



ผลกระทบของค่านิยมตามมิติทางวัฒนธรรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

บริษัทรับเหมาก่อสร้างจากประเทศญี่ปุ่นในสำนักงานประเทศสิงคโปร์

The Impact of Cultural Dimensions of Values on Organizational Performance of Japanese Contractor Company in Singapore

สุวรรณ จำปกอง¹ และ ภาวิณี เพชรสว่าง²

¹ บัณฑิตวิทยาลัย กลุ่มวิชาการจัดการ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, s_jampakong@yahoo.com

² อาจารย์ที่ปรึกษา กลุ่มวิชาการจัดการ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, ppetchsawang@yahoo.com

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาผลกระทบของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร และ (2) เพื่อศึกษาผลกระทบของค่านิยมตามมิติทางวัฒนธรรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ขององค์กรรับเหมาก่อสร้างจากประเทศญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในสำนักงานประเทศสิงคโปร์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ พนักงานตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับสูงกว่าผู้จัดการแผนกของบริษัทจำนวน 186 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ t-test, F-test และวิธีสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ อายุ ตำแหน่งงาน และสัญชาติ ที่แตกต่างกัน มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร และรายได้ ที่แตกต่างกัน มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในส่วนผลการศึกษาด้านผลกระทบของค่านิยมตามมิติทางวัฒนธรรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น พบว่า ค่านิยมทางวัฒนธรรมทั้งสี่มิติของ กิ่วท ฮอฟสตีด ซึ่งได้แก่ ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ความเป็นปัจเจกนิยม/ความเป็นกลุ่มนิยม ลักษณะความเป็นชาย/ลักษณะความเป็นหญิง และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

คำสำคัญ: ค่านิยมตามมิติทางวัฒนธรรม, ผลการปฏิบัติงานองค์กร, บริษัทรับเหมาก่อสร้างญี่ปุ่น

ABSTRACT

The aim of this study was to investigate (1) the impact of personal factors on organizational performance and (2) the impact of cultural dimensions of values on organizational performance of a Japanese Contractor Company in Singapore. A sample of 186 employees consist of several designations from officer level to above manager level were used in this research. The data gathering tools were questionnaires. The statistic used for analyzing the data were frequencies, percentage, mean, standard deviation, and hypothesis testing done by independent samples t-test, F-test and Pearson's correlation analysis. The result of the study showed that the



different personal factors in terms of gender, age, designation and nationality influence organizational performance differently while the different personal factors in terms of education level, work experience and salary influence organizational performance uniformly at the 0.05 level of significance. Regarding the study of the impact of cultural dimensions of values on organizational performance, the result revealed that there is a correlation between Geert Hofstede's four cultural dimensions consist of power distance, individualism/ collectivism, masculinity/ femininity and uncertainty avoidance with organizational performance at the 0.01 level of significance.

Keywords: Cultural Dimensions of Values, Organizational Performance, Japanese Contractor Company.

1. บทนำ

ในปัจจุบันองค์กรและธุรกิจต่างๆ ต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน การที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดและทันต่อสถานการณ์การแข่งขันได้นั้น จะต้องเริ่มที่การพัฒนาในระดับบุคคลก่อนแล้วจึงค่อยขยายไปสู่ในระดับองค์กร ดังนั้นการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นกับองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญ นั่นคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2545: 3) ในการดำเนินธุรกิจโดยเฉพาะในรูปแบบธุรกิจข้ามชาตินั้น องค์กรไม่สามารถที่จะปฏิเสธที่จะไม่สนใจในเรื่องของค่านิยมทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของพนักงานที่มาจากหลากหลายภูมิภพมาได้ เพราะนี่คือสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Rühl, 2010) จากการที่องค์กรซึ่งผู้วิจัยปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน เป็นองค์กรขนาดใหญ่ในรูปแบบธุรกิจระดับโลก (Global Business) บุคลากรจึงประกอบไปด้วยผู้คนที่มีความแตกต่างกันทั้งในเรื่องเชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ และวัฒนธรรมอันหลากหลาย โดยในรอบระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในระดับนานาชาติ นั้นมีการแข่งขันและแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูงมาก ซึ่งผลจากการไม่ประสบความสำเร็จในการประมูลงาน และตัวเลขของกำไรที่ไม่ได้ตามเป้าหมายในหลายๆ โครงการ แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งจะส่งผลให้มีศักยภาพในการแข่งขันเพิ่มมากขึ้นต่อไปในอนาคต ดังนั้นจากความสำคัญและปัญหาดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลค่านิยมตามมิติทางวัฒนธรรม ที่อาจจะเกิดผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรแห่งนี้ เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ ในการอธิบายคุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถเลือกใช้ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพได้อย่างเหมาะสมกับพนักงานในแต่ละวัฒนธรรม และทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น สามารถแข่งขันกับคู่แข่งอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร และเพื่อศึกษาผลกระทบของค่านิยมตามมิติทางวัฒนธรรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน ขององค์กรบริษัทรับเหมาก่อสร้างจากประเทศญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในสำนักงานประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเป็นการศึกษาข้อมูลค่านิยมในการทำงานของพนักงาน ที่ปรากฏออกมาในรูปแบบของการบริหารจัดการและการนำองค์กร โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดของค่านิยมทางวัฒนธรรมตามแนวทฤษฎีของ กีร์ท ฮอฟสตีด (Geert Hofstede) ซึ่งครอบคลุมมิติทางวัฒนธรรมใน 4 มิติได้แก่ ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) ความเป็นปัจเจกนิยม/ความเป็นกลุ่มนิยม (Individualism/Collectivism) ลักษณะความเป็นชาย/ลักษณะความเป็นหญิง (Masculinity/ Femininity) และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ซึ่งกรอบแนวคิดที่เกี่ยวกับค่านิยมทางวัฒนธรรมนี้ ได้รับการยอมรับว่าเป็นกรอบแนวคิดที่



ได้รับกันอย่างแพร่หลายว่า เป็นทฤษฎีที่สอดคล้องกัน และสามารถนำมาใช้อธิบายความแตกต่างในระดับนานาชาติได้ (Rajendar & Ma, 2005) ในส่วนของกรวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น ทฤษฎีการวัดผลงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ตามแนวคิดของ โรเบิร์ต แคปแลน (Robert Kaplan) และ เดวิด นอร์ตัน (David Norton) ซึ่งครอบคลุมมุมมองใน 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective), มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective), มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) จะถูกนำประยุกต์ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยทำการประเมินจากการรับรู้ของพนักงานตามมุมมองต่างๆดังกล่าว

แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีด

ในปี ค.ศ. 1967-1973 ศาสตราจารย์กรีท ฮอฟสตีด (Greet Hofstede) ได้ทำการสำรวจข้อมูลค่านิยม ของประชากรในประเทศต่างๆที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานของบริษัท IBM ซึ่งข้อมูลที่ได้ นั้นมาจากประเทศต่างๆ มากกว่า 70 ประเทศในภูมิภาคต่างๆกัน โดยฮอฟสตีดอธิบายว่าวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกัน ส่งผลทำให้รูปแบบความคิด ทักษะคิด ตลอดจนพฤติกรรมของมนุษย์นั้นมีความแตกต่างกัน ในส่วนของกรนำทฤษฎี มิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีด มาประยุกต์ใช้กับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันในแต่ละประเทศนั้น สามารถอธิบายในแต่ละมิติได้ดังนี้ (นิลิต มโนตั้งวรพันธุ์, 2553)

1. การเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) เป็นมิติที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะการยอมรับความเหลื่อมล้ำของอำนาจ เช่น การนับถือลำดับอาวุโสหรือลำดับชั้นในสังคม ถ้าเป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง จะมีผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่ามีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่งการทำงาน ไม่ตั้งแง่สงสัย และมักยอมรับอำนาจลักษณะนี้ ส่วนวัฒนธรรมที่มีลักษณะการยอมรับความเหลื่อมล้ำของอำนาจต่ำ จะยินดีรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานทุกระดับ มีความเสมอภาคและเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็น

2. ความเป็นปัจเจกนิยม/ ความเป็นกลุ่มนิยม (Individualism/ Collectivism) มิติดังนี้จะแสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมตะวันตกที่เน้นความเป็นตัวของตัวเอง หรือความเป็นปัจเจกนิยม (Individualism) สูง เนื่องจากระบบการศึกษาได้ปลูกฝังให้สมาชิกในสังคมรับผิดชอบอนาคตของตนเองและต้องพยายามพัฒนาความสามารถของตนเองตลอดเวลา แต่วัฒนธรรมตะวันออกจะปลูกฝังให้สมาชิกในสังคมนั้นมองว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ดังนั้นเมื่อกระทำสิ่งใดจึงมักคำนึงถึงกลุ่มหรือผลกระทบที่มีต่อกลุ่มและสังคมเสมอ (Collectivism)

3. ลักษณะความเป็นชาย/ ลักษณะความเป็นหญิง (Masculinity/ Femininity) มิติดังนี้เป็นลักษณะของวัฒนธรรมที่มีลักษณะเน้นการแข่งขัน แข่งแย้งชิงเด่นและความแตกต่างระหว่างบทบาทหญิงชายในสังคม โดยวัฒนธรรมที่มีลักษณะ “ความเป็นชาย” (Masculinity) เป็นค่านิยมของสังคมที่ให้ความสำคัญกับการแข่งขันและความสำเร็จ ซึ่งมีลักษณะตรงกันข้ามกับวัฒนธรรมที่มีลักษณะเอาใจใส่ซึ่งกันและกันเน้นความอาทร ห่วงใยหรือ “ความเป็นหญิง” (Femininity) ถ้าสังคมมีลักษณะความเป็นชายมาก แปลว่าผู้ชายมีบทบาทมากกว่าผู้หญิง มีการแข่งขันสูงกว่า ในขณะที่สมาชิกของสังคมที่มีลักษณะความเป็นชายต่ำ จะค่อนข้างถ่อมตัวและเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน เพราะเป็นค่านิยมของสังคมซึ่งเน้นการให้ความสนใจกับผู้อื่น

4. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) มิติดังนี้เป็นกรบ่งบอกถึงระดับความไม่แน่นอนหรือความผิดปกติ ที่สังคมหนึ่งๆ ยอมรับได้ สังคมที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงคือ สังคมที่ไม่ยอมรับสภาวะ “ผิดปกติ” หรือ “แตกต่าง” ใดๆ สังคมที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน จะพยายามสร้างกฎระเบียบ



จำนวนมากเพื่อเป็นกรอบให้กับสมาชิกในองค์กรปฏิบัติตาม การตัดสินใจต่างๆจะขึ้นอยู่กับกลุ่มเป็นหลักหรือตามลำดับขั้นตอน ในทางตรงกันข้ามสังคมที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนดำนั้น จะมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่สลับซับซ้อน มีการสนับสนุนให้หัวหน้างานตัดสินใจในลักษณะที่กล้าเผชิญกับความเสี่ยง กล้ายอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง และมีความคิดสร้างสรรค์

ทฤษฎีการวัดผลงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

แนวคิด Balanced Scorecard เกิดจาก Robert S. Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ David P. Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ มีแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลงานองค์กรว่า นอกจากการวัดทางการเงินที่เป็นผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นมาแล้ว ควรต้องมีการวัดผลด้านกระบวนการบริหาร การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ตลอดจนการสร้างการเรียนรู้ให้กับองค์กรอีกด้วย ดังนั้น BSC จึงถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร ซึ่งประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง (สุพานี สฤญ์วานิช, 2546) ได้แก่ 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่มุ่งวัดผลประกอบการทางการเงิน เพื่อตอบสนองผลตอบแทนให้แก่เจ้าของหรือผู้ลงทุนเป็นสำคัญ เช่น ความสามารถในการทำกำไร ซึ่งส่งผลให้กิจการเจริญเติบโตในเรื่องสินทรัพย์ ผลกำไร ยอดขาย สภาพคล่องกิจการ เป็นต้น 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่ใช้วัดผลงานของกิจการจากมุมมองของลูกค้า อาทิเช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความสามารถในการแสวงหาลูกค้าใหม่ๆ หรือผลกำไรที่จะได้จากลูกค้า ซึ่งจะทำให้กิจการบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนดไว้ 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นมุมมองที่เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ของกิจการ และความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งต้องเลือกตัววัดที่เหมาะสมในการพิจารณาเช่น ถ้ากิจการต้องการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ตัววัดก็อาจเป็นความสามารถในการสรรหาสื่อจากต่างประเทศใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์และมีสีสันที่ดึงดูดใจลูกค้า เป็นต้น 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่มุ่งวัดความสามารถการรักษาคือได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อบรรลุภารกิจขององค์กรและสามารถอยู่รอดในระยะยาวหรือไม่ หากกิจการใดมีการมุ่งสร้างการเรียนรู้ให้แก่องค์กรอยู่เสมอ องค์กรนั้นย่อมเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคงและแข็งแกร่ง ซึ่งรากฐานที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบจากการแข่งขันคือ บุคลากรที่มีความสามารถ มีความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ มีความคิดริเริ่ม

ผลกระทบจากวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรนั้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้ ในเรื่องของการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่มีซึ่งเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขปัญหา และผลการดำเนินงานขององค์กรอีกด้วย (Kotter, 2012 อ้างใน Ahmed & Shafiq, 2014) หากวัฒนธรรมองค์กรไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกขององค์กรแล้ว การประสบความสำเร็จขององค์กรก็จะลดลง ดังที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วในบางองค์กร (Emst, 2001 อ้างใน Ahmed & Shafiq, 2014) ผลการปฏิบัติงานขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กรนั้น มีความเกี่ยวพันกันอย่างชัดเจน ถึงแม้ว่าจะมีการยืนยันเกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่สมบูรณ์นี้ในรูปแบบที่หลากหลาย แต่การวิจัยก็แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างกันมีแนวโน้มทางวัฒนธรรมในระดับที่มาก และ ผลการปฏิบัติงานที่สูงขององค์กรนั้น อาจจะไม่เกิดขึ้นในตลอดทุกช่วงเวลา (Denison and Sorenson, 2002 อ้างใน Ahmed & Shafiq, 2014) เราสามารถกล่าวได้ว่า ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับ 4 แนวคิดที่สำคัญได้แก่ (Bulach, Lunenburg & Potter, 2012 อ้างใน Ahmed & Shafiq, 2014) ประการแรกคือ การมีความเข้าใจ



ในวัฒนธรรมองค์กรจะทำให้พนักงานเข้าใจประวัติ และรูปแบบในการทำงานขององค์กร โดยองค์ความรู้นี้จะเป็นสิ่ง
ที่ใช้อธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมในอนาคตที่ได้คาดการณ์ไว้ ประการที่สองคือ วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยเพิ่มพูนปรัชญา
และคุณค่าขององค์กร โดยวัฒนธรรมองค์กร จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกร่วมกันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุ
เป้าหมายขององค์กร ซึ่งหมายถึง องค์กรจะสามารถประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อพนักงานมีค่านิยมร่วมกันเท่านั้น
ประการที่สามคือ วัฒนธรรมองค์กรที่สื่อผ่านทางบรรทัดฐาน จะทำหน้าที่เป็นกลไกในการควบคุม และกำหนด
พฤติกรรมของพนักงานให้เป็นไปตามที่ต้องการ และช่วยให้พนักงานหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ นอกจากนี้
ยังสามารถใช้วัฒนธรรมเป็นเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือก เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับค่านิยมขององค์กร
อีกด้วย และประการสุดท้ายคือ วัฒนธรรมองค์กรบางประเภทอาจเกี่ยวข้องโดยตรงกับผลการปฏิบัติงานและ
ประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าสิ่งอื่นๆ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อรุณรัตน์ คันธา (2550) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร การรับรู้นิสัยของการเรียนรู้ผู้
องค์กรแห่งการเรียนรู้ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการ ในฝ่ายการ
พยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย โดยผลการศึกษาพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผล
การปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการวิจัยยังระบุว่า วัฒนธรรมองค์กรในมิติความเหลื่อมล้ำของอำนาจมี
ความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีความเหลื่อมล้ำของอำนาจมาก จะส่งผลทำให้ผลการ
ปฏิบัติงานของบุคลากรต่ำ และในมิติลักษณะความเป็นชายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานสูงที่สุด
กล่าวคือถ้าองค์กรมีลักษณะความเป็นชายสูง องค์กรก็จะมีผลการปฏิบัติงานสูงที่สุด

เบญจมาศ โรจน์ธนกิจ (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง วัฒนธรรม
องค์กร ความยุติธรรมในองค์กร กับผลการปฏิบัติงาน โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้าในโรงงาน
อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง จำนวน 142 คน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านความเป็นกลุ่ม
นิยม ด้านลักษณะความเป็นชาย/ด้านลักษณะความเป็นหญิงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

Marshal Ahmed & Saima Shafiq (2014) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรต่อ ผลการ
ปฏิบัติงานขององค์กร ในกลุ่มบริษัทโทรคมนาคม โดยใช้แนวคิดมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีด มาเป็นตัวแปรใน
การวัดค่าวัฒนธรรมขององค์กร และใช้หลักการ BSC มาเป็นตัวแปรในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร
ผลการวิจัยพบว่ามิติวัฒนธรรมตามแนวความคิดของฮอฟสตีดนั้น มีผลต่อการปฏิบัติงานในการปฏิบัติของพนักงาน
ในองค์กร และยังพบอีกว่า การที่องค์กรมีค่านิยมวัฒนธรรมในมิติของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง จะมี
ผลกระทบเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร และผลการวิจัยยังระบุว่า องค์กรมีลักษณะที่ค่อนข้างจะมีความ
เป็นกลุ่มนิยม โดยที่พนักงานต่างก็มีความพึงพอใจในงานและผู้บังคับบัญชา และองค์กรก็มีการมอบรางวัลเพื่อจูงใจ
พนักงาน ซึ่งส่งผลทำให้มีการเพิ่มขึ้นของผลการปฏิบัติงานทั้งของพนักงานและองค์กร นอกจากนี้ผลการวิจัยยังแสดง
ให้เห็นว่าการบริหารจัดการภายในองค์กร มีการมุ่งเน้นในรูปแบบลักษณะความเป็นชาย ซึ่งบ่งชี้ว่าองค์กรมุ่งเน้นที่
ผลลัพธ์สุดท้ายในส่วนของผลการปฏิบัติงาน

Rajendar K. Garg & Jun Ma (2005) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบทางด้านวัฒนธรรมและผลการ
ปฏิบัติงานในองค์กรที่อยู่ในประเทศจีน 3 รูปแบบ คือ องค์กรที่มีเจ้าของเป็นชาวต่างชาติ กิจการร่วมค้า และองค์กรที่



มีเจ้าของและบริหารงานโดยชาวจีน โดยใช้แนวคิดมิติวัฒนธรรม 4 มิติ ของฮอฟสตีด ในส่วนของผลการปฏิบัติงานขององค์กรสามารถวัดได้จากวิธี BSC ผลการศึกษาพบว่า ค่านิยมทางวัฒนธรรมขององค์กรทั้ง 3 รูปแบบนั้น มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ องค์กรที่มีเจ้าของเป็นชาวต่างชาตินั้นมีความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่า มีการเหลื่อมล้ำของอำนาจและการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำกว่า และให้ความสำคัญกับลักษณะความเป็นชายสูงกว่าโดยยืนยันได้จากรูปแบบของการเป็นผู้นำ นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบว่า องค์กรที่มีเจ้าของเป็นชาวต่างชาติ นั้น มีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าทั้งองค์กรแบบกิจการร่วมค้าและองค์กรที่มีเจ้าของและบริหารงานโดยชาวจีน

Raduan C. Rose, Naresh K., H. Abdullah & Goh Y. Ling (2008) ทำการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นรากฐานของการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรแบบบริษัทข้ามชาติสัญชาติอเมริกัน ญี่ปุ่น ยุโรปและมาเลเซีย ที่ตั้งอยู่ในประเทศมาเลเซีย โดยค่านิยมในมิติทางวัฒนธรรมตามแนวคิดของ Hofstede ทั้ง 4 มิติ ได้แก่ การเหลื่อมล้ำของอำนาจ ความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะความเป็นชาย และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ได้ถูกนำมาใช้เป็นตัวแปรในการวัดค่าวัฒนธรรมขององค์กร และใช้หลักการ BSC มาเป็นตัวแปรในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า บริษัทข้ามชาติสัญชาติอเมริกันและยุโรป มีค่านิยมวัฒนธรรมในมิติความเป็นปัจเจกบุคคลค่อนข้างสูง มีการเหลื่อมล้ำของอำนาจและการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ และให้ความสำคัญกับลักษณะความเป็นหญิง ในส่วนของอีกด้านหนึ่งคือบริษัทข้ามชาติสัญชาติญี่ปุ่นและมาเลเซีย นั้น มีความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำ มีการเหลื่อมล้ำของอำนาจและการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง และมีค่านิยมลักษณะความเป็นชาย ในด้านของ ผลการปฏิบัติงานองค์กรนั้น บริษัทข้ามชาติสัญชาติอเมริกันและยุโรปนั้นมี ผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าบริษัทข้ามชาติสัญชาติญี่ปุ่นและมาเลเซียเมื่อทำการเปรียบเทียบกัน นอกจากนี้ผลการศึกษายังระบุว่า องค์กรที่มีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง มีการเหลื่อมล้ำของอำนาจและการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ และให้ความสำคัญกับลักษณะความเป็นหญิง มักจะมีค่าผลคะแนนของ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรในระดับที่สูง

กรอบแนวคิดงานวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, ตำแหน่งงาน, ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร, รายได้ และ เชื้อชาติหรือสัญชาติ

ค่านิยมทางวัฒนธรรมทั้ง 4 มิติของ กิรท์ ฮอฟสตีด ได้แก่ ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ, ความเป็นปัจเจกนิยม/ความเป็นกลุ่มนิยม, ลักษณะความเป็นชาย/ลักษณะความเป็นหญิง และ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Hofstede, 1980)



ตัวแปรตาม

ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในมุมมองด้านต่างๆ ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน, มุมมองด้านลูกค้า, มุมมองด้านกระบวนการภายใน, มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Kaplan & Norton, 1992)



2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาผลกระทบของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร บริษัทรับเหมาก่อสร้างจากประเทศญี่ปุ่นในสำนักงานประเทศไทย
- 2) เพื่อศึกษาผลกระทบของ ค่านิยมตามมิติทางวัฒนธรรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร บริษัทรับเหมาก่อสร้างจากประเทศญี่ปุ่นในสำนักงานประเทศไทย

3. การดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาและการเก็บรวบรวมข้อมูล

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับสูงกว่าผู้จัดการแผนกของบริษัทจำนวน 186 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม ซึ่งได้มาจากการประยุกต์ใช้แนวคิดของงานวิจัยที่ผ่านมาในอดีตของ Rajendar & Ma (2005) โดยแบบสอบถามนี้มีรายละเอียดต่างๆ รวมถึงคำถามเป็นภาษาอังกฤษทั้งหมด และมีเนื้อหาแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล จำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับค่านิยมตามมิติทางวัฒนธรรม ซึ่งปรากฏออกมาในรูปแบบของการบริหารจัดการและการนำองค์กร จำนวน 15 ข้อ (เลือกตอบตามลำดับความคิดเห็น 5 ระดับ)

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร จำนวน 21 ข้อ (เลือกตอบตามลำดับความคิดเห็น 5 ระดับ)

การเก็บรวบรวมข้อมูล ทำโดยการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานในแผนกต่างๆ ผ่านทางตัวแทนของแต่ละแผนก และหลังจากที่กลุ่มตัวอย่างทำการตอบแบบสอบถามเสร็จแล้ว จึงรวบรวมแบบสอบถามนั้นส่งกลับคืนผ่านทางตัวแทนของแต่ละแผนกเช่นเดียวกัน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบสอบถามจำนวน 200 ชุดให้กับกลุ่มตัวอย่าง และได้รับกลับคืนมาทั้งหมดจำนวน 186 ชุด คิดเป็นร้อยละ 93 ของจำนวนแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ทำการประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS ด้วยวิธีการทางสถิติ ประกอบด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ สถิติ t-test (Independent Samples) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) และการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยวิธีสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation)

4. ผลการวิจัย

ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

จากข้อมูลส่วนปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 36-40 ปี ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้แก่ ผู้มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้แก่ ตำแหน่งพนักงานทั่วไป ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้แก่ พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 11-20 ปี รายได้ต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้แก่ ผู้มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 5,000-9,999 เหรียญสิงคโปร์ และสัญชาติของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้แก่ ผู้ที่มีสัญชาติมาเลเซีย



ระดับของค่านิยมทางวัฒนธรรมและผลการปฏิบัติงานขององค์กร

จากผลการวิจัย สามารถสรุประดับของค่านิยมทางวัฒนธรรมและผลการปฏิบัติงานขององค์กร ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของค่านิยมทางวัฒนธรรม และผลการปฏิบัติงานขององค์กร

มิติ/ มุมมอง	N	\bar{X}	SD
ค่านิยมทางวัฒนธรรม			
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	186	2.274	0.770
ความเป็นปัจเจกนิยม/ ความเป็นกลุ่มนิยม	186	2.497	0.621
ลักษณะความเป็นชาย/ ลักษณะความเป็นหญิง	186	3.597	0.783
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	186	3.589	0.646
ผลการปฏิบัติงานขององค์กร			
มุมมองด้านการเงิน	186	3.734	0.628
มุมมองด้านลูกค้า	186	3.978	0.579
มองด้านกระบวนการภายใน	186	3.656	0.614
มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต	186	3.524	0.709
ผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวม	186	3.723	0.549

ผลกระทบของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

จากผลการวิจัยสามารถสรุปผลกระทบของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ผลกระทบของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ปัจจัยส่วนบุคคล	ผลการปฏิบัติงาน				
	ด้านการเงิน	ด้านลูกค้า	ด้านกระบวนการภายใน	ด้านการเรียนรู้และการเติบโต	โดยภาพรวม
เพศ	✓	✓	✓	✓	✓
อายุ	✗	✓	✗	✗	✗
ระดับการศึกษา	✗	✗	✗	✗	✗
ตำแหน่งงาน	✓	✓	✓	✓	✓
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	✗	✗	✗	✗	✗
รายได้	✗	✗	✗	✗	✗
เชื้อชาติหรือสัญชาติ	✓	✓	✓	✓	✓

✓ มีต่อผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

✗ มีต่อผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน



ผลกระทบของค่านิยมตามมิติทางวัฒนธรรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

จากผลการวิจัย สามารถสรุปได้ว่าค่านิยมตามมิติทางวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งในเชิงลบ (ทิศทางตรงข้ามกัน) และเชิงบวก (ทิศทางเดียวกัน) ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมทางวัฒนธรรมกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ค่านิยมตามมิติทางวัฒนธรรม	N	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)				
		ด้านการเงิน	ด้านลูกค้า	ด้านกระบวนการภายใน	ด้านความรู้และการเติบโต	ผลการปฏิบัติงานโดยรวม
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	186	-.439**	-.496**	-.598**	-.580**	-.611**
ความเป็นปัจเจกนิยม/ความเป็นกลุ่มนิยม	186	-.594**	-.506**	-.648**	-.624**	-.686**
ลักษณะความเป็นชาย/ลักษณะความเป็นหญิง	186	.489**	.438**	.687**	.675**	.666**
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	186	.358**	.338**	.442**	.509**	.479**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5. บทสรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ อายุ ตำแหน่งงาน และเชื้อชาติหรือสัญชาติ ของพนักงานบริษัทรับเหมาก่อสร้างจากประเทศญี่ปุ่นในสำนักงานประเทศสิงคโปร์ที่แตกต่างกัน มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้าน ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร และรายได้ ของพนักงานบริษัทรับเหมาก่อสร้างจากประเทศญี่ปุ่นในสำนักงานประเทศสิงคโปร์ที่แตกต่างกัน มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อีกทั้งผลการศึกษาพบว่า ค่านิยมทางวัฒนธรรมทั้ง 4 มิติของ กิรท์ ฮอฟสตีด ซึ่งได้แก่ ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ความเป็นปัจเจกนิยม/ความเป็นกลุ่มนิยม ลักษณะความเป็นชาย/ลักษณะความเป็นหญิง และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของบริษัทรับเหมาก่อสร้างจากประเทศญี่ปุ่น ในสำนักงานประเทศสิงคโปร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ -.611, -.686, .666 และ .479 ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า เพศของพนักงานที่ต่างกันมีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ต่างกัน กล่าวคือผลการปฏิบัติงานขององค์กร และองค์กรที่มีพนักงานเพศชายมากกว่า จะมีผลการปฏิบัติงานขององค์กรสูงกว่า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะลักษณะขององค์กรที่เป็นธุรกิจประเภทงานก่อสร้าง ซึ่งโดยทั่วไป



แล้วองค์ประเพณีนี้นักจะเป็นสังคมที่มีบุคคลากรหรือพนักงานที่เป็นเพศชายอยู่เป็นส่วนมาก ซึ่งส่งผลทำให้พนักงานมีความเข้าใจกันดีทั้งในแง่ของการสื่อสารและการปฏิบัติงานร่วมกัน ในส่วนของปัจจัยด้านอายุพบว่า อายุของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ไม่แตกต่างกัน แต่หากพิจารณาเฉพาะในมุมมองด้านลูกค้านักพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่แตกต่างกัน และผลการเปรียบเทียบยังชี้ว่า องค์กรที่มีพนักงานที่มีอายุมากจะมีผลการปฏิบัติงานขององค์กรสูงกว่าองค์กรที่มีพนักงานที่มีอายุน้อย ทั้งนี้เป็นเพราะบุคคลากรอาวุโสขององค์กรจะมีความสัมพันธ์กับลูกค้ามากกว่าพนักงานที่อายุน้อย จึงได้รับความไว้วางใจจากลูกค้ามากกว่า ในส่วนของปัจจัยด้านระดับการศึกษาพบว่า ระดับการศึกษาของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะลักษณะของงานที่ต้องใช้บุคคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ดังนั้นความรู้หรือทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน จะได้มาจากการถ่ายทอดโดยผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่ ในส่วนของปัจจัยด้านตำแหน่งงานพบว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานในแต่ละตำแหน่งมีความแตกต่างกัน ดังนั้นเมื่อทำการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานขององค์กรในแต่ละมุมมองจึงทำให้มีความแตกต่างกัน ในส่วนของปัจจัยด้านระยะเวลาที่ปฏิบัติงานพบว่า ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่แตกต่างกันมีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะช่วงเวลาในการร่วมงาน อาจไม่ใช่สิ่งชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคคลากรเสมอไป ในส่วนของปัจจัยด้านรายได้พบว่า รายได้ที่แตกต่างกันมีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานของบริษัทส่วนใหญ่มีความรู้สึกที่เงินเดือนหรือสวัสดิการที่ได้รับ เป็นจำนวนที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานอยู่แล้ว ดังนั้นจึงทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานเท่าๆกัน ส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่มีความแตกต่าง ในส่วนของปัจจัยด้านเชื้อชาติหรือสัญชาติพบว่า เชื้อชาติหรือสัญชาติที่แตกต่างกันมีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่แตกต่างกัน กล่าวคือ เชื้อชาติหรือสัญชาติของพนักงานในองค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมโดยตรง ดังที่ฮอฟสตีด (Hofstede, 1980) นิยามไว้ว่า วัฒนธรรมหมายถึง ผลการสังเคราะห์รูปแบบ วิธีคิดความเชื่อของบุคคลที่แตกต่างกันเพื่อกำหนดเป็นแนวทางการดำเนินชีวิตของสมาชิกในสังคม ดังนั้นการที่พนักงานในองค์กรมีภูมิลำเนาจากหลากหลายประเทศ ย่อมทำให้วิถีหรือแนวทางในการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันตามรูปแบบของวัฒนธรรมที่ถูกปลูกฝังมา ส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานในการทำงานของพนักงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีความแตกต่างกัน

สำหรับผลการศึกษาเรื่องผลกระทบของค่านิยมตามมิติทางวัฒนธรรม ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรสามารถอภิปรายได้ว่า ค่านิยมวัฒนธรรมในมิติความเหลื่อมล้ำของอำนาจ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในทิศทางตรงกันข้าม กล่าวคือหากความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า และผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแบบที่ใกล้ชิดกันและไม่เป็นทางการแล้ว ผลการปฏิบัติงานขององค์กรก็จะอยู่ในระดับสูง ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ahmed & Shafiq (2014) ที่ได้ทำการศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในกลุ่มบริษัทโทรคมนาคม และพบว่าความแตกต่างของอำนาจจะชัดเจนมากขึ้น เมื่อผู้บังคับบัญชายุบายแก้ไขปัญหาในการทำงานของพนักงานด้วยตัวเอง และจะส่งผลให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีนัก อีกทั้งผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณรัตน์ คันธา (2550) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร การรับรู้นิสัยของการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร กับผลการปฏิบัติงานของบุคคลากรระดับปฏิบัติการ ในฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย โดยผลการวิจัยระบุว่า วัฒนธรรมองค์กรในมิติความเหลื่อมล้ำของอำนาจมี



ความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงานกล่าวคือ ถ้าองค์กรมีความเหลื่อมล้ำของอำนาจมาก จะส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรต่ำ และผลการวิจัยที่ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rose, Naresh, Abdullah & Ling (2008) ที่พบว่า องค์กรที่มีการเหลื่อมล้ำของอำนาจต่ำ มักจะมีค่าผลคะแนนของ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรในระดับที่สูง

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมวัฒนธรรมในมิติความเป็นปัจเจกนิยม/ ความเป็นกลุ่มนิยม กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น ผลการศึกษาพบว่า หากองค์กรมีวัฒนธรรมในลักษณะของความเป็นกลุ่มนิยม องค์กรก็จะมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง กล่าวคือหากพนักงานในองค์กรให้ความสำคัญกับเป้าหมายของกลุ่มก่อนที่จะคำนึงถึงเป้าหมายของตัวเองแล้ว จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรสูงกว่า ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ahmed & Shafiq (2014) ที่ระบุว่า องค์กรมีลักษณะที่ค่อนข้างจะมีความเป็นกลุ่มนิยม โดยที่พนักงานต่างก็มีความพึงพอใจในงานและผู้บังคับบัญชา และองค์กรก็มีการมอบรางวัลเพื่อจูงใจพนักงานซึ่งส่งผลทำให้มีการเพิ่มขึ้นของผลการปฏิบัติงานทั้งของพนักงานและองค์กร

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมวัฒนธรรมในมิติ ลักษณะความเป็นชาย/ลักษณะความเป็นหญิง กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น ผลการศึกษาพบว่าหากองค์กรมีค่านิยมค่อนข้างไปทางมีลักษณะความเป็นชาย องค์กรก็จะมีผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับสูง กล่าวคือ หากองค์กรมีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นในด้านของความกล้าแสดงออก ความท้าทายและความทะเยอทะยาน ให้มากกว่าในด้านของการดูแลเอาใจใส่และทะนุบำรุงแล้ว จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรสูงกว่า ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณรัตน์ คันธา (2550) โดยผลการวิจัยพบว่าในส่วนของวัฒนธรรมองค์กรนั้น มิติลักษณะความเป็นชายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานสูงสุด อีกทั้งผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เบญจมาศ โรจน์ธนกิจ (2546) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง วัฒนธรรมองค์กร ความยุติธรรมในองค์กร กับผลการปฏิบัติงาน โดยผลการวิจัยพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านลักษณะความเป็นชาย/ด้านลักษณะความเป็นหญิง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมวัฒนธรรมในมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น ผลการศึกษาพบว่าหากองค์กรมีค่านิยมวัฒนธรรมทางด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับสูง องค์กรก็จะมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง กล่าวคือ หากองค์กรมีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นให้พนักงานพยายามที่จะลดความไม่แน่นอน ก็จะทำให้องค์กรมีการเตรียมพร้อม สำหรับการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้น และทำให้ลดระดับความเสี่ยงในการตัดสินใจผิดพลาด ซึ่งจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรอยู่ในระดับสูง ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ahmed & Shafiq (2014) ที่พบว่าการที่องค์กรมีค่านิยมวัฒนธรรมในมิติของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง จะมีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร กล่าวคือเมื่อองค์กรมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับสูง องค์กรก็จะมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน

ข้อเสนอแนะ

จากผลของการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ของพนักงานบริษัทรับเหมาก่อสร้างจากประเทศญี่ปุ่นในสำนักงานประเทศสิงคโปร์ สามารถสรุปข้อเสนอแนะได้ว่า ในส่วนของปัจจัยทางด้านเพศ บริษัทฯควรมีการจัดการแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับพนักงานในแต่ละเพศ กล่าวคือ พนักงานเพศชายควรมีหน้าที่รับผิดชอบในงานที่มีลักษณะต้องใช้กำลังกายเป็นส่วนใหญ่และเป็นตำแหน่งที่ปฏิบัติงานที่หน้างานเช่น โฟร์แมน หรือวิศวกร



สนาม เป็นต้น และพยายามให้พนักงานเพศหญิงปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานเป็นส่วนใหญ่ หรือรับผิดชอบงานเกี่ยวกับเอกสาร ซึ่งเป็นงานที่ต้องการความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน เช่น วิศวกรสำนักงาน หรือแผนกบัญชี เป็นต้น ในส่วนของปัจจัยทางด้านตำแหน่งงาน ผลการวิจัยระบุว่าพนักงานในแต่ละตำแหน่งมีความสำคัญตามหน้าที่ๆ แตกต่างกันไป ดังนั้นองค์กรควรมีการจัดแผนผังขององค์กรให้มีความสมดุลและเหมาะสม ไม่ควรให้มีจำนวนพนักงานในตำแหน่งนั้นๆ มากหรือน้อยเกินไป อาทิเช่น จัดให้ในแต่ละแผนกมีพนักงานในระดับผู้บริหารในอัตราส่วนที่พอเหมาะกับพนักงานระดับปฏิบัติงาน เป็นต้น สำหรับปัจจัยทางด้านเชื้อชาติหรือสัญชาติที่แตกต่างกันนั้น เกิดจากการที่พนักงานในองค์กรมีภูมิลำเนาจากหลากหลายประเทศ ย่อมทำให้วิถีหรือแนวทางในการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันตามรูปแบบของวัฒนธรรมที่ถูกปลูกฝังมา ส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานในการทำงานของพนักงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีความแตกต่างกัน ดังนั้นองค์กรควรมีการจัดการวางแผนและชี้แจงแนวทาง หรือวิธีการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับให้ทัศนคติในการทำงานเป็นไปในทางเดียวกัน เช่น ควรมีการสื่อสารกับพนักงานทุกคนในกลุ่มและอธิบายเกี่ยวกับจุดประสงค์หลักและนโยบายขององค์กร ให้มีความชัดเจนผ่านทาง การสัมมนาหรือการฝึกอบรม เป็นต้น

จากผลของการศึกษาเกี่ยวกับ ผลกระทบของค่านิยมตามมิติทางวัฒนธรรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร จะเห็นได้ว่า ค่านิยมวัฒนธรรมในมิติความเหลื่อมล้ำของอำนาจมีความสัมพันธ์กันในทิศทางตรงกันข้ามกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร นั่นหมายความว่าองค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจต่ำ ย่อมมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าองค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง ดังนั้นองค์กรควรมีการบริหารจัดการด้วยการส่งเสริมให้มีการกระจายอำนาจที่เท่าเทียมกัน ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานทุกระดับอย่างมีความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน และองค์กรควรส่งเสริมให้หัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดเปิดเผย ซึ่งความสัมพันธ์ลักษณะนี้ส่งผลทำให้องค์กรมีความเหลื่อมล้ำของอำนาจต่ำ ในส่วนของมิติความเป็นปัจเจกนิยม/ ความเป็นกลุ่มนิยม ผลการศึกษาระบุว่าหากองค์กรมีวัฒนธรรมในลักษณะของความเป็นกลุ่มนิยม องค์กรก็จะมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ดังนั้นองค์กรควรมีการบริหารจัดการด้วยการมุ่งเน้นให้พนักงานมีความสนใจในกลุ่มมากกว่าความสนใจในตนเอง โดยการปลูกฝังให้พนักงานเห็นความสำคัญกับเป้าหมายของกลุ่ม มีการเสริมสร้างความสามัคคีกลมเกลียวภายในองค์กร และกำหนดแผนงานให้มีการทำงานแบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ในด้านของมิติลักษณะความเป็นชาย/ลักษณะความเป็นหญิง ผลการศึกษาระบุว่า หากองค์กรมีค่านิยมในแบบลักษณะความเป็นชาย องค์กรก็จะมีผลการปฏิบัติงานสูง ดังนั้นองค์กรควรส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นในด้านของความกล้าแสดงออก ความท้าทายและความทะเยอทะยาน ให้มากกว่าในด้านของการดูแลเอาใจใส่และทะนุบำรุง ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และเกิดการแข่งขันกัน สำหรับในด้านของมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ผลการศึกษาระบุว่าหากองค์กรมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับสูง องค์กรก็จะมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ดังนั้นองค์กรควรส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการ ที่มุ่งเน้นให้พนักงานพยายามที่จะลดความไม่แน่นอนหรือความเสี่ยง และควรส่งเสริมให้พนักงานมีการเตรียมพร้อมสำหรับการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้น อาทิเช่น มีการพยายามสร้างกรอบแนวคิดที่จำเป็นให้พนักงานปฏิบัติตาม มีการวางนโยบายว่าการตัดสินใจต่างๆ จะใช้มติขององค์กรเป็นหลัก หรือให้เป็นไปตามลำดับขั้นตอน เป็นต้น

การศึกษาเรื่องค่านิยมตามมิติทางวัฒนธรรม เป็นเรื่องของความรู้สึกและทัศนคติของแต่ละคน ดังนั้นจึงควรมีการทำงานวิจัยซ้ำในเรื่องนี้ โดยเว้นระยะห่างประมาณ 1-2 ปี ทั้งนี้เนื่องจาก ค่านิยมอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามเวลาและ



สภาพแวดล้อม หรือแม้แต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือผู้บังคับบัญชาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง รวมถึงควรมีการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น วัฒนธรรมองค์กรใน 7 ด้าน ซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด, วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน, วัฒนธรรมที่เน้นบุคคลากร, วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม, วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและการเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ, วัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง และวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยง เป็นต้น ซึ่งจะทำให้การศึกษารอบคลุมมากยิ่งขึ้น รวมถึงควรแบ่งกลุ่มพนักงานระหว่างสำนักงาน และหน่วยงานก่อสร้าง ซึ่งจะทำให้ทราบถึงความพึงพอใจที่แท้จริงมากกว่าที่จะศึกษาในภาพรวมอย่างเดียว

เอกสารอ้างอิง

- นิติ รัตนปริชาเวช. (2553). ผลการปฏิบัติงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากมุมมองแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้. *มฉก. วิชาการ, 14(27)*, (กรกฎาคม - ธันวาคม 2553), 85-98.
- นิสิต มโนตั้งวรินทร์. (2553). วัฒนธรรมธุรกิจในกลุ่มประเทศเอเชียแปซิฟิก. *วารสารนักบริหาร, 30(3)*, 31-36.
- เบญจมาศ โรจน์ธนกิจ. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง วัฒนธรรมองค์กร ความยุติธรรมในองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2545). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 4 แก้ไขเพิ่มเติม กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2546). *การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โสภณ ภูเก้าล้วน. (2557). *ผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Organization Performance)*. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/563805>
- อรุณรัตน์ กันธา. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร การรับนิสัยของการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการ ในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์กร, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- Ahmed, M. & Shafiq, S. (2014). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector. *Global Journal of Management and Business Research (A), XIV(III), Version I*, 21-30.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences, international differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review, 70(1)*.
- Rajendar, G.K. & Ma, J. (2005). Benchmarking culture and performance in Chinese organizations. *Benchmarking: An International Journal, 12(3)*, 260-274.



-
- Rose, C.R., Naresh, K., Abdullah, H. & Ling, Y.G. (2008). Organizational Culture as a Root of Performance Improvement: Research and Recommendations. *Contemporary Management Research*, 4(1), March 2008, 43-56.
- Rühl, C. (2010). *National culture and its effects on innovation performance: benefits or deficits?*. Bachelor Thesis.