3.1.2 กรณีที่ค่าความแปรปรวนทั้ง 2 กลุ่ม เท่ากัน ($S_1^2 = S_2^2$) โดยใช้สูตร

ดังนี้

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน T-Distribution
	$\bar{X}_1$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$\bar{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	S_1^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	S_2^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

n_1 แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
 n_2 แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
 df แทน จำนวนค่าของตัวแปรที่เป็นอิสระ



TNI

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้เป็นกรณีศึกษา “มองไทย-มองญี่ปุ่น ในบริบทความแตกต่างด้านวัฒนธรรม 6 มิติ ตามทฤษฎีของฮอฟสตีด” โดยการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

H_0	แทน สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H_1	แทน สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)
n	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
df	แทน จำนวนค่าของตัวแปรที่เป็นอิสระ
t	แทน ค่าที่ใช้พิจารณา t- Distribution
Sig.2 Tailed	แทน ความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลตามความมุ่งหมายของการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอ ออกเป็น 3 ส่วน ตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ของพนักงานไทยและผู้บริหารญี่ปุ่น ในบริษัทญี่ปุ่นที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด ได้แก่ ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ, การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน, ลักษณะความเป็นเพศชาย, ความเป็นคตริรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม การมุ่งเป้าหมายระยะยาว และมิติเกี่ยวกับกับหลักคำสอนของขงจื้อ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 วัฒนธรรมการทำงานระหว่างไทยและญี่ปุ่นมีความแตกต่างกันตามมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด

สมมติฐานข้อที่ 2 พนักงานเพศหญิงและเพศชายมีความต่างกันมิติทั้ง 6 ด้านของมิติวัฒนธรรมของฮอฟสตีด

สมมติฐานข้อที่ 3 ในช่วงอายุต่างๆ ของพนักงานมีความแตกต่างกันในมิติทั้ง 6 ด้านของมิติวัฒนธรรมของฮอฟสตีด

สมมติฐานข้อที่ 4 ระหว่างตำแหน่งของกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ-ผู้บริหารระดับต้น และกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง-ผู้บริหารระดับสูง มีความแตกต่างกันในมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด

สมมติฐานข้อที่ 5 แผนกที่ทำงานอยู่ในปัจจุบันของพนักงานแต่ละบุคคลในสัญชาติไทยและญี่ปุ่นมีความแตกต่างกันในมิติทั้ง 6 ด้านของมิติวัฒนธรรมของฮอฟสตีด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ สัญชาติ, เพศ, อายุ, การศึกษา, ตำแหน่ง และแผนกที่คุณทำงานอยู่ปัจจุบัน โดยการแจกแจงจำนวน (ความถี่) และร้อยละ ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 จำนวนความถี่และร้อยละข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล	ความถี่ (คน)	ร้อยละ
1.1 สัญชาติ		
ไทย	120	82.8
ญี่ปุ่น	25	17.2
รวม	145	100.0
1.2 เพศ		
ชาย	48	33.1
หญิง	97	66.9
รวม	145	100.0
1.3 อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	78	53.8
31-40 ปี	50	34.5
41-50 ปี	11	7.6
50 ปีขึ้นไป	6	4.1
รวม	145	100.0

ตารางที่ 10 จำนวนความถี่และร้อยละข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล	ความถี่ (คน)	ร้อยละ
1.4 การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	15	10.3
ปริญญาตรี	115	79.3
ปริญญาโทขึ้นไป	15	10.3
รวม	145	100.0
1.5 ตำแหน่ง		
ผู้ปฏิบัติงาน	99	68.3
ผู้บริหารระดับต้น	25	17.2
ผู้บริหารระดับกลาง	15	10.3
ผู้บริหารระดับสูง	6	4.1
รวม	145	100.0
1.6 แผนกที่ทำงานอยู่ปัจจุบัน		
แผนกทรัพยากรมนุษย์และธุรการ	30	20.7
แผนกบัญชี	8	5.5
แผนกขายและการตลาด	25	17.2
แผนกการผลิต	12	8.3
แผนกจัดซื้อ	17	11.7
แผนกอื่นๆ	53	36.6
รวม	145	100.0

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 145 คน จำแนกตัวแปรได้ดังนี้

สัญชาติ กลุ่มจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเป็นสัญชาติไทยทั้งหมดจำนวน 120 คน และเป็นสัญชาติญี่ปุ่น 25 คน เป็นการใช้อัตราส่วน 5 ต่อ 1 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงโดยมีจำนวนทั้งหมด 97 คน คิดเป็นร้อยละ 66.9 และที่เหลือเป็นเพศชายโดยมีจำนวนทั้งหมด 48 คน คิดเป็นร้อยละ 33.1

อายุ กลุ่มอายุที่มากอันดับที่หนึ่งคือกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปีโดยมีจำนวนทั้งหมด 78 คน คิดเป็นร้อยละ 53.8 อันดับสองคือกลุ่มอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.5 อันดับสามคือกลุ่มอายุระหว่าง 41-50 ปี มีจำนวนทั้งหมด 11 คน คิดเป็นร้อยละ 7.6 และกลุ่มสุดท้ายคืออายุมากกว่า 50 ปี คิดเป็นร้อยละที่ 4.1

การศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี รวมทั้งสิ้น 115 คน คิดเป็นร้อยละ 79.3 และมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาโท ในกลุ่มจำนวนคนเท่ากันอยู่ที่กลุ่มละ 15 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3

ตำแหน่ง ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานเป็นตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามที่มากที่สุดเป็นอันดับหนึ่งโดยมีจำนวนทั้งสิ้น 99 คน คิดเป็นร้อยละ 68.3 รองลงมาคือตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น จำนวนทั้งสิ้น 25 คน คิดเป็นร้อยละ 17.3 อันดับที่สามคือผู้บริหารระดับกลาง มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 และอันดับสุดท้ายคือตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงมีจำนวนทั้งสิ้น 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.1

แผนกที่ทำอยู่ในปัจจุบัน แผนกที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่งอยู่ในแผนกอื่นๆ ที่ไม่ได้ระบุในแบบสอบถามอยู่ที่จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 36.6 มีแผนกทรัพยากรมนุษย์และธุรการ จำนวนทั้งสิ้น 30 คน คิดเป็นร้อยละ 20.7 แผนกขายและการตลาดทั้งหมดจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 17.2 แผนกจัดซื้อทั้งหมด 17 คน คิดเป็นร้อยละ 11.7 แผนกการผลิตทั้งหมด 12 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 และแผนกบัญชีมีจำนวนทั้งสิ้น 8 คนคิดเป็นร้อยละ 5.5 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด

ได้แก่ ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ, การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน, ลักษณะความเป็นเพศชาย, ความเป็นคตริรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม, การมุ่งเป้าหมายระยะยาว และมิติเกี่ยวกับกับหลักคำสอนของขงจื้อ ของพนักงานไทยและผู้บริหารญี่ปุ่นที่ทำงานอยู่ในบริษัทญี่ปุ่น ในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย ปรากฏตามตารางที่ 11

TNI

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย โดยรวมแต่ละด้านของมิติทางวัฒนธรรมและเปรียบเทียบระหว่างสัญชาติ

ด้านมิติวัฒนธรรม	$\bar{X}$		S.D.		ระดับความคิดเห็น	
	ไทย	ญี่ปุ่น	ไทย	ญี่ปุ่น	ไทย	ญี่ปุ่น
ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	3.29	2.68	0.681	0.695	ปานกลาง	ปานกลาง
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	3.87	3.93	0.670	0.722	มาก	มาก
ลักษณะความเป็นเพศชาย	3.20	2.75	0.756	0.744	ปานกลาง	ปานกลาง
ความเป็นคติรวมหมู่หรือปัจเจกนิยม	3.73	3.73	0.669	0.657	มาก	มาก
การมุ่งเป้าหมายระยะยาว	3.48	3.39	0.602	0.362	มาก	ปานกลาง
มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ	3.97	3.94	0.663	0.657	มาก	มาก

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์พนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทยโดยเปรียบเทียบระหว่างสองสัญชาติระหว่างไทยกับญี่ปุ่นตามมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีตทั้ง 6 ด้าน ในด้านมิติวัฒนธรรม ‘การมุ่งเป้าหมายระยะยาว’ มีความแตกต่างกันในระดับความคิดเห็น ไทยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.48 ญี่ปุ่นมีความคิดเห็นในระดับ ปานกลางมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.39

ส่วนด้านมิติทางวัฒนธรรมที่เหลือ 5 ด้าน ชาวไทยและชาวญี่ปุ่นมีความคิดเห็นในระดับเดียวกัน โดยด้านความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ มีความระดับความคิดเห็นในระดับ ปานกลาง โดยสัญชาติไทยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.29 และสัญชาติญี่ปุ่นมีค่าเฉลี่ยที่ 2.68 ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ชาวไทยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.87 ชาวญี่ปุ่นมีค่าเฉลี่ยที่ 3.93 ด้านลักษณะความเป็นเพศชาย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ชาวไทยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.20 ชาวญี่ปุ่นมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.75 ด้านความเป็นคติรวมหมู่หรือปัจเจกนิยม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ชาวไทย และชาวญี่ปุ่นมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.73 ด้านมิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ชาวไทยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.97 และสัญชาติญี่ปุ่นมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.94

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ของบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย โดยรวมแต่ละด้านของมิติทางวัฒนธรรมและเปรียบเทียบระหว่างเพศ

ด้านมิติวัฒนธรรม	$\bar{X}$		S.D.		ระดับความคิดเห็น	
	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง
ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	3.13	3.21	0.865	0.639	ปานกลาง	ปานกลาง
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	4.07	3.91	0.648	0.688	มาก	มาก
ลักษณะความเป็นเพศชาย	3.19	3.09	0.760	0.778	ปานกลาง	ปานกลาง
ความเป็นคติรวมหมู่หรือปัจเจกนิยม	3.81	3.68	0.637	0.677	มาก	มาก
การมุ่งเป้าหมายระยะยาว	3.55	3.42	0.530	0.584	มาก	มาก
มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ	4.03	3.94	0.651	0.681	มาก	มาก

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์พนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย เปรียบเทียบระหว่างเพศชายและเพศหญิง มิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีด ทั้ง 6 ด้าน ไม่มีความแตกต่างกันในระดับความคิดเห็นระหว่างเพศชายและเพศหญิง โดยวิเคราะห์ตามลำดับด้านมิติวัฒนธรรม ดังนี้ ด้านความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง เพศชายมีค่าเฉลี่ย 3.13 และเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.21 ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีความคิดเห็นในระดับมาก เพศชายมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.07 และเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.91 ด้านลักษณะความเป็นเพศชายมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง เพศชายมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.19 เพศหญิงอยู่ที่ 3.09 ด้านความเป็นคติรวมหมู่หรือปัจเจกนิยม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก เพศชายมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.81 เพศหญิงอยู่ที่ 3.68 ด้านการมุ่งเป้าหมายระยะยาว มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก เพศชายมีค่าเฉลี่ย 3.55 เพศหญิง 3.42 มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก เพศชายมีค่าเฉลี่ย 4.03 เพศหญิงมีค่าเฉลี่ย 3.94

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนตามมาตรฐานของพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย รวมแต่ละรายด้านของมิติทางวัฒนธรรมและเปรียบเทียบระหว่างอายุ

ด้านมิติวัฒนธรรม	$\bar{X}$		S.D.	ระดับความคิดเห็น		
	ต่ำกว่า	41 ปี	ต่ำกว่า	41 ปี	ต่ำกว่า	41 ปี
	40 ปี	ขึ้นไป	40 ปี	ขึ้นไป	40 ปี	ขึ้นไป
ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	3.18	3.18	0.676	0.772	ปานกลาง	ปานกลาง
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	3.90	4.05	0.719	0.620	มาก	มาก
ลักษณะความเป็นเพศชาย	3.12	3.13	0.795	0.748	ปานกลาง	ปานกลาง
ความเป็นคติรวมหมู่หรือปัจเจกนิยม	3.73	3.73	0.672	0.660	มาก	มาก
การมุ่งเป้าหมายระยะยาว	3.41	3.52	0.583	0.549	มาก	มาก
มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ	3.92	4.02	0.694	0.642	มาก	มาก

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์พนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย โดยเปรียบเทียบระหว่างอายุต่ำกว่า 40 ปี และอายุ 41 ปีขึ้นไป ของมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีตทั้ง 6 ด้าน ไม่มีความแตกต่างกันในระดับความคิดเห็นของความต่างระหว่างอายุทั้งสองกลุ่ม โดยวิเคราะห์ตามลำดับของแต่ละด้านมิติวัฒนธรรม ดังนี้ด้านความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง อายุทั้งสองกลุ่มมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.18 ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยอายุต่ำกว่า 40 ปี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.90 และอายุ 41 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.05 ด้านลักษณะความเป็นเพศชาย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยอายุต่ำกว่า 40 ปี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.12 และอายุระหว่าง 41ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.13 ด้านความเป็นคติรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยทั้งสองกลุ่มของอายุมีค่าเฉลี่ยเดียวกันอยู่ที่ 3.73 ด้านการมุ่งเป้าหมายระยะยาว มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก อายุต่ำกว่า 40 ปี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.41 และอายุ 41 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.52 มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยอายุต่ำกว่า 40 ปี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.92 และอายุ 41 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.02

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนตามมาตรฐานของพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของบริษัทญี่ปุ่น ในประเทศไทย รวมแต่ละรายด้านของมิติทางวัฒนธรรมและเปรียบเทียบระหว่างตำแหน่งโดยใช้สัญลักษณ์แทนความหมายของตำแหน่ง

ด้านมิติวัฒนธรรม	$\bar{X}$		S.D.		ระดับความคิดเห็น	
	A	B	A	B	A	B
ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	3.23	3.07	0.692	0.772	ปานกลาง	ปานกลาง
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	3.96	3.99	0.655	0.729	มาก	มาก
ลักษณะความเป็นเพศชาย	3.11	3.16	0.727	0.866	ปานกลาง	ปานกลาง
ความเป็นคติรวมหมู่หรือปัจเจกนิยม	3.70	3.77	0.639	0.721	มาก	มาก
การมุ่งเป้าหมายระยะยาว	3.40	3.58	0.545	0.604	ปานกลาง	มาก
มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ	3.97	3.97	0.645	0.728	มาก	มาก

หมายเหตุ : A = ผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารระดับต้น

B = ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์พนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย เปรียบเทียบตามตำแหน่งของแต่ละบุคคล โดยจำแนกเป็นสองกลุ่ม ได้แก่ กลุ่ม A คือตำแหน่ง ผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารระดับต้น และกลุ่ม B คือ ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ของมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีตทั้ง 6 ด้าน โดยมีมิติด้านการมุ่งเป้าหมายระยะยาวที่มีระดับความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มไม่เหมือนกัน กลุ่ม A จะมีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยที่ 3.40 กลุ่ม B มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 3.58 ส่วนมิติทั้ง 5 ด้านที่เหลือ ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นในระดับเดียวกัน เรียงลำดับดังนี้ ด้านความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง โดยที่กลุ่ม A มีค่าเฉลี่ย 3.23 และกลุ่ม B มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.07 ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มากกลุ่ม A มีค่าเฉลี่ยที่ 3.96 กลุ่ม B มีค่าเฉลี่ยที่ 3.99 ด้านลักษณะความเป็นเพศชายมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางกลุ่ม A มีค่าเฉลี่ยที่ 3.11 กลุ่ม B มีค่าเฉลี่ยที่ 3.16 ด้านความเป็นคติรวมหมู่หรือปัจเจกนิยม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก กลุ่ม A มีค่าเฉลี่ยที่ 3.70 กลุ่ม B มีค่าเฉลี่ยที่ 3.77 มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากกลุ่ม A และ B มีค่าเฉลี่ยเดียวกันที่ 3.97

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนตามมาตรฐานของพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย รวมแต่ละด้านของมิติทางวัฒนธรรมและเปรียบเทียบระหว่างแผนกที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน

ด้านมิติวัฒนธรรม	$\bar{X}$		S.D.		ระดับความคิดเห็น	
	A	B	A	B	A	B
ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	3.24	3.16	0.762	0.706	ปานกลาง	ปานกลาง
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	3.75	4.04	0.717	0.649	มาก	มาก
ลักษณะความเป็นเพศชาย	3.04	3.15	0.775	0.771	ปานกลาง	ปานกลาง
ความเป็นคติรวมหมู่หรือปัจเจกนิยม	3.65	3.75	0.717	0.646	มาก	มาก
การมุ่งเป้าหมายระยะยาว	3.29	3.52	0.648	0.527	ปานกลาง	มาก
มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ	3.86	4.01	0.679	0.666	มาก	มาก

หมายเหตุ : A = แผนกทรัพยากรมนุษย์และธุรการ, แผนกบัญชี, แผนกขายและการตลาด

B = แผนกการผลิต, แผนกจัดซื้อ, อื่นๆ

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์พนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย เปรียบเทียบตามแผนกของแต่ละบุคคล จำแนกออกเป็นสองกลุ่ม ได้แก่ กลุ่ม A คือแผนกทรัพยากรมนุษย์และธุรการ, แผนกบัญชี, แผนกขายและการตลาด กลุ่ม B คือแผนกการผลิต, แผนกจัดซื้อ และอื่นๆ จากผลวิเคราะห์มิติวัฒนธรรมของการมุ่งเป้าหมายระยะยาวทั้งสองกลุ่มที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันกลุ่ม A มีความคิดเห็นปานกลางมีค่าเฉลี่ยที่ 3.29 กลุ่ม B มีค่าเฉลี่ยที่ 3.52 มิติ 5 ด้านที่เหลือ ความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มอยู่ในระดับเดียวกันเรียงลำดับดังนี้ ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง กลุ่ม B มีค่าเฉลี่ยที่ 3.24 กลุ่ม B มีค่าเฉลี่ยที่ 3.16 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีความคิดเห็นระดับมาก กลุ่ม A มีค่าเฉลี่ยที่ 3.75 กลุ่ม B มีค่าเฉลี่ยที่ 4.04 ลักษณะความเป็นเพศชายมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง กลุ่ม A มีค่าเฉลี่ยที่ 3.04 กลุ่ม B มีค่าเฉลี่ยที่ 3.15 ความเป็นคติรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก กลุ่ม A มีค่าเฉลี่ยที่ 3.65 กลุ่ม B มีค่าเฉลี่ยที่ 3.75 และมิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยกลุ่ม A มีค่าเฉลี่ยที่ 3.86 และกลุ่ม B มีค่าเฉลี่ยที่ 4.01

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังนี้ คือ

สมมติฐานข้อที่ 1 วัฒนธรรมการทำงานระหว่างไทยและญี่ปุ่นมีความแตกต่างกันของมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด

พนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีความแตกต่างกันของมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีดสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

H_0 : พนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ไม่มีความแตกต่างกันในมิติทั้ง 6 ด้านตามวัฒนธรรมของฮอฟสตีด

H_1 : พนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่น มีความแตกต่างกันในมิติทั้ง 6 ด้านตามวัฒนธรรมของฮอฟสตีด

สำหรับสถิติที่ใช้วิเคราะห์ค่าสถิติของการทดสอบโดยใช้กลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มเป็นอิสระต่อกัน (Independent T-test) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ก็ต่อเมื่อค่า Sig (2-Tailed) มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05

เพื่อศึกษาว่าค่าเฉลี่ยของมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีดทั้ง 6 ด้านของพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีความแตกต่างกันหรือไม่ โดยทำการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนของข้อมูลก่อน โดยใช้ค่าสถิติ Levene's Test ซึ่งมีสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นเท่ากัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นไม่เท่ากัน

หากผลการทดสอบสมมติฐานความเท่ากันของค่าความแปรปรวนมีค่า Sig. จากการตรวจสอบน้อยกว่า 0.05 ก็จะยอมรับ H_1 และปฏิเสธ H_0 และใช้ค่า t กรณีค่าความแปรปรวนของสองกลุ่มประชากรไม่เท่ากัน แต่หากพบว่าค่า Sig. จากการทดสอบมากกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ก็จะยอมรับ H_0 และปฏิเสธ H_1 และใช้ค่า t กรณีค่าความแปรปรวนของสองกลุ่มประชากรเท่ากัน ซึ่งผลการทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวน (Levene's Test) และผลการทดสอบความเท่ากันของค่าเฉลี่ย (Independent-Test)

ตารางผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของมิติวัฒนธรรมฮอฟสตีดทั้ง 6 ด้านระหว่างพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นโดยใช้ Levene's Test โดยทำการแบ่งย่อยทั้งหมด 6 สมมติฐานของแต่ละมิติ

ตารางที่ 16 สมมติฐานข้อที่ 1.1 มิติด้านความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	Equality Variances Assumed	0.057	0.812
	Equality Variances Not Assumed		

จากตารางที่ 16 สมมติฐานข้อที่ 1.1 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับมิติด้านความเหลื่อมล้ำทางอำนาจโดยรวม Levene's Test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.812 ดังนั้นจะใช้ Equality Variances Assumed สำหรับค่า T-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน

ตารางที่ 17 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 1

ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	สัญชาติ	T-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-Tailed)
	ไทย	3.29	0.681	4.005	0.000
	ญี่ปุ่น	2.68	0.695		

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมของความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ โดยจำแนกตามสัญชาติระหว่างไทยและญี่ปุ่น พบว่าค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีความแตกต่างกันของมิติทางด้านความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 18 สมมติฐานข้อที่ 1.2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	Equality Variances Assumed	0.254	0.617
	Equality Variances Not Assumed		

จากตารางที่ 18 สมมติฐานข้อที่ 1.2 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนโดยรวม Levene's Test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.617 ดังนั้นจะใช้ Equality Variances Assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน

ตารางที่ 19 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 1.2

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	สัญชาติ	T-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-Tailed)
	ไทย	3.97	0.670	0.283	0.777
	ญี่ปุ่น	3.93	0.722		

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน โดยจำแนกตามสัญชาติระหว่างไทยและญี่ปุ่น พบว่าค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.777 ซึ่งมากกว่า 0.05 โดยจะปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) และยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่าพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นไม่มีความแตกต่างกันในมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 20 สมมติฐานข้อที่ 1.3 ลักษณะความเป็นเพศชาย

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
ลักษณะความเป็นเพศชาย	Equality Variances Assumed	0.041	0.839
	Equality Variances Not Assumed		

จากตารางที่ 20 สมมติฐานข้อที่ 1.3 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับมิติลักษณะความเป็นเพศชาย โดยรวม Levene's Test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.839 ดังนั้นจะใช้ Equality Variances Assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน

ตารางที่ 21 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 1.3

ลักษณะความเป็นเพศชาย	สัญชาติ	T-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-Tailed)
	ไทย	3.20	0.756	2.740	0.007
	ญี่ปุ่น	2.75	0.744		

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมลักษณะความเป็นเพศชาย โดยจำแนกตามสัญชาติระหว่างไทยและญี่ปุ่น พบว่าค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.007 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 โดยจะยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีความแตกต่างกันในมิติด้านลักษณะความเป็นเพศชาย ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 22 สมมติฐานข้อที่ 1.4 ความเป็นคตริรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
ความเป็นคตริรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม	Equality Variances Assumed	0.000	0.997
	Equality Variances Not Assumed		

จากตารางที่ 22 สมมติฐานข้อที่ 1.4 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับมิติความเป็นคตริรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม โดยรวม Levene's Test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.997 ดังนั้นจะใช้ Equality Variances Assumed สำหรับค่า T-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน

ตารางที่ 23 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 1.4

ความเป็นคตริรวมหมู่ หรือปัจเจก นิยม	สัญชาติ	T-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-Tailed)
	ไทย	3.73	0.669	0.009	0.993
	ญี่ปุ่น	3.73	0.657		

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมความเป็นคตริรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม โดยจำแนกตามสัญชาติระหว่างไทยและญี่ปุ่น พบว่าค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.993 ซึ่งมากกว่า 0.05 โดยจะปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) และยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่าพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นไม่มีความแตกต่างกันในมิติความเป็นคตริรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 24 สมมติฐานข้อที่ 1.5 การมุ่งเป้าหมายระยะยาว

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
การมุ่งเป้าหมายระยะยาว	Equality Variances Assumed		
	Equality Variances Not Assumed	6.031	0.015

จากตารางที่ 24 สมมติฐานข้อที่ 1.5 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับมิติการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว โดยรวม Levene's Test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.015 ดังนั้นจะใช้ Equality Variances Not Assumed สำหรับค่า T-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน

ตารางที่ 25 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 1.5

การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว	สัญชาติ	T-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-Tailed)
	ไทย	3.48	0.602	0.966	0.338
	ญี่ปุ่น	3.39	0.362		

จากตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว โดยจำแนกตามสัญชาติระหว่างไทยและญี่ปุ่น พบว่าค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.338 ซึ่งมากกว่า 0.05 โดยจะปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) และยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่าพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นไม่มีความแตกต่างกันในมิติการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 26 สมมติฐานข้อที่ 1.6 มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ	Equality Variances Assumed	0.644	0.424
	Equality Variances Not Assumed		

จากตารางที่ 26 สมมติฐานข้อที่ 1.6 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับมิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ โดยรวม Levene's Test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.424 ดังนั้นจะใช้ Equality Variances Assumed สำหรับค่า T-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน

ตารางที่ 27 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 1.6

มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ	สัญชาติ	T-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-Tailed)
	ไทย	3.97	0.663	0.265	0.792
	ญี่ปุ่น	3.94	0.719		

จากตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมมิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ โดยจำแนกตามสัญชาติระหว่างไทยและญี่ปุ่น พบว่าค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.792 ซึ่งมากกว่า 0.05 โดยจะปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) และยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่าพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นไม่มีความแตกต่างกันในมิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 2 พนักงานเพศหญิงและเพศชายมีความต่างกันของมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด

พนักงานเพศหญิงและเพศชายมีความแตกต่างกันในมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีดสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

H_0 : พนักงานเพศหญิงและเพศชายไม่มีความแตกต่างกันในมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด

H_1 : พนักงานเพศหญิงและเพศชายมีความแตกต่างกันในมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟ

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ใช้ค่าสถิติของการทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มเป็นอิสระต่อกัน (Independent T-test) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ก็ต่อเมื่อค่า Sig (2-Tailed) มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05

เพื่อศึกษาว่าค่าเฉลี่ยของมิติทางวัฒนธรรมทั้ง 6 ของฮอฟสตีด ในกลุ่มพนักงานเพศหญิงและเพศชายมีความแตกต่างกันหรือไม่ โดยทำการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนของข้อมูลก่อน โดยใช้ค่าสถิติ Levene's Test ซึ่งมีสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของพนักงานเพศหญิงและชายเท่ากัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของพนักงานเพศหญิงและชายไม่เท่ากัน

หากผลการทดสอบสมมติฐานความเท่ากันของค่าความแปรปรวนมีค่า Sig. จากการตรวจสอบน้อยกว่า 0.05 ก็จะยอมรับ H_1 และปฏิเสธ H_0 และใช้ค่า t กรณีค่าความแปรปรวนของสองกลุ่มประชากรไม่เท่ากัน แต่หากพบว่าค่า Sig. จากการทดสอบมากกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ก็จะยอมรับ H_0 และปฏิเสธ H_1 และใช้ค่า t กรณีค่าความแปรปรวนของสองกลุ่มประชากรเท่ากัน ซึ่งผลการทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวน (Levene's Test) และผลการทดสอบความเท่ากันของค่าเฉลี่ย (Independent-T-Test) ดังตารางข้างล่าง

ตารางผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีดระหว่างพนักงานเพศหญิงและเพศชาย โดยใช้ Levene's Test โดยทำการแบ่งย่อยทั้งหมด 6 สมมติฐานของแต่ละมิติ

ตารางที่ 28 สมมติฐานข้อที่ 2.1 มิติด้านความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	Equality Variances Assumed		
	Equality Variances Not Assumed	9.281	0.003

จากตารางที่ 28 สมมติฐานข้อที่ 2.1 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับมิติด้านความเหลื่อมล้ำทางอำนาจโดยรวม Levene's Test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ Equal Variance Not Assumed สำหรับค่า T-test กรณี

ตารางที่ 29 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 2.1

ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	เพศ	T-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-Tailed)
	ชาย	3.13	0.865	-0.547	0.586
	หญิง	3.21	0.639		

จากตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมของความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ โดยจำแนกตามเพศ พบว่าค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.586 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าพนักงานเพศหญิงและเพศชายไม่มีความแตกต่างกันในมิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 30 สมมติฐานข้อที่ 2.2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	Equality Variances Assumed	0.842	0.360
	Equality Variances Not Assumed		

จากตารางที่ 30 สมมติฐานข้อที่ 2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนโดยรวม Levene's Test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.360 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ Equal Variance Assumed สำหรับค่า T-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน

ตารางที่ 31 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 2.2

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	เพศ	T-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-Tailed)
	ชาย	4.07	0.648	1.356	0.177
	หญิง	3.91	0.688		

จากตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน จำแนกตามเพศพบว่าค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.177 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าพนักงานเพศหญิงและเพศชายไม่มีความแตกต่างกันในมิติหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 32 สมมติฐานข้อที่ 2.3 ลักษณะความเป็นเพศชาย

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
ลักษณะความเป็นเพศชาย	Equality Variances Assumed	0.188	0.665
	Equality Variances Not Assumed		

จากตารางที่ 32 สมมติฐานข้อที่ 2.3 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับลักษณะความเป็นเพศชาย โดยรวม Levene's Test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.389 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ Equal Variance Assumed สำหรับค่า T-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน

ตารางที่ 33 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 2.3

ลักษณะความเป็นเพศชาย	เพศ	T-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-Tailed)
	ชาย	3.19	0.760	0.740	0.460
	หญิง	3.09	0.778		

จากตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมลักษณะความเป็นเพศชาย จำแนกตามเพศ พบว่าค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.460 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าพนักงานเพศหญิงและเพศชายไม่มีความแตกต่างกันในด้านมิติลักษณะความเป็นเพศชาย ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 34 สมมติฐานข้อที่ 2.4 ความเป็นคตริรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
ความเป็นคตริรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม	Equality Variances Assumed	0.036	0.850
	Equality Variances Not Assumed		

จากตารางที่ 34 สมมติฐานข้อที่ 2.4 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความเป็นคตริรวมหมู่หรือปัจเจกนิยม โดยรวม Levene's Test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.850 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ Equal Variance Assumed สำหรับค่า T-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน

ตารางที่ 35 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 2.4

ความเป็นคตริรวมหมู่ หรือปัจเจก นิยม	เพศ	T-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-Tailed)
	ชาย	3.81	0.637	0.740	0.460
	หญิง	3.68	0.677		

จากตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมความเป็นคตริรวมหมู่หรือปัจเจกนิยม จำแนกตามเพศ พบว่าค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.460 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั้นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าพนักงานเพศหญิงและเพศชายไม่มีความแตกต่างกันในความเป็นคตริรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 36 สมมติฐานข้อที่ 2.5 การมุ่งเป้าหมายระยะยาว

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
การมุ่งเป้าหมายระยะยาว	Equality Variances Assumed	0.435	0.510
	Equality Variances Not Assumed		

จากตารางที่ 36 สมมติฐานข้อที่ 2.5 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการมุ่งเป้าหมายระยะยาว โดยรวม Levene's Test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.510 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ Equal Variance Assumed สำหรับค่า T-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน

ตารางที่ 37 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 2.5

การมุ่งเป้าหมายระยะยาว	เพศ	T-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-Tailed)
	ชาย	3.55	0.530	1.272	0.206
	หญิง	3.42	0.584		

จากตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมการมุ่งเป้าหมายระยะยาว จำแนกตามเพศ พบว่าค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.206 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าเพศหญิงและเพศชายไม่มีความแตกต่างกันในการมุ่งเป้าหมายระยะยาว ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 38 สมมติฐานข้อที่ 2.6 มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ	Equality Variances Assumed	0.693	0.407
	Equality Variances Not Assumed		

จากตารางที่ 38 สมมติฐานข้อที่ 2.6 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับหลักคำสอนของขงจื้อ โดยรวม Levene's Test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.407 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ Equal Variance Assumed สำหรับค่า T-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน

ตารางที่ 39 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 2.6

มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ	เพศ	T-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-Tailed)
	ชาย	4.03	0.651	0.742	0.459
	หญิง	3.94	0.681		

จากตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมของมิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อโดยจำแนกตามเพศพบว่าค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.459 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าพนักงานเพศหญิงและเพศชายไม่มีความแตกต่างกันในมิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 3 ในช่วงอายุต่างๆ ของพนักงานมีความแตกต่างกันในมิติวัฒนธรรม ทั้ง 6 ด้านของของฮอฟสตีด

พนักงานในช่วงอายุต่างกัน มีความแตกต่างกันในมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

H_0 : พนักงานในช่วงอายุต่างกันไม่มีความแตกต่างกันในมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด

H_1 : พนักงานในช่วงอายุต่างกัน มีความแตกต่างกันมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ใช้ค่าสถิติของการทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มเป็นอิสระต่อกัน (Independent T-test) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ก็ต่อเมื่อค่า Sig (2-Tailed) มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติต่ำกว่า 0.05

เพื่อศึกษาว่าค่าเฉลี่ยของมิติทางวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีดพนักงานในช่วงอายุต่างกันมีความแตกต่างกันหรือไม่ โดยทำการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนของข้อมูลก่อนโดยใช้ค่าสถิติ Levene's test ซึ่งมีสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของพนักงานในช่วงอายุต่างกันเท่ากัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของพนักงานในช่วงอายุต่างกันไม่เท่ากัน

หากผลการทดสอบสมมติฐานความเท่ากันของค่าความแปรปรวนมีค่า Sig. จากการตรวจสอบน้อยกว่า 0.05 ก็จะยอมรับ H_1 และปฏิเสธ H_0 และใช้ค่า t กรณีค่าความแปรปรวนของสองกลุ่มประชากรไม่เท่ากัน แต่หากพบว่าค่า Sig. จากการทดสอบมากกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ก็ จะยอมรับ H_0 และปฏิเสธ H_1 และใช้ค่า t กรณีค่าความแปรปรวนของสองกลุ่มประชากรเท่ากัน ซึ่งผลการทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวน (Levene's Test) และผลการทดสอบความเท่ากันของค่าเฉลี่ย (Independent-Test) ดังตารางข้างล่าง

ตารางผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของมิติวัฒนธรรมฮอฟสตีดทั้ง 6 ด้านระหว่างพนักงานใน 2 ช่วงอายุ โดยใช้ Levene's Test โดยทำการแบ่งย่อยทั้งหมด 6 สมมติฐานในแต่ละมิติ

ตารางที่ 40 สมมติฐานข้อที่ 3.1 มิติด้านความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	Equality Variances Assumed	1.583	0.210
	Equality Variances Not Assumed		

จากตารางที่ 40 สมมติฐานข้อที่ 3.1 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับมิติด้านความเหลื่อมล้ำทางอำนาจโดยรวม Levene's Test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.210 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ Equal Variance Assumed สำหรับค่า T-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน

ตารางที่ 41 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 3.1

ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	อายุ	T-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-Tailed)
	ต่ำกว่า 30-40 ปี	3.18	0.676	0.050	0.960
	41-50 ปีขึ้นไป	3.18	0.772		

จากตารางที่ 41 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมของความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ โดยจำแนกตามช่วงอายุ พบว่าค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.960 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าพนักงานในช่วงอายุต่างกันไม่มีความแตกต่างกันในมิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 42 สมมติฐานข้อที่ 3.2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	Equality Variances Assumed	2.304	0.131
	Equality Variances Not Assumed		

จากตารางที่ 42 สมมติฐานข้อที่ 3.2 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับมิติของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนโดยรวม Levene's Test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.131 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ Equal Variance Assumed สำหรับค่า T-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน

ตารางที่ 43 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 3.2

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	อายุ	T-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-Tailed)
	ต่ำกว่า 30-40 ปี	3.90	0.719	1.317	0.190
	41-50 ปีขึ้นไป	4.05	0.620		

จากตารางที่ 43 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน โดยจำแนกตามช่วงอายุ พบว่าค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.190 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั้นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าพนักงานในช่วงอายุต่างกันไม่มีความแตกต่างกันในมิติด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 44 สมมติฐานข้อที่ 3.3 ลักษณะความเป็นเพศชาย

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
ลักษณะความเป็นเพศชาย	Equality Variances Assumed	0.699	0.405
	Equality Variances Not Assumed		

จากตารางที่ 44 สมมติฐานข้อที่ 3.3 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับมิติของลักษณะความเป็นเพศชายโดยรวม Levene's Test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.405 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ Equal Variance Assumed สำหรับค่า T-testกรณีความแปรปรวนเท่ากัน

ตารางที่ 45 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 3.3

ลักษณะความเป็นเพศชาย	อายุ	T-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-Tailed)
	ต่ำกว่า 30-40 ปี	3.12	0.795	0.130	0.897
	41-50 ปีขึ้นไป	3.13	0.748		

จากตารางที่ 45 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมลักษณะความเป็นเพศชายโดยจำแนกตามช่วงอายุ พบว่าค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.897 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าพนักงานในช่วงอายุต่างกันไม่มีความแตกต่างกันในมิติด้านลักษณะความเป็นเพศชาย ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 46 สมมติฐานข้อที่ 3.4 ความเป็นคิตรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
ความเป็นคิตรวมหมู่ หรือ ปัจเจกนิยม	Equality Variances Assumed	0.071	0.790
	Equality Variances Not Assumed		

จากตารางที่ 46 สมมติฐานข้อที่ 3.4 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับมิติของความเป็นคิตรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยมโดยรวม Levene's Test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.790 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ Equal Variance Assumed สำหรับค่า T-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน

ตารางที่ 47 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 3.4

ความเป็นคิตรวมหมู่ หรือ ปัจเจกนิยม	อายุ	T-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-Tailed)
	ต่ำกว่า 30-40 ปี	3.73	0.672	0.005	0.996
	41-50 ปีขึ้นไป	3.73	0.660		

จากตารางที่ 47 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมความเป็นคิตรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยมโดยจำแนกตามช่วงอายุ พบว่าค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.996 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าพนักงานในช่วงอายุต่างกันไม่มีความแตกต่างกันในมิติความเป็นคิตรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 48 สมมติฐานข้อที่ 3.5 การมุ่งเป้าหมายระยะยาว

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
การมุ่งเป้าหมายระยะยาว	Equality Variances Assumed	0.272	0.602
	Equality Variances Not Assumed		

จากตารางที่ 48 สมมติฐานข้อที่ 3.5 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับมิติการมุ่งเป้าหมายระยะยาวโดยรวม Levene's Test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.602 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ Equal Variance Assumed สำหรับค่า T-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน

ตารางที่ 49 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 3.5

การมุ่งเป้าหมายระยะยาว	อายุ	T-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-Tailed)
	ต่ำกว่า 30-40 ปี	3.41	0.583	1.131	0.260
	41-50 ปีขึ้นไป	3.52	0.549		

จากตารางที่ 49 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมการมุ่งเป้าหมายระยะยาวโดยจำแนกตามช่วงอายุ พบว่าค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.260 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าพนักงานในช่วงอายุต่างกันไม่มีความแตกต่างกันในมิติการมุ่งเป้าหมายระยะยาว ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 50 สมมติฐานข้อที่ 3.6 มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ	Equality Variances Assumed	0.588	0.445
	Equality Variances Not Assumed		

จากตารางที่ 50 สมมติฐานข้อที่ 3.6 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับมิติที่เกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อโดยรวม Levene's Test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.445 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ Equal Variance Assumed สำหรับค่า T-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน

ตารางที่ 51 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 3.6

มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ	อายุ	T-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-Tailed)
	ต่ำกว่า 30-40 ปี	3.92	0.694	0.893	0.373
	41-50 ปีขึ้นไป	4.02	0.642		

จากตารางที่ 51 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อโดยจำแนกตามช่วงอายุพบว่าค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.373 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าพนักงานในช่วงอายุต่างกันไม่มีความแตกต่างกันในมิติที่เกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 4 ตำแหน่งของกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ-ผู้บริหารระดับต้น และกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง-ผู้บริหารระดับสูง มีความแตกต่างกันในมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด

พนักงานระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหารมีความแตกต่างกันในมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

H_0 : พนักงานระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหารไม่มีความแตกต่างกันในมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด

H_1 : พนักงานระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหาร มีความแตกต่างกันในมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ใช้ค่าสถิติของการทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มเป็นอิสระต่อกัน (Independent T-test) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ก็ต่อเมื่อค่า Sig (2-Tailed) มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่า 0.05

เพื่อศึกษาว่าค่าเฉลี่ยของมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีดทั้ง 6 ด้านของพนักงานไทยและผู้บริหารญี่ปุ่นของกลุ่มตำแหน่งระดับปฏิบัติการถึงผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางถึงผู้บริหารระดับสูงมีความแตกต่างกันหรือไม่ โดยทำการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนของข้อมูลก่อนโดยใช้ค่าสถิติ Levene's Test ซึ่งมีสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหาร เท่ากัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหาร ไม่เท่ากัน

หากผลการทดสอบสมมติฐานความเท่ากันของค่าความแปรปรวนมีค่า Sig. จากการตรวจสอบน้อยกว่า 0.05 ก็จะยอมรับ H_1 และปฏิเสธ H_0 และใช้ค่า t กรณีค่าความแปรปรวนของสองกลุ่มประชากรไม่เท่ากัน แต่หากพบว่าค่า Sig. จากการทดสอบมากกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ก็จะยอมรับ H_0 และปฏิเสธ H_1 และใช้ค่า t กรณีค่าความแปรปรวนของสองกลุ่มประชากรเท่ากัน ซึ่งผลการทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวน (Levene's Test) และผลการทดสอบความเท่ากันของค่าเฉลี่ย (Independent-Test) ดังตารางข้างล่าง

ตารางผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของมิติวัฒนธรรมฮอฟสตีดทั้ง 6 ด้านระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหาร โดยใช้ Levene's Test ทำการแบ่งย่อยทั้งหมด 6 สมมติฐานของแต่ละมิติ

ตารางที่ 52 สมมติฐานข้อที่ 4.1 มิติด้านความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	Equality Variances Assumed	0.911	0.342
	Equality Variances Not Assumed		

จากตารางที่ 52 สมมติฐานข้อที่ 4.1 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับมิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจโดยรวม Levene's Test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.342 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ Equal Variance Assumed สำหรับค่า T-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน

ตารางที่ 53 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 4.1

ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	ตำแหน่ง	T-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-Tailed)
	ผู้ปฏิบัติการ-ผู้บริหารระดับต้น	3.07	0.772	-1.217	0.226
	ผู้บริหารระดับต้น-ผู้บริหารระดับสูง	3.23	0.692		

จากตารางที่ 53 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจในกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหาร พบว่าค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.226 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหาร ไม่มีความแตกต่างกันในมิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 54 สมมติฐานข้อที่ 4.2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	Equality Variances Assumed	0.740	0.391
	Equality Variances Not Assumed		

จากตารางที่ 54 สมมติฐานข้อที่ 4.2 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนโดยรวม Levene's Test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.391 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ Equal Variance Assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน

ตารางที่ 55 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 4.2

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	ตำแหน่ง	T-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-Tailed)
	ผู้ปฏิบัติการ-ผู้บริหารระดับต้น	3.96	0.655	0.245	0.807
	ผู้บริหารระดับต้น-ผู้บริหารระดับสูง	3.99	0.729		

จากตารางที่ 55 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ในกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหาร พบว่าค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.807 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าพนักงานไทยและผู้บริหารญี่ปุ่นในกลุ่มตำแหน่งระดับปฏิบัติการถึงผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางถึงผู้บริหารระดับสูงไม่มีความแตกต่างกันในมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 56 สมมติฐานข้อที่ 4.3 ลักษณะความเป็นเพศชาย

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
ลักษณะความเป็นเพศชาย	Equality Variances Assumed	0.499	0.481
	Equality Variances Not Assumed		

จากตารางที่ 56 สมมติฐานข้อที่ 4.3 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับมิติลักษณะความเป็นเพศชายโดยรวม Levene's Test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.481 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ Equal Variance Assumed สำหรับค่า T-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน

ตารางที่ 57 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 4.3

ลักษณะความเป็นเพศชาย	ตำแหน่ง	T-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-Tailed)
	ผู้ปฏิบัติการ- ผู้บริหารระดับต้น	3.11	0.727	0.346	0.730
	ผู้บริหารระดับต้น- ผู้บริหารระดับสูง	3.16	0.866		

จากตารางที่ 57 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมลักษณะความเป็นเพศชาย ในกลุ่ม พนักงานระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหาร พบว่าค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.730 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าพนักงานพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหาร ไม่มีความแตกต่างกันในมิติลักษณะความเป็นเพศชาย ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 58 สมมติฐานข้อที่ 4.4 ความเป็นคตริรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
ความเป็นคตริรวมหมู่ หรือ ปัจเจกนิยม	Equality Variances Assumed	2.005	0.159
	Equality Variances Not Assumed		

จากตารางที่ 58 สมมติฐานข้อที่ 4.4 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับมิติความเป็นคตริรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยมโดยรวม Levene's Test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.159 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ Equal Variance Assumed สำหรับค่า T-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน

ตารางที่ 59 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 4.4

ความเป็นคตริรวมหมู่ หรือ ปัจเจกนิยม	ตำแหน่ง	T-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-Tailed)
	ผู้ปฏิบัติการ- ผู้บริหารระดับต้น	3.70	0.639	0.568	0.571
	ผู้บริหารระดับต้น- ผู้บริหารระดับสูง	3.77	0.721		

จากตารางที่ 59 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมความเป็นคตริรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม ในกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหาร พบว่าค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.571 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหารไม่มีความแตกต่างกันในมิติความเป็นคตริรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 60 สมมติฐานข้อที่ 4.5 การมุ่งเป้าหมายระยะยาว

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
การมุ่งเป้าหมายระยะยาว	Equality Variances Assumed	0.614	0.435
	Equality Variances Not Assumed		

จากตารางที่ 60 สมมติฐานข้อที่ 4.5 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับมิติการมุ่งเป้าหมายระยะยาวโดยรวม Levene's Test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.435 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ Equal Variance Assumed สำหรับค่า T-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน

ตารางที่ 61 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 4.5

การมุ่งเป้าหมายระยะยาว	ตำแหน่ง	T-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-Tailed)
	ผู้ปฏิบัติการ- ผู้บริหารระดับต้น	3.40	0.545	1.776	0.078
	ผู้บริหารระดับต้น- ผู้บริหารระดับสูง	3.58	0.604		

จากตารางที่ 61 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมการมุ่งเป้าหมายระยะยาว ในกลุ่ม พนักงานระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหาร พบว่าค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.078 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าพนักงานพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหาร ไม่มีความแตกต่างกันในมิติการมุ่งเป้าหมายระยะยาว ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 62 สมมติฐานข้อที่ 4.6 มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ	Equality Variances Assumed	3.409	0.067
	Equality Variances Not Assumed		

จากตารางที่ 62 สมมติฐานข้อที่ 4.6 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับมิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อโดยรวม Levene's Test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.067 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ Equal Variance Assumed สำหรับค่า T-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน

ตารางที่ 63 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 4.6

มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ	ตำแหน่ง	T-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-Tailed)
	ผู้ปฏิบัติการ-ผู้บริหารระดับต้น	3.97	0.728	0.005	0.996
	ผู้บริหารระดับต้น-ผู้บริหารระดับสูง	3.97	0.645		

จากตารางที่ 63 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมของมิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ ในกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหาร พบว่าค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.996 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหาร ไม่มีความแตกต่างกันในมิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 5 พนักงานในแผนกต่างกันมีมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีดแตกต่างกัน ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

H_0 : พนักงานในแผนกต่างกันไม่มีความแตกต่างกันในมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด

H_1 : พนักงานในแผนกต่างกันมีความแตกต่างกันในมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ใช้ค่าสถิติของการทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มเป็นอิสระต่อกัน (Independent T-test) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ก็ต่อเมื่อค่า Sig (2-Tailed) มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05

เพื่อศึกษาว่าค่าเฉลี่ยมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีดทั้ง 6 ด้าน ของพนักงานในแผนกต่างกันทำการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนของข้อมูลก่อน โดยใช้ค่าสถิติ Levene's Test ซึ่งมีสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของพนักงานในแผนกต่างกันเท่ากัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของพนักงานในแผนกต่างกันไม่เท่ากัน

หากผลการทดสอบสมมติฐานความเท่ากันค่าความแปรปรวนมีค่า Sig. จากการตรวจสอบน้อยกว่า 0.05 ก็จะยอมรับ H_1 และปฏิเสธ H_0 และใช้ค่า t กรณีค่าความแปรปรวนของสองกลุ่มประชากรไม่เท่ากัน แต่หากพบว่าค่า Sig. จากการทดสอบมากกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ก็จะยอมรับ H_0 และปฏิเสธ H_1 และใช้ค่า t กรณีค่าความแปรปรวนของสองกลุ่มประชากรเท่ากัน ซึ่งผลการทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวน (Levene's Test) และผลการทดสอบความเท่ากันของค่าเฉลี่ย (Independent-Test) ดังตารางข้างล่าง

ตารางผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีดระหว่างพนักงานในแผนกต่างกันเท่ากัน โดยใช้ Levene's Test โดยทำการแบ่งย่อยทั้งหมด 6 สมมติฐานของแต่ละมิติ

ตารางที่ 64 สมมติฐานข้อที่ 5.1 มิติด้านความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	Equality Variances Assumed	0.557	0.457
	Equality Variances Not Assumed		

จากตารางที่ 64 สมมติฐานข้อที่ 5.1 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับมิติด้านความเหลื่อมล้ำทางอำนาจโดยรวม Levene's Test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.457 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ Equal Variance Assumed สำหรับค่า T-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน

ตารางที่ 65 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 5.1

ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	แผนก	T-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-Tailed)
	ทรัพยากรมนุษย์, บัญชี,ขายและการตลาด	3.24	0.762	-0.570	0.570
	การผลิต,จัดซื้อ, อื่นๆ	3.16	0.706		

จากตารางที่ 65 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมของความเหลื่อมล้ำทางอำนาจของพนักงานในแผนกต่างกัน พบว่าค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.570 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าพนักงานในแผนกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันในมิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 66 สมมติฐานข้อที่ 5.2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	Equality Variances Assumed	2.061	0.153
	Equality Variances Not Assumed		

จากตารางที่ 66 สมมติฐานข้อที่ 5.2 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนโดยรวม Levene's Test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.153 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ Equal Variance Assumed สำหรับค่า T-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน

ตารางที่ 67 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 5.2

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	แผนก	T-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-Tailed)
	ทรัพยากรมนุษย์, บัญชี,ขายและการตลาด	3.75	0.717	2.291	0.023
	การผลิต,จัดซื้อ, อื่นๆ	4.04	0.649		

จากตารางที่ 67 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนของพนักงานในแผนกต่างกัน พบว่าค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.023 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าพนักงานในแผนกต่างกันอย่างมีความแตกต่างกันในมิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 68 สมมติฐานข้อที่ 5.3 ลักษณะความเป็นเพศชาย

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
ลักษณะความเป็นเพศชาย	Equality Variances Assumed	0.005	0.941
	Equality Variances Not Assumed		

จากตารางที่ 68 สมมติฐานข้อที่ 5.3 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับมิติลักษณะความเป็นเพศชายโดยรวม Levene's Test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.941 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ Equal Variance Assumed สำหรับค่า T-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน

ตารางที่ 69 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 5.3

ลักษณะความเป็นเพศชาย	แผนก	T-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-Tailed)
	ทรัพยากรมนุษย์, บัญชี, ขายและการตลาด	3.04	0.775	0.800	0.425
	การผลิต, จัดซื้อ, อื่นๆ	3.15	0.771		

จากตารางที่ 69 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมลักษณะความเป็นเพศชายของพนักงานในแผนกต่างกัน พบว่าค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.425 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าพนักงานในแผนกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันในมิติลักษณะความเป็นเพศชาย ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 70 สมมติฐานข้อที่ 5.4 ความเป็นคิตรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
ความเป็นคิตรวมหมู่ หรือ ปัจเจกนิยม	Equality Variances Assumed	0.946	0.332
	Equality Variances Not Assumed		

จากตารางที่ 70 สมมติฐานข้อที่ 5.4 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับมิติความเป็นคิตรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยมโดยรวม Levene's Test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.332 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ Equal Variance Assumed สำหรับค่า T-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน

ตารางที่ 71 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 5.4

ความเป็นคิตรวมหมู่ หรือ ปัจเจกนิยม	แผนก	T-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-Tailed)
	ทรัพยากรมนุษย์, บัญชี,ขายและ การตลาด	3.65	0.717	0.860	0.391
	การผลิต,จัดซื้อ, อื่นๆ	3.75	0.646		

จากตารางที่ 71 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมความเป็นคิตรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยมของพนักงานในแผนกต่างกัน พบว่าค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.391 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าพนักงานในแผนกต่างกันไม่มีความแตกต่างกันในมิติความเป็นคิตรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 72 สมมติฐานข้อที่ 5.5 การมุ่งเป้าหมายระยะยาว

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
การมุ่งเป้าหมายระยะยาว	Equality Variances Assumed		
	Equality Variances Not Assumed	4.349	0.039

จากตารางที่ 72 สมมติฐานข้อที่ 5.5 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับมิติการมุ่งเป้าหมายระยะยาวโดยรวม Levene's Test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.039 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ Equal Variance Not Assumed สำหรับค่า T-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน

ตารางที่ 73 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 5.5

การมุ่งเป้าหมายระยะยาว	แผนก	T-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-Tailed)
	ทรัพยากรมนุษย์, บัญชี,ขายและการตลาด	3.29	0.648	1.971	0.054
	การผลิต,จัดซื้อ, อื่นๆ	3.52	0.527		

จากตารางที่ 73 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมการมุ่งเป้าหมายระยะยาวของพนักงานในแผนกต่างกัน พบว่าค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.054 ซึ่งเท่ากับหรือมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าพนักงานในแผนกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันในมิติการมุ่งเป้าหมายระยะยาว ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 74 สมมติฐานข้อที่ 5.6 มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ	Equality Variances Assumed	0.950	0.457
	Equality Variances Not Assumed		

จากตารางที่ 74 สมมติฐานข้อที่ 5.6 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับมิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อโดยรวม Levene's Test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.457 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ Equal Variance Assumed สำหรับค่า T-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน

ตารางที่ 75 ค่าความแปรปรวนของสมมติฐานข้อที่ 5.6

มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ	แผนก	T-test for Equality of Means			
		$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-Tailed)
	ทรัพยากรมนุษย์, บัญชี, ขายและการตลาด	3.86	0.679	1.185	0.238
	การผลิต, จัดซื้อ, อื่นๆ	4.01	0.666		

จากตารางที่ 75 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรมของมิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ ของพนักงานในแผนกต่างกันพบว่าค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.238 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าพนักงานในแผนกต่างกันไม่มีความแตกต่างกันในมิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 76 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1

ข้อที่	สมมติฐาน		ผลการทดสอบ	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
1	วัฒนธรรมการทำงานระหว่างไทยและญี่ปุ่นมีความแตกต่างกันในมิติทั้ง 6 ด้านตามวัฒนธรรมของฮอฟสตีด			
1.1	ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	Sig = 0.000	✓	Independent T-test
1.2	การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	Sig = 0.777	✗	
1.3	ลักษณะความเป็นเพศชาย	Sig = 0.007	✓	
1.4	ความเป็นคตริรวมหมู่ หรือ บั๊จเจกนิยม	Sig = 0.993	✗	
1.5	การมุ่งเป้าหมายระยะยาว	Sig = 0.338	✗	
1.6	มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ	Sig = 0.792	✗	

จากตารางที่ 76 สรุปสมมติฐานที่ 1 พบว่าวัฒนธรรมการทำงานระหว่างพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีความแตกต่างกันในมิติของความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ และลักษณะความเป็นเพศชาย (ยอมรับสมมติฐาน 1.1 และ 1.3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับที่ 0.05 ส่วนมิติทางวัฒนธรรมที่เหลือไม่มีความแตกต่างกัน (ปฏิเสธสมมติฐาน 1.2, 1.4, 1.5 และ 1.6)

TNI

ตารางที่ 77 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2

ข้อที่	สมมติฐาน		ผลการทดสอบ	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
2	พนักงานเพศหญิงและเพศชายมีความต่างกันในด้านวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด			
2.1	ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	Sig = 0.586	×	Independent T-test
2.2	การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	Sig = 0.177	×	
2.3	ลักษณะความเป็นเพศชาย	Sig = 0.460	×	
2.4	ความเป็นคตริรวมหมู่ หรือ บั๊จเจกนิยม	Sig = 0.271	×	
2.5	การมุ่งเป้าหมายระยะยาว	Sig = 0.206	×	
2.6	มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ	Sig = 0.459	×	

จากตารางที่ 77 สมมติฐานที่ 2 พบว่าพนักงานเพศชายและเพศหญิงไม่มีความแตกต่างกันในด้านวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด (ปฏิเสธสมมติฐาน 2.2, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5 และ 2.6)

TNI

ตารางที่ 78 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3

ข้อที่	สมมติฐาน		ผลการทดสอบ	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
3	พนักงานในช่วงอายุต่างกันมีความแตกต่างกันของมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด			
3.1	ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	Sig = 0.960	×	Independent T-test
3.2	การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	Sig = 0.190	×	
3.3	ลักษณะความเป็นเพศชาย	Sig = 0.897	×	
3.4	ความเป็นคติรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม	Sig = 0.996	×	
3.5	การมุ่งเป้าหมายระยะยาว	Sig = 0.260	×	
3.6	มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ	Sig = 0.373	×	

จากตารางที่ 78 สมมติฐานที่ 3 พบว่าช่วงอายุต่ำกว่า 30-40 ปี และอายุตั้งแต่ 41-50 ปีขึ้นไป ของพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นไม่มีความแตกต่างกันในมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด (ปฏิเสธสมมติฐาน 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5 และ 3.6)



TNI

ตารางที่ 79 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4

ข้อที่	สมมติฐาน		ผลการทดสอบ	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
4	พนักงานระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหารมีความแตกต่างกันในมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด			
4.1	ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	Sig = 0.226	×	Independent T-test
4.2	การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	Sig = 0.807	×	
4.3	ลักษณะความเป็นเพศชาย	Sig = 0.730	×	
4.4	ความเป็นคตริรวมหมู่หรือปัจเจกนิยม	Sig = 0.571	×	
4.5	การมุ่งเป้าหมายระยะยาว	Sig = 0.078	×	
4.6	มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ	Sig = 0.996	×	

จากตารางที่ 79 สมมติฐานที่ 4 พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหารไม่มีความแตกต่างกันในมิติทั้ง 6 ด้านของมิติวัฒนธรรมฮอฟสตีด (ปฏิเสธสมมติฐาน 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5 และ 4.6)

ตารางที่ 80 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5

ข้อที่	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
5	พนักงานในแผนกต่างกันมีความแตกต่างกันในมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด		
5.1	ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	Sig = 0.570	×
5.2	การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	Sig = 0.023	✓
5.3	ลักษณะความเป็นเพศชาย	Sig = 0.425	×
5.4	ความเป็นคตริรวมหมู่หรือปัจเจกนิยม	Sig = 0.391	×
5.5	การมุ่งเป้าหมายระยะยาว	Sig = 0.054	×
5.6	มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ	Sig = 0.238	×

จากตารางที่ 80 สมมติฐานที่ 5 พบว่า พนักงานในแผนกต่างกันได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์และธุรการ, แผนกบัญชี และแผนกขายกับการตลาด และกลุ่มแผนกการผลิต, แผนกจัดซื้อ และแผนกอื่นๆ มีความแตกต่างกันในด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (ยอมรับสมมติฐาน 5.2) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.05 และมิติวัฒนธรรมที่เหลือไม่มีความแตกต่างกันในมิติวัฒนธรรมทั้ง 5 ด้านของฮอฟสตีด (ปฏิเสธสมมติฐาน 5.1, 5.3, 5.4, 5.5 และ 5.6)

TNI

บทที่ 5

บทสรุปและอภิปรายผล

การวิจัยนี้เป็นกรณีศึกษา “มองไทย-มองญี่ปุ่น ในบริบทความแตกต่างด้านวัฒนธรรม 6 มิติ ตามทฤษฎีของฮอฟสตีด” โดยมีวัตถุประสงค์ตามข้างล่างนี้

1. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมการทำงานระหว่างไทยและญี่ปุ่นใน 6 มิติ ตามทฤษฎีของฮอฟสตีด
3. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมการทำงานระหว่างพนักงานเพศหญิงและเพศชายขององค์กรข้ามชาติ (ไทย-ญี่ปุ่น) ใน 6 มิติ ตามทฤษฎีของฮอฟสตีด
3. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านตามทฤษฎีของฮอฟสตีดระหว่างพนักงานในชางอายุต่างกัน ในองค์กรข้ามชาติ (ไทย-ญี่ปุ่น)
4. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านตามทฤษฎีของฮอฟสตีดระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหาร
5. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านตามทฤษฎีของฮอฟสตีดระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์กรข้ามชาติ (ไทย-ญี่ปุ่น)

กรณีศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยอ้างอิงตามต้นฉบับงานวิจัยจากต่างประเทศ หมิง ยี่ วู (Ming-Yi WU, 2006) นำมาแปลเป็นภาษาไทย โดยประยุกต์คำถามกับงานวิจัยของ (เอกสิทธิ์ เข้มงวด, 2557) โดยใช้มิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านตามทฤษฎีของฮอฟสตีด มาแปลเป็นภาษาญี่ปุ่นโดยได้รับการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาชาวญี่ปุ่นตรวจสอบความถูกต้องของหลักภาษาเพื่อความแม่นยำของแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวน 145 คน แบ่งออกเป็นพนักงานชาวไทยของบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย 120 คน และผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ประจำในบริษัทญี่ปุ่น ณ ประเทศไทยจำนวน 25 คน

แบบสอบถามที่ใช้แบ่งออกเป็นทั้งหมด 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง และแผนกที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อวัดและวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมและทัศนคติ ซึ่งวัดจากวัฒนธรรมใน 6 หมวดหมู่ คือ ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ, ความเป็นปัจเจกนิยม, ลักษณะความเป็นเพศชาย, การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน, การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว และมิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ

โดยกำหนดให้ในแต่ละข้อคำถามมีระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมแต่ละด้านทั้งหมด 5 ระดับ ตั้งแต่ความคิดเห็นมากที่สุดถึงน้อยที่สุด เรียงตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อสอบถามความคิดเห็นจากผู้กรอกแบบสอบถามถึงทัศนคติในด้านความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรระหว่างคนไทยและญี่ปุ่น

ผู้วิจัยได้หาคุณภาพของเครื่องมือ โดยการทำ Pilot Test กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 คน นำมาหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α = Coefficient) พบว่าแบบสอบถามลักษณะทางมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีต ได้แก่ ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power Distance), การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance), ลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity), ความเป็นคตริรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม (Collectivism), การมุ่งเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation) และมิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ (Confucian Work Dynamics) โดยมีค่าความเชื่อมั่น ดังต่อไปนี้

- | | |
|--|---------------|
| 1. ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power Distance) | เท่ากับ 0.767 |
| 2. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) | เท่ากับ 0.672 |
| 3. ลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity) | เท่ากับ 0.868 |
| 4. ความเป็นคตริรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม (Collectivism) | เท่ากับ 0.739 |
| 5. การมุ่งเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation) | เท่ากับ 0.060 |
| 6. มิติเกี่ยวกับหลักคำสอนของขงจื้อ (Confucian Work Dynamics) | เท่ากับ 0.691 |

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อแปลผลของการวิจัยจะนำข้อมูลที่รวบรวมทั้งหมดมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัย (Statistical Package for the Social Science : SPSS/PC) เพื่อคำนวณหาค่าสถิติและวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรในมิติวัฒนธรรม 6 ด้านของฮอฟสตีตระหว่างพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่น สามารถสรุปได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง และแผนกที่ทำงานอยู่ปัจจุบัน

สัญญาติ จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเป็นสัญญาติไทยจำนวน 120 คน สัญชาติญี่ปุ่น 25 คน เป็นการใช้อัตราส่วน 5 ต่อ 1 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีจำนวนทั้งหมด 97 คน คิดเป็นร้อยละ 66.9 เพศชายจำนวน 48 คนคิดเป็นร้อยละ 33.1

อายุ กลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี มีจำนวนทั้งหมด 78 คน คิดเป็นร้อยละ 53.8 กลุ่มอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.5 อันดับสามคือกลุ่มอายุระหว่าง 41-50 ปี มีจำนวนทั้งหมด 11 คน คิดเป็นร้อยละ 7.6 และกลุ่มสุดท้ายคืออายุมากกว่า 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.1

การศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี รวมทั้งสิ้น 115 คน คิดเป็นร้อยละ 79.3 การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาโท จำนวนกลุ่มละ 15 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3

ตำแหน่ง ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 99 คน คิดเป็นร้อยละ 68.3 มีตำแหน่งระดับปฏิบัติการ รองลงมาคือตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น จำนวนทั้งสิ้น 25 คน คิดเป็นร้อยละ 17.3 อันดับที่สามคือผู้บริหารระดับกลาง มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 และอันดับสุดท้ายคือตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงมีจำนวนทั้งสิ้น 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.1

แผนกที่ทำอยู่ในปัจจุบัน แผนกที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานอยู่มากที่สุดอันดับหนึ่งอยู่ในแผนกอื่นๆ ที่ไม่ได้ระบุในแบบสอบถามอยู่ที่จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 36.6 แผนกทรัพยากรมนุษย์และธุรการ จำนวนทั้งสิ้น 30 คน คิดเป็นร้อยละ 20.7 แผนกขายและการตลาดทั้งหมดจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 17.2 แผนกจัดซื้อทั้งหมด 17 คน คิดเป็นร้อยละ 11.7 แผนกการผลิตทั้งหมด 12 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 และแผนกบัญชีมีจำนวนทั้งสิ้น 8 คน คิดเป็นร้อยละ 5.5 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีดได้แก่ ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ, การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน, ลักษณะความเป็นเพศชาย, ความเป็นคตริรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม, การมุ่งเป้าหมายระยะยาว และมิติเกี่ยวกับกับหลักคำสอนของงจื้อ ของพนักงานไทยและผู้บริหารญี่ปุ่นที่ทำงานอยู่ในบริษัทญี่ปุ่น ในประเทศไทย พบว่า

ความแตกต่างทางสัญชาติระหว่างไทยและญี่ปุ่น ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสัญชาติไทยและญี่ปุ่น มีความแตกต่างของความคิดเห็นในด้าน การมุ่งเป้าหมายระยะยาวในระดับความคิดเห็นระหว่างไทยกับญี่ปุ่น โดยไทยมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.48 และญี่ปุ่นมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.39

ความแตกต่างระหว่างเพศของพนักงาน ผลการวิเคราะห์พนักงานไทยและผู้บริหารญี่ปุ่นที่ทำงานอยู่ในบริษัทญี่ปุ่น ในประเทศไทย โดยเปรียบเทียบระหว่างเพศชายและเพศหญิงของมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีดทั้ง 6 ด้าน ไม่มีความแตกต่างกันในระดับความคิดเห็นของความต่างระหว่างเพศชายและเพศหญิง โดยวิเคราะห์ตามลำดับของแต่ละด้านมิติวัฒนธรรม ดังนี้ ด้านความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยเพศชายมีค่าเฉลี่ย 3.13 และเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.21 ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีระดับความคิดเห็นในระดับ มาก โดยเพศชายมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.07 และเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.91 ด้านลักษณะความเป็นเพศชาย มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยเพศชายมีค่าเฉลี่ยอยู่

ที่ 3.19 และเพศหญิงอยู่ที่ 3.09 ด้านความเป็นคติรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยชายมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.81 และเพศหญิงอยู่ที่ 3.68 ด้านการมุ่งเป้าหมายระยะยาว มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก เพศชายมีค่าเฉลี่ย 3.55 และเพศหญิง 3.42 และมิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยเพศชายมีค่าเฉลี่ย 4.03 และเพศหญิงมีค่าเฉลี่ย 3.94

ความแตกต่างระหว่างอายุ ผลการวิเคราะห์พนักงานไทยและผู้บริหารญี่ปุ่นที่ทำงานอยู่ในบริษัทญี่ปุ่น ในประเทศไทย โดยเปรียบเทียบระหว่างอายุต่ำกว่า 30-40 ปี และอายุ 41-50 ปีขึ้นไป ของมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีดทั้ง 6 ด้าน ไม่มีความแตกต่างกันในระดับความคิดเห็นของความต่างระหว่างอายุทั้งสองกลุ่ม โดยวิเคราะห์ตามลำดับของแต่ละด้านมิติวัฒนธรรม ดังนี้ ด้านความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยอายุทั้งสองกลุ่มมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.18 ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีระดับความคิดเห็นในระดับ มาก โดยอายุต่ำกว่า 30-40 ปี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.90 และอายุ 41-50 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.05 ด้านลักษณะความเป็นเพศชาย มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยอายุระหว่างต่ำกว่า 30-40 ปี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.12 และอายุระหว่าง 41-50 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.13 ด้านความเป็นคติรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยทั้งสองกลุ่มของอายุมีค่าเฉลี่ยเดียวกันอยู่ที่ 3.73 ด้านการมุ่งเป้าหมายระยะยาว มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยอายุต่ำกว่า 30-40 ปี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.41 และอายุ 41-50 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.52 และมิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยอายุต่ำกว่า 30-40 ปี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.92 และอายุ 41-50 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.02

ความแตกต่างระหว่างตำแหน่งของพนักงาน ผลการวิเคราะห์พนักงานไทยและผู้บริหารญี่ปุ่นที่ทำงานอยู่ในบริษัทญี่ปุ่น ในประเทศไทย โดยเปรียบเทียบตามตำแหน่งของแต่ละบุคคล โดยแบ่งตำแหน่งจำแนกเป็นสองกลุ่ม ได้แก่ กลุ่ม A คือตำแหน่ง ผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารระดับต้น และกลุ่ม B คือ ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ของมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีดทั้ง 6 ด้าน โดยมีมิติด้านการมุ่งเป้าหมายระยะยาวที่มีระดับความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มไม่เหมือนกัน กลุ่ม A จะมีระดับความคิดเห็นในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.40 และกลุ่ม B มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.58 ส่วนที่เหลือของมิติทั้ง 5 ด้านทั้งสองกลุ่มจะมีระดับความคิดเห็นในระดับเดียวกัน โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านความเหลื่อมล้ำอำนาจ มีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลาง โดยที่กลุ่ม A มีค่าเฉลี่ย 3.23 และกลุ่ม B มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.07 ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยกลุ่ม A มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.96 และกลุ่ม B มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.99 ด้านลักษณะความเป็นเพศชาย มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยกลุ่ม A มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.11 และกลุ่ม B มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.16 ด้านความเป็นคติรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยที่กลุ่ม A มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.70 และกลุ่ม B มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.77 และมิติ

เกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยกลุ่ม A และ B มีค่าเฉลี่ยเดียวกันอยู่ที่ 3.97

ความแตกต่างระหว่างแผนกของพนักงาน ผลการวิเคราะห์มีความแตกต่างของมิติการมุ่งเป้าหมายระยะยาว โดยเปรียบเทียบตามแผนกของแต่ละบุคคล โดยจำแนกออกเป็นสองกลุ่ม ได้แก่ กลุ่ม A คือ แผนกทรัพยากรมนุษย์และธุรการ, แผนกบัญชี และแผนกขายและการตลาด และกลุ่ม B คือแผนกการผลิต, แผนกจัดซื้อ และอื่นๆ ทั้งสองกลุ่มที่มีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน โดยกลุ่ม A มีระดับความคิดเห็น ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.29 และกลุ่ม B มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.52 ส่วนมิติในด้านที่เหลือทั้งสองกลุ่มมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเดียวกัน เรียงลำดับดังนี้ ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยกลุ่ม B มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.24 และกลุ่ม B มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.16 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยที่กลุ่ม A มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.75 และกลุ่ม B มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.04 ลักษณะความเป็นเพศชายมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง กลุ่ม A มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.04 และกลุ่ม B มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.15 ความเป็นคหกรรมหรือปัจเจกนิยม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยกลุ่ม A มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.65 และกลุ่ม B มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.75 และมิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยกลุ่ม A มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.86 และกลุ่ม B มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.01

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 วัฒนธรรมการทำงานระหว่างไทยและญี่ปุ่นมีความแตกต่างกันตามมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าวัฒนธรรมการทำงานระหว่างไทยและญี่ปุ่นมีความแตกต่างกันในมิติด้านความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ และลักษณะความเป็นเพศชาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับที่ 0.05 ส่วนมิติทางวัฒนธรรมที่เหลือไม่มีความแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2 พนักงานเพศหญิงและเพศชายมีความแตกต่างกันของมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด

ผลการทดสอบทางสมมติฐานพบว่า พนักงานเพศชายและเพศหญิงไม่มีความแตกต่างกันในมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด

สมมติฐานข้อที่ 3 พนักงานในช่่างอายุต่างกันมีความแตกต่างกันในมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด

ผลการทดสอบทางสมมติฐานพบว่า ช่วงอายุของสองกลุ่มได้แก่อายุ ต่ำกว่า 30-40 ปี และอายุตั้งแต่ 41-50 ปีขึ้นไป ของพนักงานในบริษัทข้ามชาติไทย-ญี่ปุ่นไม่มีความแตกต่างกันในมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด

สมมติฐานข้อที่ 4 ตำแหน่งของกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ-ผู้บริหารระดับต้น และกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง-ผู้บริหารระดับสูง มีความแตกต่างกันในมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด

ผลการทดสอบทางสมมติฐานพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหารไม่มีความแตกต่างกันในมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด

สมมติฐานข้อที่ 5 พนักงานในแผนกต่างกันมีมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีดแตกต่างกัน

ผลการทดสอบทางสมมติฐานพบว่า พนักงานในแผนกต่างกัน ได้แก่ แผนกทรัพยากรมนุษย์และธุรการ, แผนกบัญชี, แผนกขายกับการตลาด, แผนกการผลิต, แผนกจัดซื้อ และแผนกอื่นๆ มีความแตกต่างกันในมิติวัฒนธรรมของฮอฟสตีด ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.05 ในขณะที่ 5 มิติวัฒนธรรมที่เหลือไม่มีความแตกต่างกัน

การอภิปรายผล

จากผลศึกษา “มองไทย-มองญี่ปุ่น ในบริบทความแตกต่างด้านวัฒนธรรม 6 มิติ ตามทฤษฎีของฮอฟสตีด” สามารถสรุปประเด็นสำคัญมาอภิปรายตามข้อสมมติฐานทั้งหมดได้ดังนี้

วัฒนธรรมการทำงานระหว่างไทยและญี่ปุ่นมีความแตกต่างกันตามมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด

พนักงานไทยและญี่ปุ่นมีความแตกต่างกันใน 2 ด้านมิติ ได้แก่ ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ และลักษณะความเป็นเพศชาย เนื่องจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมของทั้งสองประเทศที่เห็นได้อย่างชัดเจนคือวัฒนธรรมญี่ปุ่นมีการเรียนรู้และปลูกฝังกันมานานนับจากอดีต ญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับเพศชายมากกว่าเพศหญิง เช่น ตำแหน่งหน้าที่การที่สำคัญ ผู้มีสิทธิได้รับการประเมินก่อนส่วนใหญ่ จะเป็นเพศชาย ด้วยเหตุนี้อาจทำให้เกิดความเกี่ยวข้องกับ ความแตกต่างทางด้าน ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจด้วย แตกต่างกับไทยที่ให้ความสำคัญกับเพศทั้งสองเพศอย่างเท่าเทียมกันมากกว่า สังเกตจากยุคสมัยตั้งแต่ในระยะแยกที่ผู้หญิงไทยเริ่มทำงาน นอกจากการเลี้ยงดูแลลูกเพียงอย่างเดียว สาเหตุจากสภาพเศรษฐกิจของประเทศไทย ทำให้ผู้หญิงและผู้ชายต้องช่วยกันหารายได้เข้าครอบครัว จึงไม่เกิดความแตกต่างของเพศในการทำงาน

งานวิจัยของ (ปราณี อ่อนละเอียด; และพัชรินทร์ แยมสงวน. 2552) ศึกษาในเรื่องของการผสมผสานวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานไทยที่มีการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษา ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) และ ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) พบว่า ลักษณะความแตกต่างระหว่างเพศของทั้งสองธนาคาร ไม่มีความแตกต่างกัน และไม่มีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ

ต่อกัน อาจเพราะแม้ว่าจะลักษณะเพศไม่เหมือนกัน แต่ทุกคนก็ต่างให้ความสำคัญต่อการทำงาน เป็นทีมเหมือนกัน โดยความคิดของ วาร์นีย์ (ยงยุทธ เกษสาคร. 2549 : 181; อ้างอิงจาก Varney. 1997) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมว่า ทีมจะมีประสิทธิภาพเมื่อ บุคคลที่เกี่ยวข้องเหล่านั้นได้มารวมกันได้ให้ความสนใจต่อเจตคติ (Attitude) และทักษะ (Skill) ของสมาชิกในทีมทุกคน และนำทรัพยากรของกลุ่มเหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ สอดคล้องกับ งานวิจัยของ (สุพิชฌาย์ แสงทอง; และคณะ. 2556) ได้ทำการศึกษาวิจัย เปรียบเทียบวัฒนธรรม องค์กรสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในนิคม อุตสาหกรรม อมตะนคร จังหวัดชลบุรี พบว่า ความแตกต่างของสองสัญชาติส่งผลต่อวัฒนธรรม ในการทำงานที่แตกต่างกันในญี่ปุ่นและอเมริกาซึ่งทั้งสองต่างมีวัฒนธรรมที่ชัดเจนที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมในองค์กรของตน

พนักงานเพศหญิงและเพศชายมีความแตกต่างกันของมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ของฮอฟสตีด

พนักงานเพศชายและเพศหญิงในกลุ่มวัฒนธรรมเดียวกันจะไม่มี ความแตกต่างกันในเรื่องเพศ และมีแนวความคิดในด้านมิติวัฒนธรรมในระดับเดียวกัน อาจเป็นเพราะว่าแต่ละ วัฒนธรรมมีความแนวทางที่ถูกปลูกฝังตั้งแต่วัยแรก และปฏิบัติติดต่อกันเป็นยาวนานจนถึง ปัจจุบัน เมื่อเปรียบเทียบกันภายในวัฒนธรรมเดียวกันเพศหญิงและเพศชายไม่มีความแตกต่าง กันในวัฒนธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ (วรารณ พรหมทา. 2557) ทำการศึกษาวัฒนธรรม การทำงานขององค์กรที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติ กรณีศึกษา เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่ แตกต่างกัน กล่าวคือพนักงานชายและหญิงมีโอกาสเท่าเทียมกัน มีความรู้ความสามารถในการ ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ได้เหมือนกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ปราณี อ่อนละเอียด; และ พัชรินทร์ แยมสงวน. 2552) เรื่องการผสมผสานวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานไทยที่มีการ ทำงานเป็นทีม กรณีศึกษา ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) และ ธนาคารธนาชาติ จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกัน โดยมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรด้านความเป็นเพศชายและเพศหญิงโดย รวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.59$, $S.D = 0.972$) อันดับแรกคือ การเปิดโอกาสให้พนักงานทุก เพศได้นำเสนอผลงานที่ทำและประสบความสำเร็จ รองลงมาคือการเปิดโอกาสให้พนักงานทุก เพศได้วางแผนและนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาในการทำงานร่วมกัน

ในขณะที่งานวิจัยของ (ทิพานันท์ ชีระปัญญา. 2557) ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรม องค์กรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เปรียบเทียบกับกลุ่ม บริษัทยุโรป อเมริกาและญี่ปุ่นพบว่า โดยพื้นฐานเรื่องของเพศนั้น การบริหารงานของบริษัท ญี่ปุ่นสตรีมีบทบาทน้อยในด้านการบริหารงาน ส่งผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมแตกต่างกัน เนื่องจาก วัฒนธรรมในองค์กรญี่ปุ่น ยอมรับมติของคนกลุ่มใหญ่ สนับสนุนรับฟังความคิดเห็น พร้อมทั้งมี

ความเชื่อในระบบผู้นำที่เป็นชายมากกว่าหญิง ดังนั้นเพศหญิงจึงขาดความเชื่อมั่นในการทำงาน ต้องอาศัยการทำงานเป็นกลุ่มช่วยสนับสนุนการทำงานของตน

พนักงานในช่่วงอายุต่างกันมีความแตกต่างกันในมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด

ช่่วงอายุที่ต่างกันของพนักงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นไม่มีความแตกต่างกันทางมิติวัฒนธรรมของฮอฟสตีด นอกจากนี้พนักงานในแต่ละช่่วงอายุมีความคิดเห็นแต่ละมิติของวัฒนธรรมในระดับเดียวกัน เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีการปรับตัวเข้าหากัน หรือมีค่านิยมความเชื่อไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ธนัญฐ์เมธวี พูลเพิ่ม (2552) ทำการศึกษาเรื่องการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทกัลฟ์อีเล็คทริก จำกัด (มหาชน) พบว่าพนักงานที่มีช่่วงอายุต่างกันมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากพนักงานที่มีอายุสูงจะมีประสบการณ์ทำงานมากทั้งความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ทำให้มีความชัดเจนในองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า จึงส่งผลด้านความคิดหรือการปฏิบัติของพนักงานในมิติวัฒนธรรมฮอฟสตีดแตกต่างกัน

นันทน์ภัส ภูนาดีลกา (2558) ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานแบ่งตามคุณลักษณะของบุคคล กรณีศึกษา บริษัท แมทธีเรียล ออโตเมชั่น (ประเทศไทย) จำกัด พบพนักงานที่มีอายุมากจะมีความตั้งใจที่จะทำงานให้กับองค์กรในระยะยาว เนื่องจากคนที่มีอายุแตกต่างกันจะมีประสบการณ์ เป้าหมาย ความเชื่อ หรือค่านิยมที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ธนัญฐ์เมธวี พูลเพิ่ม, 2552) พบว่าประสบการณ์และอายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติและการปฏิบัติที่ต่างกันออกไป

วิลาวัลย์ อ่อนวงศ์เปรม (2554) ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจของพนักงานคนไทยต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมบริษัทญี่ปุ่น ผลการศึกษาพบว่าอายุของพนักงานที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กรตามวัฒนธรรมญี่ปุ่น แต่เป็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน นอกจากนี้ความแตกต่างของอายุยังส่งผลต่อความพึงพอใจ กล่าวคือพนักงานที่อายุไม่เกิน 25 ปี มีความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงานที่เคร่งครัดของระบบการบริหารญี่ปุ่น แต่ผู้ที่มีอายุเกินกว่านั้น จะสามารถเรียนรู้หรือปรับตัวให้เข้ากับองค์กรหรือวัฒนธรรมของบริษัทนั้นๆ ได้

พนักงานระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหารมีความแตกต่างกันในมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีด

การรวมกลุ่มระหว่างพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่น เป็นการกระจายอำนาจและเป็นการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในด้านความขัดแย้ง

ระหว่างสองกลุ่มสัญชาติ เมื่อนำมาวิเคราะห์รวมกันแล้วจึงเห็นความแตกต่างของพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหาร

ในทางปฏิบัติพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจะไม่แสดงความแตกต่างออกมา ทั้งนี้ระดับแนวคิดเห็นของมิติทั้ง 6 ด้านของพนักงานทั้งหมด ได้แก่การมุ่งเป้าหมายระยะยาว พนักงานระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหารจะมีแนวคิดแตกต่างกันโดยกลุ่มแรกมีแนวคิดในระดับปานกลาง และกลุ่มสองมีแนวคิดในระดับมาก แสดงให้เห็นได้ว่า ผู้ที่มีระดับสูงจะมีแนวคิดที่มั่นคง เป้าหมายที่ที่กว้างไกล ต่างกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีแนวโน้มการลาออกเนื่องจากอยู่ในตำแหน่งที่สามารถเปลี่ยนหรือโยกย้ายได้ง่ายกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ (ภคนิจ ศรีธธา. 2549) ทำการศึกษาวิจัย วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายธุรกิจขายตรงบริษัทยูนิเวอร์ไทย เทรตติ้ง จำกัด กล่าวว่ตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายขายตรงของบริษัท ยูนิเวอร์ไทย เทรตติ้ง จำกัด ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สอดคล้องกับงานวิจัย (วิลาวัลย์ อ่อนวงษ์เปรม. 2554) ทำการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานคนไทยต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรของญี่ปุ่น พบว่าตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กรตามวัฒนธรรมญี่ปุ่น ไม่แตกต่างกัน

พนักงานในแผนกต่างกันมีมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านของฮอฟสตีตแตกต่างกัน

บุคคลที่ทำงานคนละแผนกจะมีความแตกต่างกันในมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Sig = 0.023) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพียงมิติเดียว และมีแนวคิดในด้านมิติของการมุ่งเป้าหมายระยะยาวที่ต่างกัน ได้แก่ แผนกทรัพยากรมนุษย์, แผนกบัญชี, แผนกขายและการตลาด มีระดับความคิดเห็นปานกลาง ส่วนแผนกการผลิต, แผนกจัดซื้อและแผนกอื่นๆ มีความคิดเห็นด้วยในระดับมาก อาจเป็นเพราะปัจจัยของแต่ละแผนกอาจส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล โดยบางแผนกพนักงานหลีกเลี่ยงของความไม่แน่นอน เช่นแผนกขายและการตลาด มีความเสี่ยงสูง ทำให้พนักงานแต่ละคนมีความห่วงกลัวกับความไม่แน่นอน ด้วยปัจจัยในการแข่งขันที่ต้องทำยอด ส่งผลต่อความคิดเห็นที่คาดว่ามาจากแผนกขายและการตลาดเป็นส่วนใหญ่ ด้านแนวคิดของมิติการมุ่งเป้าหมายระยะยาว เนื่องจากแผนกขายและการตลาดเป็นแผนกที่พนักงานเติบโตในสายอาชีพได้ง่ายและเสี่ยงที่จะทำให้พนักงานลาออกได้ง่ายเช่นเดียวกัน พนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้วางแผนเพื่อที่จะอยู่กับแผนกนี้ในระยะยาวมากนัก สอดคล้องกับงานวิจัยของ (ภุริวัตร ประเสริฐยา. 2556) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน บริษัทโทตะคุ (ประเทศไทย) ผลการศึกษาพบว่าพนักงานในฝ่ายหรือแผนกต่างกันมีระดับความคิดเห็นคุณภาพชีวิตในการ

ทำงานแตกต่างกันทุกด้าน เนื่องจากแต่ละฝ่ายหรือแผนกมีการปฏิบัติงาน หน้าที่ความรับผิดชอบที่ต่างกัน ทำให้แนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานแตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการศึกษาวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัยข้างต้น ทำให้ทราบถึงมิติวัฒนธรรมของฮอฟสตีด ในบริษัทที่มีพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นทำงานร่วมกัน ผลของการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปศึกษา และไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการบริหารงานในองค์กรที่มีความขัดแย้งในด้านมิติวัฒนธรรมต่าง ๆ นำไปปรับใช้กับองค์กรให้พนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีความผูกพันซึ่งกันและกัน สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรในอนาคต

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะโดยแบ่งตามลักษณะมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 ด้านได้ดังนี้

1. ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power Distance)

หากในมุมมองความแตกต่างระหว่างสัญชาติของพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ยังมีความแตกต่างกัน เนื่องจากพนักงานชาวไทยกลัวที่จะแสดงความคิดเห็น ไม่กล้าเผชิญหน้าในการแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุม ในทางกลับกันผู้บริหารชาวญี่ปุ่นก็ไม่ได้ให้ความไว้วางใจหรือมอบอำนาจกับพนักงานไทย เนื่องจากกลัวการผิดพลาดและไม่เชื่อมั่น การแก้ไขคือการปรับตัวเข้าหากัน ผู้บริหารญี่ปุ่นเปิดรับฟังความคิดเห็นของคนไทยมากขึ้น โดยการชี้แนะให้ตอบคำถาม เพื่อให้พนักงานไทยรู้สึกผ่อนคลาย และรู้สึกว่าฝ่ายตรงข้ามกำลังรอรับฟังความคิดเห็นจากตนเอง พนักงานไทยก็ควรปรับตัวเรียนรู้วัฒนธรรมการบริหารงานของญี่ปุ่น เพื่อให้ทราบว่าตนเองควรปฏิบัติตัวเช่นไรต่อผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

2. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของไทย หน้าที่ในการทำงานและปฏิบัติของแต่ละแผนกอาจทำให้พนักงานเกิดความวิตกกังวลและรู้สึกถึงความไม่แน่นอนกับแผนกที่ปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดอัตราการลาออกสูง เพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงผู้บริหารในองค์กรอาจเสนอสวัสดิการหรือสิ่งจูงใจให้กับพนักงานเพื่อเป็นการชักจูงใจและสร้างความผูกพันกับองค์กร โดยใช้หลักการระยะยาวของการบริหารงานญี่ปุ่นมาประยุกต์ใช้กับพนักงานชาวไทย

3. ลักษณะความเป็นเพศชาย

หากเปรียบเทียบระหว่างพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่น มีความแตกต่างของลักษณะความเป็นเพศชาย และเพศหญิง เนื่องจากวัฒนธรรมพื้นฐานของคนญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับเพศชายมากกว่าเพศหญิง แม้ว่าในปัจจุบันการทำงานของประเทศ

ญี่ปุ่นจะมีสูงกว่าแต่ก่อนก็ตาม ด้วยวัฒนธรรมที่เป็นรากฐานมั่นคงในสังคมญี่ปุ่น ทำให้พนักงานผู้หญิงควรแสดงศักยภาพของตัวเองออกมาให้ผู้บริหารเห็นถึงความสามารถและประสิทธิภาพของการทำงานที่ไม่ต่างจากพนักงานชาย เกิดเป็นการยอมรับในความสามารถของพนักงานหญิง ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นควรเปิดรับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้พนักงานทุกเพศสามารถแสดงความเห็นหรือความสามารถทำงานร่วมกันได้โดยเท่าเทียมกัน

4. ความเป็นคิตรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม

จากผลวิจัยพบว่าพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นไม่มีความแตกต่างกันด้านความเป็นคิตรวมหมู่ หรือปัจเจกนิยม ทั้งนี้องค์กรสามารถสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นด้วยการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างกันของพนักงานและผู้บริหาร เช่น งานกีฬา, งานเลี้ยงต่างๆ เป็นต้น นอกจากนี้ความสามัคคีที่มีต่อกันมากขึ้น การจัดงานเลี้ยง หรือกิจกรรม ยังเป็นการผ่อนคลายความเครียดหรือลดความกดดันของพนักงานที่มีต่อผู้บริหาร โดยเปิดโอกาสให้พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันในที่ประชุม

5. การมุ่งเป้าหมายระยะยาว

การมุ่งเป้าหมายระยะยาวระหว่างพนักงานสองสัญชาติไทยและญี่ปุ่น หรือปัจจัยบุคคลต่างๆ เช่น เพศ หรือตำแหน่ง ยังมีความแตกต่างกัน เนื่องจากปัจจัยรอบตัวต่างๆ เช่น ญี่ปุ่นมีเป้าหมายระยะยาวในอดีต แต่ ณ ปัจจุบัน เนื่องจากเศรษฐกิจที่ทรุดตัว แนวความคิดแบบระยะยาวลดลง สามารถลาออกจากองค์กรหนึ่งไปสู่อีกที่หนึ่งได้ หากที่ใหม่มีข้อเสนอการจ้างงานที่ดีกว่า กลับกันคนไทยเล็งการลาออก เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทำให้หางานได้ยากขึ้น จึงหลีกเลี่ยงการลาออกจากงาน แต่ระบบงานระยะยาว จะดีต่อองค์กรมากกว่าแนวคิดระยะสั้น เนื่องจากองค์กรมีการลงทุนในการฝึกฝนพนักงานให้มีประสิทธิภาพการทำงาน และไม่ต้องการเสี่ยงกับการหาพนักงานใหม่ ซึ่งอาจจะไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่ากับคนก่อนหน้านี้ ดังนั้น องค์กรควรมีนโยบาย เพื่อสร้างความผูกพันหรือแรงจูงใจให้ทำงานในระยะยาวกับพนักงาน เช่น สวัสดิการต่างๆ ที่สร้างความมั่นคง หรือการกระตุ้นในการทำงานเช่น การปรับเลื่อนตำแหน่ง แต่ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและความเป็นสมเหตุสมผล

6. มิติที่เกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ

ถึงแม้ไม่มีความแตกต่างในวัฒนธรรมภายในองค์กร แต่องค์กรควรชี้แนะ และส่งเสริม เช่นด้านความมั่งคั่ง หรือความพอเพียง ให้กับพนักงานเพื่อให้เกิดความตระหนักและเข้าใจอย่างถ่องแท้ อาจมีการสร้างนโยบาย หรือคติข้อคิดภายในองค์กร หากพนักงานภายในองค์กรทุกคนเข้าใจและตระหนักถึงความพอเพียง การเรียกร้องหรือปัญหาที่เกิดขึ้นจากความ

แตกต่างก็จะลดน้อยลง หรือการปฏิบัติอย่างถูกต้องตามข้อบังคับขององค์กรญี่ปุ่น ผู้บริหารควรชี้แนะสิ่งที่ถูกต้องหรือข้อควรปฏิบัติให้พนักงานเข้าใจอย่างชัดเจนในข้อบังคับที่ผู้บริหารกำหนด เพื่อเลี่ยงความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นจากความไม่ชัดเจน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความแตกต่างของพนักงานชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นตามปัจจัยบุคคลแต่ละด้าน เช่น เพศ, สถานภาพ, ตำแหน่ง, ระดับการศึกษาของทั้งสองกลุ่ม
2. ควรมีการศึกษาขององค์กรที่สามารถระบุเจาะจงได้ เพื่อนำปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์มาปรับปรุงและพัฒนาในบริษัทนั้นๆ และสามารถเปรียบเทียบสิ่งที่ได้รับก่อนทำการศึกษาและหลังทำการศึกษาได้อย่างชัดเจน
3. ควรเปรียบเทียบมากกว่าสองประเทศขึ้นไป เนื่องจากประเทศไทยมีองค์กรข้ามชาติมากขึ้น ปัจจุบันการบริหารงานของญี่ปุ่นไม่ได้ยึดหลักการบริหารเพียงแค่ญี่ปุ่นเพียงอย่างเดียว แต่มีการปรับปรุงหลักแนวคิดของระบบการบริหารแบบอเมริกามาใช้ เพื่อพิสูจน์ว่า การบริหารงานของญี่ปุ่นนั้น ยังคงยึดมั่นในวัฒนธรรมเพียงญี่ปุ่นอย่างเดียว หรือมีความยืดหยุ่นและความเป็นสากลมากกว่าเดิม
4. ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพ กล่าวคือ มีการสัมภาษณ์ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นโดยตรง เพื่อที่ได้ข้อมูลเชิงลึก นำมาอธิบายผลของสมมุติฐานได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

TNI



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัลยา วาณิชยัญญา. (2544). การวิเคราะห์สถิติ : สถิติเพื่อการตัดสินใจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกียรติสุตา ศรีสุข. (2552). ระเบียบวิธีวิจัย. เชียงใหม่ : ครองช้าง.
- ไชยา ยิ้มวิไล. (2528). องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สุภาการพิมพ์.
- ทิพานัน ธีระปัญญา. (2557). การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เปรียบเทียบกลุ่มบริษัทยุโรป อเมริกา และญี่ปุ่น. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ธนัฐเมธี พูลเพิ่ม. (2552). การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทหลักทรัพย์ อิเล็คตริก จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นันทน์กัษ ภูนาดีลา. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานแบ่งตามคุณลักษณะของบุคคล กรณีศึกษา บริษัท แมทธีเรียลลอโตเมชั่น (ประเทศไทย) จำกัด. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจญี่ปุ่น). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- นิตยา ประเสริฐศรี. (2529). การบริหารงานธุรกิจของญี่ปุ่น. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นิสตาร์ก เวชยานนท์. (2534). การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบไทย ๆ. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.
- บุญพร ศิริรัตน์. (2554). ความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรความผูกพันและความสุขในองค์กรระหว่างพนักงานชาวไทยในองค์กรธุรกิจไทยและองค์กรธุรกิจญี่ปุ่น กรณีศึกษาบริษัทตรวจสอบสินค้าสากล (ฮัสโก้) จำกัด และบริษัท โอเม็ค จำกัด. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บุษบา บรรจมณี. (2547). รายงานการศึกษาความต้องการใช้งานล่ามภาษาญี่ปุ่น-ไทย และแนวทางพัฒนาการสอนวิชาการแปลแบบล่าม. วารสารมนุษยศาสตร์. 12(3) : 47-58.
- ปราณี อ่อนละเอียต; และพัชรินทร์ แยมสงวน. (2552). การผสมผสานวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานคนไทยที่มีการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษา ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) และ ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน). การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ไพบูลย์ ช่างเรียน. (2532). **วัฒนธรรมการบริหาร**. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2541). **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**.

กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร.

พะยอม วงศ์สารศรี. (2534). **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :

สุภาการพิมพ์.

พิชาภพ พันธุ์แพ. (2554, เมษายน-กันยายน). **การจัดการแบบไทย**. วารสารบริหารธุรกิจ

ศรีนครินทรวิโรฒ. 2(2) : 133-145.

ภคินี ศรีธธา. (2549). **วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ**

พนักงานในฝ่าย ธุรกิจขายตรง บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรดดิง จำกัด.

สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ.

ภูริวัตร ประเสริฐยา. (2556). **วัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการ**

ทำงานของพนักงาน บริษัท โต๊ะตุ๋ (ประเทศไทย) จำกัด. การค้นคว้าอิสระ

บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). พระนครศรีอยุธยา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
พระนครศรีอยุธยา.

มยุรัตน์ กุลตันท์. (2522). **การปรับตัวของพนักงานภายใต้ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น.**

สารนิพนธ์ ศศ.ม. (สังคมสงเคราะห์ศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ยงยุทธ เกษสาคร. (2549). **ภาวะผู้นำและการพัฒนาทีมงาน**. กรุงเทพฯ : วี เจ พรินติ้ง.

รัชดาวรรณ เกิดประกอบ. (2545). **การมีส่วนร่วมในการบริหารงานและความพึงพอใจใน**

การทำงานของพนักงาน : บริบทของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในไทย. วิทยานิพนธ์

ศศ.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วนิดา พรพิรุฬห์. (2547). **การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรระหว่าง**

บริษัท ญี่ปุ่นกับบริษัทอเมริกันในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม.

(ศิลปศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วนิดา วาดีเจริญ; และคณะ. (2558). **การเพิ่มขีดความสามารถของธุรกิจร่วมทุน ไทย-**

ญี่ปุ่น. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.

วราภรณ์ พรหมทา. (2557). **การศึกษาวัฒนธรรมการทำงานองค์กรข้ามชาติที่มีผลต่อ**

ความผูกพันของพนักงานที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติ กรณีศึกษาเขตจตุจักร

กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- วรินทร์ ววศ์; และคณะ. (2537). **ภาษาญี่ปุ่นเพื่อการท่องเที่ยว**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิลาวัลย์ อ่อนหงษ์เปรม. (2554). **ความพึงพอใจของพนักงานคนไทย ต่อการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรบริษัทญี่ปุ่น**. การศึกษาเฉพาะบุคคล บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- วีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์. (2533). **การเปลี่ยนโฉมการบริหารสไตล์ญี่ปุ่น**. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2538). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : วีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- สมศักดิ์ ศรีสันติสุข. (2536). **การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม : แนวทางการศึกษาและการวางแผน**. พิมพ์ครั้งที่ 1. ขอนแก่น : คลังนานาวิทยาการ.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2532). **จิตวิทยาสังคม**. กรุงเทพฯ : กรุงเทพมหานครพิมพ์.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). **วัฒนธรรมองค์กร แนวคิด งานวิจัยและประสบการณ์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไฟร์เพช..
- สุพิชฌาย์ แสงทอง; และคณะ. (2556, กรกฎาคม-ธันวาคม). การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี. **วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์**. 8(2) : 67-85.
- เอกสิทธิ์ เข้มงวด. (2557). **การศึกษาเปรียบเทียบมิติทางวัฒนธรรมระหว่างไทย-ญี่ปุ่น : กรณีศึกษา บริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ : คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- Andrews; and Siengthai. (2009). **The Changing Face of Management in Thailand**. London and New York : Routledge Taylor and Francis Group.
- Baron, A; and Walters, M. (1994). **The Culture Factor Corporate and International Perspective**. London : Insitute of Personnel and Development.
- Bower. (1996). **Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of leadership**. CA : SAGE Publications, Inc.
- Cheewatrakoolpong; Sabhasri; and Bunditwattanawong. (2013). **A.A.T. Newsletter**. 7th ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Cherrington. (1994). **Organization Behavior : The Management of Individual and Organization Performance**. Boston : Allyn and Bacon Inc.

- Deal; and Kennedy. (1982). **Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life**. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Fons Trompenaars. (1993). **Riding the Waves of Culture**. London : The Economist Books.
- Hofstede, G.; and Hofstede, G. J. (2005). **Cultures and Organizations : Software of the Mind**. 2nd ed. New York : McGraw-Hil.
- Hofstede, G. (1984). **Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values**. CA : Sage Publications.
- (2001). **Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations**. Thousand Okas. CA : SAGE Publications, Inc.
- Klasuner. (1997). **Thai Culture in Transition**. Bangkok : Amarin Printing Ltd.
- Ming-Yi Wu. (2006). **Hofstede's Culture Dimensions 30 Years Later : A Study of Taiwan and the United States**. England : Oxford University Press.
- Robbins. (1991). **Organizational Behavior**. 5th ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Schein, Edger H. (1983). **The Role of Founder in Creating Organizational Culture. Organizational Dynamics**. Netherland : Elsevier B.V.
- Schein. (1990). Organization Culture. **American Psychologist**. 45(2) : 109-119.
- Smircich. (1983). Concept of Culture and Organizational Analysis. **Journal of Administrative Science Quarterly**. 28(3) : 339-358.
- Takazawa, Whitehill. (1981). Human Resources Management in Japanese Large-Scales Industry. **Journal of Industrial Relation**. 3 : 226-245.
- Trice, Harrison M.; and Beyer, Janice M. (1993). **The Culture of Network Organization**. Eaglewood Cliff. NJ : Prentice Hall.
- Wadeechoen, W.; and et al. (2013). The Significant Role of Conflict Resolution and Culture Sensitivity behind the scenes of Relational Exchange Theory: An Empirical Study of Thai-Japanese International Joint Venture (IJV) in Thailand. **Proceeding of International Conference on Language and Communication**. December 12-13, 2013. NIDA, Bangkok P. 78-80.
- William; and et al. (1989). **The Sociological Legacy**. CA : SAGE Publications, Inc.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย ฉบับภาษาไทย

TNI

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำหรับงานวิจัยในกรณีศึกษางานวิจัย ไทยมอง ญี่ปุ่น ญี่ปุ่นมองไทย ในบริบทความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กร

แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อการวัดและวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมและทัศนคติ ซึ่งวัดจากวัฒนธรรมใน 5 หมวดหมู่ คือ ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ, ความเป็นปัจเจกนิยม, ลักษณะความเป็นเพศชาย, การหลีกเลี่ยงไม่แน่นอน การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว และมิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ จำนวนคำถามมีทั้งหมด 28 ข้อ แต่ละข้อเป็นแบบให้เลือกตอบตามระดับความคิดเห็น 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือจากผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกคำถามตามความเป็นจริง และกรุณาส่งคืน ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามนี้จะไม่มีการทำงานของท่านแต่ประการใด เพราะผู้วิจัยค้นคว้าทำการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมทั้งหมด

ปณิดา เทียงแท้

นักศึกษาปริญญาโทสาขการบริหารธุรกิจญี่ปุ่น

สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามสภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

- เพศ : ☐ ชาย ☐ หญิง
- อายุ : ☐ ต่ำกว่า 30 ปี ☐ 31-40 ปี ☐ 41-50 ปี ☐ 50 ปีขึ้นไป
- การศึกษา : ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโทขึ้นไป
- ตำแหน่ง : ☐ ผู้ปฏิบัติงาน ☐ ผู้บริหารระดับต้น ☐ ผู้บริหารระดับกลาง
☐ ผู้บริหารระดับสูง
- แผนกที่คุณทำงานอยู่ปัจจุบัน : ☐ HR & Admin ☐ Accounting
☐ Sales & Marketing ☐ Production
☐ Purchase ☐ อื่นๆ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อการวัดและวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมและทัศนคติ

ซึ่งวัดจากวัฒนธรรมใน 6 หมวดหมู่ คือ ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ, ความเป็นปัจเจกนิยม, ลักษณะความเป็นเพศชาย, การหลีกเลี่ยงไม่แน่นอน, การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว และมิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ

ด้านมิติวัฒนธรรม	เกณฑ์ลำดับคะแนน				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power Distance)					
1. ผู้บังคับบัญชาจะมีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจโดยไม่จำเป็นต้องปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา					
2. ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องใช้อำนาจในการสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่บ่อยครั้ง					
3. ผู้บังคับบัญชาไม่ให้โอกาสในการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา					
4. ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาในบางครั้ง					
5. ผู้บังคับบัญชาไม่มอบอำนาจหรือมอบหมายงานที่สำคัญให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					

ด้านมิติวัฒนธรรม	เกณฑ์ลำดับคะแนน				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)					
6. การให้รายละเอียดของงานที่มอบหมายและคำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้ผู้ได้รับมอบหมายทราบว่าต้องปฏิบัติอย่างไร					
7. ผู้บังคับบัญชาคาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของคู่มือ					
8. กฎข้อบังคับมีความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเนื่องจากการแสดงถึงข้อกำหนดระเบียบการขององค์กรที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
9. คู่มือพื้นฐานของการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
10. คำแนะนำหรือการสอนงานเป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
ลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity)					
11. การจัดประชุมโดยทั่วไปจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพต่อเมื่อประธานในที่ประชุมเป็นเพศชาย					
12. สิ่งสำคัญสำหรับผู้ชาย คือ ความเป็นมืออาชีรมากกว่าที่จะให้ผู้หญิงเป็นมืออาชีพ					
13. ผู้ชายจะใช้วิธีการแก้ไขปัญหาด้วยหลักการและเหตุผล แต่ผู้หญิงใช้วิธีการแก้ไขปัญหาด้วยความรู้สึกที่เกี่ยวข้อง					
ลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity)					
14. การแก้ไขปัญหาภายในองค์กรของเพศชายมักจะเป็นวิธีการปฏิบัติโดยใช้อำนาจในการแก้ไข					
15. มีความเหมาะสมของการให้ตำแหน่งระดับที่สูงแก่พนักงานชายมากกว่าพนักงานหญิง					
ความเป็นคณาธิปไตย หรือ ปังเจกนิยม (Collectivism)					
16. สวัสดิการกลุ่มมีความสำคัญมากกว่าผลตอบแทนของแต่ละบุคคล					
17. ความสำเร็จของทีมมีความสำคัญมากกว่าความสำเร็จของแต่ละบุคคล					

ด้านมิติวัฒนธรรม	เกณฑ์ลำดับคะแนน				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
18. การยอมรับการตัดสินใจของสมาชิกภายในกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญ					
19. พนักงานจะมุ่งไปที่เป้าหมายหลังจากพิจารณาถึงสวัสดิการของกลุ่ม					
การมุ่งเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation)					
20. ยอมรับได้กับเงินเดือนที่ต่ำ แต่มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
21. พยายามเรียนรู้งานด้านอื่นๆ แม้จะเป็นเรื่องไม่ตรงกับสายงานที่เรียนมาและเป็นเรื่องยาก หรือไม่ถนัด					
22. แผนงานระยะยาวไม่ค่อยมีความจำเป็น เพราะปัจจัยแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา					
23. เห็นด้วยกับการทำดีเพื่อจะได้ผลดีตอบแทนทั้งในชาตินี้และชาติหน้า					
การมุ่งเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation)					
24. ยอมขาดทุนในการทำธุรกิจเพื่อให้ได้มีโอกาสพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าและในโอกาสจากเครือข่ายของลูกค้า					
มิติเกี่ยวข้องกับหลักคำสอนของขงจื้อ (Confucian Work Dynamics)					
25. การมอบหมายงานตามสถานะของตำแหน่งและการเฝ้าสังเกตการณ์เป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงาน					
26. การเติบโตอย่างรวดเร็วเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน					
27. ความวิริยะอุตสาหะเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน					
28. การมีจิตสำนึกเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงาน					

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ท่านคิดว่าอะไรคือข้อแตกต่างในการทำงานระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่น

.....

.....

2. ท่านสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างของไทยและญี่ปุ่นอย่างไร

.....

.....

3. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

TNI

THAI

NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สถาบันเทคโนโลยี

ญี่ปุ่น

ภาคผนวก ข.
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย ฉบับภาษาอังกฤษ

TNI

異文化多様性の研究 アンケート

アンケート目的

「日タイ間での組織体の異文化多様性に関する見解」の研究のためアンケート調査を行っております。

アンケートの内容は下記のは3パートです。

Part 1 : 個人情報に関するアンケート

Part 2 : ホフステードの文化の多様性の6つの項目からなるアンケート

- Power Distance (権力格差)
- Uncertainty Avoidance (不確実性の回避)
- Masculinity (男性主義)
- Collectivism (個人主義)
- Long-Term Orientation (長期主義)
- Confucian Work Dynamics (儒教的ダイナミズム)

全部で28事項あり、各項目5段階での評価をお願いします。

(注) ホフステードは、職業や仕事に関して人々が持つ価値観を国の文化と関連づけ、6つの「次元」で定義した。彼はまた、文化的差異の研究のための「価値観調査質問集」を考案し、多くの研究者に採用されている。

Part 3 : 皆様のご意見をお願いいたします。

全ての質問にご回答頂き、研究者まで送り返すようお願い致します。アンケートは研究目的で使用し、その他の目的では使用いたしません。アンケート回答にご協力ください。

パニダー ティングター

Panida Tiengtae

Japanese-Business Master's Degree Students

Thai-Nichi Institute of Technology

Part 1：個人情報に関するご質問

- 性別： ☐ 男性 ☐ 女性
- 年齢： ☐ 30 歳以下 ☐ 31-40 歳 ☐ 41-50 歳 ☐ 50 歳
- 学歴： ☐ 大学以下 ☐ 大学 ☐ 大学院以上
- 役職： ☐ 一般社員 ☐ 係長-副課長 ☐ 課長-部長 ☐ 取締役以上
- 部署： ☐ 総務/人事 ☐ 経理 ☐ 営業/マーケティング
☐ 製造 ☐ 購買 ☐ その他

Part 2：ホフステードの文化の多様性の6つの項目

Hofstede's Culture Dimension	評価点				
	大賛成 5	賛成 4	どちらとも言えない 3	反対 2	大反対 1
Power Distance（権力格差）					
1. マネージャーは部下に相談することなく、ほとんどの決定を行うべきである。					
2. 部下への対応において、マネージャーは頻繁に、権力と権限を行使する必要がある。					
3. マネージャーはあまり従業員に意見を求めるべきではない。					
4. 従業員は経営意思決定決定に反対すべきではない。					
5. マネージャーは重要案件を従業員に委任すべきではない。					
Uncertainty Avoidance（不確実性の回避）					
6. 何を求められているかを常に知らせるために、従業員に対し職務用件や詳細な指示を与えることは重要である。					
7. マネージャーは労働者が厳密に手順や指示に従うことを希望している。					
8. 会社組織が何を求めているかを労働者に知らせるために規則や規律は重要である。					
9. 業務において 標準作業手順書は、従業員にとって有益である。					

Hofstede's Culture Dimension	評価点				
	大賛成 5	賛成 4	どちらとも言えない 3	反対 2	大反対 1
10. 業務において作業指示書は、従業員にとって有益である。					
Masculinity (男性主義)					
11. 議長が男性である場合、通常、会議はより効果的に行われる。					
12. 女性がプロのキャリアを持っていることより、男性がプロのキャリアを持っていることのほうが、重要である。					
13. 通常、男性は論理的分析により問題を解決し、女性は直感により問題を解決する。					
14. 通常、組織的問題を解決するには、男性の典型的な活動的、強制的なアプローチが必要である。					
15. 上位職は女性より男性が好ましい。					
Collectivism (個人主義)					
16. 個人報酬より集団福利が重要である。					
17. チームの成功は個人の成功より重要である。					
18. ワークグループのメンバーによって受け入れられていることは、非常に重要である。					
19. 従業員は集団福利を検討し、その目標を追求すべきである。					
Long-Term Orientation (長期主義)					
20. 低所得を受け入れるが、より上位職への昇進の機会を与えられるべきだ。					
21. 他の役割や業務を習得する試み。 ・役割や業務：自分が卒業した専門ではなく、また、困難なもの					
22. キャリア環境が変わることが多いため、「長期的な考え」の必要はない。					
23. 現在や将来の利益から報酬を得ることができると思っている。					
24. 顧客とネットワークとの関係を強化することができれば、取引上の損失を受け入れる。					

Hofstede's Culture Dimension	評価点				
	大賛成 5	賛成 4	どちらとも言えない 3	反対 2	大反対 1
Confucian Work Dynamics (儒教的ダイナミズム)					
25. 職場で、地位による上下関係やその関係の観察は重要である。					
26. 職場で、節約は重要である。					
27. 職場で、根気強さは重要である。					
28. 職場で、恥の感覚を持つことは、重要である。					

Part 3 : 皆様のご意見をお願いいたします。

1. 働き方について、タイ人社員と日本人社員では、何が違うと思いますか？

.....

.....

2. あなた自身を異文化 (日タイ) に適合させるにはどのようにすればよいとお考えですか？

.....

.....

3. その他、ご意見が御座いましたらご回答をお願いします。

.....

.....

ご協力誠にありがとうございます。
パニダー (研究者)

TNI