

**การจัดการความแตกต่างของวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร (Work Culture)
ที่มีผลต่อการรักษาพนักงานในบริษัท Lufthansa Services Thailand**



**สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561**

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การจัดการความแตกต่างของวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร (Work Culture)

ที่มีผลต่อการรักษาพนักงานในบริษัท Lufthansa Services Thailand

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 5 มกราคม พ.ศ. 2561



นางสาวณิชกร จิตตวัฒนา

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนพล วีระสา,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

เดชา เศษวัฒนาไพศาล,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจากอาจารย์ชนพล วิชาสา อาจารย์ที่ปรึกษา สารนิพนธ์ ที่ได้ให้ข้อเสนอ แนวคิด ติดตาม และการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ มาโดยตลอดจนสารนิพนธ์ เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษาจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ Dr. Rudiger Munzert - Managing Director บริษัท Lufthansa Services Thailand ที่ได้กรุณาให้ความรู้และแลกเปลี่ยนเกี่ยวกับการทำงานของชาวเยอรมันในบริบท ของระดับผู้บริหารอย่างเป็นกันเอง ชี้นำพร้อมทั้งอธิบายถึงปัจจัยการทำงานที่แตกต่างระหว่างชาวไทย และชาวเยอรมันที่เป็นประโยชน์ต่อการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คุณชลชนัย อยู่จำรัส ผู้จัดการแผนก Service Center และคุณพร้อมพร กฤตภาส Supervisor แผนก Ticketing บริษัท Lufthansa Services Thailand ที่ได้ให้โอกาสและให้ข้อมูล อันเป็นประโยชน์สำหรับการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้เสียสละเวลาในการสัมภาษณ์ ให้ข้อมูลของการทำงานทั้งชาวไทยและชาวเยอรมัน หากสารนิพนธ์เล่มนี้ทำให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ที่ ได้อ่านมากหรือน้อยประการใด ขอมอบคุณงามความดีอันพึงมีนี้ให้แก่ทุกท่านที่ได้กล่าวมา ที่ได้ให้ ความรู้และข้อมูลต่างๆ แก่ผู้วิจัย จนทำให้ผู้วิจัยมีความรู้ความสามารถที่จะดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ จนเป็นผลสำเร็จ

ณิชากร จิตตวัฒนา

การจัดการความแตกต่างของวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร (Work Culture) ที่มีผลต่อการรักษาพนักงาน
ในบริษัท Lufthansa Services Thailand

MANAGEMENT OF CROSS-CULTURAL ORGANIZATION (WORK CULTURE) THAT
AFFECT EMPLOYEE RETENTION IN LUFTHANSA SERVICES THAILAND COMPAN

ณิชากร จิตตวัฒนา 5950027

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนพล วีราสา, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา
รุ่งเรือง, Ph.D., เดชา เดชะวัฒน์ ไพศาล, Ph.D.

บทคัดย่อ

ความแตกต่างทางวัฒนธรรมอาจเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดผลดีบางอย่างในการทำงานร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างเหล่านี้ก็อาจทำให้เกิดความยากลำบากและความขัดแย้งในความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับคู่ค้าจากวัฒนธรรมอื่นๆ ด้วยเช่นกัน วัฒนธรรมเยอรมันกับวัฒนธรรมไทย มีความแตกต่างกัน อาจกลายเป็นต้นเหตุของปัญหาของความร่วมมือในการทำงานได้ ทางผู้วิจัยต้องการทราบถึงปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลให้เกิดปัญหาในวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างของชาวไทยและชาวเยอรมันในบริษัท Lufthansa Services Thailand จึงเลือกวิธีการสัมภาษณ์พนักงานจำนวน 35 คน ได้คำตอบที่ตรงกันเป็นส่วนใหญ่ว่า ปัญหาการสื่อสารเป็นปัญหาที่ใหญ่ที่สุดในการทำงานร่วมกัน เพราะมีการสื่อสารที่ผิดพลาดกันบ่อยครั้ง และการแก้ไขปัญหาคือการทวนซ้ำ ทวนจนกว่าจะเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่าย และต้องมีการพูดคุยตรงๆ ไม่อ้อมค้อมและต้องตรงประเด็นที่สุด

คำสำคัญ: ความต่างของวัฒนธรรม/ การสื่อสาร/ วัฒนธรรมการทำงาน

53 หน้า

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	2
1.4 ผลที่คาดว่าจะได้รับ	2
1.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา	3
1.6 วิธีการดำเนินการวิจัย	3
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 ความสำคัญของการสื่อสารระหว่างความแตกต่างของวัฒนธรรมในบริบทขององค์กร ระดับโลก	4
2.1.1 อุปสรรคในการสื่อสาร	5
2.2 การเปรียบเทียบลักษณะการเจรจาต่อรองระหว่างชาวไทยและชาวเยอรมัน	6
2.2.1 มิติทางวัฒนธรรม	7
2.2.2 วัฒนธรรมและการต่อรอง	7
2.3 การสำรวจแตกต่างของแต่ละประเทศระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและอัตราการลาออก	8
2.4 ความสำคัญของการปรับตัวทางวัฒนธรรมภายในความสัมพันธ์ทางธุรกิจเพื่อพัฒนาความน่าเชื่อถือ	9
2.4.1 ความเชื่อมั่นในการพัฒนาความสัมพันธ์ทางธุรกิจ	10
2.4.2 วัฒนธรรมทางธุรกิจและการปรับตัวทางวัฒนธรรม	11

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.5 การตอบสนองระหว่างวัฒนธรรมและรูปแบบการจัดการความขัดแย้งใน รูปแบบสถานการณ์องค์กรข้ามวัฒนธรรม	13
2.6 ทฤษฎีความขัดแย้ง	15
2.6.1 การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง (Conflict Resolution or Supervision)	15
2.6.2 วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง	18
2.7 ลักษณะส่วนบุคคลและความพึงพอใจในงาน	19
2.7.1 อายุ (Age)	19
2.7.2 เพศ (Gender)	20
2.7.3 เชื้อชาติ (Race)	20
2.7.4 ความสามารถในการรับรู้ (Cognitive Ability)	20
2.7.5 ประสบการณ์การทำงาน (Job Experience)	21
2.7.6 การได้แสดงทักษะ (Use of Skills)	21
2.7.7 ความสอดคล้องกับงาน (Job Congruence)	21
2.7.8 ความยุติธรรมในองค์กร (Organizational Justice)	21
2.7.9 บุคลิกภาพ (Personality)	21
2.7.10 ระดับของงาน (Occupational Level)	22
2.8 การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม	22
2.8.1 กลยุทธ์ในการจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรม	22
2.8.2 การฝึกอบรมความแตกต่างของวัฒนธรรม	23
2.8.3 การประเมินคุณค่าและการใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย ทางวัฒนธรรม (Valuing and Utilizing Diversity)	24
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	26
3.1 ขอบเขตกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลพนักงานบริษัท Lufthansa Services Thailand	26
3.1.1 ขอบเขตกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการศึกษา	26

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.1.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	26
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	27
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	28
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	29
3.5 ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล	30
บทที่ 4 ผลการวิจัย	32
4.1 การจัดระเบียบข้อมูล	33
4.1.1 การจัดระเบียบข้อมูลของพนักงานปัจจุบันที่เป็นชาวไทย	33
4.1.2 การจัดระเบียบข้อมูลของพนักงานปัจจุบันที่เป็นชาวเยอรมัน	34
4.1.3 การจัดระเบียบข้อมูลของพนักงานที่ลาออกไปแล้ว	34
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	35
4.2.1 ตั้งกฎเกณฑ์ในการเลือกเอกสารและหัวข้อ	35
4.2.2 การวางเค้าโครงของข้อมูล	35
4.2.3 การคำนึงถึงบริบทหรือสภาพแวดล้อมประกอบของข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์	35
4.3 การหาข้อสรุป ดีความ	36
4.3.1 ช่วงอายุ	37
4.3.2 ระยะเวลาที่ทำงานใน Lufthansa Services Thailand	38
4.3.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานในองค์กรระหว่างวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน	39
4.3.4 การแก้ไขปัญหาของปัญหาที่เกิดขึ้น	42
4.4 การตรวจสอบและการแสดงผล	43
4.4.1 การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล	43
4.4.2 การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล	43
4.4.3 การแสดงผล	44

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5	
บทสรุปและข้อเสนอแนะ	45
5.1 บทสรุป	45
5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัย	46
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร	47
บรรณานุกรม	48
ภาคผนวก	49
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	50
ประวัติผู้วิจัย	53



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
3.1	แผนปฏิบัติการวิจัยไว้	31
4.1	สรุปการสังเกตโดยรวมของลักษณะการทำงานที่แตกต่างกันระหว่างชาวไทย และชาวเยอรมัน	36
4.2	วัฒนธรรมการทำงานที่ส่งผลต่อการทำงานในองค์กรระหว่างวัฒนธรรมการทำงาน ที่แตกต่างในภาพรวม	39
4.3	วัฒนธรรมการทำงานที่ส่งผลต่อการทำงานในองค์กรระหว่างวัฒนธรรมการทำงาน ที่แตกต่างในมุมมองของพนักงานชาวไทย	41
4.4	วัฒนธรรมการทำงานที่ส่งผลต่อการทำงานในองค์กรระหว่างวัฒนธรรมการทำงาน ที่แตกต่างในมุมมองของผู้บริหารและพนักงานชาวเยอรมัน	42

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า	
1.1	กรอบแนวคิดในการศึกษา	3
2.1	ขั้นตอนการรับรู้ การสำรวจ และการขยายตัว การปรับตัวทางวัฒนธรรม (Culture Adaption)	13
3.1	วิธีการเก็บข้อมูล	29
4.1	แนวทางการวิเคราะห์	32
4.2	การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	33
4.3	ช่วงอายุของผู้ถูกสัมภาษณ์ภายในองค์กร	37
4.4	ช่วงอายุของผู้ถูกสัมภาษณ์ที่ลาออกไปแล้ว	37
4.5	ระยะเวลาที่ทำงานใน Lufthansa Services Thailand สำหรับพนักงานปัจจุบัน	38
4.6	ระยะเวลาที่ทำงานใน Lufthansa Services Thailand สำหรับพนักงานที่ลาออก	38

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การทำงานระหว่างชาวไทยและชาวต่างชาติอาจจะมีผลกระทบของวัฒนธรรมการทำงานได้ ซึ่งปัจจัยหลายปัจจัยอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานและส่งผลกระทบต่อภาพรวมในองค์กร ดังนั้นจึงต้องมีการจัดการในองค์กรระหว่างวัฒนธรรมการทำงานของชาวต่างชาติและชาวไทย บริษัท Lufthansa Services Thailand เป็นบริษัทที่ให้บริการด้านสายการบินในกลุ่มของ Lufthansa group รวมถึงการจัดการสถานีและการบริหารสายการบิน มีผู้บริหารเป็นชาวเยอรมันซึ่งมักจะเน้นเรื่องความตรงเวลาของการทำงาน และค่านิยมของชาวเยอรมันจะนิยมเน้นประสิทธิภาพในการทำงานสูง (strong performance) แตกต่างจากการทำงานของคนไทยที่มักประนีประนอมกันในการทำงาน เน้นถ้อยทีถ้อยอาศัย ซึ่งการทำงานในบางครั้งขัดกับการทำงานของชาวเยอรมัน ทำให้เกิดปัญหาในองค์กร อีกทั้งยังก่อให้เกิดปัญหาภายในสะสมที่อาจกลายเป็นผลเสียต่อองค์กรได้ ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรก่อให้เกิดความไม่เข้าใจกันในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพลดลง ขวัญและกำลังใจของพนักงานถดถอย และมีผลทำให้เกิดอัตราการลาออกของพนักงานในองค์กรที่เพิ่มสูงขึ้น ปัญหาภายในองค์กร Lufthansa Services Thailand ส่วนใหญ่เกิดจากการทำงานที่มีวัฒนธรรมที่ต่างกันของชาวไทยและชาวเยอรมัน ทำให้พนักงานเกิดความกดดันในการทำงานเนื่องจากการเน้นที่ผลสัมฤทธิ์มากเกินไปของฝ่ายบริหาร ผู้ศึกษาซึ่งเป็นพนักงานภายในองค์กรเล็งเห็นความสำคัญของปัญหา จึงมีแนวคิดที่จะศึกษาเพิ่มเติมในปัจจัยที่แตกต่างกันของวัฒนธรรมการทำงาน ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานและส่งผลให้พนักงานเกิดการลาออกในที่สุด ซึ่งจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรเพื่อรักษาพนักงานภายในองค์กรไว้

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานของพนักงานที่มีวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกันภายในองค์กร
2. เพื่อเป็นแนวทางการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรเมื่อเกิดผลกระทบจากอัตราการลาออกของพนักงานที่สูงขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตอันเนื่องมาจากการบริหารจัดการในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการทำงานที่ต่างกัน

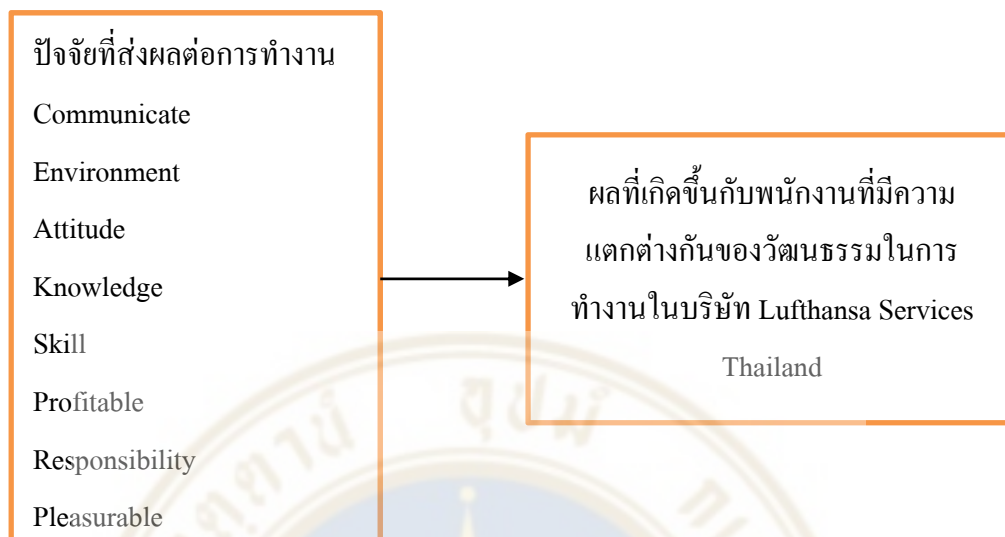
1.3 ขอบเขตของการศึกษา

1. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานของพนักงานที่มีวัฒนธรรมการทำงานที่ต่างกันระหว่างชาวเยอรมันและชาวไทย ของบริษัท Lufthansa Services Thailand
2. พนักงานบริษัท Lufthansa Services Thailand (สำนักงานอโศกและสนามบิน) จำนวน 35 คน ทุกช่วงอายุ
3. สัมภาษณ์พนักงานที่ลาออกไปแล้วจำนวน 10 คน พนักงานปัจจุบัน 25 คนทั้งชาวไทยและชาวเยอรมัน เพื่อให้เข้าใจถึงทัศนคติต่อการทำงานในองค์กรที่มีความแตกต่างของวัฒนธรรมการทำงาน
4. ช่วงเวลาการศึกษา 4 เดือน ตั้งแต่กันยายน – ธันวาคม 2560

1.4 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดปัญหาในวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างของชาวไทยและชาวเยอรมันมากขึ้น รวมทั้งเสนอแนะแนวทางแก้ไข
2. ทราบถึงวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างของชาวไทยและชาวเยอรมัน จุดแข็ง จุดอ่อน ข้อควรระมัดระวังในการทำงานร่วมกัน
3. สามารถเสนอหนทางประนีประนอมให้กับพนักงานภายในองค์กรได้ เมื่อเกิดปัญหาอันเนื่องมาจากความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม

1.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

1.6 วิธีการดำเนินการวิจัย

กรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย – ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานในองค์กรที่พนักงานมีวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลต่อการรักษาพนักงานในองค์กรให้คงอยู่กับองค์กร แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา – การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานปัจจุบันคนไทย 15 คน ชาวเยอรมัน 5 คน และพนักงานที่ลาออกไปแล้ว 10 คน ถึงทัศนคติในการทำงานในองค์กร

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา – การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง การจดบันทึก และการบันทึกเสียง

การเก็บรวบรวมข้อมูล – เก็บรวบรวมข้อมูลจากข้อมูลแหล่งทุติยภูมิคือเอกสารภายในองค์กรเกี่ยวกับแนวโน้มการลาออกของพนักงาน และข้อมูลปฐมภูมิคือข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมด

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความสำคัญของการสื่อสารระหว่างความแตกต่างของวัฒนธรรมในบริบทขององค์กรระดับโลก

การศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมช่วยหลีกเลี่ยงความเข้าใจผิดทางภาษาและวัฒนธรรมได้ โดยการตรวจสอบการสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน วัฒนธรรมและวัฒนธรรมย่อยต่างๆ ธุรกิจจะต้องเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมในการดำเนินงานของพวกเขาและความเข้าใจนี้จะได้รับความสำคัญมากขึ้นในรูปแบบของการสื่อสารกับผู้คนที่มาจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน ดังนั้นบริษัทข้ามชาติจะต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีขั้นตอนในการเอาชนะอุปสรรคในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมคือลักษณะและความรู้ของกลุ่มคนที่กำหนดโดยทุกอย่างตั้งแต่ภาษา ศาสนา อาหาร นิสัยทางสังคม ดนตรี และศิลปะ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับแรงงานในปัจจุบันที่จะตระหนักถึงความแตกต่างในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในที่ทำงานของพวกเขา ส่วนประกอบสำคัญของวัฒนธรรมคือระบบค่านิยมความเชื่อ ซึ่งมีข้อมูลดังนี้

1. ประการแรก วัฒนธรรมรวมถึงระบบความเชื่อที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราวหรือตำนาน การตีความซึ่งจะทำให้ผู้คนมีความเข้าใจว่าพวกเขาควรจะรู้สึกคิดหรือประพฤติ
2. ประการที่สอง วัฒนธรรมรวมถึงระบบคุณค่า ค่านิยมจะเกิดขึ้นจากการที่เราเรียนรู้ที่จะเชื่อสิ่งต่างๆ ควรจะเป็นอย่างไรหรือว่าคนเราควรประพฤติอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านคุณภาพ เช่น ความซื่อสัตย์สุจริตและความเปิดกว้าง

- 3 ประการที่สาม วัฒนธรรมมีการกำหนดโดยผลิตภัณฑ์วัสดุ เช่น อาหาร เสื้อผ้า

ดังนั้นวัฒนธรรมทำให้ผู้คนมีกรอบความรู้ความเข้าใจทั่วไปในการทำ ความเข้าใจโลกและในการทำงาน วัฒนธรรมเป็นตัวกลางความสัมพันธ์ระหว่างผู้คนและสิ่งแวดล้อม เป็นปัจจัยหลักในการพิจารณาว่าบุคคลใดมองเห็นความเป็นจริงทั้งในด้านจิตสำนึกและโดยที่ไม่รู้ตัว การฝึกความเข้าใจข้ามวัฒนธรรมสามารถทำให้ผู้เจรจาต่อรองในตำแหน่งที่เป็นประโยชน์มากกว่าคู่แข่งของตนได้ แม้ว่าหลายบริษัทรู้สึกเลวที่จะฝึกอบรมพนักงานของตน แต่ก็จำเป็นอย่างยิ่งและเป็นประโยชน์ในมุมมองของความต้องการที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบันสำหรับการปฏิสัมพันธ์ในสถานการณ์ที่ต่างกันทั่วโลก

การสื่อสารถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจในการอธิบายได้ว่าผลิตภัณฑ์และบริการของตนแตกต่างจากคู่แข่งอย่างไร บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการสื่อสารข้ามประเทศมีความได้เปรียบในการแข่งขันเพราะสามารถทุ่มเทเวลาและทรัพยากรให้มากขึ้นในการดำเนินธุรกิจและลดเวลาในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก (Genevieve, 2007) การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับบุคคลในการแสดงออกและตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน ระบบการสื่อสารทำหน้าที่เชื่อมโยงในการส่งผ่านค่านิยมและบรรทัดฐานที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในองค์กรเนื่องจากระบบการสื่อสารถือเป็นกุญแจสำคัญในการยกระดับความแตกต่างทางวัฒนธรรม

2.1.1 อุปสรรคในการสื่อสาร

อุปสรรคในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมสามารถมองเห็นได้เนื่องจากการขาดความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและพนักงาน โดยการจัดการอุปสรรคด้านภาษาและความคาดหวังของพนักงานประเด็นเหล่านี้ทำให้กระบวนการสื่อสารมีความซับซ้อนมากขึ้น อุปสรรคด้านการสื่อสารสามารถระบุได้ว่าเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและปัญหาเนื่องจากพฤติกรรมของพนักงาน (Ybema and Byun, 2009) รูปแบบของการทำงานโดยการจัดการของนักธุรกิจส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบจากวัฒนธรรมที่ผู้บริหารเป็นส่วนหนึ่ง การศึกษาพบว่าผู้จัดการฝ่ายตะวันตกมีแนวโน้มที่จะชัดเจนในการสื่อสารของพวกเขา ในกรณีของการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งผู้จัดการจากตะวันตกมักจะใช้รูปแบบการแข่งขันซึ่งฝ่ายต่างๆ จะได้รับการสนับสนุนในการระงับข้อพิพาทของตนได้อย่างเสรี ประเด็นที่ผู้บริหารมองว่าไม่จำเป็นต้องถูกกล่าวไปได้พร้อม แทนที่จะต้องทำความเข้าใจกับความซับซ้อนที่เชื่อมโยงกับพวกเขา ตรงกันข้ามกับผู้จัดการชาวเอเชียชอบที่จะหลีกเลี่ยงการแสดงออกโดยตรงจากการวิจารณ์หรือการขู่ขู่ เนื่องจากเชื่อว่าเป็นการรักษาบาดแผลผ่านมุมมองในระยะยาว ผู้จัดการอาจไม่ต้องการพูดคุยเกี่ยวกับปัญหาที่สำคัญบางอย่างเนื่องจากพวกเขามองว่าพวกเขามีผลต่อความเป็นส่วนตัวของผู้อื่น การติดต่อสื่อสารอาจได้รับผลกระทบเนื่องจากรูปแบบที่แตกต่างกันเหล่านี้เนื่องจากอาจไม่ชัดเจนว่าจะแสดงความคิดเห็นอย่างไร การจัดการอาจทำให้พวกเขาารู้สึกแยกลงในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสถานการณ์นี้ (Tang and sensitivities or Koveos, 2008) อุปสรรคด้านการสื่อสารโดยทั่วไปเกิดขึ้นเนื่องจากการขาดความเข้าใจระหว่างฝ่ายต่างๆ ในการเจรจาวัฒนธรรมมีแนวโน้มที่จะสร้างแนวทางที่แตกต่างกันไป อาจเป็นแนวทางที่แตกต่างกันในการแก้ปัญหาโดยฝ่ายบริหารและพนักงานเมื่อผู้บริหารและพนักงานได้มาจากคนละวัฒนธรรม ความเข้าใจในประเด็นต่างๆ อาจแตกต่างออกไป (Richardson and Smith, 2007) พนักงานที่ทำงานในองค์กรจะเป็นองค์ประกอบสำคัญในองค์กรธุรกิจ ที่แรงงานข้ามชาติคนงานมาจากหลายชาติพันธุ์ พวกเขามีความหลากหลายทางความรู้ แต่ในเวลาเดียวกันมีความคาดหวังมากมาย อุปสรรคด้านภาษาที่เกิดจากแรงงานที่เป็นชนกลุ่มชาติพันธุ์ต่างๆ เป็นปัญหาในการต่อสู้กับการสื่อสาร

ทั้งคำพูดและการแสดงออกทางกายภาพในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอาจมีความหมายที่แตกต่างกัน อาจทำให้เกิดปัญหาหรืออคติอันประเด็นที่ชัดเจน (Kirkman & Rosen, 1999)

มาตรการเพื่อเอาชนะอุปสรรคในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในยุคของการมีวัฒนธรรมหลากหลาย นักสื่อสารต้องมีความสามารถในการสื่อสารระหว่างภายในองค์กร ความสามารถในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยคำนึงถึงค่านิยมบรรทัดฐานความเชื่อของประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร องค์กรธุรกิจต้องพัฒนาขีดความสามารถระหว่างวัฒนธรรมในองค์กรเพื่อเอาชนะอุปสรรคในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Welch and Welch, 2008) ความสามารถระหว่างวัฒนธรรมหมายถึงความสามารถในการมีส่วนร่วมในชุดของกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากรหัสการสื่อสารร่วมกัน ความสามารถนี้ได้รับความช่วยเหลือจากความรู้ทักษะและทัศนคติ การพัฒนาด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับสามเสาหลักคือ

- การสื่อสารทางวัฒนธรรมข้ามพรมแดนที่เป็นระเบียบจะเป็นความรู้สี่ระหว่างวัฒนธรรม ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม และการมีส่วนร่วมในวัฒนธรรม
 - ด้านพฤติกรรมของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมมีลักษณะเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมระหว่างประเทศ ข้อสรุปที่ประสบความสำเร็จของการทำงานจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ให้กับบริษัท
 - การพัฒนาความสามารถของบุคคลที่มีภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน
- ธุรกิจระหว่างประเทศเป็นผลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ซึ่งเป็นผลมาจากความพึ่งพาทางเศรษฐกิจและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมจะช่วยให้การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบครบวงจรซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทั้งบุคคลและองค์กร (ที่มา The Rising Importance of Cross Cultural Communication in Global Business Scenario; Dr. Prasanta Kumar Padhi; Dept. of English, Orissa Engineering College, Bhubaneswar, Odisha, www.questjournals.org)

2.2 การเปรียบเทียบลักษณะการเจรจาต่อรองระหว่างชาวไทยและชาวเยอรมัน

วัตถุประสงค์หลักของการเจรจาต่อรองในธุรกิจของชาวตะวันตกคือการจัดการเกี่ยวกับกระบวนการทางธุรกิจและการเจรจามักไม่ค่อยมีความสำคัญนัก ในทางตรงกันข้ามธุรกิจตะวันออกเห็นว่าการเจรจาต่อรองเป็นวิธีการสร้างความสัมพันธ์และการสร้างคู่ค้าทางธุรกิจระยะยาวแม้ว่าจะมีการเจรจาต่อรองรายการใดก็ตามที่ไม่เกี่ยวข้องก็ตาม จากแนวคิดนี้การเน้นความแตกต่างทางวัฒนธรรมของรูปแบบการเจรจาระหว่างประเทศตะวันตกกับประเทศตะวันออกได้รับการวิเคราะห์มากขึ้น

2.2.1 มิติทางวัฒนธรรม

การศึกษาเชิงเปรียบเทียบเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์จากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมักใช้มิติทางวัฒนธรรมและสังคมทั้งสี่มิติ (บุญสาทร, 2007) สี่มิติเหล่านี้คือ

- Power distance: มิตินี้แสดงถึงระดับที่บุคคลยอมรับความไม่เสมอภาคในการกระจายอำนาจระหว่างองค์กรและประชาชน ประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศที่ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจซึ่งหมายความว่าคนในประเทศนี้ยอมรับการกระจายอำนาจที่ไม่เท่ากันในองค์กร ในทางกลับกันเยอรมนีมีคะแนนที่ต่ำมากกว่าประเทศไทยซึ่งหมายความว่าเยอรมันไม่สามารถยอมรับความไม่เท่าเทียมกันในอำนาจ ในการเจรจาต่อรอง (Haruthai & Fredric 2006)

- Uncertainty avoidance: ขอบเขตที่สมาชิกในสังคมรู้สึกอึดอัดและไม่ทนต่อความไม่แน่นอนและความคลุมเครือและก่อให้เกิดการสนับสนุนความเชื่อ ที่ให้คำมั่นสัญญาและความสอดคล้อง ซึ่งประเทศไทยมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำซึ่งหมายความว่าคนสามารถทนต่อสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนไม่มีโครงสร้างได้

- Individualism and collectivism: ปัจเจกนิยมสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าของโครงสร้างทางสังคมที่หลากหลาย ประเทศเยอรมันอยู่ในระดับปัจเจกนิยมระดับปานกลาง และคนไทยเป็นกลุ่มที่มักจะหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าโดยตรง (Haruthai & Fredric, 2006)

- Masculinity/ femininity: ความเป็นชายเป็นตัวเลือกทางวัฒนธรรมสำหรับความสำเร็จ ความกล้าหาญ ความเป็นผู้หญิงเป็นลักษณะทางวัฒนธรรมที่ตั้งไว้สำหรับความสัมพันธ์ความร่วมมือ การตัดสินใจของกลุ่ม Hofstede กล่าวว่าเยอรมนีถือว่าเป็นประเทศที่เพศชายแข็งแกร่งมากกว่าเมื่อเทียบกับประเทศไทย คนไทยให้ความสำคัญกับความรู้สึกและความสัมพันธ์มากกว่าชาวตะวันตก (Haruthai & Fredric, 2006)

2.2.2 วัฒนธรรมและการต่อรอง

การวิจัยแสดงให้เห็นว่าคนจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมีแนวโน้มที่จะเจรจาต่อรองอย่างชัดเจน (Graham & Mintu-Wimsatt, 1998) Cellich and Join (2004) ตั้งข้อสังเกตว่าความแตกต่างด้านวัฒนธรรมอาจมีนัยสำคัญในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ นอกจากนี้ยังมีหลักฐานว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ใช้เพื่อการทำเทียมกันในการวัดรูปแบบการเจรจาต่อรองแตกต่างกันไปในแต่ละวัฒนธรรม (Tinsley, 1998) ขึ้นอยู่กับมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede ในมิติของปัจเจกชน/ collectivism ถือเป็นหนึ่งมิติที่น่าสนใจที่สุดที่ได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวาง เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้คนจากชายแดน ปัจเจกชนหมายถึงระดับที่คนในประเทศใดประเทศหนึ่งเรียนรู้ที่จะทำหน้าที่เป็นปัจเจกชนมากกว่ากลุ่มรวบรวมนิยม คนจากสังคมปัจเจกชนเป็นศูนย์กลางและไม่ต้องการ

การฟังพา พวกเขาค้นหาความพึงพอใจของตัวเอง 'มากกว่าผลประโยชน์ของกลุ่ม ในทางตรงกันข้าม คนที่มาจากสังคมกลุ่มนิยมมีแนวโน้มที่จะลดความสนใจของตัวเองในการทำงานเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม พวกเขาฟังฟังกันและกันและมองหาที่พักร่วมกันเพื่อรักษาข้อตกลงในกลุ่ม บางวัฒนธรรมให้ความสำคัญกับปัจเจกนิยมในขณะที่คนอื่นให้ความสำคัญกับการเป็นกลุ่มนิยมตาม Hofstede (1991) การเน้นความสัมพันธ์ในเรื่องการมีส่วนร่วมมีบทบาทสำคัญในการเจรจาเนื่องจากการเจรจาต่อรองกับพรรคเดียวกันสามารถดำเนินการต่อไปได้ ในทางตรงกันข้ามการให้ความสำคัญต่อปัจเจกนิยมเป็นสิ่งสำคัญในการเลือกนักเจรจาต่อรอง

รูปแบบของพฤติกรรมการเจรจาต่อรองของเยอรมันมีเอกลักษณ์และแตกต่างจากชาวอเมริกันยุโรปและเอเชียเนื่องจากชาวเยอรมันมีประวัติปรัชญาและวิธีการรับรู้โลกของตัวเอง (Smyser, 2003) ดังนั้นการเตรียมพร้อมก่อนการเจรจากับเยอรมันถือเป็นกุญแจสำคัญในการประสบความสำเร็จในธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับนักเจรจาต่อรองจากประเทศอื่นๆ เพื่อทำความรู้จักกับประเภทของนักเจรจาต่อรองของชาวเยอรมันซึ่งมีอยู่สองประเภท ได้แก่ นักเจรจาต่อรองธุรกิจแบบใหม่และแบบเก่า ของเยอรมัน เมื่อต้องรับมือกับนักเจรจาต่อรองแบบเก่าของเยอรมันการเน้นการเจรจาควรเน้นเรื่องคุณค่าการรักษารายได้ที่มั่นคงและโอกาสในระยะยาวที่ดี ในทางตรงกันข้ามนักเจรจาต่อรองแบบใหม่ของเยอรมันซึ่งได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมการบริหารสะท้อนให้เห็นถึงความปรารถนาที่จะทำกำไรให้กับผู้ถือหุ้นมากขึ้นกว่าในอดีต พวกเขามีแนวโน้มที่จะเสี่ยงและเดินหน้าได้เร็วขึ้น (Smyser, 2003) นักเจรจาต่อรองของเยอรมันเข้ากับความคาดหวังของผลในเชิงบวกพวกเขาต้องการบรรลุข้อตกลงและความสัมพันธ์ที่ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ดังนั้นการเจรจากับเยอรมันจึงไม่ควรมองหาผลลัพธ์ที่ไม่เป็นที่พึงปรารถนาหรือการแสวงหาความเข้มข้นของการเจรจาควรมุ่งเน้นไปที่ข้อกำหนดของข้อตกลงที่จำเป็นต้องใช้การเจรจาต่อรองกับเยอรมัน (Smyser, 2003) ซึ่งหมายความว่าส่วนใหญ่ของนักเจรจาต่อรองของเยอรมันต้องการการจัดการกับนักเจรจาต่อรองจากประเทศอื่นๆ (ที่มา: A Comparison of Thailand and Germany in Negotiation Styles, Chaiyaset Promsri, Conference of the International Journal of Arts & Science; <http://universitypublications.net>)

2.3 การสำรวจแตกต่างของแต่ละประเทศระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและอัตราการลาออก

การศึกษาจำนวนมากได้พบความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกันระหว่างความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมและตัวแปรที่สะท้อนถึงสิ่งที่แบบมาหรือการระบุตัวบุคคลกับองค์กรเช่นความมุ่งมั่นขององค์กรหรือทางตรงกันข้าม

Hulin (1991) ระบุว่า การลาออกเป็นกระบวนการที่บุคคลไม่พอใจในการไม่มีส่วนร่วม จึงเกิดพฤติกรรมเพื่อหลีกเลี่ยงการสัมผัสกับสถานการณ์การทำงาน เกิดจากพฤติกรรมการทำงานไม่ทำงาน ไปจากการกระทำเล็กๆ น้อยๆ ไปจนถึงการกระทำที่รุนแรงมากขึ้นเช่นการเพิ่มความไม่พอใจ (Herzberg, Mausner, Peterson, & Capwell, 1957; Hulin, 1991; Rosse & Miller, 1984) บุคคลจะก้าวหน้าไปสู่ระดับที่รุนแรงขึ้นหากการกระทำที่รุนแรงน้อยกว่านี้ไม่ได้ช่วยลดความไม่พอใจในงาน ซึ่งผลของการสำรวจในบทความนี้พบว่า มิติทางวัฒนธรรมของปัจเจกชน / ลัทธินิยมนิยม (Individualism and collectivism) ดูเหมือนจะเป็นสิ่งที่สำคัญของการสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับอัตราการลาออกของพนักงานมากที่สุด (ที่มา: An Investigation of Country Differences in the Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intentions; Lap Luu, California State University; <https://www.xavier.edu>)

2.4 ความสำคัญของการปรับตัวทางวัฒนธรรมภายในความสัมพันธ์ทางธุรกิจเพื่อการพัฒนาความน่าเชื่อถือ

ความสำคัญของความไว้วางใจในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ทางธุรกิจระยะยาว ได้รับการเน้นย้ำในวรรณคดีเชิงวิชาการ ความน่าเชื่อถือถือเป็นความสำคัญยิ่งในความสัมพันธ์ทางธุรกิจระหว่างวัฒนธรรมระหว่างบริษัทข้ามพรมแดน เนื่องจากความสัมพันธ์เหล่านี้แสดงถึงความไม่แน่นอนและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมของธุรกิจ วัฒนธรรมธุรกิจมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบริษัทและบุคคลซึ่งเป็นนักแสดงที่อยู่ในความสัมพันธ์ทางธุรกิจ

การพัฒนาความเชื่อมั่นภายในความสัมพันธ์ทางธุรกิจเกิดขึ้นผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อย่างไรก็ตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อฝ่ายต่างๆ มีความเข้าใจและยอมรับในวัฒนธรรมของกันและกันได้ดีขึ้น ดังนั้นการพัฒนาความไว้วางใจในความสัมพันธ์ทางธุรกิจระหว่างวัฒนธรรมอาจต้องมีการปรับตัวทางวัฒนธรรม การปรับตัวทางวัฒนธรรมภายในความสัมพันธ์ทางธุรกิจหมายถึงขั้นตอนการปรับตัวให้เข้ากับภูมิหลังและพฤติกรรมที่แตกต่างทางวัฒนธรรมของบริษัทคู่ค้า อันเป็นผลมาจากบรรทัดฐานทางสังคมของบุคคลเหล่านี้เพื่อรักษาความสัมพันธ์ระหว่างคู่ค้าเหล่านี้

ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับประเด็นนี้คือจุดมุ่งหมายโดยรวมของการวิจัยเพื่อแสดงให้เห็นว่าบริษัทคู่ค้ามีการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทคู่ค้าในบริบทของความสัมพันธ์ทางธุรกิจระหว่างวัฒนธรรมกับความเข้าใจในวัฒนธรรมธุรกิจของบริษัทคู่ค้า และการปรับตัวให้เข้ากับมันอย่างไร สามารถเป็นแรงผลักดันให้การเริ่มต้นและการบำรุงรักษากระบวนการพัฒนาความน่าเชื่อถือกับคู่ค้า

รายงาน การศึกษาใช้กลยุทธ์การศึกษากรณีศึกษาหลายกรณีและการสัมภาษณ์เป็นวิธีหลักในการรวบรวมข้อมูล

ข้อเท็จจริงที่ว่าความสัมพันธ์ทางธุรกิจได้รับการกำหนดโดยผู้ที่มีภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันซึ่งมีส่วนร่วมในการจัดการความสัมพันธ์ทางธุรกิจเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับขอบเขตของความสามารถของคนที่จะแตกต่างกันไปด้วยกัน (Hofstede 1980) Hofstede กล่าวถึงคำเหล่านี้ในผลงาน "วัฒนธรรม" ของผลงาน: ความแตกต่างระหว่างประเทศในคุณค่าที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งได้รับการยกย่องอย่างกว้างขวางและได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ในระดับใหญ่ สะท้อนให้เห็นถึงความคิดที่ว่าคนในความสัมพันธ์ทางธุรกิจแตกต่างกันไปอย่างสิ้นเชิงและการกระทำที่สอดคล้องกันและกันและความไว้วางใจขึ้นอยู่กับความคิดของพวกเขาซึ่งจะขึ้นอยู่กับ วัฒนธรรมพื้นหลัง ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องคำนึงถึงด้านวัฒนธรรมในการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ทางธุรกิจข้ามพรมแดนเนื่องจากวัฒนธรรมทางธุรกิจมีผลต่อพฤติกรรมของ บริษัท และบุคคลซึ่งเป็นนักแสดงภายในความสัมพันธ์ทางธุรกิจ

2.4.1 ความเชื่อมั่นในการพัฒนาความสัมพันธ์ทางธุรกิจ

ในช่วงสี่ทศวรรษที่ผ่านมาแนวคิดเรื่องความไว้วางใจได้รับความสนใจจากนักวิทยาศาสตร์หลายคนในหลายสาขาวิชาและได้มีการเสนอคำจำกัดความที่หลากหลาย คำจำกัดความของความไว้วางใจระหว่างองค์กรส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับความเชื่อที่ว่าหุ้นส่วนความสัมพันธ์จะมีส่วนร่วมในผลประโยชน์สูงสุดของอีกฝ่ายหนึ่ง (Wilson 2000) หลายเงื่อนไขที่แตกต่างกันสำหรับการพัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาวที่ประสบความสำเร็จระหว่างคู่ค้าที่ทำงานร่วมกันได้รับการระบุโดยนักวิจัย แต่ "นักวิชาการเกือบทั้งหมดเห็นพ้องกันว่าโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะก่อนหน้าก็คือความไว้วางใจ (Smith, Carroll & Ashford 1995) หรือ "ความน่าเชื่อถือถูกฝังและพัฒนาขึ้นภายในความสัมพันธ์ ดังนั้นในขณะที่ความแตกต่างทางแนวความคิดเป็นหมวดหมู่แนวคิดความสัมพันธ์จึงเป็นส่วนหนึ่งของบริบทในการพัฒนา" (Smyth 2008) ดังนั้นความสัมพันธ์ทางธุรกิจระหว่างสององค์กรต้องใช้กระบวนการที่ "ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ทางสังคมเศรษฐกิจและบริการและความสัมพันธ์ทางเทคนิคที่เข้มข้นตลอดเวลาโดยมีเจตนาที่จะลดต้นทุนทั้งหมดและ/ หรือเพิ่มมูลค่าซึ่งจะทำให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน" (Anderson & Narus 1991) การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรคือการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลหรือกลุ่มย่อย (Barney & Hansen, 1994; Nooteboom Berger & Noordhaven, 1997) บุคคลมีกลไกความสัมพันธ์ระหว่างขอบเขตขององค์กรดังนั้นความสัมพันธ์จึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อนและระหว่างองค์กร การบูรณาการทางเศรษฐกิจที่เพิ่มขึ้นของโลกนำไปสู่การเติบโตของกิจกรรมทางธุรกิจข้ามพรมแดนและสร้างความสัมพันธ์กับคู่ค้าจากประเทศอื่นๆ

ความน่าเชื่อถือเป็นกลไกการประสานงานที่สำคัญ (Bradach & Eccles, 1989) สนับสนุนการพัฒนาความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ดังนั้นความไว้วางใจอาจมีรูปแบบหรือขนาดต่างกันในแต่ละขั้นตอนของความสัมพันธ์

2.4.2 วัฒนธรรมทางธุรกิจและการปรับตัวทางวัฒนธรรม

ปฏิสัมพันธ์หมายถึงกระบวนการสื่อสารซึ่งเกิดขึ้นในบริบทเฉพาะ (Medlin & Törnroos 2006) ฟรานซิส (1991) สรุปว่าปัญหาการสื่อสารระหว่างสองวัฒนธรรมเกิดขึ้นบนพื้นฐานของปัญหาสองประเภท ข้อแรกมีการเชื่อมโยงกับบรรทัดฐานของพฤติกรรมซึ่งถือเป็นที่ยอมรับกันในแต่ละประเทศ ปัญหาอื่นๆ มีรากฐานมาจากความแตกต่างใน โลกทัศน์และความคาดหวังระหว่างผู้คนจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน ดังนั้นการทำความเข้าใจวัฒนธรรมทางธุรกิจของกลุ่มอาจช่วยด้านอื่นๆ เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่เข้าใจทางวัฒนธรรมการเข้าใจผิดและการตีความพฤติกรรมที่ผิดพลาด บทความที่มีอิทธิพลโดย Swidler (1986, 273) บทความนี้ถือว่าวัฒนธรรมเป็น "ชุดเครื่องมือ" ของยานพาหนะที่เป็นสัญลักษณ์ เช่นเรื่องราวภาษาการปฏิบัติพิธีกรรมความเชื่อและมุมมองโลกซึ่งผู้คนอาจใช้ในการกำหนดค่าต่างๆ เพื่อแก้ปัญหา ปัญหาที่แตกต่างกัน Turnbull และ Wilson (2003, 1639) ได้กล่าวถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือองค์กรในแต่ละกลุ่มหรือระดับองค์กรโดยองค์กรหนึ่งองค์กรซึ่งได้รับการออกแบบเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะขององค์กรอื่นๆ เกี่ยวกับการปรับตัวทางวัฒนธรรมสามารถมองได้ว่าเป็นความพยายามที่จะปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมต่างประเทศโดยการเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารและปรับแนวปฏิบัติแนวปฏิบัติพฤติกรรมและความแตกต่างในความเชื่อ

การปรับตัวทางวัฒนธรรม (Culture Adaption) เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ทางธุรกิจ จุดประสงค์ของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือเพื่อให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับตัวทางวัฒนธรรมสำหรับกระบวนการพัฒนาความไว้วางใจขั้นตอนต่างๆ ทฤษฎีของ Dwyer, Schurr และ Oh (1987) “การรับรู้”, “การสำรวจ” และขั้นตอน “การขยาย” จะถูกนำมาเป็นฐานในการทบทวนว่าการปรับตัวทางวัฒนธรรมจะมีผลต่อการพัฒนาความไว้วางใจในกระบวนการวิวัฒนาการความสัมพันธ์อย่างไร

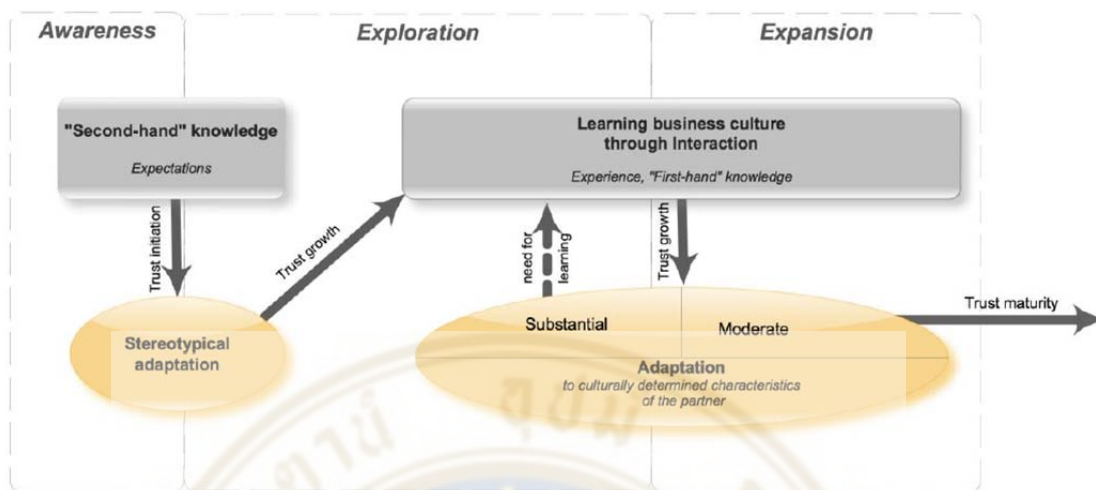
- ขั้นตอนการรับรู้: การรวบรวมความรู้เกี่ยวกับพันธมิตรและวัฒนธรรมของเขา – ขั้นตอนการรับรู้ในการพัฒนาความสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ได้รับ โดยไม่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับคู่ค้า ทศนคติต่อความน่าเชื่อถือขึ้นอยู่กับภูมิหลังทางวัฒนธรรมของแต่ละบุคคล การประเมินภายนอกเกี่ยวกับวัฒนธรรมทางธุรกิจของคู่ค้า ในช่วงการรับรู้ความสัมพันธ์การพัฒนาความไว้วางใจในระดับสูงขึ้นกับชื่อเสียงหรือ เรียกว่าเป็น “ความรู้มือสอง” (Second-hand knowledge) (McKnight Cummings และ Chervany, 1998) การประเมินวัฒนธรรมโดยปราศจากการมีปฏิสัมพันธ์สามารถนำไปสู่การสร้างภาพลักษณ์ได้ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมอื่นๆ ที่ได้รับโดยไม่ต้องมีปฏิสัมพันธ์

สามารถนำไปสู่ความคาดหวังที่ผิดพลาด ฐานของความรู้ความเข้าใจ "มือสอง" และอาจนำไปสู่การตีความผิดๆ และเข้าใจผิดได้ ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมอื่นจะต้องเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์ ความน่าเชื่อถือมีวิวัฒนาการผ่านกระบวนการของการเจริญเติบโตของความรู้และความเข้าใจของคนที่เราได้ตอบบวกระสับการณ์จริงของการทำงานกับพวกเขา (Blois 1999, 206) ความรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์นี้จะเรียกว่า 'ความรู้มือหนึ่ง' (First-hand knowledge) ซึ่งจะเป็นการปรับตัวที่มีแบบแผน (Stereotypical adaptation)

- ขั้นตอนการสำรวจ: เรียนรู้จากปฏิสัมพันธ์ – การเรียนรู้ทางวัฒนธรรมในกระบวนการปฏิสัมพันธ์ช่วยให้ผู้คนสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมและวิธีที่พวกเขาใช้องค์ประกอบของตนไปยังค่านิยมเฉพาะเจาะจง ดังนั้นการโต้ตอบจึงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรม การเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำความเข้าใจวัฒนธรรมทางธุรกิจและการปรับตัวทางวัฒนธรรม การปฏิสัมพันธ์เป็นสื่อกลางในการใช้สัญลักษณ์โดยการแปลความหมายหรือการสำรวจความหมายของการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง (Blumer 1969) และเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมในการปฏิสัมพันธ์ ในขั้นตอนของการสำรวจความไว้วางใจอยู่ในขั้นตอนการเริ่มต้นการเจริญเติบโตและการปรับตัวทางวัฒนธรรมยังคงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อที่จะปรับปรุงความไว้วางใจและยกระดับสู่ขั้นตอนที่สูงขึ้น

- ระยะการขยายตัว: การปรับตัวที่เพิ่มขึ้นโดยใช้ความรู้ความเข้าใจ "มือหนึ่ง" (First-hand knowledge) – ระหว่างการพัฒนาความสัมพันธ์ทางธุรกิจในระยะยาว การปรับตัวอาจนำไปสู่ความคล้ายคลึงกันของมุมมองการรับรู้ต่อแง่มุมของความสัมพันธ์และมีผลต่อการเติบโตของความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความคล้ายคลึงกันทางวัฒนธรรมและความเชื่อมั่นนอกจากนี้ความคล้ายคลึงทางวัฒนธรรมช่วยลดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการสื่อสาร (Child & Mollering 2003, Kramer & Cook 2004) Child and Mollering (2003) ระบุว่าเหตุผลที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความคล้ายคลึงกันทางวัฒนธรรมและความเชื่อมั่นคือเรามีความชำนาญในการอ่านสัญญาณสัญลักษณ์และรูปแบบของวัฒนธรรมของเราเองมากกว่าคนอื่นๆ และเป็นผลให้เกิดความเชื่อใจคนอื่นๆ ได้อย่างอิสระมากขึ้นถ้าภูมิหลังทางวัฒนธรรมของพวกเขามีความคล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ตามความเป็นไปได้ว่าแม้ในความสัมพันธ์ระยะยาวคู่สัญญาทั้งสองฝ่ายจะไม่มีภูมิหลังทางวัฒนธรรมเหมือนกันหรือคล้ายกันมาก ปัจจัยสำคัญคือการให้อีกฝ่ายรับความรู้ที่เกี่ยวข้องกัน ภูมิหลังทางวัฒนธรรมผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์จะช่วยเพิ่มความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ทางธุรกิจของพวกเขา โดยวิธีการปฏิสัมพันธ์กันและกันคู่สัญญาจะสามารถได้รับการตอบสนองซึ่งกันและกันในการทำธุรกิจร่วมกัน และที่สำคัญคือการปรับตัวทางวัฒนธรรมไม่ควรเหมือนกับการเลียนแบบ การรักษาวัฒนธรรมของตนเองเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทั้งสองฝ่าย

จากขั้นตอนการรับรู้ การสำรวจ และการขยายตัว สามารถสรุปได้ทั้งหมดดังนี้



ภาพที่ 2.1 ขั้นตอนการรับรู้ การสำรวจ และการขยายตัว การปรับตัวทางวัฒนธรรม (Culture Adaption) ที่มา: The Importance of Cultural Adaptation within Business Relationships for the Trust Development, Marina Weck, Department of Industrial Engineering and Management, Helsinki University of Technology, Finland; <http://www.impgroup.org>

2.5 การตอบสนองระหว่างวัฒนธรรมและรูปแบบการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบสถานการณ์องค์กรข้ามวัฒนธรรม

การขยายตัวของการติดต่อของมนุษย์ในปัจจุบันมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ในทางกลับกันการขยายตัวที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เกิดขึ้นและจะสร้างความขัดแย้งในสถานการณ์ต่างๆ การจัดการความขัดแย้งและการตอบสนองระหว่างวัฒนธรรมจึงได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในทศวรรษที่ผ่านมา (เช่น Blake & Mouton, 1964; Chen & Starosta, 1997b, Morrill & Thomas, 1992; Rahim, 1983; Sternberg & Soriano, 1984; Triandis, 2006) ผลกระทบด้านลบของความขัดแย้งจะสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลหากได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเช่นความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น (Van De Vliert, 1997) งานวิจัยพบว่าม้งานมอบหมายงานที่ไม่ได้ผลเนื่องจากไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางสังคมและธุรกิจของชาวต่างชาติ (Black & Mendenhall, 1990; Copeland & Griggs, 1985; Mendenhall & Oddou, 1985) นอกจากนี้ยังพบว่า การตอบสนองของวัฒนธรรมระหว่างประเทศมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมสูงเช่นการปรับข้ามวัฒนธรรม การมีผลงานระหว่างกรมอบหมายงานในต่างประเทศและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แตกต่างกันทาง

วัฒนธรรม (Bhawuk & Brislin, 1992 Hammer, Bennett, & Wiseman , 2003; Kapoor, Kinsky, & Drager, 2000)

การตอบสนองระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural Sensitivity)

Chen และ Starosta (2000) กล่าวว่า ความสามารถในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมถือเป็นแนวคิดที่ประกอบด้วยความสามารถในการรับรู้ความรู้สึกอารมณ์และพฤติกรรมในกระบวนการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม "ความสามารถของแต่ละบุคคลในการพัฒนาอารมณ์ความรู้สึกเชิงบวกต่อความเข้าใจและเห็นคุณค่าในความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่ส่งเสริมพฤติกรรมที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม" (Chen & Starosta, 1997) ความรู้สึกระหว่างวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับอารมณ์ความรู้สึกของผู้คนต่อการเผชิญหน้าระหว่างวัฒนธรรม (Triandis, 1977) Chen และ Starosta ได้ข้อสรุปว่าบุคคลที่มีความสำคัญทางวัฒนธรรมระหว่างประเทศต้องมีคุณลักษณะส่วนตัว 6 ประการคือ (ที่มา: Intercultural Sensitivity and Conflict Management Styles in Cross-Cultural Organizational Situations, Tong Yu Guo China Jiliang University -Ming Chen University of Rhode Island)

1. ความนับถือตนเอง (Self-esteem) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการแสดงมุมมองในแง่บวกและความมั่นใจในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม (Chen & Starosta, 1997) วิธีที่แต่ละคนรู้สึกเกี่ยวกับตัวเองมีอิทธิพลสำคัญต่อการสื่อสารกับผู้อื่น ผลการวิจัยพบว่าบุคคลที่มีคุณค่าในตนเองต่ำมีแนวโน้มสูงกว่าบุคคลที่มีคุณค่าในตนเองสูงเพื่อใช้ยุทธศาสตร์ที่รุนแรง เช่น การบีบบังคับและความชอบธรรมในการโต้ตอบทางสังคม

2. การตรวจสอบตนเอง (Self-monitoring) คือ ความสามารถของบุคคลในการควบคุมพฤติกรรมอย่างมีสติเพื่อตอบสนองต่อข้อจำกัดด้านสถานการณ์และใช้พฤติกรรมที่เหมาะสมในการสนทนา ผู้ที่มีการตรวจสอบตนเองระดับสูงมีความสามารถในการปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ Caldwell และ O'Reilly (1982) พบว่าคนที่มีความสามารถในการตรวจสอบตัวเองสูงจะมีอัตราการเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลน้อยกว่าคนที่มีการตรวจสอบตนเองต่ำ

3. การเปิดกว้าง (Open-mindedness) คือ ความสามารถของบุคคลในการอธิบายอย่างเปิดเผย เหมาะสมกับตัวเองและยอมรับคำอธิบายของผู้อื่น เป็นการเปิดกว้างที่จะพิจารณาและรวบรวมแนวคิดของบุคคลอื่นมากขึ้น นักวิจัยพบว่าคนใจกว้างอาจต้องการวิธีการปรับตัวและยืดหยุ่นในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยคำนึงถึงมุมมองของฝ่ายตรงข้าม

4. ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Empathy) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการแสดงตัวเองในมุมมองของบุคคลอื่นเพื่อที่จะรับบทบาทที่แตกต่างกันตามที่ต้องการในสถานการณ์ที่ต่างกัน

5. การมีส่วนร่วม (Interaction involvement) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการรับรู้หัวข้อและสถานการณ์เพื่อเริ่มต้นและยุติการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมได้อย่างคล่องแคล่วและเหมาะสม

6. การหยุดการตัดสิน (Suspending judgment) ความสามารถของบุคคลหนึ่งในการหลีกเลี่ยงคำตัดสินที่เกี่ยวกับผู้อื่นและเพื่อหลีกเลี่ยงความแตกต่างทางวัฒนธรรม คนมักจะตัดสินคน วัตถุหรือปัญหาตามความรู้ในปัจจุบันของเป้าหมายซึ่งอย่างไรก็ตามมักนำไปสู่การตัดสินใจที่จำกัดหรือลำเอียง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อข้อมูลที่สำคัญของเป้าหมายหายไป

2.6 ทฤษฎีความขัดแย้ง

ทฤษฎีความขัดแย้ง (Conflict Theory) ความขัดแย้งถือเป็นเรื่องปรกติของการอยู่ในสังคม ไม่ว่าจะสังคมจะเป็นสังคมครอบครัว สังคมเพื่อน สังคมการทำงาน ยิ่งสังคมมีขนาดใหญ่มากขึ้นยิ่งมีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งได้มากยิ่งขึ้น แต่ความขัดแย้งไม่ได้ให้ผลด้านลบเสมอไป และอาจสามารถทำประโยชน์จากการเกิดความขัดแย้งนั้นได้ โดยพิจารณาจากทฤษฎีการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรดังต่อไปนี้

1. แนวคิดสมัยดั้งเดิม (Traditional View) ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี หากหลีกเลี่ยงได้ควรหลีกเลี่ยง ผู้บริหารจะต้องกำจัดความขัดแย้งขององค์กร โดยการออกกฎระเบียบ กระบวนการที่เข้มงวดเพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไป
2. แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations View) จะสนับสนุนการยอมรับความขัดแย้งและความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์ต่อภายในองค์กรได้บ้างในบางเวลา
3. แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary View) จะสนับสนุนความขัดแย้งบนรากฐานที่ว่าองค์กรที่มีความสามัคคี ความสงบสุข ความเรียบง่าย และมีความร่วมมือ หากไม่ยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง การให้ความร่วมมือแก่องค์กรจะกลายเป็นความเฉื่อยชา อยู่เฉย และไม่ตอบสนองต่อความต้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการคิดค้นใหม่ๆ

2.6.1 การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง (Conflict Resolution or Supervision)

เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง อาจโดยให้ทุกฝ่ายตกลงกัน หรือให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดชนะไป วิธีการแก้ไขความขัดแย้งมี 3 วิธี ได้แก่ (Morton Deutsch, 2000)

2.6.1.1 วิธีชนะ-แพ้ (Win-Lose Method) คือ มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด ได้สิ่งที่ต้องการเป็นฝ่ายชนะไป ส่วนอีกฝ่ายเป็นฝ่ายแพ้ เหตุของการแพ้อาจเกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่ หรือ

การใช้เสียงข้างมากในการดำเนินการ เสียงข้างน้อยจึงแพ้ ซึ่งผู้แพ้อาจเกิดความรู้สึกสูญเสียและภาวะคับข้องใจเกิดขึ้น วิธีแบบนี้ประกอบด้วยวิธีย่อยๆ คือ

- วิธีการบังคับ (Forcing) โดยอีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่ายและไว้อำนาจของตนเองบังคับให้อีกฝ่ายยินยอมและยุติข้อขัดแย้ง ซึ่งวิธีนี้อาจนำไปสู่ความคิดแก้แค้น เพราะการแก้ไขแบบนี้ไม่ใช่การแก้ที่สาเหตุของปัญหา จึงทำให้ปัญหายังคงอยู่
- วิธีการทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งสงบลง (Smoothing) วิธีการแบบนี้มีลักษณะเป็นการเข้าไปทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้นให้สงบลง เพื่อไม่ให้ความขัดแย้งขยายวงกว้างขวางมากขึ้น โดยการเข้าไปขอร้องให้ยุติความขัดแย้ง พยายามชักจูงคู่กรณีให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่มีความสำคัญเพียงพอ ที่จะต้องเสียเวลาไปกับมัน ทำให้สมาชิกของกลุ่มที่ขัดแย้งกันเห็นถึงความสำคัญของการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเห็นถึงผลเสียของการแตกแยกกัน วิธีการนี้ไม่ใช่เป็นการเข้าไปแก้ที่สาเหตุของปัญหา หากแต่เป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ดังนั้นปัญหายังจะดำรงอยู่ต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับบุคคลหรือกลุ่มที่มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นฝ่ายแพ้ เพราะการที่พวกเขาขอมุติความขัดแย้ง อาจจะมาจากสาเหตุของการขอร้องหรือเห็นแก่บุคคลอื่นก็ได้ ในสภาพเช่นนี้ ความขัดแย้งที่ยุติลงไปนั้นจึงเป็นความสงบชั่วคราวเท่านั้น และความขัดแย้งพร้อมที่จะปะทุขึ้นมาอีกเมื่อไรก็ได้
- วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding) วิธีการแบบนี้มีลักษณะเป็นการที่ผู้บริหารไม่สนใจที่จะเข้าไปเผชิญกับสถานการณ์ของความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้น อาจจะทำเป็นไม่รู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น เฉยเมยหรือไม่มีการตอบสนองต่อข้อเรียกร้องของผู้ได้บังคับบัญชา หรือพยายามยืดเวลาโดยไม่ยอมตัดสินใจแก้ปัญหาเป็นต้น การใช้วิธีการแบบนี้ไม่สามารถก่อให้เกิดประสิทธิผลในการแก้ไขความขัดแย้ง ได้เลยเพราะการหลีกเลี่ยงแท้ที่จริงก็คือการ ไม่ยอมเข้าไปแก้ไขที่สาเหตุของปัญหานั้นเอง และที่ร้ายไปกว่านั้นหากผู้บริหารใช้วิธีการแบบนี้กับการเรียกร้องของผู้ได้บังคับบัญชาแล้ว จะทำให้เกิดความรู้สึกกลายเป็นผู้แพ้ขึ้นมา เพราะข้อเสนอของพวกเขาไม่ได้รับความสนใจเลย สภาพเช่นนี้จะทำให้ความขัดแย้งยิ่งบานปลายและรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ และแทนที่ความขัดแย้งควรจะถูกลดลงมาให้กลายเป็นสภาวะที่สร้างสรรค์ กลับมีลักษณะเป็นการทำลายมากขึ้น

2.6.1.2 วิธีแพ้ทั้งคู่ (Lose-Lose Methods) หมายถึงว่า เป็นวิธีที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายที่เป็นคู่กรณีของความขัดแย้งนี้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตนเองต้องการได้ทั้งหมด แต่อาจจะได้มาเป็นบางส่วนเท่านั้น ดังนั้นจึงเรียกว่าทั้งสองฝ่ายเป็นผู้แพ้ วิธีการแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความคิดที่ว่า การได้มาบางส่วนดีกว่าไม่ได้เลย ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านเห็นว่าเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ดีกว่าวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ (Blake & Mouton, 1970: 413-426) สำหรับวิธีการประการที่สองที่นิยมใช้กันนี้ได้แก่ การประนีประนอม (Compromising) หรือ

บางครั้งอาจจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นการเจรจาต่อรอง (Bargaining) ซึ่งมีลักษณะเป็นการแก้ไขความขัดแย้ง โดยการพบกันครึ่งทาง ซึ่งแต่ละฝ่ายจะไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตนเองต้องการได้ทั้งหมด ต้องมีการลดเป้าหมายของตนเองลงไปบ้าง วิธีการแบบนี้ก็มีจุดอ่อนในการนำมาใช้แก้ไขความขัดแย้งเช่นกัน เพราะไม่สามารถนำไปสู่การแก้ไขสาเหตุของความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง อันเนื่องมาจากว่าเป้าหมายที่แท้จริงของคู่กรณียังไม่สามารถบรรลุได้ตามที่ต้องการนั่นเอง ดังนั้นความขัดแย้งอาจจะยุติลงเพียงชั่วคราวเท่านั้น และที่ร้ายไปกว่านั้น วิธีการประนีประนอมจะไม่สามารถนำไปสู่การสร้างสรรคขึ้นมาได้เลย

2.6.1.3 วิธีการที่ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-Win Methods) วิธีการนี้ คู่กรณีของความขัดแย้งประสบผลสำเร็จในการแก้ปัญหาาร่วมกัน และทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่ทั้งสองฝ่ายต้องการ ดังนั้นทั้งสองฝ่ายจึงเป็นผู้ชนะสำหรับวิธีการที่นิยมใช้กันคือ การแก้ไขปัญหาร่วมกัน (Integrative Problem Solving) ซึ่งบางครั้งมีนักวิชาการเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การเผชิญหน้ากัน (Confrontation) วิธีการแบบนี้จะไม่มีการเข้าไปกำจัดความขัดแย้งหรือประนีประนอมกันใดๆ ทั้งสิ้นหากแต่เป็นการเปิดโอกาสให้คู่กรณีของความขัดแย้งเข้ามาาร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตัวพวกเขาทั้งนี้เพื่อหาแนวทางแก้ไขที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจและยอมรับกันได้ ในการใช้วิธีการแบบนี้ ผู้บริหารจะต้องทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือคู่กรณีของความขัดแย้งเกิดความรู้สึกขึ้นมาว่า สมาชิกภายในองค์กรทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และต้องสร้างบรรยากาศให้คู่กรณีของความขัดแย้งสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ วิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกันหรือแบบชนะทั้งคู่ (Win-Win Method) สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหของความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง เพราะเป็นวิธีการที่จะนำไปสู่การค้นหาแหล่งที่มาของปัญหา และสามารถกำหนดวิธีการแก้ไขได้อย่างสมเหตุสมผล ซึ่งในท้ายที่สุดจะ ทำให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์ต่อ

องค์กรจากการศึกษา วิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่มีลักษณะดังกล่าวมาข้างต้นนี้จะเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน เป็นเพียงวิธีการเดียวเท่านั้นที่สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหความขัดแย้ง ได้อย่างแท้จริง และจากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการต่างๆ ก็ได้ ค้นพบและยืนยันให้เห็นว่าการใช้วิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกันนี้จะทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน ทำให้เกิดผลในทาง สร้างสรรค์ต่อองค์กรหรือทำให้องค์กรเกิดประสิทธิผลขึ้นได้ และผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จส่วนใหญ่ มักจะเลือกใช้วิธีการแบบนี้ในการแก้ความขัดแย้ง (Lawrence , 1969: 69) จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson, 1987: 273) มีแนวคิดว่าคุณคนแตกต่างกันจึงใช้กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้ง โดยแต่ละคนมีรูปแบบการแก้ปัญหาเป็นของตนเอง สามารถเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้และหาวิธีการใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้งในภาวะขัดแย้ง ประเด็นหลักที่ต้องใส่ใจคือ การบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัว เมื่ออยู่ในภาวะขัดแย้ง คนแต่ละคนจะมีวัตถุประสงค์

ที่แตกต่างจากผู้อื่น และการรักษาสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ คือ

- ลักษณะแบบถอนตัว มีลักษณะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ขอมละวัตถุประสงค์ และความสัมพันธ์ส่วนตัว โดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี จะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา
 - ลักษณะแบบบังคับ เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง คำนิ่งถึงเป้าหมายหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
 - ลักษณะแบบสัมพันธ์ภาพราบรื่น เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว ขอมยกเลิกเป้าหมาย เพื่อรักษาสัมพันธภาพอันดีไว้
 - ลักษณะแบบประนีประนอม จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอม พร้อมและเต็มใจที่จะสละวัตถุประสงค์และสัมพันธ์ภาพบางส่วนเพื่อหาข้อตกลงร่วมที่ดี
 - ลักษณะแบบเผชิญหน้ากัน จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไข ให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธภาพ สิ่งที่ต้องการคือการบรรลุเป้าหมายของตนเองและผู้อื่น
- การแก้ปัญหาความขัดแย้งมีหลายวิธีขึ้นอยู่กับสถานการณ์และบุคลิกของผู้ขัดแย้งว่า เป็นอย่างไร เราต้องเลือกวิธีการแก้ปัญหาให้ถูกวิธีและพยายามทำให้ทุกคนเป็นผู้ชนะ องค์กรจึงจะประสบความสำเร็จ

2.6.2 วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

โทมัส และ คิลแมน (Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann) ได้ศึกษาว่า ในกรณี ที่คนเราต้อง เผชิญกับความขัดแย้ง เราจะมีวิธีการจัดการความขัดแย้งนั้นอย่างไร ซึ่งผลจากการศึกษา ได้จำแนกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แนวทาง ดังนี้ (ที่มา: Managing and Resolving Conflict in the Supervisory System. Alan W. Korinek, Thomas Kimball, Texas Tech University)

- การเอาชนะ (Competition) เมื่อคนเราพบกับความขัดแย้ง จะมีบางคนที่แก้ไขความขัดแย้งนั้นด้วยวิธีการเอาชนะ โดยมุ่งเน้นชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ จึงพยายามใช้อิทธิพล วิธีการหรือช่องทางต่างๆ เพื่อจะทำให้คู่กรณียอมแพ้หรือพ่ายแพ้ตนเองให้ได้ การแก้ไขความขัดแย้งในแนวทางนี้ จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “ชนะ-แพ้”
- การยอมรับ (Accommodation) จะเป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น อยากร่วมที่ ยอมรับและได้รับความรัก มุ่งสร้างความพอใจให้แก่คู่กรณี โดยที่ตนเองจะยอมเสียสละ แนวทาง การแก้ไขความขัดแย้งแบบนี้เกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้-ชนะ”

- การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะไม่สู้ปัญหา ไม่ร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและผู้อื่น พยายามวางตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง แนวทางการแก้ไขความขัดแย้งแบบนี้มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้-แพ้” เป็นส่วนใหญ่
- การร่วมมือ (Collaboration) เป็นพฤติกรรมของคนที่มีผู้จัดการความขัดแย้ง โดยต้องการให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหามุ่งให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่ายซึ่งวิธีการแก้ไขปัญหความขัดแย้งในแบบนี้เรียกได้ว่า เป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ Win-Win ทั้งสองฝ่าย แนวทางการแก้ไขแบบนี้จึงเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “ชนะ-ชนะ”
- การประนีประนอม (Compromising) เป็นความพยายามที่จะให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายได้รับความพอใจบ้าง และต้องยอมเสียสละบ้าง แต่ก็มีแนวโน้มที่จะใช้วิธีที่ 1 คือวิธีเอาชนะมากกว่าวิธีอื่นแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งแบบนี้จึงเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้-แพ้” หรือ “แพ้-ชนะ”

2.7 ลักษณะส่วนบุคคลและความพึงพอใจในงาน

ผลกระทบจากลักษณะบุคคล (Impact of Personal Characteristics) ลักษณะงานและสถานที่ทำงานมีผลกระทบต่อความพึงพอใจต่องาน การปรับปรุงงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานอาจมีส่วนช่วยในการเพิ่มความพึงพอใจต่องานและผลผลิต งานสามารถทำให้เกิดความพึงพอใจต่อความต้องการในด้านต่างๆ เช่น ความสำเร็จ ความสำเร็จในชีวิต และ ความเป็นผู้ใหญ่ งานยังนำมาซึ่งแรงจูงใจที่สำคัญและคุณลักษณะหลักของงาน นอกจากนี้ลักษณะของแต่ละคนมีผลต่อความพึงพอใจต่องาน ได้แก่ (ที่มา: Personal characteristics and job satisfaction. Marek Franek, Jakub Vecera, <http://www.ekonomie-management.cz>)

2.7.1 อายุ (Age)

คนที่มีอายุน้อยจะมีความพึงพอใจต่องานในระดับที่ต่ำกว่าคนอายุมาก คนที่เริ่มงานใหม่มักผิดหวังกับงานแรกเพราะพวกเขาไม่ได้รับความท้าทายและความรับผิดชอบอย่างที่พวกเขาต้องการ ในเมื่อไม่ได้รับความประทับใจในงานแรก แล้วทำไมเมื่ออายุมากขึ้น ความพึงพอใจที่มีต่องานจึงเพิ่มขึ้นตามไปด้วย มีข้อสันนิษฐานอยู่ 3 อย่าง คือ

- คนที่ไม่พึงพอใจต่องานที่ทำอยู่จะลาออกและเปลี่ยนงานบ่อยจนกว่าจะพบงานที่พอใจ โดยไม่สนใจว่าจะต้องเปลี่ยนงานสักกี่ครั้ง

- เมื่ออายุเพิ่มมากขึ้นก็อดทนต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้มากขึ้น ลูกจ้างที่อายุมากเล็กที่ จะไขว่คว้าหาความสำเร็จหรือความท้าทายจากงาน แต่จะค้นหาความพึงพอใจอย่างอื่นทดแทน พวกเขา จะไม่ค่อยแสดงว่าไม่พอใจต่องาน
- คนที่มีอายุมากมีโอกาสที่จะพบกับความสำเร็จที่ต้องการและความสำเร็จในชีวิต จากหน้าที่การงาน อายุและประสบการณ์จะช่วยเพิ่มความมั่นใจ ความสามารถ ความน่าเชื่อถือ และ ความรับผิดชอบ ความรู้สึกเหล่านี้จะนำไปสู่ความสำเร็จ กล่าวได้ว่า คนที่มีอายุมากน่าจะมียานที่ดีกว่า คนอายุน้อย

2.7.2 เพศ (Gender)

การวิจัยเกี่ยวกับความแตกต่างของเพศที่มีต่อความพึงพอใจต่องานเป็นสิ่งที่ขัดแย้งกัน และไม่ถูกต้อง นักจิตวิทยาสันนิษฐานว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจต่องานอาจไม่ใช่เพศ แต่เป็นการที่กลุ่มงานหนึ่งประกอบด้วยคนหลายประเภท เช่น ในงานเดียวกัน ผู้หญิงมักจะได้รับ ค่าตอบแทนต่ำกว่าผู้ชาย และได้รับการสนับสนุนน้อยกว่า ลูกจ้างหญิงส่วนใหญ่มีความเชื่อว่าพวกเขา ต้องทำงานหนักกว่าและต้องโดดเด่นจึงจะมีโอกาสได้รับรางวัล องค์กรประกอบเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ส่งผล กระทบต่อความพึงพอใจที่มีต่องานอย่างชัดเจน

2.7.3 เชื้อชาติ (Race)

ปกติแล้วลูกจ้างผิวขาวจะมีความพึงพอใจต่องานมากกว่าลูกจ้างที่มีผิวสี อย่างไรก็ตาม ก่อนที่ทุกคนจะมีความพึงพอใจต่องาน พวกเขาจะต้องมีงานทำก่อน มีคนผิวสีและชนกลุ่มน้อยอีกเป็น จำนวนมากที่ยังไม่มีงานทำ มีงานที่ไม่แน่นอน หรือหมดกำลังใจที่จะหางานทำแล้ว คนอีกจำนวนหนึ่งที่ มีงานประจำทำแล้วก็ยังอยู่ในสายงานระดับล่างที่ได้รับค่าตอบแทนต่ำ มีโอกาสที่จะได้ก้าวหน้าและ ประสบความสำเร็จต่ำ ดังนั้น ในขั้นต้นจึงสามารถสรุปได้ว่ายังมีลูกจ้างจำนวนมากที่ยังไม่พอใจและ กำลังหางานใหม่ที่ทำให้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น

2.7.4 ความสามารถในการรับรู้ (Cognitive Ability)

ไม่ได้เป็นตัวกำหนดความพึงพอใจต่องานที่ชัดเจน แต่จะมีความสำคัญในการคัดเลือก คนเข้าทำงานแต่ละประเภท งานบางชนิดต้องการคนที่มีความสามารถสูง สติปัญญาดี แต่หากคนที่ ทำงานมีความสามารถมากกว่างานที่ทำจะก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายและไม่พอใจ บางครั้งปัจจัยดังกล่าว ก็สัมพันธ์กับระดับการศึกษา คนที่มีการศึกษาดีจะมีความคาดหวังที่สูงด้วย โดยเชื่อว่าจะต้องได้ รับพิชิตชอบและประสบความสำเร็จ

2.7.5 ประสบการณ์การทำงาน (Job Experience)

ระหว่างทดลองงาน ลูกจ้างใหม่ก่อนจ้างจะพอใจกับงาน ช่วงนี้เป็นช่วงที่ตื่นเต้นและท้าทาย ต้องใช้ทักษะและความสามารถ งานที่น่าดึงดูดเป็นของใหม่ ความพึงพอใจขั้นต้นจะลดลงไป ถ้าพวกเขาไม่ได้รับผลตอบแทนจากความก้าวหน้าและยืนยันความสำเร็จของพวกเขา หลังจากนั้นเป็นเรื่องปกติที่จะรู้สึกท้อแท้เมื่อรู้สึกว่ามีความก้าวหน้าช้ามาก ความพึงพอใจจะเพิ่มขึ้นตามจำนวนปีที่มีประสบการณ์ในการทำงานและมีมากขึ้นเรื่อยๆ ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจต่องานและระยะเวลาในการเก็บสะสมประสบการณ์การทำงานเหมือนกับการเปรียบเทียบความสัมพันธ์กับอายุ แต่ต่างกันที่การเรียกชื่อนั้น

2.7.6 การได้แสดงทักษะ (Use of Skills)

ลูกจ้างจะมีความสุขในการทำงานถ้าพวกเขามีโอกาสได้แสดงความสามารถหากเงื่อนไขในการทำงานหรือปฏิบัติการของผู้ร่วมงานไม่ตรงกับลักษณะงาน ความพึงพอใจต่องานก็จะลดลงด้วย

2.7.7 ความสอดคล้องกับงาน (Job Congruence)

เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของงานกับคุณสมบัติของคนทำงาน หากมีความเหมาะสมกันระหว่างทักษะและคุณสมบัติของคนทำงานกับความต้องการของงาน ก็จะเกิดความพึงพอใจต่องาน ในทางกลับกัน หากไม่มีความเหมาะสมระหว่างความต้องการของงานกับทักษะของคนทำงาน ก็จะทำให้ความพึงพอใจต่องานลดลง

2.7.8 ความยุติธรรมในองค์กร (Organizational Justice)

ขึ้นอยู่กับว่าลูกจ้างรับรู้อย่างไรต่อการดูแลที่องค์กรมีให้ หากพวกเขารู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรม ก็จะทำให้ผลการทำงาน ความพึงพอใจที่มีต่องาน และความผูกพันที่มีต่อองค์กรลดน้อยลง ก่อให้เกิดเป็นความเครียด ความคับข้องใจ และหางานใหม่ในที่สุด

2.7.9 บุคลิกภาพ (Personality)

ลูกจ้างที่มีความพึงพอใจต่องานจะสามารถปรับตัวได้ดีและมีอารมณ์ที่มั่นคง ซึ่งคุณสมบัติทั้งสองนั้น เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดช่องว่าง (Alienation) และการควบคุม (control) ลูกจ้างที่รู้สึกว่าได้ใกล้ชิดและผู้ที่ได้รับการดูแลจะเกิดความพึงพอใจต่องาน ได้มีส่วนร่วมในงาน และผูกพันกับองค์กร บุคลิกลักษณะของคนกลุ่ม A ที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจต่องานแบ่งได้เป็น 2 อย่าง คือ คนที่ไขว่คว้าหาความสำเร็จ (Achievement Striving) เป็นพวกที่ทำงานอย่างหนักและจริงจัง มีความพึงพอใจต่องานและผลการทำงาน

กับคนที่ขาดความอดทน (Impatience/ Irritability) เป็นพวกที่ไม่มีความอดทน โกรธง่าย และไม่เป็นมิตร มักจะไม่พอใจต่องาน ยิ่งมีความอดทนน้อยเท่าไร ก็จะมีคามพึงพอใจต่องานน้อยเท่านั้น นอกจากนี้ ระดับความพึงพอใจจะเพิ่มขึ้นตามระดับความเชื่อมั่นของลูกค้าที่มีต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ ความยุติธรรม ความช่วยเหลือเกื้อกูล และความไว้วางใจ

2.7.10 ระดับของงาน (Occupational Level)

ยังมีสถานภาพหรือระดับการทำงานสูงก็จะยิ่งมีความพึงพอใจต่องานมากยิ่งขึ้น มีโอกาส บรรลุสิ่งที่ต้องการได้มากกว่า มีความเป็นอิสระ ความท้าทาย และความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ ความพึงพอใจต่องานนั้นแตกต่างกันไปตามประเภทของงาน โดยมากผู้ที่มีความพึงพอใจสูงจะเป็นกลุ่ม เจ้าของกิจการ ช่างเทคนิค ผู้เชี่ยวชาญ และผู้จัดการ ส่วนผู้ที่มีความพึงพอใจต่องานในระดับต่ำจะเป็น กลุ่มผู้ที่ทำงาน โรงงาน อุตสาหกรรมการบริการ และธุรกิจขายปลีก – ส่ง เป็นต้น

2.8 การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม

มิติทางวัฒนธรรมเน้นความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่สำคัญในองค์กร ไปยังจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมระดับโลกหรือในประเทศเราจำเป็นต้องรู้จัก ความแตกต่างและเรียนรู้ที่จะใช้มันเพื่อประโยชน์ของเราแทนที่จะพยายามละเลย (Adler, 1997) ผู้จัดการ ควรสอนวิธีการพหุวัฒนธรรมในการทำงานและวิธีการทำงานกับพวกเขาเพื่อให้ได้ผลสูงสุดผลงาน ของพนักงานแต่ละคน (Cascio, 1998) กลยุทธ์ในการจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรมขอบเขตที่ ผู้จัดการและพนักงานตระหนักถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมและศักยภาพข้อดีและข้อเสียกำหนด แนวทาง (กลยุทธ์) ขององค์กรในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม Adler (1997) ได้ระบุ กลยุทธ์ต่อไปนี้ในการจัดการด้านวัฒนธรรมความแตกต่าง

2.8.1 กลยุทธ์ในการจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรม

- ละเว้นความแตกต่าง (Ignore differences): การละเว้นความแตกต่างจะช่วยให้การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมมีประสิทธิภาพและยังเป็นที่พึงปรารถนาที่จะลดผลกระทบเชิงลบและเพิ่มผลกระทบเชิงบวกจากความหลากหลาย
- ลดความแตกต่าง (Minimize differences): กลยุทธ์นี้เป็นการลดความแตกต่างทางวัฒนธรรมโดยทั่วไปแล้ว เราพยายามที่จะลดปัญหาความแตกต่างด้วยการลดความหลากหลาย พยายาม

ให้พนักงานรู้สึกเป็นเนื้อเดียวกันทางวัฒนธรรมหรือพยายามที่จะพูดคุยกับพนักงานทุกคนในรูปแบบพฤติกรรมของวัฒนธรรมที่แตกต่าง จึงจะได้รับประโยชน์จากความหลากหลายวัฒนธรรมมากที่สุด

- การจัดการความแตกต่าง (Managing differences): องค์กรที่ใช้กลยุทธ์ในการจัดการความแตกต่างเป็นองค์กรที่มีความร่วมมือ องค์กรเหล่านี้ตระหนักถึงผลกระทบของวัฒนธรรมความหลากหลายที่นำไปสู่ข้อดีและข้อเสีย การผสมผสานที่สร้างสรรค์ระหว่างพวกเขาอาจเป็นสิ่งที่ดีที่สุดที่จะเป็นแนวทางในการจัดการ และจัดการ โดยการใช้วิธีการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้น โดยการจัดการผลกระทบของความหลากหลายทางวัฒนธรรมไม่ใช่พยายามที่จะลดความหลากหลายของตัวเอง แต่ยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรมเพื่อใช้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมนั้นสร้างข้อได้เปรียบให้กับสำหรับองค์กร

2.8.2 การฝึกอบรมความแตกต่างของวัฒนธรรม

การฝึกอบรมความแตกต่างของวัฒนธรรมคือการมุ่งเน้นการฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับวัฒนธรรมอื่นๆ และให้ความรู้สึกแก่พวกเขา (Farren and Nelson, 1999) การเลือกปฏิบัติและอคติต่างๆ ข้ามวัฒนธรรม การฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้พนักงานมีชีวิตและทำงานอย่างเข้าใจในวัฒนธรรมอื่น องค์กรสามารถใช้สองวิธีในการฝึกอบรมที่สามารถมีบทบาทสำคัญในการจัดการความหลากหลาย

- แนวทางแรก มีการฝึกอบรมให้กับกลุ่มพนักงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อรับการฝึกฝนทักษะ

- แนวทางที่สอง คือ การให้การฝึกอบรมแก่ผู้บริหารและพนักงานคนอื่นๆ ที่ทำงานร่วมกับพนักงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมเหล่านั้น (Luthans, 1995)

หลายองค์กรให้การฝึกปฏิบัติจริงในชีวิตประจำวันเพื่อสอนพนักงานว่าจะจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไรถ้าเกิดความแตกต่างทางวัฒนธรรมในองค์กร

เทคนิคการฝึกอบรม

- การบรรยายเรื่องสิ่งแวดล้อม (Environmental briefings): เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติศาสตร์ ภูมิศาสตร์สภาพอากาศ รัฐบาล เศรษฐกิจ

- การให้ความรู้เบื้องต้นของวัฒนธรรม (Orientation in culture): เพื่อทำความคุ้นเคยกับพนักงานด้วยระบบค่านิยมและวัฒนธรรมของเจ้าบ้าน เช่น วิธีการใช้ชีวิต

- ความกลมกลืนในวัฒนธรรม: เป็นเทคนิคการเรียนรู้ที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อให้พนักงานได้รับทราบของวัฒนธรรมหนึ่ง ไปบางส่วนของทัศนคติของวัฒนธรรมอื่น

- การฝึกภาษา (Language training): เพื่อสอนทักษะการพูดคุย ฝึกภาษาและการสื่อสารให้เข้าใจง่าย

- การฝึกอบรมการตอบสนองกับบุคคลที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่าง (Sensitivity training): เพื่อพัฒนาความยืดหยุ่นในทัศนคติ เข้าใจความรู้สึกที่แตกต่างจากวัฒนธรรมของตัวเอง
- ประสบการณ์ภาคสนาม (Field experience): ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมใหม่ (Hodgetts and Luthans, 1994)

2.8.3 การประเมินคุณค่าและการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Valuing and Utilizing Diversity)

องค์กรต่างๆ สามารถประสบความสำเร็จได้ หากมีการสร้างสรรค์และบริหารจัดการพนักงานที่มีความหลากหลายได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหารระดับสูง (Hayes, 1999) ด้วยเหตุนี้ต้องทำ 5 ขั้นตอน โดยพิจารณาดังนี้ (ที่มา: Managing cross-cultural diversity: A challenge for present and future organizations. Subhash C. Kundu, <https://pdfs.semanticscholar.org>)

- ดำเนินการตรวจสอบองค์กร (Conduct an organizational audit): การตรวจสอบขององค์กรควรมีการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง การตรวจสอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดเกี่ยวกับการว่าจ้างการจัดตำแหน่งการฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผล การส่งเสริมการขาย การชดเชย และระบบรางวัล
- การประเมินองค์กร (Assess the pulse of the company): หากพนักงานที่มีความหลากหลายในองค์กรรู้สึกดีกับที่ที่พวกเขาอยู่ มีประสบการณ์และสนุกกับการทำงานแล้ว จะเป็นแรงจูงใจและความพึงพอใจที่ดี ส่งผลให้มีความมุ่งมั่นของคนในองค์กรเพิ่มขึ้น
- สร้างและสื่อสารมาตรฐานด้านประสิทธิภาพที่ชัดเจน (Establish and communicate clear performance standards): ต้องมีมาตรฐานด้านประสิทธิภาพที่ขึ้นอยู่กับความสามารถที่สำคัญและจำเป็นสำหรับแต่ละงาน ต้องเป็นไปอย่างชัดเจนและเป็นกลางและสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งต้องใช้เกณฑ์ตามวัตถุประสงค์
- ให้ข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่อง (Provide continuous feedback): พนักงานควรได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการให้และรับข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาอย่างชัดเจนที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมที่พึงปรารถนาที่องค์กรต้องการสนับสนุน สิ่งนี้ทั้งประสงค์และไม่พึงประสงค์ของพฤติกรรมต้องขึ้นอยู่กับการอภิปรายผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับพนักงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม
- หลีกเลี่ยงการคัดลอก (Avoid copying): บ่อยครั้งมากที่องค์กรต้องพึ่งพาการเปรียบเทียบหรือคัดลอกเพื่อใช้ประโยชน์จากกลยุทธ์ การคัดลอกอาจส่งผลต่อการประสบความสำเร็จของกลยุทธ์ ความหลากหลายหรืออื่นๆ ต้องขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมขององค์กร การใช้กลยุทธ์

ความหลากหลายสำหรับองค์กรที่มีวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์แตกต่างกันไป เพิ่มความเป็นประโยชน์
ของยุทธศาสตร์ พนักงานต้องเข้าใจวัฒนธรรมขององค์กรของพวกเขาก่อนและจากนั้นจึงใช้กลยุทธ์
ความหลากหลายตามที่กล่าวมา



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการจัดการความแตกต่างของวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร (Work Culture) ที่มีผลต่อการรักษาพนักงานในบริษัท Lufthansa Services Thailand เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อวิเคราะห์ถึงข้อมูลความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงานในองค์กรและส่งผลถึงอัตราการลาออกของพนักงานที่เพิ่มมากขึ้นเนื่องจากการทำงานภายใต้วัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ในการศึกษาครั้งนี้แบ่งกระบวนการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอนคือ

1. ขอบเขตกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลพนักงานบริษัท Lufthansa Services Thailand
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ขอบเขตกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลพนักงานบริษัท Lufthansa Services Thailand

3.1.1 ขอบเขตกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการศึกษา

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในขอบเขตของในการศึกษาวิจัย คือ พนักงานและผู้บริหาร Lufthansa Services Thailand ทั้งชาวไทยและชาวเยอรมันที่ยังเป็นพนักงานประจำและพนักงานที่ลาออกไปแล้ว ทั้งหมดจำนวน 35 คน

3.1.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นพนักงานที่มีสถานภาพเป็นพนักงานปัจจุบันอยู่จำนวน 25 คน ในจำนวนนี้แบ่งเป็นพนักงานชาวไทย 20 คนและผู้บริหารและพนักงานชาวเยอรมัน 5 คน และกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ลาออกไปแล้วชาวไทย จำนวน 10 คน รวมทั้งหมด 35 คน วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างเลือกจาก

2 วิธี คือ เลือกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) และเลือกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่ม (Accidental Random Sampling) รายละเอียด ดังนี้

- กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงสำหรับผู้บริหารและพนักงานชาวเยอรมันที่ยังมีสถานภาพเป็นพนักงานปัจจุบัน จำนวน 5 คน
- กลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มสำหรับพนักงานชาวไทยที่ยังมีสถานภาพเป็นพนักงานปัจจุบัน จำนวน 20 คน
- กลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ลาออกไปแล้วแบบสุ่ม จำนวน 10 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

1. แบบบันทึกและการบันทึกเสียง (Field Note and Record) จะมีแบบบันทึกและการบันทึกเสียงของผู้ถูกสัมภาษณ์เพื่อบันทึกรวบรวมข้อมูลต่างๆ และเป็นฐานข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ทางผู้วิจัยจะทำการขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สำคัญมากที่สุดและสามารถเก็บรายละเอียดของข้อมูลได้ทั้งหมดระหว่างการสัมภาษณ์

2. แบบสัมภาษณ์ (Interview) การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์ 2 แบบคือ

- แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)
- ไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview)

ผู้วิจัยจะมีแบบสัมภาษณ์ที่มีคำถามหลักเอาไว้แต่จะสัมภาษณ์แบบไม่เรียงคำถามและอาจมีคำถามเพิ่มเติมนอกเหนือจากคำถามที่ได้ตั้งไว้ ขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ระหว่างการสัมภาษณ์และอยู่ในขอบเขตของการศึกษาวิจัย โดยการสัมภาษณ์นี้ผู้วิจัยได้จากการทบทวนวรรณกรรมรวมถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการตั้งคำถามสัมภาษณ์และแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ที่จะเป็นแบบสัมภาษณ์คำถามคนละชุดคือ

- ชุดคำถามสำหรับผู้บริหารชาวเยอรมัน
- ชุดคำถามสำหรับพนักงานชาวไทยและชาวเยอรมัน

3. การสังเกต (Observation) การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้แบบสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) คือผู้วิจัยเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ และในชีวิตประจำวันของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล สังเกตการณ์ปฏิบัติและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวพนักงานเองและระหว่างพนักงานกับหัวหน้างานและผู้บริหารชาวเยอรมัน ขณะเดียวกันหากมีโอกาสก็จะซักถามและจดบันทึกข้อมูลที่ต้องการเพิ่มเติมอย่างละเอียดมากขึ้น

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้กำหนดขั้นตอน และวิธีในการเก็บรวบรวมข้อมูลในส่วนต่างๆไว้ดังนี้

1. การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา บทความ วารสารวิชาการ การสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต (Internet) และงานวิจัยที่มีผู้ศึกษาไว้ในแง่มุมต่างๆ

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ข้อมูลเอกสารต่างๆ ของบริษัทเกี่ยวกับแนวโน้มการลาออกของพนักงาน Lufthansa Services Thailand

3. การสัมภาษณ์ (interview) การสัมภาษณ์เป็นการเจาะลึกประเด็นต่างๆ ตามข้อมูลที่ผู้วิจัยสนใจ จะใช้การสัมภาษณ์แบบทั้งเป็นทางการ ไม่เป็นทางการ และการสัมภาษณ์เชิงลึกดังนี้

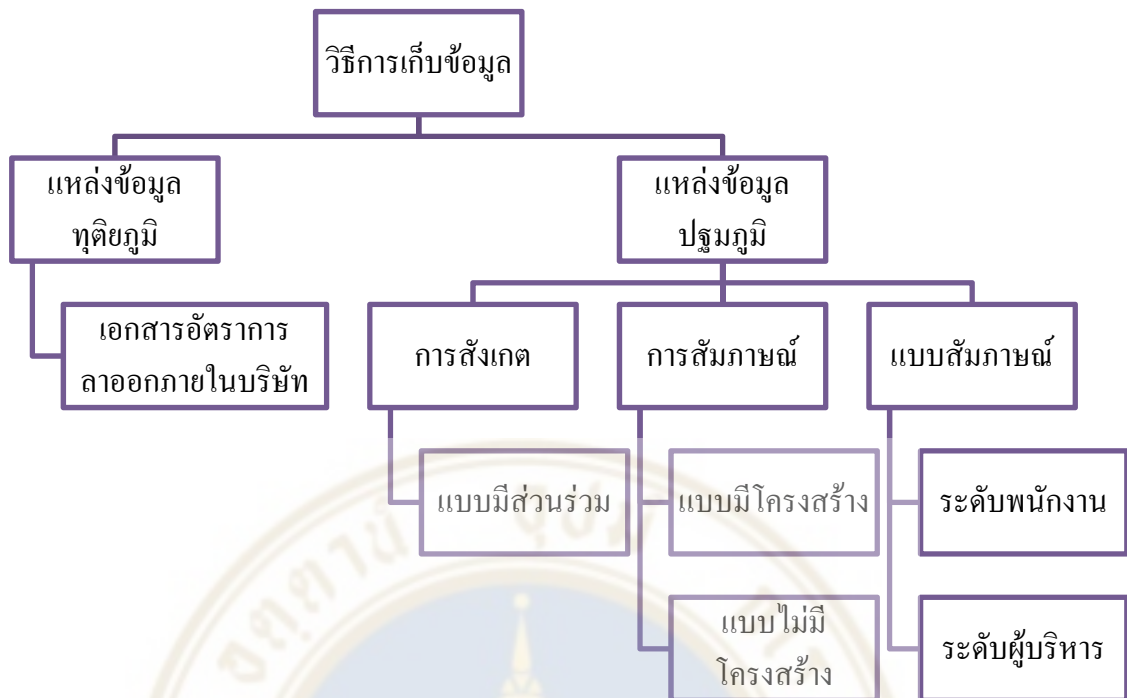
- การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (informal interview) มักจะใช้ควบคู่ไปกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้เห็นภาพและเข้าใจปรากฏการณ์ทางสังคมวัฒนธรรม โดยการเตรียมคำถามแบบกว้างๆ มาล่วงหน้าแบบไม่จำกัดคำตอบ การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการนี้อาจใช้วิธีการต่างๆ เช่น การตะล่อม ถล่อมเกลตา (probe) ซึ่งเป็นการพูดคุยซักถามเพื่อล้วงเอาส่วนลึกของความคิดออกมา หรือการเงี่ยหูฟัง (eavesdropping) ซึ่งเป็นการฟังคำสนทนาของผู้อื่น โดยผู้วิจัยไม่ต้องตั้งคำถามเอง โดยผู้วิจัยจะเสริมคำถามที่ต้องการทราบถึงข้อเท็จจริงที่ลึกลงไป เป็นคำถามที่นอกเหนือจากคำถามที่เตรียมมาแล้ว

- การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (formal interview) หรือการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยได้เตรียมคำถามและข้อกำหนดไว้แน่นอนตายตัว เป็นรูปแบบการสัมภาษณ์ที่เหมาะสมกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร ซึ่งผู้วิจัยจะมีแบบสัมภาษณ์ที่มีคำถามหลักแต่ละขณะที่สัมภาษณ์จะสัมภาษณ์แบบไม่เรียงคำถาม และอาจมีคำถามเพิ่มเติมหากต้องการทราบข้อเท็จจริงเพิ่มเติม

- การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) เป็นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informant interview) ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้หรือมีข้อมูลในเรื่องที่ผู้วิจัยกำลังศึกษาดีที่สุดหรือมีความเกี่ยวข้องมากที่สุด โดยกำหนดตัวผู้ตอบบางคนแบบเจาะจงเอาไว้ล่วงหน้า

ผู้วิจัยจะมีการสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูล ทั้งข้อมูลด้านข้อเท็จจริง ข้อมูลความคิดเห็น และทัศนคติ รูปแบบการสัมภาษณ์เป็นรูปแบบแบบไม่เป็นทางการ มีคำถามทั้งที่มีโครงสร้างและไม่มีการโครงสร้างและการพูดคุยอย่างเป็นกันเองเพื่อค้นหาข้อเท็จจริงจากผู้ให้สัมภาษณ์ มีการกำหนดวัน เวลา และสถานที่ และดำเนินการวิจัยด้วยการบันทึกเสียงและจดบันทึก

โดยสรุปแล้ววิธีการเก็บข้อมูลจะเป็นดังนี้



ภาพที่ 3.1 วิธีการเก็บข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลวิธีการเชิงคุณภาพ โดยเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลแบบบรรยายและพรรณนา (Descriptive Research) เครื่องมือเก็บข้อมูลใช้แนวคำถามซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเอกสารและการสัมภาษณ์ได้เพียงพอต่อการศึกษาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นต้น โดยนำมาจัดหมวดหมู่ให้เป็นระเบียบตามเค้าโครงเรื่อง แล้วสรุปออกมาเพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์และหาข้อมูลเพิ่มเติม หลังจากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนที่ยังไม่สมบูรณ์ โดยการสัมภาษณ์เข้าเป็นแบบสัมภาษณ์ไม่มีโครงสร้าง เพื่อหาข้อเท็จจริงตามบริบท

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเป็นขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

- นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากเอกสารข้อมูลทั้งเอกสารทฤษฎีและข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย และนำข้อมูลจากการบันทึกต่างๆ ในขั้นตอนของการลงพื้นที่ที่เป็นกรณีศึกษาในครั้งแรกมาวิเคราะห์ และตั้งเป็นคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ตามประเด็นที่ต้องการศึกษาวิจัย อีกทั้งจะมีการเชื่อมโยงประเด็นต่างๆ ที่รวบรวมได้ เข้ากับทฤษฎีแนวคิดที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การศึกษาเป็นไปอย่างสมบูรณ์และมีนัยยะสำคัญ

2. นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์จากแหล่งผู้ให้ข้อมูลจากผู้บริหารชาวเยอรมัน พนักงานระดับปฏิบัติการชาวไทย และพนักงานชาวเยอรมันทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) ได้แก่

- การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นพนักงาน ผู้บริหารชาวเยอรมัน และพนักงานชาวไทยที่มีวัฒนธรรมการทำงานที่ต่างกัน แต่ได้คำตอบจากการสัมภาษณ์ของปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานที่กล่าวถึงมากที่สุดคือการสื่อสารเหมือนกัน ดังนั้นการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูลจึงได้ข้อมูลที่สมบูรณ์

- การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย โดยการเปลี่ยนตัวผู้สังเกตหรือสัมภาษณ์ แต่ในที่นี้ผู้วิจัยจะเป็นผู้สัมภาษณ์เพียงคนเดียว การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัยจึงจะถูกตัดออกไป

- การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ กัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน เช่น ใช้วิธีสังเกตควบคู่ไปกับการซักถาม

3. เมื่อทำการรวบรวมทั้งข้อมูลเอกสารและข้อมูลจากการสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยจะใช้แนวคิดทฤษฎีเป็นกรอบในการวิเคราะห์ โดยวิธีการหลักที่ใช้มี 2 วิธี คือ

- การลดทอนข้อมูล (Data Reduction) เลือกเฟ้นหาจุดที่น่าสนใจ ปรับข้อมูลดิบซึ่งได้จากการสังเกตและการสัมภาษณ์ที่ได้จับบันทึกไว้จากสิ่งที่เป็นรูปธรรมหรือปรากฏการณ์ที่มองเห็น โดยผู้วิจัยได้เห็นหลายๆ เหตุการณ์และลดทอนข้อมูลที่ไม่ต้องการจะถูกกำจัดออกไป หลังจากนั้นทำการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (inductive) โดยการเขียนเป็นประโยคหรือข้อความตามกรอบแนวคิดทฤษฎีหรือตอบปัญหาของการวิจัย

- การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ซึ่งได้จากการศึกษาเอกสาร (Document Research) ในการวิเคราะห์เอกสารผู้วิจัยจะมีการคำนึงถึงบริบท (context) หรือสภาพแวดล้อมของข้อมูลเอกสารที่นำมาวิเคราะห์ประกอบว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

การวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสองวิธีนี้จะเป็นข้อความแบบบรรยาย (descriptive) ไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว ขึ้นอยู่กับประเด็นหรือปัญหาที่จะวิเคราะห์และการเลือกของนักวิจัย ดังนั้นการมีกรอบความคิดหรือทฤษฎีที่หลากหลายจะมีความสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยวิเคราะห์ข้อมูลได้ลึกซึ้งและสร้างข้อสรุปที่หนักแน่น

3.5 ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่เดือนกันยายน ถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2560 โดยมีตารางแผนปฏิบัติการวิจัยไว้ ดังนี้

ตารางที่ 3.1 แผนปฏิบัติการวิจัยไว้

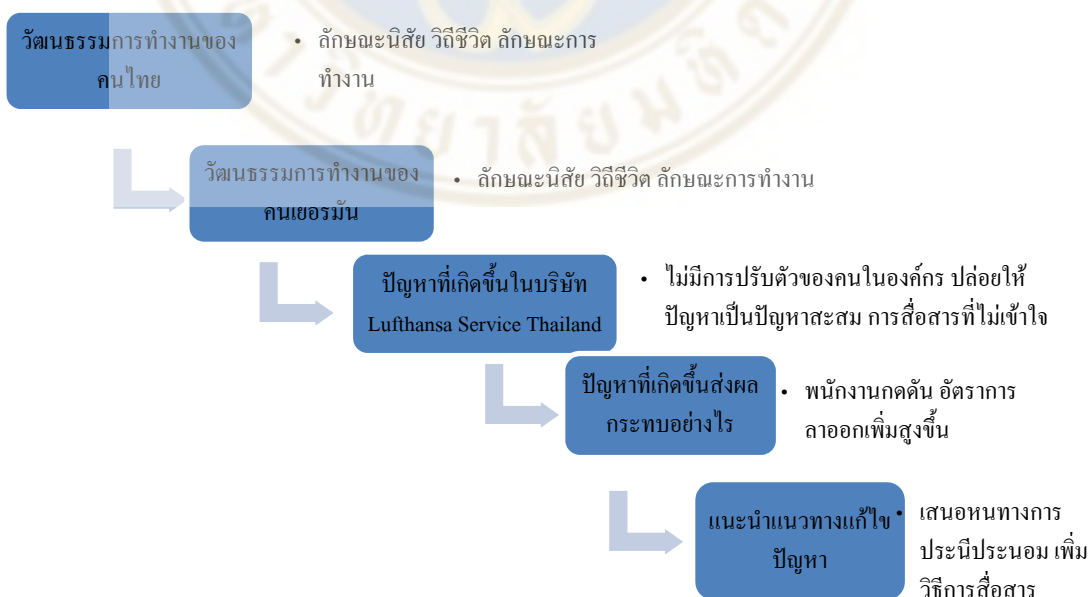
ลำดับ	การดำเนินงาน	เดือน			
		กันยายน	ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม
1	ศึกษาการวิจัย	19-26			
2	เลือกและศึกษาหัวข้อที่สนใจในการทำวิจัย		26-30		
3	ค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง		1-30		
4	รวบรวมข้อมูลบางส่วนเกี่ยวกับเอกสารต่างๆ และข้อมูลทุติยภูมิ			15-15	
5	ดำเนินการวิจัยโดยการเก็บข้อมูลและการสัมภาษณ์			15-30	
6	วิเคราะห์ข้อมูลของการสัมภาษณ์และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง				28-2
7	เชื่อมโยงข้อมูล สรุปผลดำเนินงานและให้ข้อเสนอแนะ				1-12
8	ส่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามหัวข้อที่ได้ศึกษา				1-12

บทที่ 4

ผลการวิจัย

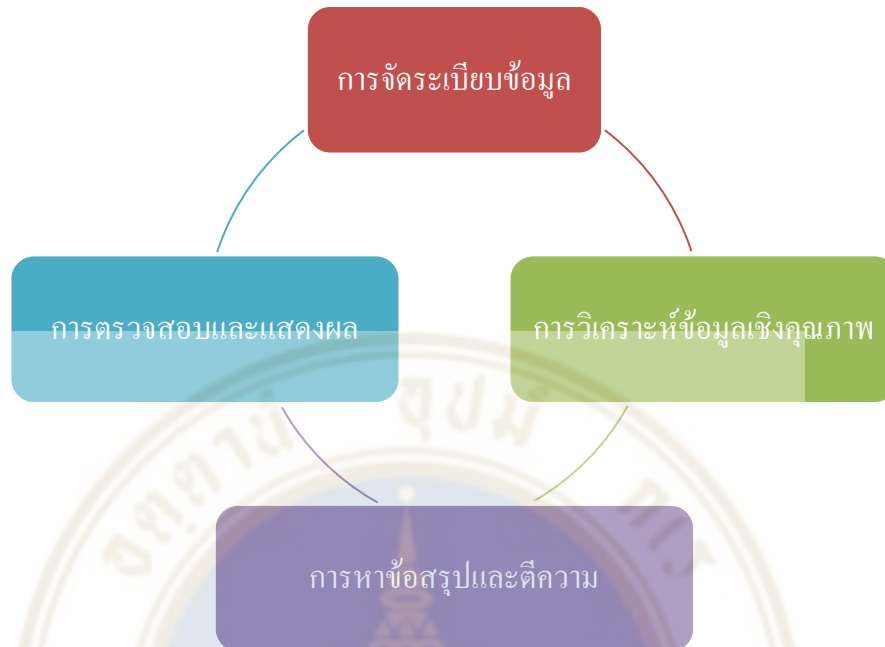
การวิจัยเรื่องการจัดการความแตกต่างของวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร (Work Culture) ที่มีผลต่อการรักษาพนักงานในบริษัท Lufthansa Services Thailand เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อวิเคราะห์ถึงข้อมูลความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงานในองค์กรและส่งผลถึงอัตราการลาออกของพนักงานที่เพิ่มมากขึ้นเนื่องจากการทำงานภายใต้วัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน จากการดำเนินงานได้เก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ตามจำนวนพนักงานบริษัท Lufthansa Services Thailand ดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นพนักงานที่มีสถานภาพเป็นพนักงานปัจจุบันอยู่จำนวน 25 คน
 - พนักงานชาวไทย 20 คน
 - ผู้บริหารและพนักงานชาวเยอรมัน 5 คน
2. กลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ลาออกไปแล้วชาวไทย จำนวน 10 คน
มีแนวทางการวิเคราะห์ดังนี้



ภาพที่ 4.1 แนวทางการวิเคราะห์

ทางผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพออกเป็น 4 ส่วนดังนี้



ภาพที่ 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

4.1 การจัดระเบียบข้อมูล

คือการจัดข้อมูลเชิงคุณภาพหรือเนื้อหาที่ได้จากการสังเกตและการสัมภาษณ์ เพื่อเรียบเรียงเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้ทำการเรียบเรียงข้อมูลเป็นตามประเภทของพนักงาน ทั้งพนักงานที่ยังมีสถานภาพยังคงเป็นพนักงานอยู่ทั้งชาวไทยและชาวเยอรมัน และพนักงานที่ลาออกไปแล้วที่เป็นคนไทย เพื่อดูว่าพนักงานในแต่ละกลุ่มนั้นมีความคิดเห็นอย่างไรกับวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน และส่งผลต่อการลาออกของพนักงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผลของการจัดระเบียบข้อมูลคือ

4.1.1 การจัดระเบียบข้อมูลของพนักงานปัจจุบันที่เป็นชาวไทย

ได้มีการสัมภาษณ์ทั้งหมด 20 คน แบ่งเป็นพนักงานจากการสุ่มตัวอย่างตามแผนกต่างๆ ดังนี้

- Sales and marketing 3 คน
- Ticketing 3 คน
- Accounting 3 คน

- Cargo 4 คน
- Lufthansa global 4 คน
- Remote business center 3 คน

วิธีการสัมภาษณ์จะเป็นแบบบันทึกและการบันทึกเสียง (Field Note and Record) จะมีแบบบันทึกและการบันทึกเสียงของผู้ถูกสัมภาษณ์เพื่อบันทึกรวบรวมข้อมูลต่างๆ และเป็นฐานข้อมูลสำหรับการวิจัย ทางผู้วิจัยจะทำการขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สำคัญมากที่สุด และสามารถเก็บรายละเอียดของข้อมูลได้ทั้งหมดระหว่างการสัมภาษณ์ แบบสัมภาษณ์จะใช้เป็นแบบทั้งที่มีโครงสร้างและไม่มีโครงสร้างที่เป็นชุดคำถามของพนักงาน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์การสัมภาษณ์ว่าควรเพิ่มคำถามแบบใดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนที่สุด

4.1.2 การจัดระเบียบข้อมูลของพนักงานปัจจุบันที่เป็นชาวเยอรมัน

ได้มีการสัมภาษณ์ทั้งหมด 5 คน ตามการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง แบ่งเป็นผู้บริหาร 3 คน และพนักงาน 2 คน ดังนี้

- ผู้บริหารฝ่าย Accounting 1 คน
- ผู้บริหารฝ่าย Cargo 1 คน
- ผู้บริหารฝ่าย Sales and marketing (Maekhong region - Thai Laos Vietnam Cambodia) 1 คน
- พนักงานฝ่าย Lufthansa Technic 2 คน

วิธีการสัมภาษณ์จะเป็นแบบบันทึกและการบันทึกเสียง (Field Note and Record) และแบบสัมภาษณ์จะใช้เป็นแบบทั้งที่มีโครงสร้างและไม่มีโครงสร้างในชุดคำถามของผู้บริหารและชุดคำถามของพนักงาน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์การสัมภาษณ์ว่าควรเพิ่มคำถามแบบใดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนที่สุด

4.1.3 การจัดระเบียบข้อมูลของพนักงานที่ลาออกไปแล้ว

ได้มีการสัมภาษณ์ทั้งหมด 10 คน ตามการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสุ่ม โดยใช้ข้อมูลการติดต่อจากฐานข้อมูลของพนักงานที่ลาออกไปแล้ว วิธีการสัมภาษณ์จะเป็นแบบบันทึก การบันทึกเสียง (Field Note and Record) และการโทรศัพท์ไปยังพนักงานที่ลาออกไปแล้วเพื่อสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์เป็นบางราย หรือการพูดคุยตัวต่อตัวกับผู้ถูกสัมภาษณ์ แบบสัมภาษณ์จะใช้เป็นแบบทั้งที่มีโครงสร้างและไม่มีโครงสร้างในชุดคำถามของพนักงาน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์การสัมภาษณ์ว่าควรเพิ่มคำถามแบบใดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนที่สุด

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เข้าไปใช้แบบสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) คือผู้วิจัยเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ และในชีวิตประจำวันของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล สังเกตการณ์ปฏิบัติและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวพนักงานเองและระหว่างพนักงานกับหัวหน้างานและผู้บริหารชาวเยอรมัน ขณะเดียวกันหากมีโอกาสก็จะซักถามและจดบันทึกข้อมูลที่ต้องการเพิ่มเติมอย่างละเอียดมากขึ้น

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยเลือกวิธีวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพแบบการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) คือเป็นการบรรยายเนื้อหาของข้อความหรือเอกสาร โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณอย่างเป็นระบบและเน้นความเป็นวัตถุวิสัย (Objectivity) อิงตามกรอบทฤษฎี การบรรยายจะเน้นเนื้อหาตามที่ปรากฏ ไม่เน้นการตีความหรือการหาความหมายที่ซ่อนไว้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลแบบตรงไปตรงมาและเป็นไปตามข้อเท็จจริงที่ปรากฏขึ้นจากการสัมภาษณ์และการสังเกตเท่านั้น ขั้นตอนการวิเคราะห์เนื้อหาดังนี้

4.2.1 ตั้งกฎเกณฑ์ในการเลือกเอกสารและหัวข้อ

ในที่นี้การตั้งกฎเกณฑ์ในการเลือกเอกสารคือตามกลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่ได้ให้ข้อมูล ทั้งที่ยังเป็นพนักงานคนไทยที่ยังอยู่และลาออกไปแล้ว รวมถึงพนักงานที่เป็นชาวเยอรมันทั้งผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งการสัมภาษณ์และการสังเกตจะต้องสอดคล้องกับหัวข้อที่วิเคราะห์คือ การจัดการความแตกต่างของวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรมีผลต่อการรักษาพนักงาน Lufthansa Services Thailand อย่างไร

4.2.2 การวางเค้าโครงของข้อมูล

จะต้องให้สอดคล้องกับหัวข้อที่ต้องการศึกษาว่ามีประเด็นใดบ้างที่เป็นปัญหาในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานลาออกมากที่สุด และการรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์กรเป็นอย่างไร

4.2.3 การคำนึงถึงบริบทหรือสภาพแวดล้อมประกอบของข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์

มีปัจจัยภายนอกหรือไม่ที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน โดยที่ไม่เกี่ยวกับปัญหาภายในองค์กร หรือปัจจัยภายในปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการทำงานร่วมกันของชาวไทยและชาวเยอรมันมากที่สุด มีผลต่อการรักษาพนักงานในองค์กรมากน้อยเพียงใด

4.3 การหาข้อสรุป ตีความ

คือการสรุปและตีความข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสังเกต ต้องมีการตรวจสอบข้อมูลว่าข้อมูลที่ได้นั้นมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือหรือไม่ ทั้งนี้การสรุปผลข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการลดทอนข้อมูลดิบ (Data Reduction) จากการสัมภาษณ์เพื่อหาจุดที่น่าสนใจนั้นคือการเรียงลำดับปัญหาของ Work culture ของชาวไทยและชาวเยอรมันที่แตกต่างกันที่พบในการทำงาน และสอบถามคำถามเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงว่าทำไมถึงเป็นปัญหานี้ หลังจากนั้นจะมีวิธีการแก้ไขหรือจะมีวิธีการจัดการอย่างไร เพื่อให้พนักงานยังคงอยู่ในองค์กร ทำงานร่วมกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดช่องว่างระหว่างการทำงานในสภาวะความต่างของวัฒนธรรม จะมีการวิเคราะห์ตามข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม คือการที่ผู้วิจัยเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ และในชีวิตประจำวันของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล สังเกตการณ์ปฏิบัติและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวพนักงานเองและผู้บริหารชาวเยอรมันหรือพนักงานชาวเยอรมันเอง ซึ่งข้อมูลจากการสังเกตสรุปได้ดังนี้

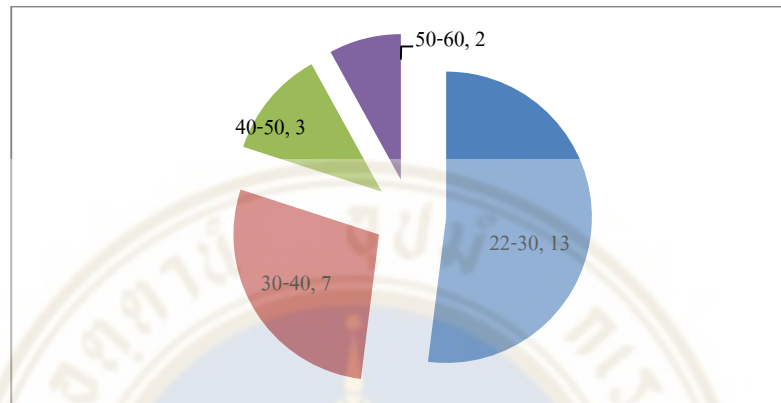
ตารางที่ 4.1 สรุปการสังเกตโดยรวมของลักษณะการทำงานที่แตกต่างกันระหว่างชาวไทยและชาวเยอรมัน

ข้อสังเกต	ข้อสรุป
ระบบการทำงานภายในองค์กร Lufthansa Services Thailand	วัฒนธรรมในองค์กรจะเป็นแบบการทำงานที่รวดเร็ว เน้นประสิทธิภาพ ความถูกต้องและคุณภาพของงาน ไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องอายุงาน หรืออายุของพนักงานมากนัก แต่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่ไม่ขึ้นอยู่กับช่วงอายุหรือจำนวนอายุงาน
ลักษณะการรับผิดชอบงานของคนไทย	ลักษณะการรับผิดชอบงานจะเป็นแบบถ้อยที่ถ้อยอาศัย ประนีประนอม ยืดเวลาการทำงานเพื่อรักษาน้ำใจซึ่งกันและกัน พยายามทำงานให้เกิดการผิดใจกันหรือกระทบกระทั่งกันให้น้อยที่สุด ไม่พูดตรงๆ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในการทำงาน มักจะพูดแต่ในแผนกตัวเองและมีการให้ feedback แผนกอื่นๆ น้อย
บริษัทคาดหวังอะไรจากพนักงาน	คาดหวังประสิทธิภาพการทำงานที่ดีที่สุด งานมีความถูกต้องที่สุด และความรวดเร็วตรงเวลาที่สุด

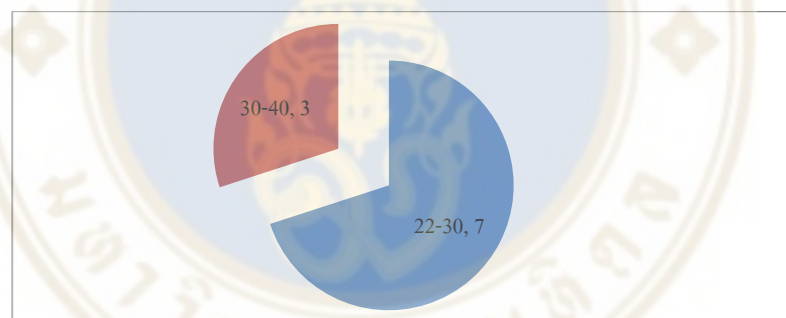
จากการสรุปข้อมูลที่ได้จากการสังเกตพบว่า ลักษณะการรับผิดชอบงานของชาวไทยและชาวเยอรมันแตกต่างกันมาก อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงศึกษาหาสาเหตุลึกลงไปว่า มีสาเหตุอะไรอีกบ้างที่เป็นปัญหามากที่สุดในการทำงานอันเนื่องมาจากลักษณะ

การรับผิดชอบงานที่แตกต่างกันของชาวไทยและชาวเยอรมันนี้ ซึ่งข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างข้างต้น สรุปผลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีดังนี้

4.3.1 ช่วงอายุ



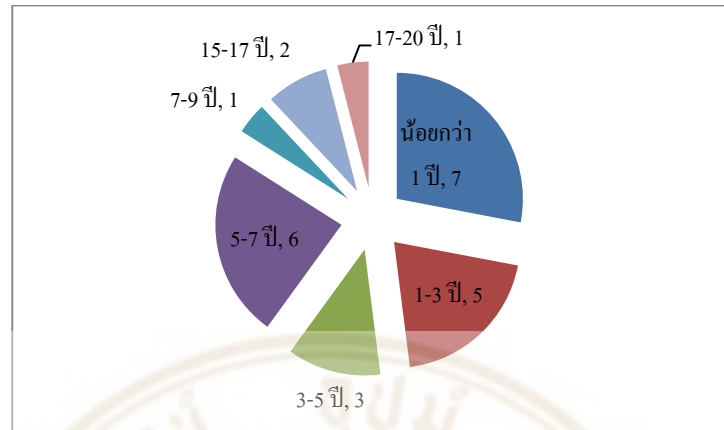
ภาพที่ 4.3 ช่วงอายุของผู้ถูกสัมภาษณ์ภายในองค์กร



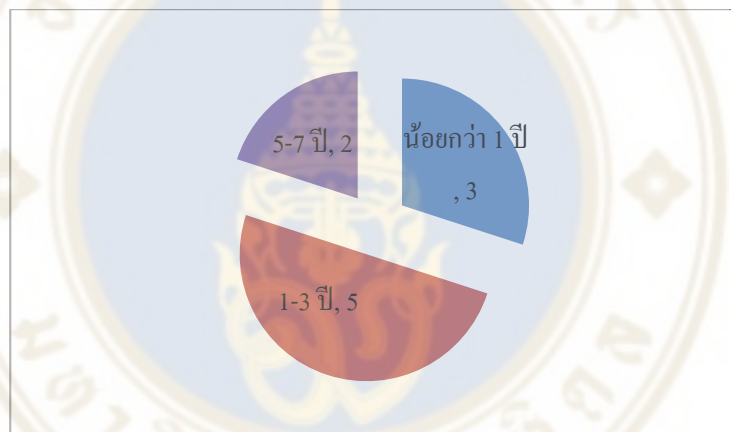
ภาพที่ 4.4 ช่วงอายุของผู้ถูกสัมภาษณ์ที่ลาออกไปแล้ว

จะเห็นว่าภายในองค์กร แนวโน้มช่วงอายุของพนักงานที่มีจำนวนมากที่สุดจะอยู่ในช่วง 22-30 ปี ส่วนพนักงานที่ลาออกไปแล้ว แนวโน้มช่วงอายุที่ลาออกมากที่สุดคือ 22-30 ปี เช่นกัน ดังนั้น จะสามารถวิเคราะห์ธรรมชาติของธุรกิจได้คือ เป็นธุรกิจที่ค่อนข้างมี turnover rate สูง สอดคล้องกับ ข้อมูลเอกสารต่างๆ ขององค์กรที่กล่าวถึงแนวโน้มของการลาออกคือพนักงาน Gen Y ที่จะมีโอกาสเปลี่ยนงานบ่อย ในขณะที่เดียวกันก็รับพนักงานใหม่เข้ามาทดแทนเป็นพนักงานในช่วงอายุ 22-30 ปี เช่นเดียวกัน

4.3.2 ระยะเวลาที่ทำงานใน Lufthansa Services Thailand



ภาพที่ 4.5 ระยะเวลาที่ทำงานใน Lufthansa Services Thailand สำหรับพนักงานปัจจุบัน



ภาพที่ 4.6 ระยะเวลาที่ทำงานใน Lufthansa Services Thailand สำหรับพนักงานที่ลาออก

สำหรับพนักงานและผู้บริหารที่เป็นชาวเยอรมัน ระยะเวลาการทำงานในองค์กรจะส่งผลถึงการตอบสนองและการปรับตัวในวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างขององค์กร ซึ่งพนักงานและผู้บริหารชาวเยอรมันทั้ง 5 คน มีอายุงานที่อยู่ในช่วง 5-20 ปี และสำหรับพนักงานปัจจุบัน ระยะเวลาการทำงานในองค์กรส่งผลถึงทัศนคติและความเข้าใจในความแตกต่างของวัฒนธรรม ซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงน้อยกว่า 1 ปีสำหรับพนักงานปัจจุบัน และ 1-3 ปี สำหรับพนักงานที่ลาออก สามารถวิเคราะห์ได้ว่าพนักงานชาวไทยยังขาดความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่างระหว่างชาวไทยและชาวเยอรมันอยู่เนื่องจากระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรนั้นค่อนข้างน้อย สอดคล้องกับคำถามในการสัมภาษณ์ข้อที่ 5 ในแบบสอบถามที่ถามว่า “คุณทราบถึงพื้นฐานวัฒนธรรมการทำงานของชาวเยอรมันดีแค่ไหน” ซึ่งผู้ที่ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่จะตอบว่า รู้แต่ไม่รู้ดีพอ รู้แต่ไม่แน่ใจว่าที่เข้าใจนั้นถูกต้องหรือไม่ หรือ

บางคนตอบว่ารู้จากการสังเกต เป็นต้น และสอดคล้องกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในเรื่องความสำคัญของการปรับตัวทางวัฒนธรรมภายในความสัมพันธ์ทางธุรกิจเพื่อการพัฒนาความน่าเชื่อถือในด้านของวัฒนธรรมทางธุรกิจและการปรับตัวทางวัฒนธรรม คือต้องมีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมของอีกฝ่ายเพื่อเราจะได้มีความรู้ด้านวัฒนธรรมให้มากที่สุด หลังจากนั้นต้องเรียนรู้จากการปฏิสัมพันธ์และต้องปรับตัวเพิ่มขึ้นโดยใช้ความรู้ความเข้าใจตามลำดับ

ตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ของคุณจินดารัตน์ ต้นตา อายุงาน 1 ปี 5 เดือน แผนก Ticketing

“ก่อนเข้างานมานี้ไม่เคยศึกษาเรื่องของวัฒนธรรมการทำงานของคนเยอรมันมาก่อน พอได้มาทำงานด้วยแล้วรู้สึกว่าเขาเป็นคนจริงจัง มีความรับผิดชอบสูง ตรงต่อเวลา ค่อนข้างเข้มงวด ซึ่งคนไทยส่วนใหญ่ไม่ใช่แบบนั้น เป็นแบบอะลุ่มอล่วยมากกว่า คืออันไหนพอจะปล่อยได้ก็ปล่อยไปยอมได้ก็ยอม”

4.3.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานในองค์กรระหว่างวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดปัญหาอันเนื่องมาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในการทำงาน และสัมภาษณ์สอบถามว่าปัจจัยใดส่งผลกระทบมากที่สุด ซึ่งนับจากการที่ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงในเรื่องนั้นๆ มากที่สุด ผลของข้อมูลเป็นดังนี้

ตารางที่ 4.2 วัฒนธรรมการทำงานที่ส่งผลต่อการทำงานในองค์กรระหว่างวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างในภาพรวม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงาน	เรียงลำดับจากผลการสัมภาษณ์
Communication	1
Responsibility	2
Knowledge	3
Profitable	4
Skill	5
Attitude	6
Pleasurable	7
Environment	8

จากตารางที่ 4.2 ผลการสัมภาษณ์ผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่มองว่าเรื่องการสื่อสารเป็นเรื่องที่มีปัญหามากที่สุด ผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 21 คน จาก 35 คนเลือกข้อนี้ โดยให้เหตุผลคล้ายกัน

ว่าเนื่องจากการทำงานต้องใช้ภาษาอังกฤษซึ่งบางครั้งอาจจะไม่ตรงตามความเข้าใจและไม่ใช้ภาษาที่ทั้งชาวไทยและชาวเยอรมันใช้เป็นหลัก เช่น การสื่อสารในการทำงาน การสื่อสารแต่ละแผนกที่มีคำศัพท์เฉพาะหรือศัพท์ทางเทคนิคต่างๆ ที่อาจจะทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนหรือพูดไม่ตรงตามความเข้าใจกัน หรือมีอีกความหมายหนึ่งคือ การสื่อสารยังไม่ดีเท่าที่ควร มีการพูดคุยเรื่องงานกันน้อยและด้วยวัฒนธรรมของคนไทยแล้วจะไม่ค่อยถามสื่อสารตรงๆ ทำให้การทำงานบ่อยครั้งเกิดการผิดพลาดเนื่องจากการสื่อสารกันน้อย คำถามในการสัมภาษณ์ถัดจากการเรียงลำดับปัญหาในองค์กรคือการถามถึงเหตุผลในการเลือกข้อนั้นว่าทำไมถึงเลือกให้เป็นปัจจัยที่มีปัญหามากที่สุด คำตอบที่ได้เป็นแนวโน้มเดียวกันคือ เมื่อการสื่อสารผิด จะทำให้การทำงานผิดพลาด ก่อให้เกิดปัญหาตามมาเพราะวัฒนธรรมการทำงานของคนเยอรมันเน้นคุณภาพของงาน หากงานนั้นไม่มีคุณภาพหรือทำผิดก็จะเกิดปัญหาความขัดแย้งในการทำงานเกิดขึ้น ซึ่งข้อมูลทั้งหมดสอดคล้องกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในเรื่องของ ความสำคัญของการสื่อสารระหว่างความแตกต่างของวัฒนธรรมในบริบทขององค์กรระดับโลกในเรื่องของการจัดการการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ของคุณชมพูนุช ศิริโสพนา อายุงาน 7 ปี 2 เดือน แผนก Sales

“ปัญหาที่พบเจอบ่อยที่สุดคือการสื่อสาร เพราะไม่ใช่ native speaker ด้วยกันทั้งคู่ หรือบางที่เราคิดว่าเข้าใจถูกต้องแต่ไม่ได้ทวนกับเขาก็ผิดได้เหมือนกัน มีครั้งหนึ่ง Agency ติดต่อเข้ามาเรื่องมีปัญหาการชำระบัตรเครดิต เราก็ต้องคุยกับ manager คนเยอรมันว่าขอ waived ค่าใช้จ่ายให้เขาได้ไหม ตอนแรกสื่อสารแล้วเข้าใจว่าได้ก็เลยคืนเงินให้เขาไป แต่สรุปว่ายังมีปัญหาภายหลังเรื่องใหญ่โตเลย เพราะจริงๆ เขาบอกว่าไม่ได้แต่เราดันทำไปแล้ว”

ตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ของคุณปพิชญา วรภมร อายุงาน 1 ปี 7 เดือน แผนก Remote business center

“คิดว่าเป็นปัญหาเรื่องการสื่อสารเพราะ เราจะสื่อสารออกไปก็ต้องคิดอีกว่าพูดแบบนี้เขาจะเข้าใจไหม หรือหลายครั้งเขามาตั้งงานเสร็จก็เดินไปเลย ไม่ได้เปิดโอกาสให้เราถามว่าทำแบบนี้ใช่ไหม แล้วก็เอางานให้ตรงเวลาและถูกต้องด้วยนะ พอเราทำผิดก็โทษว่าเป็นความผิดเรา ทั้งๆ ที่มันผิดตั้งแต่สื่อสารกันแล้ว”

ตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ของคุณภาณุพงศ์ สุขแพทย์ พนักงานเก่า อายุงานเดิม 1 ปี 3 เดือน

“เรื่องสื่อสารเนี่ยผิดกันบ่อยมาก เพราะเค้าจะพูดรอบเดียวเราต้องเข้าใจให้ได้ทั้งหมด จำได้ไม่หมดก็ต้องจดเพราะเราจะต้อง active ตลอดเวลา ตั้งแล้วต้องทำเลยและต้องทำให้ถูก ทำไม่ถูกต้องแก้ และบางเรื่องถ้าจับใจความที่เขาพูดไม่ได้แล้วดันทุรังทำไปนะ เรื่องนั้นจะบานปลายทันทีแก้กันยาวเลย”

ตัวอย่างการแปลการให้สัมภาษณ์ของ Mr. Stefan Molnar, Sales manager อายุงาน 17 ปี 7 เดือน

“การสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะนำมาซึ่งผลงานที่มีประสิทธิภาพและความถูกต้อง แต่อย่างที่เธอเห็น มันก็มีความผิดพลาดเกิดขึ้นได้แม้เราจะระมัดระวังแค่ไหนแล้วก็ตาม”

ตารางที่ 4.3 วัฒนธรรมการทำงานที่ส่งผลต่อการทำงานในองค์กรระหว่างวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างในมุมมองของพนักงานชาวไทย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงาน	เรียงลำดับจากผลการสัมภาษณ์
Communication	1
Responsibility	2
Profitable	3
Knowledge	4
Attitude	5
Pleasurable	6
Skill	7
Environment	8

จากตารางที่ 4.3 ผลสัมภาษณ์ของพนักงานชาวไทยส่วนใหญ่มองว่า นอกจากการสื่อสารที่ยังมีปัญหาอยู่มากเป็นอันดับแรกแล้ว ความรับผิดชอบของงานก็ยังเป็นความแตกต่างของวัฒนธรรมการทำงานส่วนหนึ่ง ซึ่งนับจากครั้งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงเรื่องความรับผิดชอบของงาน พบว่าเป็นอันดับที่สอง เช่น ชาวเยอรมันจะค่อนข้างเคร่งเครียด ทำงานหนัก และมีความรับผิดชอบงานที่มากกว่าชาวไทย ซึ่งชาวไทยเน้นการทำงานในส่วนงานของตัวเองเป็นส่วนใหญ่ มีความผ่อนคลายในการทำงานมากกว่า ทำงานอาศัยเกื้อกูลกันเหมือนพี่น้องหรือคนในครอบครัว และค่อนข้างรับผิดชอบงานน้อยกว่าชาวเยอรมัน อันดับที่สามชาวไทยให้ความสำคัญกับค่าจ้างแรงงาน มองว่าองค์กรยังให้ค่าตอบแทนที่น้อยอยู่เมื่อเทียบกับงานบางอย่างที่ต้องใช้ทักษะในการทำงาน

ตารางที่ 4.4 วัฒนธรรมการทำงานที่ส่งผลต่อการทำงานในองค์กรระหว่างวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างในมุมมองของผู้บริหารและพนักงานชาวเยอรมัน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงาน	เรียงลำดับจากผลการสัมภาษณ์
Communication	1
Profitable	2
Attitude	3
Responsibility	4
Knowledge	5
Environment	6
Skill	7
Pleasurable	8

จากตารางที่ 4.4 ผลการสัมภาษณ์ของผู้บริหารและพนักงานชาวเยอรมันให้ความสำคัญกับเรื่องความคุ้มค่าของแรงงานและผลของงานที่ได้ มองว่าชาวไทยบางส่วนยังต้องทำงานให้มากกว่านี้เพื่อให้คุ้มค่าแรงงาน และอันดับที่สามชาวเยอรมันมองว่าทัศนคติในการทำงานนั้นสำคัญ ชาวไทยบางส่วนยังมีทัศนคติที่ไม่ส่งเสริมความก้าวหน้าขององค์กรซึ่งทำให้เป็นอุปสรรคในการทำงาน เช่น การใช้โซเชียลมีเดียที่มากเกินไปจนความจำเป็น หรือการโพสต์ข้อความลงโซเชียลมีเดียเกี่ยวกับเรื่องภายในองค์กร ซึ่งชาวเยอรมันจะไม่ทำ มักจะใช้โซเชียลมีเดียในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์เท่านั้น

4.3.4 การแก้ไขปัญหาของปัญหาที่เกิดขึ้น

ชาวเยอรมันจะสื่อสารตรงๆ ไม่อ้อมค้อม เมื่อมีการสื่อสารที่ไม่เข้าใจเกิดขึ้น แต่ชาวไทยจะไม่สื่อสารตรงๆ เพราะเกรงใจ และเกรงจะมีผลกระทบทางด้านจิตใจ ทางผู้วิจัยต้องการทราบวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของแต่ละคนว่ามีวิธีแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไร ได้คำตอบที่ตรงกันเป็นส่วนใหญ่ว่า การแก้ไขปัญหาคือการทวนซ้ำ ทวนจนกว่าจะเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่าย ต้องมีการนำความจริงที่มีหลักฐานมาพูดคุยกัน มีการพูดกันตรงๆ ไม่อ้อมค้อมและต้องตรงประเด็นที่สุด หลังจากนั้นต้องมี feedback ให้กับทุกๆ งาน ซึ่งจะทำให้เกิดการปรับปรุงเกิดขึ้นในครั้งต่อไปอีก ข้อมูลนี้สอดคล้องกับวรรณกรรมในเรื่องการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้านการกลยุทธ์ในการจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรมคือต้องมีการละเว้นความแตกต่าง สร้างผลกระทบในเชิงบวก และอาจจะมี การฝึกภาษา (Language training) เพื่อสอนทักษะการพูดคุย ฝึกภาษาและการสื่อสารให้เข้าใจง่าย รวมถึงการฝึกอบรมการตอบสนองกับบุคคลที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่าง (Sensitivity training) เพื่อพัฒนาความ

ยึดหยุ่นในทัศนคติ เข้าใจความรู้สึกที่แตกต่างจากวัฒนธรรมของตัวเอง สาเหตุของปัญหามีได้หลายประการคือ คำสั่งอาจจะขาดความชัดเจนและเจาะจง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานตีความต่างกัน ผู้รับสารขาดความสนใจ เพราะมีปริมาณข่าวสารมาก ผู้รับสารขาดความสามารถในการรับรู้ และตีความผิดพลาด การแก้ไขปัญหาก็ควรเน้นความสำคัญของการอธิบายเหตุผลแก่ผู้เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง ควรให้มีการทบทวนข้อมูลที่ได้รับการสื่อสารกลับจากผู้ปฏิบัติ และปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เป็นจริง ส่วนผู้บริหารชาวเยอรมัน ควรติดตามให้ผู้บังคับบัญชา มีความรับผิดชอบในการรับและถ่ายทอดสารต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อไปด้วย

หากมีการแก้ไขปัญหาดังกล่าว จากการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานจะมีความสุขกับการทำงานมากขึ้น ไม่กดดัน ทำงานเป็นทีมและเป็นระบบมากขึ้นกว่าเดิม งานเสร็จตรงตามเวลาเนื่องจาก การได้รับข้อมูลการสื่อสารที่ถูกต้อง ความสัมพันธ์กับหัวหน้าดีขึ้นเพราะมีการพูดคุยกันอย่างตรงไปตรงมา ส่วนด้านของหัวหน้าก็จะได้งานที่มีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการ ดังนั้นจึงสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้คือการจัดการการทำงานที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างในการทำงานที่นี้คือการสื่อสาร จะส่งผลให้มีการคงอยู่ของพนักงานในองค์กร

4.4 การตรวจสอบและการแสดงผล

ผู้วิจัยใช้วิธีตรวจสอบสามเส้าซึ่งมีวิธีการตรวจสอบดังนี้

4.4.1 การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล

ผู้วิจัยได้ลองเปลี่ยนสถานที่การสัมภาษณ์เพื่อให้ผ่อนคลายขึ้น จากที่เคยสัมภาษณ์ในสำนักงาน มีการเปลี่ยนสถานที่สัมภาษณ์เป็นร้านกาแฟ เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่รู้สึกว่าการถูกกดดันอยู่จากสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแล้วข้อมูลที่ได้ยังตรงกันกับผู้สัมภาษณ์คนอื่นๆ และข้อมูลส่วนใหญ่มีความคล้ายคลึงกันอยู่มาก อีกทั้งเมื่อมีการสัมภาษณ์ทั้งชาวไทยและชาวเยอรมันแล้วพบว่า คำตอบที่ได้ก็นั้นเหมือนกันแม้จะเป็นการสัมภาษณ์ที่มีความต่างด้านวัฒนธรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ตาม ดังนั้นเมื่อตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูลแล้วจึงพบว่าข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ

4.4.2 การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล

โดยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ กัน แต่รวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน เช่น บางคนอาจจะใช้การสัมภาษณ์และการอัดเสียง หรือบางคนอาจเป็นการ โทรศัพท์พูดคุย ซึ่งข้อมูลที่ได้ตรงกันกับผู้ถูก

สัมภาษณ์คนอื่นๆ อีกทั้งการรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ของชุดผู้บริหารและชุดพนักงาน ได้ข้อมูล
ที่ตรงกัน

4.4.3 การแสดงผล

การแสดงผลจะแสดงผลของการสัมภาษณ์ในเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของพนักงาน
ที่ยังอยู่และพนักงานที่ลาออกไปแล้ว รวมถึงการแก้ไขปัญหา ดังนี้

- ปัจจัยที่ส่งผลกระทบมากที่สุด – การสื่อสาร (Communication)
- วิธีการแก้ไข – พูดคุยอย่างตรงไปตรงมา ให้ feedback และทวนจนกว่าจะเข้าใจสิ่งนั้น

ตรงกันทั้งสองฝ่าย

- ผลของการแก้ไข – พนักงานกดดันน้อยลง ทำงานได้ตรงประเด็นถูกต้องมากขึ้น
กล้าที่จะพูดคุยอย่างตรงไปตรงมา กล้าที่จะให้ feedback และการนำเอาข้อเท็จจริงมาพูดคุย พนักงาน
มีความรู้สึกอยากทำงานมากขึ้น ปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานทั้งชาวไทยและชาวเยอรมันดีขึ้น



บทที่ 5

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 บทสรุป

ความแตกต่างทางวัฒนธรรมอาจเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดผลดีบางอย่างในการทำงานร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างเหล่านี้ก็อาจทำให้เกิดความยากลำบากและความขัดแย้งในความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับคู่ค้าจากวัฒนธรรมอื่นๆ ด้วยเช่นกัน การสื่อสารกับผู้คนจากต่างวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบททางธุรกิจช่วยให้เข้าใจถึงการทำให้เกิดความสามารถในการบริหารและการเจรจาต่อรองที่กว้างขึ้นซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จและเข้าใจสภาพแวดล้อมธุรกิจของประเทศนั้นๆ ด้วย ข้อเสนอสรุปการทำงานร่วมกับชาวเยอรมันรวมถึงลักษณะพฤติกรรมของชาวเยอรมันที่ควรรู้เมื่อทำงานร่วมกับชาวเยอรมันคือ ชาวเยอรมันมีความเป็นมืออาชีพในการทำงานสูง มีระเบียบวิธีการที่ชัดเจนในการทำงาน มีโครงสร้างการกระทำที่โน้มเอียงไปสู่ความสมบูรณ์แบบและจงรักภักดีต่อบริษัท มีความจริงจังและน่าเชื่อถือ พวกเขามีความจริงจังในการทำงาน พวกเขายึดติดกับกำหนดการและทันเวลา ในวัฒนธรรมการทำงานกับชาวเยอรมัน ความน่าเชื่อถือเกี่ยวข้องกับความภักดี ความจงรักภักดีไม่ใช่เฉพาะบุคคลแต่ให้กับบริษัท ซึ่งหมายถึงการดูแลเกี่ยวกับชื่อเสียงของบริษัท ความภาคภูมิใจของการเป็นเจ้าของและความเต็มใจที่จะทำงาน มีความแตกต่างกันมากระหว่างวัฒนธรรมเยอรมันกับวัฒนธรรมไทย ความแตกต่างเหล่านี้ อาจกลายเป็นต้นเหตุของปัญหาของความร่วมมือในการทำงาน วัฒนธรรมการทำงานที่ต่างกันของชาวไทยและชาวเยอรมันคือ ชาวเยอรมันเน้นความมีประสิทธิภาพของงานและความตรงต่อเวลา มีกรอบกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน เป็นไปตามแผน ชาวเยอรมันจะพูดตรงๆ ไม่อ้อมค้อม เมื่อมีการสื่อสารที่ไม่เข้าใจเกิดขึ้น แต่ชาวไทยจะไม่พูดตรงๆ เพราะมีความเกรงใจ วัฒนธรรมการทำงานของไทยคือเน้นการสานสัมพันธ์ ถ้อยทีถ้อยอาศัย เป็นไปอย่างเป็นพี่น้อง บางครั้งจะไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์หากกฎเกณฑ์นั้นต้องทำให้เกิดการกระทบกระทั่งกันเกิดขึ้น

ทางผู้วิจัยต้องการทราบถึงปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลให้เกิดปัญหาในวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างของชาวไทยและชาวเยอรมันในบริษัท Lufthansa Services Thailand และเพื่อเป็นการทราบถึงข้อมูลที่ยังลึกที่สุด จึงเลือกวิธีการสัมภาษณ์พนักงานจำนวน 35 คน มีทั้งยังทำงานอยู่ทั้งชาวไทยและชาวเยอรมัน และพนักงานที่ลาออกไปแล้ว เพื่อหาแนวคิดที่เหมือนหรือแตกต่างในการทำงาน เกิดเหตุการณ์อย่างไรขึ้นบ้าง รวมถึงวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของแต่ละคนว่ามีวิธีแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการหาหนทางประนีประนอมทั้งสองฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ได้คำตอบที่ตรงกันเป็นส่วนใหญ่ว่า ปัญหาการสื่อสารเป็นปัญหาที่ใหญ่ที่สุดในการทำงานร่วมกัน เพราะมีการสื่อสารที่ผิดพลาดกันบ่อยครั้ง และการแก้ไขปัญหาคือ การทวนซ้ำ ทวนจนกว่าจะเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่าย ต้องมีการนำความจริงที่มีหลักฐานมาพูดคุยกัน มีการพูดกันตรงๆ ไม่อ้อมค้อมและต้องตรงประเด็นที่สุด หลังจากนั้นต้องมี feedback ให้กับทุกๆ งาน ซึ่งจะทำให้เกิดการปรับปรุงเกิดขึ้นในครั้งต่อไปอีก ข้อมูลนี้สอดคล้องกับวรรณกรรมในเรื่องการจัดการ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้านกลยุทธ์ในการจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรม ก็ต้องมีการ ละเว้นความแตกต่าง สร้างผลกระทบในเชิงบวก และอาจจะมีการฝึกภาษา (Language training) เพื่อ สอนทักษะการพูดคุย ฝึกภาษาและการสื่อสารให้เข้าใจง่าย รวมถึงการฝึกอบรมการตอบสนองกับบุคคล ที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่าง (Sensitivity training) เพื่อพัฒนาความยืดหยุ่นในทัศนคติ เข้าใจความรู้สึกที่ แตกต่างจากวัฒนธรรมของตัวเอง สาเหตุของปัญหามีได้หลายประการคือ คำสั่งอาจจะขาดความชัดเจน และเจาะจง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานตีความต่างกัน ผู้รับสารขาดความสนใจ เพราะมีปริมาณข่าวสารมาก ผู้รับสารขาดความสามารถในการรับรู้ และตีความผิดพลาด การแก้ไขปัญหาก็ควรเน้นความสำคัญของการอธิบายเหตุผลแก่ผู้เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง ควรให้มีการทบทวนข้อมูลที่ได้รับการสื่อสารกลับจากผู้ปฏิบัติ และปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เป็นจริง ส่วนผู้บริหารชาวเยอรมัน ควรติดตามให้ผู้บังคับบัญชา มีความรับผิดชอบในการรับและถ่ายทอดสารต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อไปด้วย

หากมีการแก้ไขปัญหาดังกล่าว จากการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานจะมีความสุขกับการทำงานมากขึ้น ไม่กดดัน ทำงานเป็นทีมและเป็นระบบมากขึ้นกว่าเดิม งานเสร็จตรงตามเวลาเนื่องจาก การได้รับข้อมูลการสื่อสารที่ถูกต้อง ความสัมพันธ์กับหัวหน้าดีขึ้นเพราะมีการพูดคุยกันอย่างตรงไปตรงมา ส่วนด้านของหัวหน้าก็จะได้งานที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการ ดังนั้นจึงสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้คือการจัดการการทำงานที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างในการทำงานที่นี้คือการ สื่อสาร จะส่งผลให้มีการคงอยู่ของพนักงานในองค์กร

ปัญหาและอุปสรรคที่พบคือการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพที่มีคุณภาพคือ ข้อมูลนั้นอาจจะ ยังไม่ครบถ้วนและครอบคลุมในทุกแผนกของบริษัท ดังนั้นคำตอบของการสัมภาษณ์ในครั้งนี้จะเป็น ข้อมูลจากกลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์จำนวนหนึ่งเท่านั้น หากมีการเพิ่มการสัมภาษณ์ให้ครบทุกแผนกและเพิ่ม จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ให้มากขึ้น อาจจะได้ผลลัพธ์ที่แตกต่างออกไปจากการทำวิจัยครั้งนี้

5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัย

อย่างไรก็ตามการสัมภาษณ์ในประเด็นนี้เพื่อหาข้อเท็จจริงยังมีจุดอ่อน ข้อเสนอแนะใน การทำการวิจัยครั้งถัดไปคือ

1. ควรมีการแบ่งกลุ่มและสัมภาษณ์ตามช่วงอายุ เพื่อหารูปแบบแนวโน้มนักการคงอยู่และลาออกในองค์กรว่ามีผลต่อเนื่องกันหรือไม่ หรือแบ่งตาม Generation ศึกษาหาแนวโน้มนักการคงอยู่และลาออกให้พนักงานต้องลาออกหรือคงอยู่ในแต่ละช่วงอายุ เพื่อเป็นการรักษาพนักงานในอนาคตและหาวิธีแก้ไขต่อไปได้
2. ควรเพิ่มความละเอียดของคำถามในการสัมภาษณ์ให้มากขึ้น หรือเพิ่มข้อซักถามเพื่อหาปัญหาที่แท้จริงภายในองค์กรในทัศนคติของบุคคลนั้น เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์ได้ข้อมูลที่ละเอียดยิ่งขึ้น
3. ควรมีการเพิ่มการเก็บข้อมูลในทุกๆ แผนก และสุ่มเพิ่มจำนวนผู้สัมภาษณ์แต่ละแผนก เพื่อเก็บรายละเอียดที่ยังอาจจะบกพร่องอยู่
4. ควรศึกษาปัจจัยอื่นให้ลึกลงไปอีก เช่น ในเรื่องของ Attitude หรือ Knowledge ว่าทำไมผู้ถูกสัมภาษณ์จึงไม่เลือกข้อเหล่านี้เป็นปัญหาแรก เพราะความน่าจะเป็นของการวิจัยนี้มีความเป็นไปได้ หากคำตอบจะเป็นในเรื่องของทัศนคติที่ต่างกันหรือความรู้ที่มีไม่เหมือนกัน

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพภายในองค์กรมากที่สุด การปรับปรุงภายในองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญ ดังนั้นข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรจากการวิจัยมีดังนี้

1. ควรมีการสื่อสารกันให้มากขึ้นภายในองค์กร เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และไม่ให้เกิดการเข้าใจผิดในการทำงาน
2. องค์กรควรมีการชี้แจงรายละเอียดต่างๆ ให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อไม่ให้เกิดความสับสน
3. พนักงานภายในองค์กรควรเปิดใจยอมรับและพยายามทำความเข้าใจในความแตกต่างซึ่งกันและกัน ปรับตัวเข้าหากันมากขึ้น เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและจะส่งผลให้ประสิทธิภาพของงานมากขึ้นตามไปด้วย
4. พนักงานชาวไทยและชาวเยอรมันต้องมีการทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อสานสัมพันธ์ที่ดี และเรียนรู้ซึ่งกันและกันให้มากขึ้น

บรรณานุกรม

- Alan W. Korinek and Thomas G. Kimball. (2003). *Managing and Resolving Conflict in the Supervisory System*. Retrieved December 4, 2017, from <http://learning.aamft.org/kd/company1/modules/156/korinek%20kimball%202003.pdf>.
- Chaiyaset Promsri. (2003). *A Comparison of Thailand and Germany in Negotiation Styles*. Retrieved November 30, 2017, from <http://universitypublications.net/proceedings/0602/pdf/E3X78.pdf>.
- Lufthansa Services Thailand Turnover rate. (2017). *Internal documents*. n.p.
- Marek Franěk and Jakub Večeřa. (2008). *Personal Characteristics and Job Satisfaction*. Retrieved December 4, 2017, from http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826690_2bc1/06_franek.pdf.
- Marina Weck and Maria Ivanova. (2015). *The Importance of Cultural Adaptation within Business Relationships for the Trust Development*. Retrieved December 3, 2017, from <http://www.impgroup.org/uploads/papers/7722.pdf>.
- Prasanta Kumar Padhi. (2015). *The Rising Importance of Cross Cultural Communication in Global Business Scenario*. Retrieved November 27, 2017, from <http://www.questjournals.org/jrhss/papers/vol4-issue1/E412026.pdf>.
- Subhash C. Kundu. (2001). *Managing Cross-Cultural Diversity: A Challenge for Present and Future Organizations*. Retrieved December 4, 2017, from http://www.delhibusinessreview.org/v_2n2/dbrv2n2e.pdf
- Tong Yu and Guo-Ming Chen. (2008). *Intercultural Sensitivity and Conflict Management Styles in Cross-Cultural Organizational Situations*. Retrieved December 3, 2017, from <https://web.uri.edu/iaics/files/12-Tong-Yu-GM-Chen.pdf>.



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

**Interview: Thai and German Work Culture with in Lufthansa Services Thailand
(For Operators)**

1. What is your nationality?
2. How old are you?
22-30 30-40 40-50 50-60 60+
3. What is your department?.....
4. How long you have been working with Lufthansa Thailand.....
5. How well you know about the background of German/Thai work culture? Please explain.
Poor Fair Good Excellent Extremely
6. Please arrange these below list by the most important problem that you have at work in resending order
.....Communicate
.....Work Culture
.....Attitude
..... Knowledge
.....Skill
.....Profitable
.....Responsibility
.....Pleasurable
7. Why do you think the first problem that you choose is affected you the most?.....
8. Do you think “Your company management is good enough or fits your expectation”?
Yes No
Reason:

9. What are the challenges in working with Thai/German subordinates? (สำหรับพนักงานที่เป็นเยอรมันและคนไทย)

.....

10. What are the challenges in working with expat managers?

.....

11. Are there any working problems or misunderstandings between you and expat staff of managers?

.....

Please explain/Example.....

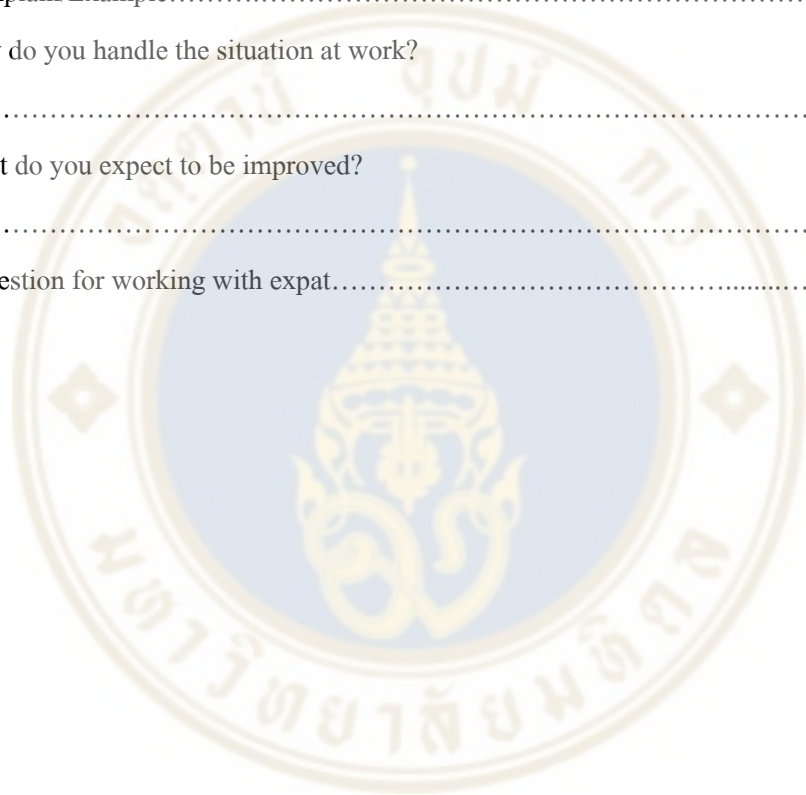
12. How do you handle the situation at work?

.....

13. What do you expect to be improved?

.....

14. Suggestion for working with expat.....



**Interview: Thai and German Work Culture with in Lufthansa Services Thailand
(For Managers)**

1. What is your nationality?
2. How old are you?
22-30 30-40 40-50 50-60 60+
3. What is your department?
4. How long you have been working in Thailand.....
5. How long you have been working with Lufthansa Thailand.....
6. How well you know about the background of German/Thai work culture? Please explain.
Poor Fair Good Excellent Extremely
7. Please arrange these below list by the most important problem that you have at work in resending order
.....Communicate
.....Work Culture
.....Attitude
..... Knowledge
.....Skill
.....Profitable
.....Responsibility
.....Pleasurable
8. Why do you think the first problem that you choose is affected you the most?.....
9. Do you think “Your company management is good enough or fits your expectation”?
Yes No
Reason:
10. What are the challenges in working with Thai subordinates? Explain/example
.....
11. How do you solve the problems?.....
12. Suggestion for working with Thai subordinates.....