



# การเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเพื่อเตรียมพร้อมสู่สากล

ผศ.วิชยุทธ จันทะรี

รองอธิการบดี กิจการสภามหาวิทยาลัยและโครงการพิเศษ



# contents

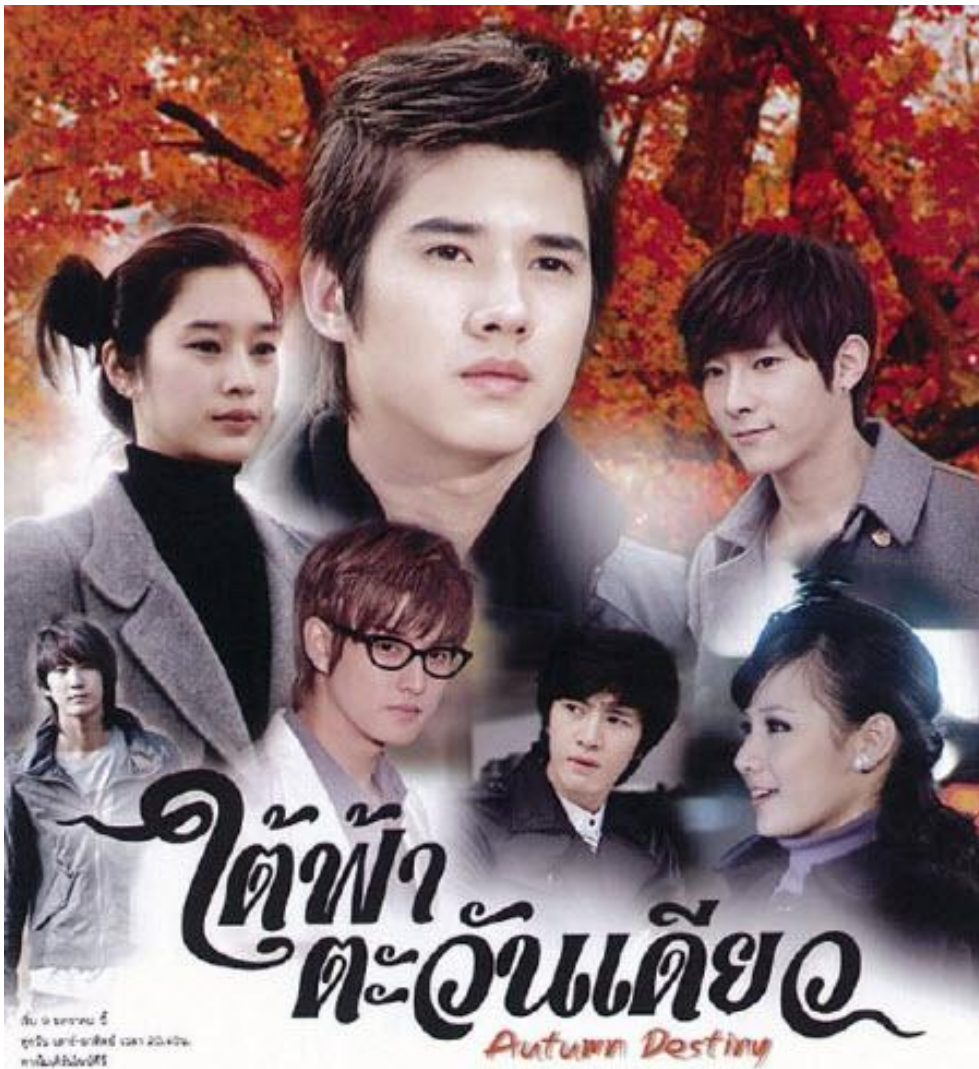
- ▶ **ความหมายของวัฒนธรรม**
- ▶ **วัฒนธรรมการทำงานของไทย**
- ▶ **วัฒนธรรมการทำงานของแต่ละ**
- ▶ **คนไทยในทัศนะของผู้บริหารชาวต่างชาติ**
- ▶ **วัฒนธรรมร่วมในปัจจุบัน**



"วัฒนธรรม"  
คืออะไร?



# ตัวอย่างวัฒนธรรม



Thai Drama?  
Korean Drama?



## ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) หมายถึง .....

*"A system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations" (Robbins: 2003)*

- ความเชื่อหรือค่านิยมที่มีร่วมกันของคนในองค์กร
- พฤติกรรมการแสดงออกของคนในองค์กรที่ปฏิบัติต่อเนื่อกันอย่างสม่ำเสมอ
- สัญลักษณ์หรือความหมายที่ใช้ร่วมกัน

# ตัวอย่างวัฒนธรรมองค์กร

กล่าวคำทักทายหรือสวัสดี

ไม่ส่งเสียงดังรบกวนผู้อื่น

เดินชิดขวา

รักษาความสะอาด

ปิดไฟทุกครั้งเมื่อไม่ใช้

ตรงต่อเวลา

การเข้าคิว

การแต่งกาย

มุ่งเน้นลูกค้า

ทำงานเป็นทีม

วางรองเท้าให้ถูกที่

การยึดหลักคุณธรรม

การเปิดใจรับคำวิพากษ์วิจารณ์

ความสำนึกรับผิดชอบ

## ผลการวิจัย

- ความหมายของการทำงานด้านการทำอาชีพเพื่อการดำรงอยู่ทางเศรษฐกิจเป็นสิ่งสำคัญ
- และมีความคิดอยู่บ้างว่า งานรื่นเริงและงานเทศกาลประจำปีเป็นการทำงานอย่างหนึ่ง
- ความมุ่งหมายหลักของการทำงาน คือ เพื่อสร้างสินทรัพย์และฐานะทางเศรษฐกิจ แทนไม่ปรากฏเลยว่าเป็นการแสวงหาความพอใจที่ได้แสดงออกถึงความสามารถของมนุษย์
- การตั้งเป้าหมายในการทำงานไม่ปรากฏชัดเจน
- และไม่ใคร่มีการประเมินผลงานเทียบกับเป้าหมาย
- ไม่มีการจงใจเลือกใช้วิธีทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ แต่มักใช้วิธีตามที่เคยปฏิบัติกันมา

➔ ไม่ใคร่มีความสนใจที่จะพัฒนาคนในแง่ทรัพยากรเพื่อการทำงาน

และประการสุดท้ายในการทำงานมีการคำนึงว่าจะเป็นการรบกวนผู้อื่น แต่ไม่ใคร่คำนึงที่จะสร้างให้เกิดความเจริญของส่วนรวมในวงกว้างและระยะยาว

➔ ชุมชนชนบทแบบดั้งเดิมทำงานไปตามช่วงจังหวะของธรรมชาติและวัฒนธรรมประเพณี ไม่ตั้งเป้าหมายในการทำงานมุ่งเพียงเพื่อเลี้ยงชีพหรือดำรงชีวิตอยู่ได้ และไม่ค่อยคิดวางแผนหรือสร้างสิ่งแปลกใหม่

➔ ชุมชนชนบทสมัยใหม่เปลี่ยนจากการอาศัยธรรมชาติและประเพณี มาเป็นอาศัยโอกาสตลาดและเทคโนโลยีมากขึ้น มองการทำงานเป็นการสร้างฐานะ

➔ ชุมชนเมืองเล็กเป็นจุดรวมของวัฒนธรรมการทำงานแบบชนบท และแบบเมืองทอง โดยที่เป็นการรวมแบบ “ปะปนกัน” มากกว่า “หลอมเข้าด้วยกัน” เพราะความคิดและพฤติกรรมหลายอย่างหลอมเข้ากันได้ยาก คนในชุมชนเชื่อในการพึ่งผู้มีอำนาจมากกว่าชุมชนประเภทอื่น

➔ ส่วนชุมชนเมืองใหญ่ ซึ่งได้แก่ ตัวจังหวัด มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ต่างกับชนบท มีลักษณะภาระหน้าที่การงานที่ต่างไป แต่แก่นสาระพื้นฐานของความคิดและค่านิยมโดยทั่วไป คงมีลักษณะที่คล้ายกับชุมชนลักษณะอื่น ๆ อยู่มาก โดยเฉพาะถ้าเป็นคนเชื้อชาติศาสนาเดียวกัน ในชุมชนลักษณะนี้มีการทำงานเพื่อรายได้ เพื่อเงินและมีการแย่งชิงกันมากขึ้น




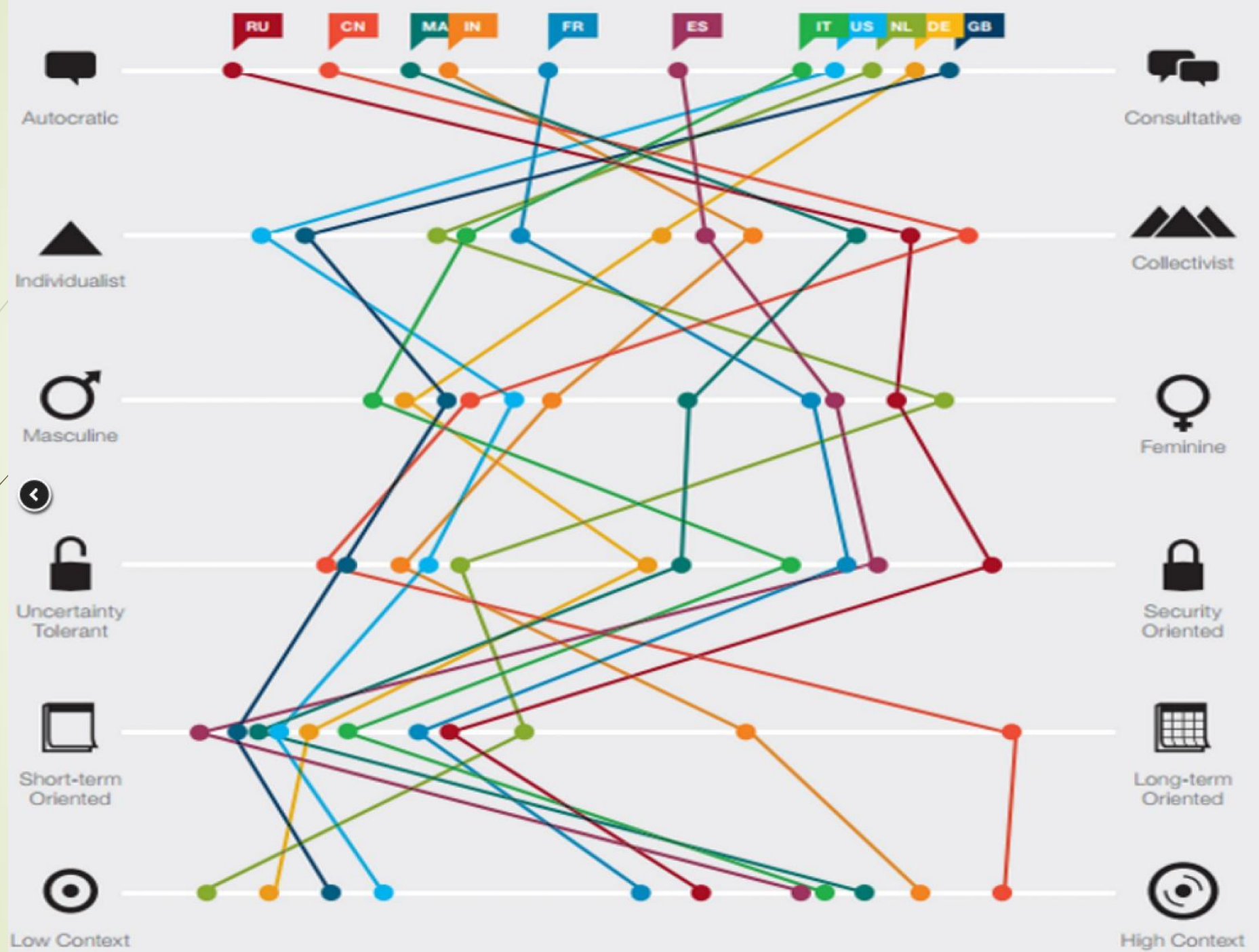


แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมการทำงาน ปรากฏว่า  
ค่อนข้างมากในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และวัตถุดิบของ  
ตลอดจนเครื่องมือ เครื่องใช้ และเทคโนโลยี  
ซึ่งในระยะยาวคงจะมีผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงด้านความคิด  
ความรู้สึก และค่านิยม อันเป็นวัฒนธรรมทางจิตใจ  
วัฒนธรรมทางจิตใจนี้ยังไม่มี การเปลี่ยนแปลงมากนักในหมู่คนไทยส่วน  
ใหญ่ แม้ว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพจะเปลี่ยนไปบ้างแล้วก็ตาม  
ลักษณะเช่นนี้อาจเป็นเหตุหนึ่งของความไม่สมดุลในการดำรงชีพของคน  
ไทยจำนวนไม่น้อยในปัจจุบัน

# 11 ประเทศ กับวัฒนธรรมการทำงานที่ต่างกัน

- ▶ **Steelcase** ได้ทำการศึกษา 100 สถานที่ทำงานในประเทศจีน ฝรั่งเศส เยอรมัน อังกฤษ อินเดีย อิตาลี โมร็อกโก สเปน รัสเซีย เนเธอร์แลนด์ และอเมริกา วิธีการศึกษาที่ใช้สำหรับการวางตารางนั้น มาจากการโครงสร้างเดียวกันกับนักสังคมวิทยา **Geert Hofstede** และ **Edward T. Hall** ที่เจาะจงการค้นคว้าไปที่การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมขององค์กรต่างๆ

- 
- 1. พลังความแตกต่างของค่าดัชนีและ PDI ซึ่งประเมินผลความเป็นลำดับชั้น ตั้งแต่การเป็นเผด็จการถึงความเท่าเทียมกัน
  - 2. ปัจเจกนิยมและสังคมนิยม
  - 3. มุมมองแบบเป็นชายและเป็นหญิง ความ “เป็นชาย” นั้นมักจะมีความแข่งขันมากกว่า และมุ่งเน้นไปที่ประสิทธิภาพการทำงานมากกว่า และความ “เป็นหญิง” นั้นมักจะมีสนใจไปในด้านความสัมพันธ์และความร่วมมือมากกว่า
  - 4. ความอดทนต่อความไม่แน่นอน
  - 5. การปรับตัวแบบระยะสั้นหรือระยะยาว
  - 6. ระดับของสิ่งแวดล้อม ซึ่งวัดจากความสำคัญของกฎที่ไม่ได้พูดในบริบทของวัฒนธรรม เช่น ใน “สิ่งแวดล้อมระดับต่ำ” นั้น คนทำงานจะป่าวประกาศข้อมูลอย่างชัดเจนระหว่างกัน



# ผลการสำรวจคนไทยในทัศนะของผู้บริหาร ชาวต่างชาติจำนวน 11 คน

ที่ให้มุมมองการทำงานแบบคนไทยทั้ง 11 ลักษณะ

ซึ่ง...อาจตรงกับความจริงของคนไทยมากน้อยเพียงใด?...

"ลองใช้วิจารณ์ในการอ่านดู"... แล้วลองเปรียบเทียบกับ...

"การทำงานในองค์กรของท่าน" หากเป็นเช่นนั้นจริง...

ก็ควรที่จะ "ปรับปรุงแก้ไข" เสีย...

องค์กรของคนไทยเราจะได้ "พัฒนา" ได้เท่าเทียมกับชาวต่างชาติเขาบ้าง

➔ Credit: <http://www.dhamdee.com/?p=3582>

# ● ความซื่อสัตย์

► พนักงานคนไทยควรมี "ความซื่อสัตย์" และตรงไปตรงมามากกว่านี้ หลายครั้งที่ "ชอบโกหกในเรื่อง เล็กๆ น้อยๆ"...  
เช่น มาสาย... ขาดงาน... โดยอ้างว่า "ป่วย"...

► "ออกไปข้างนอกในเวลานางาน"

► มุมมอง... โดย เฮเบอร์ก โอ ลิสส์

## 🕒 ระบบพวกพ้อง

➡ คนไทยมักจะนำ "เพื่อนฝูง" มา "เกี่ยวข้อ" กับธุรกิจเสมอ!!!...

ผมไม่เคยชอบวิธีนี้เลย ตัวอย่าง เช่น การ "จัดซื้อ" ข้าวของภายในสำนักงาน พวกเขามักจะแนะนำเพื่อน ๆ มาก่อน โดยไม่คำนึงถึง "ผลประโยชน์ที่บริษัทควรจะได้รับ"

การให้ความช่วยเหลือเพื่อนไม่ใช่เรื่องแปลก แต่...

การที่ "ไม่คำนึงถึงประโยชน์ของบริษัทเลย" เป็นอะไรที่แย่มาก!!!...

และเมื่อพบว่าเพื่อนพนักงานด้วยกัน **"ทุจริต"**

คนไทยก็จะช่วยกัน **"ปกป้อง"** และทำไม่รู้ไม่เห็น!!!!...

จนกว่า...ผู้บริหารจะตรวจสอบได้เอง

*มุมมองโดย มาร์ค โอนเอล ฮิวจ์*

# ● แยกกันไม่ออกระหว่าง "เรื่องงาน" และ "เรื่องส่วนตัว"

คนไทยมักจะไม่ว่าอะไร?...คือ "เรื่องงาน"...

และ "อะไร???"...ที่เรียกว่า เรื่องส่วนตัว พวกเขาชอบเอาทั้งสองอย่างนี้มาปนกันจนทำให้ระบบงานการทำงาน "เสีย" ไปหมด ซึ่งเป็นปัญหาใหญ่อย่างหนึ่งขององค์กร

➡ ตัวอย่างเช่น... "ชอบสอดรู้สอดเห็น" โดยเฉพาะ...

➡ "เรื่องส่วนตัว" ของ "เพื่อนร่วมงาน" มักจะคุยกันเรื่องส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวกับงานมากเกินไป บางครั้งทำให้บานปลายและนำไปสู่ข่าวลือ และ "การนินทา" กันภายในสำนักงาน...  
*มุมมองโดยวิลเลียม แมคคินสัน*



# ● ทักษะคิดต่อการเปลี่ยนแปลง



คนไทยมักจะยึดติดกับ "ความเคยชิน" แบบเดิมๆ...

"เคยทำอะไรอย่างไร?...ก็จะทำอยู่อย่างนั้น"

ไม่ค่อยมี... "ความคิด" ที่จะ "เปลี่ยนแปลง" และถ้าต่างชาติเอาวิธีใหม่ๆ  
เข้ามา...

ทำให้พวกเขาต้องทำอะไรต่างไปจากเดิม...

ก็จะถูกมองว่า...เป็นการสร้าง "ความรำคาญ" ให้พวกเขา!!!...

มักจะไม่ค่อยได้รับความร่วมมืออย่างเต็มที่...

*มุมมองของ เจฟฟรีย์ บาร์น*

## ● การโต้แย้ง เมื่อมีการเจรจา...

➡ คนไทยจะ "ไม่กล้าโต้แย้ง" ทั้งๆ ที่ตัวเองกำลัง  
"เสียเปรียบ"

ส่วนใหญ่มักจะปล่อยให้อีกฝ่ายเป็น "คนคุมเกม" บางคนบอกว่า

...

มีนิสัยอย่างนี้เรียกว่า "ขี้เกรงใจ" แต่สำหรับต่างชาติแล้ว...

นิสัยนี้...จะทำให้ "คนไทยไม่ก้าวหน้า" เท่าที่ควร...

*มุมมองของ ทานาคะโรบิน (จูเนียร์) ฟุจฮาระ*

## ● ไม่พูดในสิ่งที่ควรพูด

► **เอกลักษณ์อีกอย่างหนึ่งของคนไทย คือ...**

มักจะ **"ไม่ค่อยกล้าบอกความคิด"** ของตัวเองออกมา...

ทั้งๆ ที่คนไทยก็มี **"ความคิดดี"** ไม่แพ้ชาติใดเลย...

แต่...มักจะเก็บความสามารถไว้...ไม่บอกออกมาให้เจ้านายได้รู้

และ... **"ไม่กล้าจะตั้งคำถาม?..."** บางทีชาวต่างชาติ...ก็คิดว่า...

คนไทย "รู้แล้ว" เลย "ไม่บอก" เพราะ...เห็นว่าไม่ถามอะไร?

ทำให้ **"ทำงานกันไปคนละเป้าหมาย"** หรือ **"ทำงานไม่สำเร็จ"** เพราะ...

► คนที่รับคำสั่ง **"ไม่รู้ว่าคุณสั่งให้ทำอะไร?..."**

*มุมมองของ ไมเคิล วิตฟิลด์*

## ● ความรับผิดชอบ

### ➔ 1. ชาวต่างชาติมองว่า...

คนไทยเรามักทำ "ไม่ค่อยกำหนดระยะเวลาในการทำงานไว้ล่วงหน้า"

ทั้งๆ ที่งานบางชิ้นต้องทำให้เสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด...

ยิ่ง "งานไหน?" ให้เวลาในการทำงาน "นาน"...

ก็จะยิ่งทิ้ง "ไว้ทำตอนใกล้ๆ" **จะถึงกำหนดส่ง...**

เลยทำงานออกมาแบบรีบๆ ไม่ได้ผลงานดีเท่าที่ควร

### ➔ 2. ไม่ค่อยยอมผูกพัน และ **"รับผิดชอบ"** เป็น "ลายลักษณ์อักษร"

ถ้าให้ "เซ็นชื่อ" รับผิดชอบงานที่ทำ...คนไทยจะ "กลัว" ขึ้นมาทันที...

เหมือนกับกลัวจะทำไม่ได้ หรือกลัวจะถูกหลอก

*มุมมองของ สเตฟานี จอห์นสัน*

## ● วิธีการแก้ปัญหา...

➡ คนไทย "ไม่ค่อยมีแผน" การรองรับ

"เวลาเกิดปัญหา" แต่จะรอให้ "เกิดก่อน" แล้วค่อยหาทาง "แก้ไขแบบ  
เฉพาะหน้า"...

หลายครั้งที่ชาวต่างชาติพบว่า...

➡ "คนไทยไม่รู้จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไร?..."

➡ ต้องรอให้เจ้านาย "สั่ง" ลงมากก่อน แล้วค่อย "ทำตาม"...

*มุมมองโดย ดร.มาเรีย โรเซนเบิร์ก*

# บอกแต่ข่าวดี

► คนไทยมี "ความเคยชิน" ในการแจ้งข่าวที่แปลกมาก คือ

► 1. จะ "ไม่กล้าบอก" ผู้บังคับบัญชาชาวต่างชาติเมื่อ... "เกิดปัญหาขึ้น"...

จนกระทั่ง "บานปลายไปเกินแก้ไขได้"... จึงค่อยเข้ามาปรึกษา

2. จะเลือกบอก...แต่สิ่งที่คิดว่า "เจ้านายจะชอบ" เช่น บอกแต่ข่าวดีๆ

แทนที่จะเล่าไปตาม "ความจริง" หรือถ้าหากเจ้านายถามว่า...

จะทำงานเสร็จทันเวลาไหม ก็จะบอกว่า "ทัน"...

► (เพราะรู้ว่า "นาย" อยาก "ได้ยิน" แบบนี้)...

► แต่ก็ไม่เคยทำ "ทัน" ตามเวลาที่ "รับปาก" เลย...

มุมมองของ โจนาธาน ธอมป์สัน

● คำว่า “ไม่เป็นไร” เป็นคำพูดที่ติดปากคนไทยทุกคน

► ทำให้เวลา “มีปัญหา?”... ก็จะมี “ไม่มีใคร  
รับผิดชอบ”

และจะมี “ไม่ค่อยหาตัวคนทำผิด” ด้วย... เพราะ  
“เกรงใจ” กัน

แต่...จะใช้คำว่า “ไม่เป็นไร” มา “แก้ปัญหา” แทน...  
*มุมมองของ เจนนิส อิกนาโรห์*

# ● ทักษะในการทำงาน

➤ ไม่สามารถ "ทำงานร่วมกัน" เป็น "ทีม" ได้...

ถ้าทำงานเป็นทีม... มักมี "ปัญหาเรื่องการกินแรงกัน" บางคนขยัน แต่...บางคนไม่ทำอะไรเลย!!!...บางทีก็มีการขัดแย้งกันเองในทีม

➤ หรือ "เกียจงาน" กันจน "ผลงานไม่คืบหน้า"

➤ ● ไม่ค่อยมี "ทักษะ" ในการทำงาน...

แม้จะผ่าน "การศึกษาในระดับสูง" มาแล้ว และ...

➤ "ไม่ค่อยใช้ความพยายาม" อย่างเต็มที่...เพื่อให้ได้ "ผลงานที่ดีที่สุด"

พนักงานชาวไทยที่รู้จักส่วนใหญ่...ไม่ค่อยรู้สึก "กระตือรือร้น"  
ที่จะ "เรียนรู้เรื่องราวของความเคลื่อนไหวของโลกเท่าไรนัก!!!"

➤ แล้ว "ไม่ค่อย" ชอบหา "ความรู้เพิ่มเติม"

แม้...จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับ "งาน" ก็ตาม

*มุมมองของ เดวิด กิลเบิร์ต*



หลักยึดในการ  
ทำงาน / การดำเนิน  
ชีวิต

ทักษะชีวิต

วัฒนธรรมการ  
ทำงานร่วมใน  
ปัจจุบัน

# หลักยึดในการทำงาน / การดำเนินชีวิต

- ธรรมะ
- ธรรมากิบาล
- วิถี อพ.สธ.
- TOYOTA way

ครอง  
ตน

ทักษะชีวิต

ครอง  
คน

ครอง  
งาน



# ความรับผิดชอบ

- ➔ รับผิดชอบต่อตนเอง
- ➔ รับผิดชอบต่อลูกน้อง
- ➔ รับผิดชอบต่อหัวหน้า
- ➔ รับผิดชอบต่อองค์กร



# รับผิดชอบต่อตนเอง



- มีภาวะผู้นำ
- มีคุณธรรม
- เป็นตัวอย่างที่ดี
- หนักแน่น/อดทน
- กล้า





# ติดต่อเพื่อนร่วมงาน

- ชี้แจงนโยบาย/ การสื่อสารภายใน
- การมอบหมายงาน
- การสอนงาน
- การนิเทศงาน
- การจูงใจและกระตุ้น
- การควบคุมงาน
- การให้คำปรึกษา
- การประเมินผลงาน
- การให้รางวัลและลงโทษ



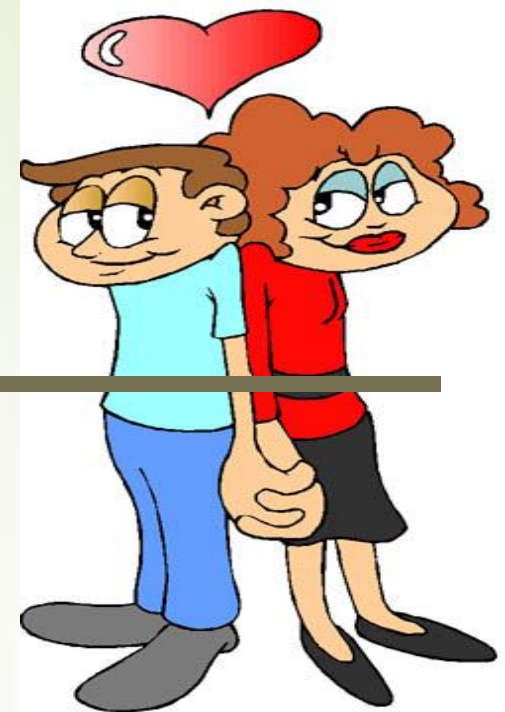
# รับผิดชอบต่อหัวหน้า



- รับนโยบาย
- ทำความเข้าใจนโยบาย
- รายงานความก้าวหน้า
- เสนอข้อมูลและข้อคิดเห็น



# รับผิดชอบต่อองค์กร



## ■ จงรักภักดีต่อองค์กร

“ถ้าไม่ได้แต่งงานกับคนที่เรารัก ก็จงรักคนที่  
เราแต่งงานด้วย” นพ.กระแส ชนะวงษ์

## ■ เต็มที่ เต็มความสามารถ



# รับผิดชอบต่อองค์กร



➔ ความซื่อสัตย์และจงรักภักดี

(Loyalty) ต่อองค์กร

➔ ใช้ความสามารถให้ได้มากที่สุด





การสื่อสาร

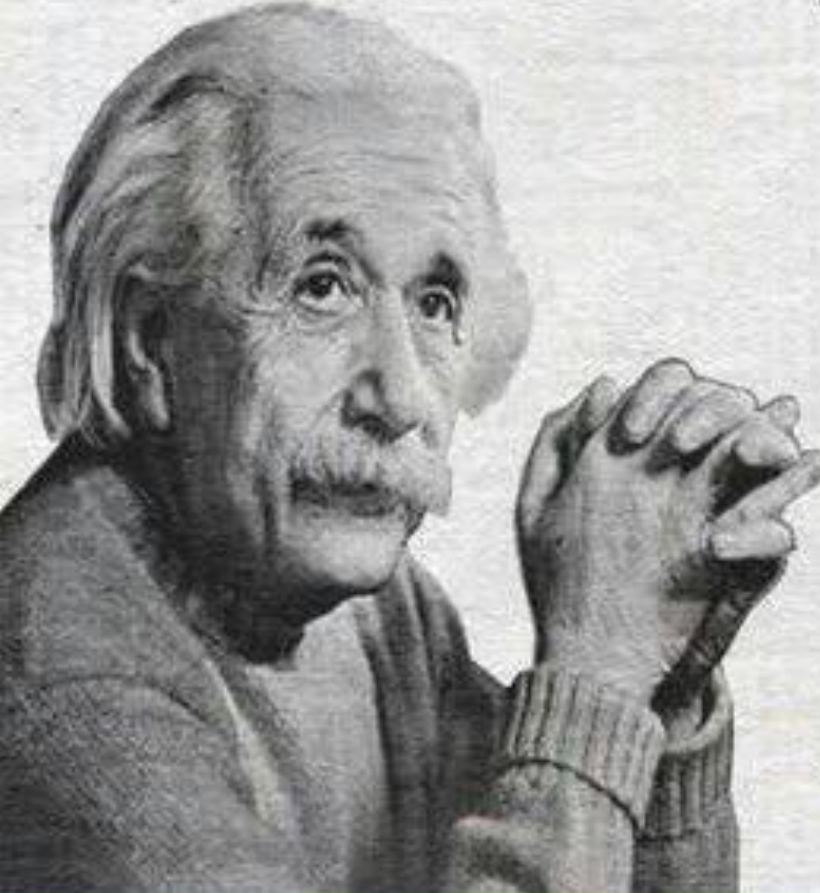
สัมพันธ์  
ภาพกับ  
บุคคลอื่น

การสอน  
งาน

ทีม




$$\text{Ego} = \frac{1}{\text{Knowledge}}$$



**“More the knowledge  
lesser the ego,  
lesser the knowledge  
more the ego.”**