

ความสัมพันธ์ในองค์กรที่นำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น ในธุรกิจร่วมทุน ไทย-จีน ประเภทค้าปลีก-ค้าส่ง Relationships in Organizations that Lead to Smoothly of Teamwork in Thai-Chinese Joint Venture Business in Retail and Wholesale

วันวิสาข์ พลงชัยสวัสดิ์¹ เทียนทิพย์ บันฑุพานิชย์²

Wanwisa Phonthongchaisawat Thianthip Bandoophanit

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร และวิเคราะห์ปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรร่วมทุนไทย-จีนที่มีความแตกต่างด้านวัฒนธรรมสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรเกิดจากรูปแบบการทำงานที่ไม่ชัดเจน ค่าตอบแทนที่มีความแตกต่างกัน การทำงานที่ไม่ตรงเวลาที่กำหนดและมักจะมีข้ออ้าง ไม่มีการกำหนดโครงสร้างองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม เจ้าของละเลยการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ไม่ได้มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน พนักงานรู้สึกถึงความไม่มั่นคงในบริษัท การไม่ไว้วางใจให้คนอื่นทำหน้าที่แทน สำหรับอุปสรรคความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรเกิดจากการมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน และภาษาที่แตกต่างกันทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน ดังนั้นจึงควรนำผลการศึกษาที่ได้นำเสนอให้แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนทำงาน โดยเฉพาะผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้วัฒนธรรมเพื่อเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรร่วมทุนไทย-จีนที่มีความแตกต่างด้านวัฒนธรรมสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

คำสำคัญ : ความสัมพันธ์ในองค์กร การทำงานร่วมกัน ธุรกิจร่วมทุนไทย-จีน

¹นักศึกษาลูกศรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

²อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

*Corresponding Author e-mail: thiaba@kku.ac.th

Abstract

This research to study, problems and obstacles in the relationship between members in the organization and analyzing the factors that encourage members of the Thai-Chinese joint venture organization with different cultural backgrounds are smoothly to teamwork. The result to the problems of the relationship between the members of the organization is caused by unclear work patterns, different compensation, work that is not timely and often has an excuse, no clear of organizational-structure-responsibilities for teamwork, owners neglect to create corporate culture, do not have set goals, employees feel insecurity in the company and not trusting others to act on their behalf. Obstacle of the relationship between members in the organization is caused by having different cultures and different of languages, causing an incompatibility. The factors to supporting with members of the Thai-Chinese joint venture organization have cultural differences able to work together smoothly due to administrators need to learn culture.

Keywords : Organizational Relations Teamwork Thai-Chinese Joint Venture Business

บทนำ

ประเทศไทย และประเทศจีนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ทั้งในด้านการเมือง สังคม วัฒนธรรม และโดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ด้านเศรษฐกิจ การค้า แต่จำเป็นต้องหยุดชะงักไป เนื่องด้วยปัญหาภายในประเทศของจีนเอง จนกระทั่งในปี 1978 เมื่อประเทศจีนได้ประกาศ นโยบาย เรื่องการดำเนินยุทธศาสตร์ปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจ เพื่อเปิดประเทศให้มีการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจให้เป็นฐานการลงทุน และเปิดประเทศทำการค้า กับต่างชาติเพิ่มมากขึ้น (Thailand Business Information Center in China, 2018) โดยเริ่มจากให้ตนเองเป็นฐานการลงทุน ดึงดูดการลงทุนจากทั่วโลก จนก้าวขึ้นเป็นประเทศที่มีการเติบโตทางเศรษฐกิจแบบก้าวกระโดด จากการดำเนินนโยบายดังกล่าว ทำให้จีนเป็นที่สนใจของเหล่านักลงทุนต่างชาติเป็นอย่างยิ่ง มีการย้ายฐานการผลิตเข้าไปลงทุนจำนวนมาก ส่งผลให้จีนประสบ ปัญหาเกินดุลการค้า เนื่องจากมีมูลค่าการส่งออกสินค้า มีจำนวนมากกว่าการนำเข้าสินค้า การเติบโตที่ รวดเร็วนี้ส่งผลให้เกิดปัญหาตามมา

เป็นจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน เกิดความเหลื่อมล้ำของรายได้ ประชากร ปริมาณอุปสงค์ของคนในประเทศลดลง ทำให้ผู้ประกอบการต้องลดการผลิต ลดจำนวนพนักงาน หรืออาจจะย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศอื่นที่มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า ด้านทรัพยากรขาดการจัดสรรทรัพยากรและแหล่งพลังงาน ทำให้ทรัพยากรและแหล่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้นเกิดสภาวะขาดแคลน ส่งผลให้ต้นทุนด้านพลังงานพุ่งสูงขึ้น อีกทั้งภัยพิบัติที่เกิดอยู่บ่อยครั้งแสดงให้เห็นถึงปัญหาสิ่งแวดล้อม ที่อยู่ในขั้นวิกฤต ด้านทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการผลิตให้ได้จำนวนมาก โดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานขาดทักษะในการคิดริเริ่มเรียนรู้และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ทำให้ต้องพึ่งพานวัตกรรม การวิจัยและพัฒนาจากต่างประเทศ (Harada, 2017) นอกจากนี้ นักลงทุนชาวจีนพยายามมองหาโอกาสและ ประเทศที่จะเข้าไปลงทุน อีกทั้งประเทศไทยก็มีนโยบายดึงดูดนักลงทุนจากต่างชาติ ส่งผลให้ประเทศไทยได้รับสนใจของนักลงทุนต่างชาติเป็นอย่างมาก รวมทั้งหมดนักลงทุนจากจีน อีกหนึ่งปัจจัย อันเนื่องมาจากประเทศไทยมีทำเลตั้งอยู่ศูนย์กลางของภูมิภาค เปรียบเสมือนประตูสู่อาเซียน ทำให้สามารถเชื่อมโยงเส้นทางการค้าและการลงทุน ทั้งทางบก ทางทะเล และทางอากาศออกไปยังประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งจีนมีเป้าหมายให้ไทยเป็นฐานการผลิตและกระจายสินค้าสู่ตลาดอาเซียนอีก 9 ประเทศ ซึ่งมีประชากรมากกว่า 600 ล้านคน หากนำ GDP ของประเทศสมาชิกอาเซียน 10 ประเทศมารวมกัน จะมีมูลค่ามากถึง 2 ล้าน ล้านเหรียญสหรัฐฯ (Center of ASEAN Studies Thammasat University, 2015) นับได้ว่าไทยเป็นตลาดใหญ่ที่นำเข้ามาลงทุน จึงเป็นการดึงดูดนักลงทุนต่างชาติเข้ามาลงทุนโดยเฉพาะนักลงทุนที่มีความพร้อมอย่างจีน ในขณะที่เดียวกันมีการผลิตอย่างเต็มกำลัง ในประเทศจีนก็ประสบปัญหาภาวะเงินฝืด อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการมีอุปทานที่เพิ่มขึ้นอย่างฉับพลัน การลงทุนที่มี อัตราการเติบโตสูงในบางปีสูงถึง 20% จนก่อให้เกิด “ส่วนเกินทางเศรษฐกิจ” (Economic Surplus) ทำให้จีนต้องเผชิญกับปัญหาปริมาณการผลิตที่เกินความต้องการ (Ping & Rong, 2013) ทำให้จีนเริ่มกำหนดแนวทางเพื่อไม่ให้เกิดส่วนเกินทางเศรษฐกิจ โดยส่งเสริมให้นักลงทุนออกมาลงทุนยังต่างประเทศย้ายฐานการผลิต ซึ่งเป็นการถ่วงสมดุลการนำเข้าและส่งออก อีกทั้งยังเป็นการเปิดตลาดใหม่ให้กับสินค้าจีน (Wongkampo, 2018) ยิ่งไปกว่านั้นในสายตาของต่างชาติ ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีความสงบ ทั้งในด้านสังคมและวัฒนธรรม องค์กรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเชิงสังคมให้พนักงานเกิดความผูกพันระหว่างงาน เพื่อนร่วมงาน และนายจ้าง เพื่อให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Kensupoh, 2017) สิ่งเหล่านี้ล้วนสะท้อนให้เห็นว่าต่างประเทศต้องการเข้ามาลงทุนหรือทำงานในประเทศไทยมากขึ้นในอนาคต เราควรรับมือกับสถานการณ์ความสัมพันธ์ที่คนในองค์กรมาจากหลายเชื้อชาติด้วย

จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า ส่วนใหญ่ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การเมือง การนำเข้าและส่งออก กรอบความร่วมมือต่าง ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก แต่การรวมการศึกษา ปัจจัยภายในที่เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ คน หรือบุคลากรที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ทำให้องค์กรนั้น ๆ ก้าวไปสู่ความสำเร็จนั้น พบว่ามีน้อยมาก จากการทำการศึกษานำร่อง (Pilot Study) ในบริษัทร่วมทุน ไทย – จีน ABC ของผู้วิจัยพบว่า ปัญหาหลักที่เกิดขึ้นในการทำงานในบริษัทร่วมทุนนั้นคือ ปัญหาด้านความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการเปิดประเทศ ให้นักลงทุนชาวต่างชาติเข้ามาประกอบกิจการ การเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างก้าวกระโดดนี้ เป็นอีกหนึ่งความท้าทายของรัฐบาล และคนในประเทศที่จำเป็นจะต้องปรับตัว การพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะการทำงาน เพื่อเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นนี้ อย่างมีประสิทธิภาพ ไทยจะมีศักยภาพที่รองรับการเติบโตที่สูงขึ้นอย่างรวดเร็วนี้ได้หรือไม่ อย่างไร ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงได้ให้ความสำคัญกับปัญหาความสัมพันธ์ในองค์กรที่นำไปสู่การปรับตัว เพื่อให้เกิดความราบรื่นในการทำงานร่วมกันของธุรกิจร่วมทุนระหว่างประเทศไทยและ ประเทศจีน โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพในการหาคำตอบดังกล่าว ด้วยการศึกษาจากผู้มีประสบการณ์ ในการทำธุรกิจไทย-จีน และพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรร่วมทุนไทย-จีน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรและวิเคราะห์ปัจจัย ที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรร่วมทุนไทย-จีนที่มีความแตกต่างด้านวัฒนธรรมสามารถทำงาน ร่วมกันได้อย่างราบรื่น

บททวนวรรณกรรม

การทำงานร่วมกันของคนไทยและคนจีนซึ่งต่างมีเอกลักษณ์และวัฒนธรรมโดดเด่น แตกต่างกันนั้น อาจนำมาซึ่งความไม่เข้าใจ มีผลต่อความสัมพันธ์ และกระทบต่อการทำงานร่วมกันได้ จึงควรเรียนรู้อยู่เสมอ ไม่ควรใช้อคติตัดสิน (Attakraweesunthorn, 2018) จากการทบทวน งานวิจัยมีผู้ได้ทำการศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร ไว้อย่างหลากหลาย Waichita (2016) ได้กล่าวถึงการจัดการแบบมนุษย์สัมพันธ์ไว้ว่า การเน้นหนักเรื่องมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยวิธีการจูงใจเพื่อให้คนงานมีขวัญและกำลังใจ เป็นวิธีการควบคุมที่เหมาะสม โดยจะต้องมีระเบียบวินัย เพื่อให้พฤติกรรมของคน ให้อยู่ในแนวทางที่ต้องการ ควบคู่กันไปกับการจูงใจ เพราะความต้องการทางอารมณ์และ ร่างกายของมนุษย์ ประกอบเป็นพื้นฐานขององค์กร อาจเกิดขึ้นได้เองจากการรวมตัวของมนุษย์ ซึ่งมีความต้องการ ผลประโยชน์ หรือมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน การทำงานในสภาวะที่มีกีดกัน

อาจมาจากวิธีการทางมนุษยสัมพันธ์ถูกใช้ในทางที่ไม่ส่งเสริมกับรูปแบบการทำงาน หากนำไปใช้ให้ถูกต้องแล้วจะทำให้บรรยากาศในองค์กรอำนวยให้ทุกฝ่ายเข้ากันได้เป็นอย่างดีที่สุด คนงานจะได้รับความพอใจสูงขึ้น และกำลังความสามารถทางการผลิตก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย โดย Meyer & Allen (1991) กล่าวว่า หากองค์กรสร้างความสัมพันธ์ที่มีร่วมกันของคนในองค์กรที่มีเป้าหมายเดียวกันผ่านการมีส่วนร่วม มีทัศนคติในรูปแบบเดียวกัน จะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อีกทั้งยังสะท้อนให้เห็นถึงความพอใจที่มีต่องาน ซึ่งอาจจะส่งผลต่ออัตราการลาออกของพนักงานได้อีกด้วย และ Rojanawiphat (2015) พบว่า ปัญหาหลักในการทำงานเป็นทีม คือการมีปฏิสัมพันธ์ ขาดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ส่งผลกระทบต่อการสื่อสารและการรับทราบข้อมูล ทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่ชัดเจนและทั่วถึง อีกทั้งยังไม่เต็มใจรับฟังข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงาน Rongklad, (2016) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานบริษัทผลิตเครื่องดื่มและอาหารแห่งหนึ่ง พบว่าความไว้วางใจในองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร รายได้ยังสัมพันธ์และส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน โดย Juntavong (2018) ได้ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานขาย โดยรายได้และสวัสดิการเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน

รูปแบบการบังคับบัญชาเป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ Office of the Education Council (2017) ได้รายงานการวิเคราะห์สมรรถนะและการปฏิบัติงานด้านการวัดและประเมินของครูในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ว่ารูปแบบการทำงานที่มีความไม่ชัดเจนนี้อาจเกิดขึ้นเพราะการส่งต่อนโยบายจากผู้บังคับบัญชาลงมาสู่ระดับปฏิบัติการชี้แจงรายละเอียดต่าง ๆ ให้กับผู้ปฏิบัติไม่ชัดเจนนั้นส่งผลต่อการตีความนโยบายที่ไม่เหมือนกัน คู่มือการปฏิบัติงานเป็น ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ตามขั้นตอนให้มีความชัดเจนในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดย Hofstede (1999) กล่าวถึงทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของ ในมิติที่เกี่ยวกับขอบเขตของอำนาจที่ว่า ในองค์กรที่มีลักษณะความเลื่อมล้ำของอำนาจสูง คือผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งทฤษฎีนี้สอดคล้องกับ ผลการศึกษา Harada (2017) ที่พบว่าประเทศไทยจะมีความแตกต่างด้านอำนาจสูงทำให้เกิดระยะห่างระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องไทยยังไม่ค่อยชอบวางแผนในระยะยาว และคนไทยนิยมใช้คำว่า ไม่เป็นไรซึ่งเป็นเหตุผลที่ทำให้พวกเขาไม่กลัวหรือกังวลเกี่ยวกับอนาคต และอยู่ในสังคมแบบหลวมไม่เคร่งเครียด

ต้องการการผ่อนคลาย ทำให้การทำงานร่วมกันของคนต่างวัฒนธรรมไม่ราบรื่น ซึ่งรูปแบบการทำงานของไทยมีความแตกต่างกับรูปแบบการทำงานของจีนที่เน้นการแข่งขันโดย Lan (2016) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรและคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลในโรงพยาบาลตติยภูมิ มณฑลยูนนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน พบว่า ลักษณะขององค์กรมีการมุ่งเน้นการแข่งขันในการปฏิบัติงานสูง ต้องปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตและคุณภาพงาน Denison (1990) เสนอให้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรความร่วมมือให้เกิดขึ้นใหม่จนเป็นค่านิยมร่วมกัน วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อทัศนคติ แสดงออกเป็นพฤติกรรมและส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร โดยวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกสร้างขึ้นจากความผูกพันของพนักงานในองค์กร จะเป็นปัจจัยที่ดีที่สุดในการทำงานร่วมกัน

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมในองค์กรนี้ยังมีผู้วิจัยได้วิจัยถึงความต่างไว้โดย Promta (2014) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมการทำงานองค์กรข้ามชาติที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติ พบว่าวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ด้านลักษณะการมีส่วนร่วมจะมีความผูกพันในทิศทางเดียวกัน Poonpol (2014) พบว่าอิทธิพลของความฉลาดทางวัฒนธรรมมีต่อการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงานข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานข้ามชาติ การทำงานในบริษัทระหว่างประเทศนั้น จึงควรตระหนักถึงอุปสรรคทางด้านวัฒนธรรมที่ต้องประสบเมื่อไปทำงานยังต่างประเทศบริษัทระหว่างประเทศจึงควรจัดการกับเรื่องเกณฑ์การคัดสรร การเตรียมความพร้อม และการส่งเสริมกลไกต่าง ๆ เพื่อลดปัญหาทางด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรมให้แก่พนักงาน และ Liu & Porter (2010) ได้ศึกษา Culture and KM in China ศึกษาถึงผลกระทบของวัฒนธรรมและการจัดการองค์ความรู้ ความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร ทั้งในองค์กรของจีนเอง องค์กรร่วมทุน และองค์กรจากนานาชาติ ที่จัดตั้งขึ้นในประเทศจีน พบว่า วัฒนธรรมที่ยังรากลึกของจีนนั้น ส่งผลต่อการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร การแลกเปลี่ยนเชิงวัฒนธรรมจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรด้วย ชาวต่างชาติที่เข้าไปทำกิจการ จึงควรจะเรียนรู้ เข้าใจพื้นฐานของคนในวัฒนธรรมนั้นเสียก่อน เพื่อที่จะนำพาองค์กรไปสู่การสนับสนุน และการจัดการองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพยังเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้อีกด้วย ดังนั้นบริษัทควรมีจัดกิจกรรมร่วมกันและมีนโยบายที่ชัดเจนและควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ทำเพื่อพัฒนาองค์กรในระดับต้น ควรให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องงาน รวมทั้งให้ร่วมแสดงความสามารถเพื่อนำความคิดเห็นมาช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานต่อไป Nikornpomudom (2016) ได้ศึกษา วัฒนธรรมการทำงาน รูปแบบการบริหารงาน และกระบวนการทำงาน ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิต

การทำงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการทำงานของพนักงาน ในบริษัทข้ามชาติ ได้แก่ วัฒนธรรมการทำงาน ในด้านการ ใช้อำนาจของผู้บริหาร และ ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน รวมไปถึงการเลื่อนตำแหน่ง การประเมินประสิทธิภาพ และความสัมพันธ์ ปัจจัยทั้งหมดนี้ส่งผลต่อ คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน และ พฤติกรรมการทำงานที่องค์กรประสงค์ Srisuay (2018) ได้ศึกษาวิธีการสร้างความเข้าใจ ในการทำงาน เข้าใจวัฒนธรรม ด้วยการส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมแบบเน้นการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาทักษะการใช้ภาษาของพนักงาน Suphonphak (2012) ที่ได้ศึกษาในเรื่อง การรับรู้ และการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย กล่าวว่า จำเป็นต้องพัฒนา และเพิ่มพูนทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมให้กับบุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วมกับความหลากหลาย มีการจัดการความรู้ อันได้แก่ การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม การปฐมนิเทศ การเรียนภาษา ด้านนโยบายองค์กร ควรสร้างและ กำหนดแนวทางให้ชัดเจนกับองค์กร ให้พนักงานยึดเป็นหลักในการทำงาน และ Nartpiriyarat (2017) พบว่า การปรับโครงสร้างการบริหาร และการปรับโครงสร้างธุรกิจ เป็นการแก้ไขปัญหา โดยจะส่งผลต่อปัจจัยการคงอยู่ ของธุรกิจ เนื่องจากเป็นการแก้ไขปัญหา และสร้างแนวทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ต้องศึกษาถึงการให้ความสำคัญกับการสร้างแนวทางการบริหารจัดการ มีรูปแบบของการจัดโครงสร้างการบริหารที่ สอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจ ในแต่ละองค์กร จะต้องพิจารณาจากเงื่อนไขอื่น ๆ ที่มีความเฉพาะตัวประกอบด้วย เช่น สภาพแวดล้อม และรูปแบบ โดยปัจจัยสำคัญสำหรับการแก้ไขปัญหาในลักษณะนี้ คือการปรับตัวในเชิงภาคธุรกิจ ให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น นอกจากนั้นการขาดการสร้างเป้าหมายให้ชัดเจนจะทำให้เกิดปัญหา ในการทำงานร่วมกัน Jayakom (2008) กล่าวว่าไว้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญ สำหรับองค์กรยุคใหม่ เนื่องจากมนุษย์เป็นผู้ที่ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร นอกจากการบริหารงานที่ดีแล้วสิ่งสำคัญคือการรับรู้ และเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร ภายในองค์กร แม้พฤติกรรมการทำงานจะเป็นเรื่องส่วนบุคคล แต่ยังสามารถพัฒนาให้เกิดประโยชน์ ต่อส่วนรวมได้ จากการแสวงหา ฝึกฝนตนเองจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร

นอกจากวัฒนธรรมที่แตกต่างแล้ว การสื่อสารยังเป็นอีกส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อ ความสัมพันธ์ตามที่ Barnard (1938); Chandasuwat (2015) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ สำหรับองค์กรที่มีคนหลากหลายวัฒนธรรมมารวมกัน เนื่องจากการสื่อสารต่างวัฒนธรรม เป็นกระบวนการถ่ายทอด รับรู้ และตีความหมาย ปฏิสัมพันธ์กันระหว่างคนที่มาจากวัฒนธรรม ที่แตกต่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและลดความผิดพลาด เป็นไปอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งการสื่อสาร ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมจำเป็นต้องมีการจัดการควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสื่อสาร

เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันระหว่างสมาชิกภายในองค์กร อีกทั้งยังสามารถนำไปสู่ระดับความร่วมมือที่เพิ่มมากขึ้นอีกด้วย โดยการสื่อสารที่ดีต้องประกอบด้วยหลัก 3 ประการคือ 1) การสื่อสารภายในองค์กรนั้นจะต้องมีความชัดเจน 2) ทุกคนควรจะสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ และ 3) การสื่อสารจะต้องสั้น และส่งตรงถึงผู้ที่รับข่าวสารให้ได้มากที่สุด Daengthoen (2015) ได้ศึกษาพบว่า ทักษะในด้านการปฏิบัติงานและด้านภาษาต่างประเทศของเจ้าขององค์กรที่เป็นต่างชาติมีความจำเป็นและมีความพร้อมมากกว่าเจ้าขององค์กรที่เป็นชาวไทย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาปัญหา อุปสรรครวมถึงปัจจัยสนับสนุนในการทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) ผ่านการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล (Key Informant) ผสมผสานกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนรวม (Non-Participant Observation) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปรากฏการณ์และประสบการณ์ของบุคคลได้ประสมมาเป็นหลักเพื่อหาคำตอบว่าปัญหาอุปสรรคในความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรที่แตกต่างกันทางวัฒนธรรม จะสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นได้อย่างไร

ผู้ให้ข้อมูลหลัก มีจำนวน 12 คน ผู้วิจัยคำนึงถึงความสำคัญของข้อมูลที่ได้มาจากผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยการสัมภาษณ์เพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ทำให้ได้ผลลัพธ์ในมุมมองเพียงด้านเดียวเท่านั้น ดังนั้นเพื่อความหลากหลายของข้อมูลและครบถ้วนสำหรับการวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรค ที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กรร่วมทุนไทย - จีน เพื่อให้ได้มุมมองที่ต่างกัน และเพื่อเข้าใจถึงภาพรวมของการทำงานร่วมกันทั้งหมดที่เกิดขึ้น ตลอดจนปัจจัยสนับสนุนในการทำงานให้ราบรื่น ผู้วิจัยจึงได้แบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 เป็นผู้เชี่ยวชาญจากสมาคมการค้าไทย-จีนหรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำธุรกิจจำนวน 3 คน และกลุ่มที่ 2 เป็นผู้ประกอบธุรกิจหรือพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรร่วมทุนไทย - จีน จำนวน 9 คน โดยมีเกณฑ์คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลเป็นบริษัทต้นแบบจากคุณสมบัติต่อไปนี้ เป็นบริษัทร่วมทุนไทย-จีนที่ขึ้นทะเบียนต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ในกลุ่มอุตสาหกรรมประเภทค้าปลีก-ค้าส่ง ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาธุรกิจประเภทค้าปลีก-ค้าส่ง โดยมีเหตุและผลดังต่อไปนี้ 1) กรมพัฒนาธุรกิจการค้ามีภารกิจสำคัญในการส่งเสริมพัฒนาธุรกิจให้มีความเข้มแข็งแข่งขันได้ในธุรกิจค้าส่งค้าปลีก เป็นธุรกิจสาขาบริการจัดจำหน่าย

(Distribution Services) ที่อยู่ภายใต้ความตกลงทางการค้าบริการของอาเซียน (AFAS) ซึ่งถือเป็นสาขาธุรกิจพื้นฐานของคนไทยที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการและการจ้างงานเป็นจำนวนมาก ด้วยมูลค่าในหน่วยการลงทุนจากจีน ในปี 2016 ในธุรกิจการขายส่งสินค้า ด้วยมูลค่าสูงถึง 106 ล้านดอลลาร์สหรัฐ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 34.4 สูงเป็นอันดับหนึ่งจากหน่วยการลงทุนทั้งหมด (Bank of Thailand, 2017) 2) ธุรกิจค้าส่งค้าปลีกเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สำคัญเป็นหนึ่งใน การขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยโดยรวม และเป็นกลไกในการพัฒนามาตรฐานการครองชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงและกระจายสินค้าจากผู้ผลิตและนำไปสู่ผู้บริโภค (Department of Business Development Ministry of Commerce, 2015) 3) ธุรกิจค้าปลีกเป็นส่วนหนึ่งของ บริการด้านพาณิชย์กรรมและวิชาชีพ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของบริการ 5 สาขาหลักที่จีนให้ความสำคัญสูง ภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 ของสาธารณประชาชนจีนและเป็นธุรกิจที่จีนได้เปิดเสรีเพิ่มขึ้นเป็นลำดับมาโดยตลอด ตั้งแต่ พ.ศ.2544 จนถึงปัจจุบัน

ซึ่งผู้วิจัยได้ ปฏิบัติตามบทบาท และการพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูล ตามวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ของ Chantavanich (2019) โดยมีหนังสือขอความร่วมมือและชี้แจงวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ก่อนเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลมีอิสระในการได้ตอบหรือให้ข้อมูล ตลอดจนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ โดยผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ด้วยวิธีการแบบลูกบอลหิมะ (Snowball Sampling) เป็นการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลต้นแบบก่อน แล้วแนะนำกลุ่มผู้ให้ข้อมูลถัดไป

แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) ที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลนั้นผู้วิจัยได้พัฒนาคำถามบางส่วนไว้เบื้องต้น จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีเนื้อหาครบถ้วนสามารถนำไปวิเคราะห์ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ตัวอย่างประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 เช่น เป้าหมายขององค์กร ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่องค์กรเป็นอยู่ และต้องการที่จะเป็นในอนาคต ปัญหาระหว่างบุคคลที่พบเจอ วิธีแก้ไขปัญหา การปรับตัว และกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ปัญหา เป็นต้น ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 เช่น ข้อมูลส่วนตัวและข้อมูลการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ระยะเวลาในการทำงาน ความรู้สึก ความพึงพอใจต่อหัวหน้าเพื่อนร่วมงาน องค์กร ตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีอยู่ในปัจจุบัน ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน เป็นต้น ซึ่งในระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสามารถปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมได้ตามสถานการณ์และบริบทที่เกิดขึ้น หากข้อมูลยังไม่อิ่มตัว

ระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้อุปกรณ์สำหรับช่วยเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ 1) สมุดบันทึก ใช้เพื่อการจด บันทึกข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยเน้นบันทึกหัวข้อหลักและใจความสำคัญ 2) เครื่องบันทึกเสียง ใช้ บันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์ ซึ่งจะบันทึกข้อมูลได้ครบถ้วนไม่ขาดความต่อเนื่อง เพื่อนำมาถอดเทปคำต่อคำยืนยันความ สอดคล้องตรงกันกับการจดบันทึก 3) กล้องถ่ายรูป ใช้บันทึกภาพเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะที่เก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการอ้างอิงในอนาคต 4) ผู้วิจัยจัดทำแฟ้มเก็บข้อมูล ใช้เพื่อจัดเก็บข้อมูล โดยแยกหัวข้อให้เป็นระเบียบ ป้องกันความสับสนที่อาจจะเกิดขึ้น อีกทั้งสะดวกในการตรวจสอบค้นหา โดยทำหลังจากถอดข้อมูลจากเครื่องบันทึกเสียง แล้วพิมพ์บันทึกเป็นแฟ้มข้อมูล เพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของบทสัมภาษณ์จากเทปบันทึกเสียงและจากการจดบันทึก จากนั้นทำการจัดพิมพ์และส่งกลับไปยังผู้ให้ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และเพิ่มเติมในประเด็นที่อาจจะยังตกหล่น เมื่อได้ข้อมูลกลับมาแล้วผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และตีความหมายของข้อมูลร่วมกัน ในการวิเคราะห์เนื้อหา ผู้วิจัยเน้นเนื้อหาที่ปรากฏโดยวิเคราะห์แก่นสาระด้วยการทำข้อมูลที่มีอยู่จำนวนมาก ให้มีขนาดเล็กลงโดยการใช้วิธีลดทอนข้อมูล เลือกค่าที่เป็นค่าสำคัญให้คงไว้ซึ่งข้อมูลตามค่าสำคัญนั้น เพื่อให้สามารถนำมาตีความจนได้ข้อสรุป แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปแบบพรรณนา โดยจำแนกเป็นประเด็นตามวัตถุประสงค์ (Howitt & Cramer, 2007)

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำเสนอได้ 3 ส่วน ได้แก่ 1) ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร 2) อุปสรรคที่ขัดขวางความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร และ 3) ปัจจัยสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร

1. ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร

ผู้วิจัยได้ทำการสรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กรร่วมทุนไทย-จีน ของผู้ให้ข้อมูล ดังตารางที่ 1

จากตารางที่ 1 แสดงถึงประเด็นปัญหาด้านต่าง ๆ ในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร ซึ่งมีทั้งหมด 9 ประเด็นหลัก ได้แก่ รูปแบบการทำงาน ค่าตอบแทน เวลา โครงสร้างองค์กร ความสัมพันธ์ วัฒนธรรมองค์กร เป้าหมาย ความมั่นคง และความไว้วางใจเรียงตามลำดับได้ ดังนี้

1.1 รูปแบบการทำงาน พบว่าไม่มีรูปแบบการทำงานที่ชัดเจน ต้องปรับเปลี่ยนตามคำสั่งทำให้เกิดความกดดัน และไม่เข้าใจในงาน โดยสมาชิกในองค์กรที่เป็นคนไทยและคนจีน ต่างมีรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน ที่เด่นชัดที่สุดคือความเร็วในการทำงาน แนวคิดการนำเสนอและวิธีการทำงาน

1.2 ค่าตอบแทน พบว่าได้รับสวัสดิการได้ตามที่กฎหมายกำหนด ค่าตอบแทนจะได้ตามที่ตกลงกัน แต่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับวุฒิการศึกษา สมาชิกในองค์กรที่เป็นคนไทยได้รับค่าตอบแทนน้อยกว่าสมาชิกในองค์กรที่เป็นคนจีน การขึ้นเงินเดือนเป็นเรื่องที่ทำได้ยากเนื่องจากต้องผ่านการพิจารณาโดยตรงจากเจ้าของกิจการ และไม่มีค่าล่วงเวลาเนื่องจากถือว่าเวลาที่เกินมานั้น เป็นหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบต้องทำให้เสร็จสิ้นอยู่แล้ว

1.3 เวลา ผลการศึกษาพบว่าความตรงต่อเวลาและความรวดเร็วในการทำงานเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง เมื่อทำงานได้ไม่ตรงเวลาที่กำหนด สมาชิกในองค์กรมักจะแสดงเหตุผลชี้แจง

1.4 โครงสร้างองค์กร พบว่าไม่มีการกำหนดโครงสร้างองค์กร หน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ทำให้เกิดปัญหาความคลุมเครือในการทำงาน มีปริมาณงานที่มากเกินไปต่อพนักงานหนึ่งคน ก่อให้เกิดความล่าช้าของงาน การมอบหมายงานไม่ตรงกับความสามารถของพนักงาน พนักงานให้ความเห็นว่าปัญหาเหล่านี้ทำให้ผลงานที่ออกมานั้นไม่ดี ได้ไม่ตรงตามความต้องการของผู้บริหาร

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร จากผู้ให้ข้อมูล

ลำดับผู้ให้ข้อมูล	ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร								
	รูปแบบการทำงาน	ค่าตอบแทน	เวลา	โครงสร้างองค์กร	ความสัมพันธ์	วัฒนธรรมองค์กร	เป้าหมาย	ความมั่นคง	ความไว้วางใจ
1	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-	-
2	✓	-	✓	-	✓	-	-	-	-
3	✓	-	✓	-	-	✓	-	-	✓
4	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	✓
5	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓
6	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	-
7	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-
8	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	-
9	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	-
10	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	-	-
11	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-
12	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓

1.5 ความสัมพันธ์ในการทำงาน พบว่าพนักงานมีความรับผิดชอบหน้าที่ของตนเท่านั้น ไม่ได้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และเนื่องจากมีความต่างในด้านของภาษาและวัฒนธรรม ทำให้มีการจับกลุ่มและแบ่งกลุ่มตามสัญชาติของตน ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานนั้นไม่ผูกพันเท่าที่ควร

1.6 วัฒนธรรมองค์กร ผู้ให้ข้อมูลแสดงความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนสำคัญที่จะอยู่ร่วมกันในองค์กร โดยผู้วิจัยพบว่าย่างขาดการมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรจากเจ้าของกิจการ โดยในการทำงานนั้นพนักงานมักจะต่างคนต่างอยู่ต่างทำงานของตนเอง ไม่มีปฏิสัมพันธ์ในองค์กร

1.7 เป้าหมายการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า เป้าหมายการทำงานเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกัน เนื่องจากองค์กรขาดการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน อาจทำให้คนในองค์กรไม่มีทิศทาง ไม่มีความเข้าใจในงาน และขาดการวางแผนในการทำงาน

1.8 ความมั่นคงในการทำงาน พบว่าพนักงานรู้สึกถึงความไม่มั่นคงในกิจการที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ เนื่องจากเกิดความกลัวการเลิกกิจการ ทำให้ตนเองต้องตกงาน

1.9 ความไว้วางใจ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่เป็นคนจีนมักจะทำงานด้วยตนเอง ไม่มอบหมายหรือให้คนอื่นทำหน้าที่แทนตน เนื่องจากเห็นว่าเป็นผลงานเฉพาะความเชี่ยวชาญของตน และเชื่อมั่นว่าผลงานที่ตนเองทำนั้นจะต้องออกมาดีกว่าให้คนอื่นทำให้

2. อุปสรรคที่ขัดขวางความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร

จากการศึกษาอุปสรรคความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 12 คน ให้ความเห็นตรงกันว่าอุปสรรคสำคัญที่สุดของการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กรร่วมทุนไทย-จีนคือ วัฒนธรรมและภาษา ดังนี้

2.1 วัฒนธรรม ผลการศึกษาพบว่าการมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันโดยเฉพาะวัฒนธรรมที่อยู่บนรากฐานเดิม เช่น คนจีนมีการทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความรวดเร็ว กล้าแสดงออกและกล้าแสดงความคิดเห็น เป็นต้น ในขณะที่คนไทยใช้ชีวิตด้วยความไม่รีบเร่ง ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นของตนเองออกมาด้วยความเกรงใจผู้อื่น เป็นต้น ทำให้วัฒนธรรมการทำงานของคนจีนแตกต่างจากจากคนไทยทั้งในเรื่องของเวลาในการทำงาน ความคิดเห็น รวมถึงพฤติกรรมการทำงานของคนจีนและไทย จึงส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น เวลาในการทำงานหรือความต้องการของผลลัพธ์ของงานที่คนจีนที่ต้องการงานที่รวดเร็ว หรือแม้กระทั่งการพูดคุยที่ต้องแสดงออกด้วยเสียงดัง ล้วนแต่เป็นพฤติกรรมที่อาจก่อให้เกิดเป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกัน เพราะต่างฝ่ายเกิดการรักษาเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมของตนไว้

โดยผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 กล่าวว่า “ผมว่าวัฒนธรรม มันเป็นปัญหาที่ค่อนข้างละเอียดอ่อนครับ อย่างที่เรียนตั้งแต่ต้น กิริยามารยาท คนจีนก็คุยเสียงดัง บางทีก็อาจจะไม่ไหวง่าย เอ๊ะทำไมแค่นี้ทำไมไม่ได้ ก็อาจจะมึนเสียงดังบ้าง ใช้มือ ใช้เท้าบ้าง คนจีนเขาอาจจะไม่ถือครับ แต่อย่างคนไทยจะมาชี้ของอะไรต่าง ๆ จะไม่ใช่เท้า ยืนของจะไม่โยนครับ จะไม่ข้ามหัวคนอื่น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

ในขณะที่ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 อธิบายว่าการแสดงออกในสิ่งที่ตนเองคิดด้วยเสียงที่ดังนั้น เป็นการแสดงถึงความมั่นใจในความคิดของตนเองที่ถูกต้องและมีคุณค่า

“ประเทศจีนที่มีประชากรมาก มีการแข่งขันมันสูง ทรัพยากรมีจำกัด คนจีนถูกสอนมาตั้งแต่เด็กๆ แล้วว่าต้องแข่งกับคนอื่น ถ้าคุณไม่แสดงออกเท่ากับว่าคุณโน้มน้าวคุณจะไม่ทำอะไรแล้วแต่ถ้าคุณไม่มีโอกาสคุณก็จบ ซึ่ง แตกต่างจากคนไทย ที่มีความอยู่ดีกินดีสบายๆ การแข่งขันในประเทศไม่รุนแรง...ควรจะกระตุ้นให้กล้าแสดงออกถึงสิ่งที่เขาแฝงอยู่ข้างใน ดึงมันออกมาใช้ คนจีนส่วนมากถูกสอนให้เป็นพญามังกร หรือไม่ก็เป็นหงส์ คนจีนเดียวๆ มีความเก่งกาจ ฉับ ไม่ว่าจะเป็นผู้หญิงหรือผู้ชายล้วนแล้วแต่อยากแสดงออกถึงความเก่งของตัวเอง...แต่ละคนก็อยากจะเด่น นี่เป็นคาแรกเตอร์ของคนจีนจำนวนไม่น้อยที่อยากจะเด่นหนึ่งในตองอยู่ในอาณาเขตของตัวเอง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

แต่สำหรับผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 มองว่าวัฒนธรรมประจำชาติของทั้งสองประเทศเริ่มมีความคล้ายคลึงกันบ้าง โดยเฉพาะในด้านการงานเพื่อมุ่งเน้นวัตถุ

“อยู่ประเทศไทยก็รู้สึกที่ว่าวัฒนธรรมไม่แตกต่างกันมากเท่าไร เหมือนกับว่าจากประเทศจีนไปมณฑลหนึ่ง ไปอีกมณฑลหนึ่ง แต่หลังจากมาคนจีนมักมอมองวัตถุมากกว่าทุกอย่างมองไปที่วัตถุแล้วก็คือเขาเน้นผลประโยชน์ อะไรได้ประโยชน์อะไรไม่ได้ประโยชน์ คือว่าเขาทำทุกวิถีทาง...แต่ในมุมมองธุรกิจ เขาก็เหมือนทำได้ทุกอย่าง ไม่เกรงกลัวบาปหรืออะไร อันนี้มีเยอะ ยิ่งในยุคหลังๆ เชื่อว่าขอให้ทำงานให้รวยก่อนถือว่า เก่ง เชิดชู เขาก็ไปทางนั้นเลย ไม่มีใครสนใจเรื่องความดีงาม ตอนหลังๆ เขาไม่เชื่อแล้ว เพราะว่า เขาบอกว่าสิ่งเหล่านี้ไม่จริง เขาก็ไม่เชื่อ ทุกคนเชื่อตัวเอง ก็ทำๆ ไป ก็ไม่มีอะไรที่เหมือนกับว่าเป็นกฎเกณฑ์ มีแต่กฎหมาย แต่หลายๆ สิ่งไม่ได้อยู่ในกฎหมาย กฎหมายเขายังมีช่องโหว่อยู่ กฎหมายมาไม่ทันตามไม่ทันก็ทำไป” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

โดยผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 ได้แสดงความคิดเห็นวัฒนธรรมที่สะท้อนถึงระบบอาวุโส “เวลาที่มีปัญหาหัวหน้ากับพี่ก็เถียงกันไปเถียงกันมา สรุปว่าพี่ไม่ผิดจริงๆ เเถียงกันเสร็จก็แยกย้าย ไม่มีอะไรเกิดขึ้น ตอนเย็นชวนพี่ไปกินข้าว ตอนนั้นพี่ก็ไม่กล้าไปด้วยหรอก แบบอารมณ์เรายังเคืองอยู่ บ้าริเปล่า เพิ่งทะเลาะกันจะชวนไปกินข้าว ทั้งงั่งทั้งโมโหกลายเป็นผลดี

ก็เข้าใจกันมากขึ้นนะ แบบเหมือนจะเกรงใจเรามากขึ้น แล้วเขาก็ฟังเรามากขึ้น พี่ว่าก็เป็นผลดีไปเขาน่าจะเข้าใจเราว่าเราคิดอะไร เพราะตอนเข้ามาทำงานใหม่ๆ เราก็ได้กินอะไร ไม่กล้าพูด ไม่กล้าเถียง ใครจะพูดอะไร สั่งให้ทำอะไรก็ทำให้หมด กลายเป็นว่า งานที่พี่ต้องทำเยอะมาก จนอยากลาออก หลังจากที่เราเริ่มพูดบ้าง ก็ทำงานง่ายขึ้นนะ ก็อยู่มาได้ถึงวันนี้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

2.2 ภาษา พบว่ามีผลต่อการสื่อสาร การใช้คนละภาษา ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน ซึ่งเป็นอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน พูดคุยรับงานได้ไม่ค่อยมากนัก ทุกอย่างต้องสื่อสารผ่านล่าม เกิดความล่าช้าและเกิดความห่างเหินระหว่างพนักงานกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

ดังเช่นผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 กล่าวว่า “คนที่ทำงานส่วนใหญ่ไม่รู้ภาษาจีนโดยเฉพาะในระดับผู้ปฏิบัติงาน ที่เป็นคนไทย อันนี้ถือเป็นอุปสรรคใหญ่ของการทำงาน”

ซึ่งคล้ายกับผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 ที่กล่าวว่า “เป็นปัจจัยสำคัญทีเดียว ถ้าคนจีนพูดภาษาไทยได้ก็ยิ่งดี ถ้าคนไทยพูดภาษาจีนได้ก็ยิ่งดี ยิ่งทำให้การมาลงทุน ค่าขายในเมืองไทย มันมีประสิทธิผลได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น จีนมาลงทุนในเมืองไทยมีโอกาสที่ไม่เพียงแต่สร้างงานในไทย สามารถจ้างคนไทย แต่ขณะเดียวกันเขาพบกับอุปสรรคว่าเวลามาแล้วเขาจะหาคนไทยที่พูดคุยรับงานได้ไม่ค่อยมากนัก ดังนั้นความจำเป็นของเขาคือต้องหาคนที่พูดภาษาจีนได้ แต่หลักสูตรที่เราใช้กันในปัจจุบันนี้...เอามาใช้ในชีวิตจริงไม่ได้”

ผู้ให้ข้อมูลบางราย ไม่มีความรู้เลยภาษาจีนเลย กล่าวถึงประสบการณ์ของตนที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานดังนี้ “พี่ไม่ได้ภาษาจีนเลยฟังไม่รู้เรื่องเลยแม้แต่นิดเดียว แต่ตอนที่พี่มาสัมภาษณ์ เขาบอกว่าคนจีนพูดไทยได้ ไม่มีปัญหา พี่ก็เลยตอบตกลงคิดว่าไม่น่าจะมีปัญหาอะไร แต่พอมาทำงานจริงๆ ก็เจออุปสรรคเพราะเราพูดไม่ได้เลย หรือถึงคนจีนเค้าจะพูดภาษาไทยได้ บางทีก็ไม่ชัด เราก็ตง งง ว่าหมายถึงอะไร...ก็ลำบากหน่อยในช่วงแรกๆ เพราะเราก็ไม่รู้ว่าจะต้องทำยังไง ต้องทำอะไรบ้าง มันก็จะทำตัวไม่ถูก ก็จะโดนเจ้านายมองแรงหน่อย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

และผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 ยังยืนยันว่าความสามารถในการใช้ภาษายังเป็นอุปสรรคในความสัมพันธ์ที่เกิดในองค์กร “ถ้าคนที่เค้าไม่ได้ภาษาจีนอะนะ เค้าก็จะดูห่างๆจากเจ้านายหน่อยละ เพราะเค้าพูดกันไม่รู้เรื่อง เดินผ่านก็มีแค่อ้อมให้กัน เจ้านายพี่เขายังเคยถามว่าคนนี่ชื่ออะไร ทั้งที่ทำงานกันมาตั้งนานละ คือมันก็จะดูห่างเหินกันอยู่บ้าง”

3. ปัจจัยสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร

จากการศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรร่วมทุนไทย-จีน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นท่ามกลางความแตกต่างด้านวัฒนธรรม นั้น ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 12 คน

ให้ความเห็นถึงปัจจัยที่สนับสนุนในการทำงานร่วมกันจำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านผู้บริหาร ด้านพัฒนาบุคลากรและด้านนโยบายองค์กร ดังนี้

3.1 ปัจจัยด้านผู้บริหาร โดยผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้วัฒนธรรม ภูมิหาย และให้ความสำคัญกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมซึ่งกันและกัน การปรับตัว และกำหนดแนวทางในการปฏิบัติในการอยู่ร่วมกัน ดังเช่นผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10 กล่าวถึงความเข้าใจในการทำงานว่า “จะบริหารคนต้องมีความเข้าใจครับ บางอย่างหนังสือก็ไม่ได้เขียนไว้ ต้องเรียนรู้ ปรับตัว อันนี้สำคัญ เราต้องพูดกันให้เข้าใจ ไม่เข้าใจก็ต้องถาม ทำงานร่วมกัน เกรงใจกันไม่ได้หรอกครับ ไม่ใช่อะไรก็ได้ หยวนๆกันไป เวลามีปัญหามันจะกลายเป็นปัญหาใหญ่ แต่ถ้าเราพูดให้เข้าใจกัน ตั้งแต่แรกแล้ว มีปัญหาดีกว่ามีปัญหาเกิดขึ้นมันจะแก้ยากกว่าครับ”

3.2 ปัจจัยด้านพัฒนาบุคลากร เพื่อสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร องค์กรควรสนับสนุนมุ่งเน้นให้คนในองค์กรมีการเรียนรู้ภาษาและวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลก่อให้เกิดความรู้ ความสามารถสื่อสาร และเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถอยู่ร่วมกันบนพื้นฐานของความเข้าใจ นำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีที่มีร่วมกัน ภายในองค์กร อย่างเช่นผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 ที่กล่าวว่า “คนจีนพวกเจ้าของ พวกที่เขาเข้ามาทำงาน เขามาที่นี้เขาก็พยายามจะปรับตัวนะ มีคนก็บอกๆ กัน เวลามาที่นี้ก็ควรมีคู่มือให้เขา พูดถึง ประเทศไทยมีวัฒนธรรมอันนี้ทำได้ อันนี้ไม่ควรทำ อันนี้คนไทยถือ เราต้องเรียนภาษา เข้าใจเขาเข้าใจเรา ใส่ใจเขา หนึ่งรู้ภาษา รู้วัฒนธรรม ถ้าเราตั้งใจก็ว่าจะลงหลักก็ร่วมมือกัน กับเขา ลงเรียนภาษา เดี่ยวก็รู้วัฒนธรรม ต้องเปิดใจกว้าง จะได้อยู่ร่วมกันได้”

3.3 ปัจจัยด้านนโยบายองค์กร พบว่าองค์กรควรสร้างและกำหนดแนวทาง โครงสร้างองค์กร และนโยบายให้ชัดเจนกับองค์กร เพื่อให้พนักงานยึดเป็นหลักในการทำงาน โดยผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 กล่าวว่า “ผู้บริหารเมื่อเข้ามาทำธุรกิจก็ต้องศึกษา ภูมิหาย กฎระเบียบ วัฒนธรรม ต้องเข้าใจเขาอย่างที่เขาเป็น หัวอกเขาหัวอกเรา เข้ามาก็ไม่ใช่ จะเอาทำไปอย่างเดียว ต้องคิดถึงเรื่องต้องเป็นส่วนหนึ่งของสังคมไทยนะ ต้องมีส่วนที่จะ ตอบแทนสังคมไทยครับ ไม่ใช่เอาแต่ได้อย่างเดียวครับ ผู้บริหารต้องไปปรับตัว ต้องศึกษา วัฒนธรรมไทยและมาปรับตัว หาสายกลางทั้งสองฝ่าย ให้ทั้งสองฝ่ายรับได้คือ ก็ต้องมีคนไปอธิบาย ต้องชี้แจงให้ทั้งสองฝ่าย...ถ้าระยะยาวก็ต้องเอาผู้บริหารหรือเป็นพนักงานหาโอกาสจัดการความรู้ เหมือนกับคิดเอง ว่าวัฒนธรรมจีนเป็นยังไง วัฒนธรรมไทยเป็นยังไง ให้ต่างคนต่างเอาความในใจ เอาออกมาเหมือนพูดได้เต็มที แล้ว ก็หาข้อสรุป เรียนรู้ซึ่งกันและกัน”

สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ในองค์กรที่นำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างราบรื่นในธุรกิจร่วมทุนไทย-จีน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร และวิเคราะห์ปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรร่วมทุนไทย-จีนที่มีความแตกต่างด้านวัฒนธรรมสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น นั้น สรุปได้ว่า

1. ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับ รูปแบบการทำงาน ค่าตอบแทน เวลา โครงสร้างองค์กร ความสัมพันธ์ทั่วไปในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร เป้าหมายการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน และความไว้วางใจต่อกัน
2. อุปสรรคที่ขัดขวางความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรม และภาษา
3. ปัจจัยสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร ได้แก่ ผู้บริหาร การพัฒนาบุคลากร และนโยบายองค์กร

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ในองค์กรที่นำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างราบรื่นใน ธุรกิจร่วมทุนไทย-จีน นั้น อภิปรายผลได้ดังนี้

1. ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร

รูปแบบการทำงาน การทำงานของชาวจีนจะไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน ขึ้นอยู่กับนายจ้าง ทำให้การจัดการในงานต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับนายจ้างเพียงคนเดียว อาจขาดการเรียงลำดับความสำคัญของงานภายในองค์กร ไม่มีระเบียบแบบแผนที่แน่นอน ทำให้การทำงานของเกิดสภาวะกดดัน เพราะอาจจะได้รับงานที่ไม่ถนัดจึงไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ กรณีนี้ความไม่ชัดเจนนี้อาจเกิดขึ้นเพราะการส่งต่อนโยบายลงมาสู่ระดับปฏิบัติ การชี้แจงรายละเอียดต่าง ๆ ให้กับผู้ปฏิบัติไม่ชัดเจนนั้นส่งผลต่อมีการตีความนโยบายที่ไม่เหมือนกัน คู่มือการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ตามขั้นตอนให้มีความชัดเจนในการปฏิบัติงานมากขึ้น (Office of the Education Council, 2017) โดยการทำงานในสภาวะกดดันอาจมาจากวิธีการทางมนุษยสัมพันธ์ถูกใช้ในทางที่ไม่ส่งเสริมกับรูปแบบการทำงาน หากนำไปใช้ให้ถูกต้องแล้วจะทำให้บรรยากาศในองค์กรอำนวยให้ทุกฝ่ายเข้ากันได้เป็นอย่างดีที่สุด คนงานจะได้รับความพอใจสูงขึ้น และกำลังความสามารถทางการผลิตก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย การเน้นหนักเรื่องมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยวิธีการจูงใจเพื่อให้คนงานมีขวัญและกำลังใจ เป็นวิธีการควบคุมที่เหมาะสม โดยจะต้องมีระเบียบวินัย เพื่อให้พฤติกรรมของคนให้อยู่ในแนวทางที่ต้องการ ควบคู่กันไปกับการจูงใจ เพราะความต้องการทางอารมณ์และร่างกายของมนุษย์ ประกอบเป็นพื้นฐานขององค์กร ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้เองจากการรวมตัวของมนุษย์ ซึ่งมีความต้องการ ผลประโยชน์ หรือมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Waichita, 2559)

ค่าตอบแทน ค่าตอบแทนที่น้อยและไม่ได้เป็นไปตามข้อตกลง และเกิดการไม่เท่าเทียมกันภายในองค์กร ยังมีความยากในการปรับขึ้น ปัญหาเหล่านี้สอดคล้องกับ Juntavong (2018) ได้ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานขาย โดยรายได้และสวัสดิการเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน

เวลา โดยการทำงานของคนจีนส่วนใหญ่จะทำงานด้วยความรวดเร็ว ตัดสินใจเร็ว ตรงต่อเวลา การส่งงานจะส่งก่อนกำหนด จึงมีผลโดยตรงต่อการทำงานของคนไทย เนื่องจากปัญหาส่วนใหญ่ของคนไทยคือไม่ตรงต่อเวลาสอดคล้องกับผลงานของ Lan (2016) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรและคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลในโรงพยาบาลตติยภูมิ มณฑลยูนนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน พบว่า ลักษณะขององค์กรมีการมุ่งเน้นการแข่งขันในการปฏิบัติงานสูง ต้องปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อคุณภาพชีวิต และคุณภาพงาน

โครงสร้างองค์กร การจัดการโครงสร้างองค์กรของคนจีน ไม่มีความแน่นอน และชัดเจน เช่นการรับพนักงานเข้าทำงานอาจจะได้รับหน้าที่ไม่ตรงตามตำแหน่งที่ได้รับ หรือขึ้นอยู่กับเจ้าของว่าต้องการให้ทำอะไรเป็นโครงสร้างแบบหลวม สอดคล้องกับทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede (1999) ในมิติที่เกี่ยวกับขอบเขตของอำนาจที่ว่า ในองค์กรที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง คือผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nartpiriyarat (2017) พบว่า การปรับโครงสร้างการบริหาร และการปรับโครงสร้างธุรกิจ เป็นการแก้ไข้ปัญหา โดยจะส่งผลต่อปัจจัยการคงอยู่ ของธุรกิจ เนื่องจากเป็นการแก้ไข้ปัญหา และสร้างแนวทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ต้องศึกษาถึงการให้ความสำคัญกับการสร้างแนวทางการบริหารจัดการ โดยมีรูปแบบของการจัดโครงสร้างการบริหารที่ สอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจ ในแต่ละองค์กรจะต้องพิจารณาจากเงื่อนไขอื่น ๆ ที่มีความเฉพาะตัวประกอบด้วย เช่น สภาพแวดล้อม และรูปแบบ โดยปัจจัยสำคัญสำหรับการแก้ไข้ปัญหาในลักษณะนี้ คือการปรับตัวในเชิงภาคธุรกิจให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น นอกจากนั้นการขาดการสร้างเป้าหมายให้ชัดเจนจะทำให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกัน

ความสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ภายในองค์กรที่มีความแตกต่างทางด้านภาษาและวัฒนธรรมส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน เช่น การแบ่งพรรคแบ่งพวกของพนักงานด้วยกันเอง หรือ การแบ่งแยกของกลุ่มคนจีนและไทย สอดคล้องกับ Rojanawiphat (2015) ได้ศึกษาพบว่า ปัญหาหลักในการทำงานเป็นทีม คือ การมีปฏิสัมพันธ์ ขาดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ส่งผลกระทบต่อการสื่อสารและการรับทราบข้อมูล ทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่ชัดเจนและทำถึง อีกทั้งยังไม่เต็มในรับฟังข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงาน

ความไวใจ เป็นอีกหนึ่งปัญหาในการทำงานร่วมกัน เนื่องจากคนจีนไม่ไว้วางใจผู้อื่น ในการการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการแสดงออก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rongklad (2016) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในองค์กร การรับรู้การสนับสนุน จากองค์กร และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานบริษัทผลิตเครื่องดื่มและ อาหารแห่งหนึ่ง ที่พบว่าความไว้วางใจในองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้เกิด พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

2. อุปสรรคที่ขัดขวางความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร

ในด้านวัฒนธรรมที่พบว่า คนจีนมีวัฒนธรรมในการทำงานที่แตกต่างจากคนไทยนั้น สอดคล้องกับผลการศึกษา Harada (2017) พบว่าประเทศไทยจะมีความแตกต่างด้านอำนาจสูง ทำให้เกิดระยะห่างระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ไม่ค่อยชอบวางแผนในระยะยาว และ คนไทยนิยมใช้คำว่า ไม่เป็นไรซึ่งเป็นเหตุผลที่ทำให้พวกเขาไม่กลัวหรือกังวลเกี่ยวกับอนาคต และ อยู่ในสังคมแบบหลวมไม่เคร่งเครียด ต้องการการผ่อนคลาย ทำให้การทำงานร่วมกัน คนต่างวัฒนธรรมไม่ราบรื่น โดย Denison (1990) แนะนำให้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ความร่วมมือให้เกิดขึ้นใหม่จนเป็นค่านิยมร่วมกัน วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อทัศนคติ แสดงออกเป็นพฤติกรรมและส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร โดยวัฒนธรรมองค์กร ที่ถูกสร้างขึ้นจากความผูกพันของพนักงานในองค์กร จะเป็นปัจจัยที่ดีที่สุดในการทำงานร่วมกัน

ส่วนในด้านภาษา ด้วยความแตกต่างกันในด้านของภาษา ส่งผลต่อความเข้าใจ ในการทำงาน เกิดเป็นอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร โดยสอดคล้องกับ Daengthoen (2015) ได้ศึกษาพบว่า ทักษะในด้านการปฏิบัติงานและด้านภาษาต่างประเทศของเจ้าขององค์กร ที่เป็นต่างชาติมีความจำเป็นและมีความพร้อมมากกว่าเจ้าขององค์กรที่เป็นชาวไทย สอดคล้อง กับการศึกษาในอดีตของ Barnard (1938); Chandasuwana (2015) ที่กล่าวว่า การสื่อสารเป็น สิ่งสำคัญสำหรับองค์กรที่มีคนหลากหลายวัฒนธรรมมารวมกัน เนื่องจากการสื่อสารต่างวัฒนธรรม เป็นกระบวนการถ่ายทอด รับรู้ และตีความหมาย ปฏิสัมพันธ์กันระหว่างคนที่มาจากวัฒนธรรม ที่แตกต่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและลดความผิดพลาด เป็นไปอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งการสื่อสาร ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมจำเป็นต้องมีการจัดการควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสื่อสาร เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันระหว่างสมาชิกภายในองค์กร อีกทั้งยังสามารถ นำไปสู่ระดับความร่วมมือที่เพิ่มมากขึ้นอีกด้วย โดยการสื่อสารที่ดีต้องประกอบด้วยหลัก 3 ประการคือ 1) การสื่อสารภายในองค์กรนั้นจะต้องมีความชัดเจน 2) ทุกคนควรจะสามารถ เข้าถึงข้อมูลได้ และ 3) การสื่อสารจะต้องสั้น และส่งตรงถึงผู้ที่รับข่าวสารให้ได้มากที่สุด

3. ปัจจัยสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร

จากการศึกษาพบว่าปัจจัยสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร ได้แก่ ด้านผู้บริหาร ด้านพัฒนาบุคลากร และด้านนโยบายองค์กร โดยผู้บริหารหรือหัวหน้างานจำเป็นต้องเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ให้ความสำคัญกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม การปรับตัว และกำหนดแนวทางในการปฏิบัติในการอยู่ร่วมกันสอดคล้อง Nikornpornudom (2016) ได้ศึกษาวัฒนธรรมการทำงาน รูปแบบการบริหารงาน และ กระบวนการทำงาน ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการทำงานของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ ได้แก่ วัฒนธรรมการทำงาน ในด้านการใช้อำนาจของผู้บริหาร และด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน รวมไปถึงการเลื่อนตำแหน่ง การประเมินประสิทธิภาพและความสัมพันธ์ ปัจจัยทั้งหมดนี้ส่งผลต่อ คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน และ พฤติกรรมการทำงาน

ส่วนในด้านพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนให้คนในองค์กรเน้นการเรียนรู้ภาษา และวัฒนธรรม จะส่งผลก่อให้เกิดความรู้ สามารถสื่อสาร และความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทำให้ทุกคนในองค์กร สามารถอยู่ร่วมกันบนพื้นฐานของความเข้าใจ จนนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีที่มีร่วมกันภายในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Srisuay (2018) ได้ศึกษาวิธีการสร้างความเข้าใจในการทำงาน เข้าใจวัฒนธรรม ด้วยการส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมแบบเน้นการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาทักษะการใช้ภาษาของพนักงาน และสอดคล้องกับ Suphonphak (2012) ที่ได้ศึกษาในเรื่อง การรับรู้และการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย กล่าวว่า จำเป็นต้องพัฒนา และเพิ่มพูนทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมให้กับบุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมในการอยู่ร่วมกับความหลากหลาย มีการจัดการความรู้ อันได้แก่ การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม การปฐมนิเทศ การเรียนภาษา ด้านนโยบายองค์กร ควรสร้างและกำหนดแนวทางให้ชัดเจนกับองค์กร ให้พนักงานยึดเป็นหลักในการทำงานสอดคล้องกับงานวิจัย Poonpol (2014) พบว่า อิทธิพลของความฉลาดทางวัฒนธรรมมีต่อการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงานข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานข้ามชาติ การทำงานในบริษัทระหว่างประเทศนั้น จึงควรตระหนักถึงอุปสรรคทางด้านวัฒนธรรมที่ต้องประสบเมื่อไปทำงานยังต่างประเทศบริษัทระหว่างประเทศจึงควรจัดการกับเรื่องเกณฑ์การคัดสรร การเตรียมความพร้อม และการส่งเสริมกลไกต่าง ๆ เพื่อลดปัญหาทางด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรมให้แก่พนักงาน และยิ่งไปในทิศทางเดียวกันกับ Liu & Porter (2010) ได้ศึกษา Culture and KM in China ศึกษาถึงผลกระทบของ

วัฒนธรรมและการจัดการองค์ความรู้ ความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร ทั้งในองค์กรของเงินเอง องค์กรร่วมทุน และองค์กรจากนานาชาติ ที่จัดตั้งขึ้นในประเทศจีน พบว่า วัฒนธรรมที่หยั่งรากลึก ของจีนนั้น ส่งผลต่อการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร การแลกเปลี่ยนเชิงวัฒนธรรมจะนำมา ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรด้วย ชาวต่างชาติที่เข้าไปทำกิจการ จึงควรจะเรียนรู้ เข้าใจพื้นฐานของคนในวัฒนธรรมนั้นเสียก่อน เพื่อที่จะนำพาองค์กรไปสู่การสนับสนุน และ การจัดการองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพยังเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ องค์กรได้อีกด้วย ดังนั้นบริษัทควรมีจัดกิจกรรมร่วมกันและมีนโยบายที่ชัดเจนและควร เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ทำเพื่อพัฒนาองค์กร ในระดับต้น ควรให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องงาน รวมทั้งให้ร่วมแสดงความสามารถ เพื่อนำความคิดเห็นมาช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรธุรกิจร่วมทุนไทย-จีน

เพื่อลดอุปสรรคด้านวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ผู้บริหารและพนักงานควรจัดให้มีการเรียนรู้ศึกษาวัฒนธรรม ของประเทศไทยและประเทศจีนให้ถ่องแท้ ไม่ยึดตามวัฒนธรรมใด วัฒนธรรมหนึ่ง เลื่อนำจุดเด่นของแต่ละวัฒนธรรมมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง โดยแบ่งเป็นข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร และข้อเสนอแนะสำหรับพนักงานได้ดังนี้

1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

- ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการกำหนดแนวทาง กฎระเบียบ ข้อบังคับ ต่าง ๆ ขององค์กรให้มีความชัดเจนจัดทำคู่มือพนักงาน แล้วทำการชี้แจงให้พนักงานทราบ ตั้งแต่แรกเข้าทำงาน และปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ตนได้กำหนดไว้ โดยผู้บริหารจะต้องไม่เอนเอียง ไปทางฝั่งใดฝั่งหนึ่ง

- ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับโครงสร้างองค์กร ด้วยการจัดทำ ผังโครงสร้างองค์กรกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน คัดเลือกคน ที่มีความรู้ความสามารถให้ตรงกับตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อนำมาซึ่งงานที่มีคุณภาพ

- ผู้บริหารควรส่งเสริม สนับสนุนให้มีการเรียนรู้โดยการจัดอบรมภาษาเบื้องต้น หลังเลิกงาน หรือให้ช่วงวันหยุด เพื่อลดช่องว่างในการสื่อสารที่นำมาซึ่งการเกิดความไม่เข้าใจกัน

1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับพนักงาน

- พนักงานควรมีการเตรียมความพร้อมให้กับตนเองก่อนเข้าทำงาน เมื่อเข้าทำงานแล้วควรทำความเข้าใจในโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบ ของตนเอง

- พนักงานจำเป็นต้องปรับตัว การปรับตัวนั้นเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และเปิดใจยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยพนักงานจะต้องเป็นบุคคลที่ใฝ่เรียนรู้ ค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติม และรู้จักพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถในด้านอื่น ๆ ให้กับตนเองอยู่อย่างสม่ำเสมอ นอกเหนือจากหน้าที่หลักของตน มีความกระตือรือร้น และต้องรู้จักการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

2. ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

ควรมีการศึกษาในประเด็นที่กระทบต่อความสัมพันธ์ในองค์กร และทำการศึกษาเปรียบเทียบในธุรกิจประเภทอื่นที่นอกเหนือจากธุรกิจประเภทค้าปลีก – ค้าส่ง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบถึงปัญหา และค้นหาวิธีแก้ไขต่อไป

References

- Bank of Thailand. (2017). **Investment path from China**. Retrieved January 6, 2018, from: https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/ArticleAndResearch/FAQ/FAQ_116.pdf (in Thai)
- Barnard, C.I. (1938). **The functions of the Executive**. 13th ed. Cambridge: Harvard University Press.
- Center for ASEAN Studies Thammasat University. (2015). **Thailand and being the Center of the ASEAN Economic Community 2**. Pathumthani: Thammasat Printing House. (in Thai)
- Chandasuwan, P. (2015). The functions of the executive, chapter I. **Journal of the Association of Researchers**, 20(2), 172-176. (in Thai)
- Chantavanich, S. (2019). **Qualitative research**. Bangkok: Chulalongkorn University Printing House. (in Thai)
- Daengthoen, S. (2015). The strategic partner of human resource practitioners for ASEAN economic community of business organizations in Samutprakan industrial estate. **Burapha Journal of Business Management**, 4(1), 6-23.
- Denison, D.R. (1990). **Corporate culture and organizational effectiveness**. New York: Wiley.

- Department of Business Development Ministry of Commerce. (2015). **Service sector**. Retrieved September 6, 2018, from: https://www.dbd.go.th/more_news.php?cid=69 (in Thai)
- Harada, Y. (2017). A cultural comparison of business practices in Thailand and Japan with implications for Malaysia. **Cogent Social Sciences**, 3(1). Retrieved June 22, 2018, from <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/23311886.2017.1370994?needAccess=true>
- Hofstede, G. (1999). The Universal and the Specific in 21st Century Global Management. **Organizational Dynamics**, 28(1), 34-44.
- Howitt, D. & Cramer, D. (2007). **Thematic analysis: research methods in psychology**. Retrieved February 25, 2018, from http://wps.pearsoned.co.uk/ema_uk_he_howitt_resmethpsy_2/77/19811/5071812.cw/index.html
- Attakraweesunthorn, I. (2018). **China online marketing Full**. Retrieved June 12, 2018, from <https://www.levelupthailand.com/blog/404>
- Jayakom, N. (2008). **Job performance of industrial outstanding employees: A case study**. (Master of Education Degree) Bangkok: Srinakharinwirot University. (in Thai)
- Juntavong, A. (2018). The influence of organizational justice: the mediating effect of organizational citizenship behavior and perceived organizational support affecting to individual performance: sale representative in duty free. **Burapha Journal of Business Management**, 7(1), 83-99. (in Thai)
- Kensupoh, S. (2017). **Human Resource training and development**. Retrieved September 23, 2018, from <http://portal5.udru.ac.th/ebook/pdf/upload/186e5h69UCyt5gU3y755.pdf> (in Thai)
- Lan, Y. (2016). Organizational culture and quality of work life among nurses in tertiary hospitals, Yunnan Province, The People's Republic of China. **Nursing Journal**, 43(2), 116-128.
- Lin, Y.F. (2017). **Demystifying the Chinese economy**. Bangkok: Openworlds Publishing House.

- Liu, E. & Porter, T. (2010). Culture and KM in China. **The Journal of Information and Knowledge Management Systems**, 40(3), 326-333.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, 1, 61- 89.
- Nartpiriyarat, A. (2017). Organization structure and adaptability of Siam Cement Group (SCG) during 1998-2014. **MBA-KKU Journal**, 10(1), 59-82. (in Thai)
- Nikornpornudom, N. (2016). **Cultural works, managerial patterns, and Working processes affecting the quality of employees' work life of the multinational companies in Bangkok**. (Master's thesis). Bangkok: Bangkok University. (in Thai)
- Office of the Education Council. (2017). **Report of teachers' competency analysis and measurement and evaluation at the basic education**. Retrieved September 25, 2018, from: <http://backoffice.onec.go.th/uploads/Book/1569-file.pdf> (in Thai)
- Ping, R.Q. & Rong, Y.H. (2013). Research on the cause of China long-term trade surplus and policy proposal. **Cross-Cultural Communication**, 9(4), 41-44.
- Poonpol, P. (2014). Cultural intelligence as an influential factor on cross-cultural adjustment and job performance among expatriates in Thailand. **Journal of Research Methodology & Cognitive Science**, 12(2), 109-121.
- Promta, V. (2014). **The study of effects of multinational organization culture on employees' commitment in multinational company: Case study of multinational company at Jatujak District in Bangkok Metropolis**. (Master's thesis). Bangkok: Srinakharinwirot University. (in Thai)
- Rojanawiphat, S. (2015). **Education problem solving teamwork of teachers: Case study Tassaban 1 (Bangwua) school Chachoengsao**. (Master's thesis). Chonburi: Burapha University. (in Thai)
- Rongklad, W. (2016). **The relationships among organizational trust, perceived organizational support and organizational citizenship behavior of employees in Beverage and Food Company**. (Master's thesis). Bangkok: Thammasat University. (in Thai)

- Srisuay, N. (2018). The effects of task based learning package on enhancing english speaking skills for hotel of food and beverage staff. **Journal of Education Thaksin University**, 18(1), 180-190. (in Thai)
- Suphonphak, K. (2012). **Perception and communication for cultural diversity management of multinational corporations in Thailand**. (Master's thesis). Bangkok: Chulalongkorn University. (in Thai)
- Thailand Business Information Center in China. (2018). **Thai-Chinese relations**. Retrieved March 3, 2018, from: <http://www.thaibizchina.com/thaibizchina/th/about-china/relation.php> (in Thai)
- Waichita, C. (2016). **Human relations**. Retrieved March 20, 2019, from: https://www.myhr.co.th/csc2016/?page_id=259&lang=th (in Thai)