

# การเปรียบเทียบผลของวัฒนธรรมชาติ ที่มีต่อความพึงพอใจในการสื่อสาร แรงจูงใจในการทำงาน และผลการดำเนินงานขององค์กร ในองค์กรที่มีพนักงานหลากหลายเชื้อชาติ

## Comparing the Impact of National Culture on Communication Satisfaction, Work Motivation and Firm Performance in Multinational Workplaces

นพวรรณภรณ์ วัลลภา<sup>1\*</sup> ทิพย์รัตน์ เลหาวิเชียร<sup>2</sup>

Napanporn Vallapa<sup>1\*</sup>, Tipparat Laohavichien<sup>2</sup>

### สารสังเขป

บทความนี้นำเสนอกรอบแนวคิดการวิจัยซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. เปรียบเทียบผลของวัฒนธรรมชาติ ระหว่าง ไทย ญี่ปุ่น และ อเมริกา ที่มีต่อความพึงพอใจในการสื่อสาร แรงจูงใจในการทำงาน และผลการดำเนินงานขององค์กร 2. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารกับผลการดำเนินงานขององค์กร 3. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยทำการศึกษาวัฒนธรรมชาติ 5 มิติ (ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความเป็นปัจเจกนิยม ความแข็งแกร่ง และการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว) ความพึงพอใจในการสื่อสาร 8 มิติ (บรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร คุณภาพของการสื่อสาร การติดต่อสื่อสารตามแนวอนระหว่างบุคคล ภาพรวมขององค์กรโดยทั่วไป ข้อมูลย้อนกลับส่วนตัว และความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา) แรงจูงใจในการทำงาน 4 มิติ (ด้านความต้องการพื้นฐาน ความต้องการอำนาจ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความผูกพัน) และผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งมุมมองด้านการเงินและมุมมองที่ไม่ใช่การเงิน เนื่องจากบทความนี้เป็นกรอบแนวคิดเท่านั้น จำเป็นต้องมีการยืนยันโดยการเก็บข้อมูล ซึ่งผลการดำเนินการศึกษารังนี้ สามารถนำไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรที่มีพนักงานหลากหลายเชื้อชาติเพื่อที่จะได้เกิดความรู้ความเข้าใจเชิงลึกในผลของวัฒนธรรมชาติที่มีต่อการบริหารงานขององค์กร

**คำสำคัญ:** วัฒนธรรมชาติ, ความพึงพอใจในการสื่อสาร, องค์กรที่มีพนักงานหลากหลายเชื้อชาติ

<sup>1</sup> นิสิตโครงการดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

<sup>2</sup> ภาควิชาการจัดการการผลิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

<sup>1</sup> Student, Doctor of Philosophy Program in Business Administration, Faculty of Business Administration, Kasetsart University, Bangkok.

<sup>2</sup> Department of Operations Management, Faculty of Business Administration, Kasetsart University, Bangkok.

\* Corresponding author, E-mail: mednun\_vic@hotmail.com

## Abstract

This article proposes a conceptual framework that aims to study the following objectives: 1) to compare the impact of national culture on communication satisfaction, work motivation and firm performance of three nations: Thailand, Japan and America; 2) to examine the relationship between communication satisfaction and firm performance; and 3) to investigate the relationship between work motivation and firm performance. The framework incorporates 5 dimensions of national culture (i.e., Power Distance, Uncertainty Avoidance, Individualism, Masculinity and Long-term Orientation), 8 dimensions of communication satisfaction (i.e., Communication climate, Relation with supervisor, Organizational integration, Media quality, Horizontal communication, Organizational perspective, Personal feedback and Relations with subordinates) and 4 dimensions of motivation which are Basic need, Need for power, Need for achievement and Need for affiliation. Firm performance in this framework includes both financial and non-financial performances. Due to the fact that this article presents only a conceptual framework, collecting data will be the next step of the study. The result of this study can be used as a guideline to help organizations to understand the effect of national culture on the management of multinational organizations.

**Keywords:** National Culture Communication Satisfaction Multinational Workplace

## บทนำ

ในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคโลกาภิวัตน์ ยุคของการเปิดเสรีทางธุรกิจการค้าและการลงทุน ที่เกิดมาควบคู่กับการพัฒนาเทคโนโลยีในการสื่อสารและการคมนาคม ส่งผลให้การขยายตัวทางธุรกิจทำได้ง่ายและสะดวกขึ้นเมื่อเทียบกับอดีต เนื่องจากอุปสรรคทางการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศเริ่มหมดไป แต่อย่างไรก็ตามการแข่งขันทางธุรกิจก็มีแนวโน้มรุนแรงขึ้น การเติบโตและความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์นั้นพบว่าสิ่งที่สำคัญคือความสามารถในการเรียนรู้และเข้าใจการทำงานในระดับนานาชาติของทั้งผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรและสิ่งที่องค์กรทางธุรกิจจำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกคือ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมของแต่ละชาติ การให้ความสำคัญเฉพาะวัฒนธรรมองค์กรไม่เพียงพออีกต่อไป องค์กรจะต้องตระหนักและมีการปรับกลยุทธ์เพื่อเรียนรู้ถึงจิตใจของเพื่อนร่วมงานชาวต่างชาติมาก

ยิ่งขึ้น เนื่องจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอาจนำไปสู่ความไม่เข้าใจกันของพนักงานในองค์กรเดียวกัน (Nardon et al., 2011) เพราะต่างมาจากพื้นฐานค่านิยม และความเชื่อที่ต่างกัน

Gancel et al. (2002) กล่าวว่า การบริหารความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ ที่เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์กรจะให้ความสำคัญกับการเผชิญต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรมภายในสถานที่ทำงานมากน้อยระดับไหน หลายองค์กรที่มีพนักงานหลากหลายเชื้อชาติไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากเพิกเฉยกับการที่พนักงานมีวัฒนธรรมต่างกัน โดยอาจไม่ได้คำนึงว่า ในแต่ละประเทศล้วนมีวัฒนธรรมของตนเอง (Mazur, 2010) ดังนั้นการที่คนจากหลายประเทศมาทำงานร่วมกันในสถานที่เดียวกัน แต่ละคนย่อมเอาความเป็นตัวตนและวัฒนธรรมของตนมาใช้หรือปฏิบัติในสถานที่ทำงานนั้น การจัดการที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็น การจัดการในที่นี้ มิได้หมายถึงการเข้าไปเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมของแต่ละคน แต่เพื่อให้คนในองค์กรเดียวกันเข้าใจความแตกต่างของเพื่อนร่วมงานหรือเข้าใจวัฒนธรรมชาติของเพื่อนร่วมงานโดย Hofstede (2001) ได้กล่าวไว้ว่า ถ้ามีการจัดการที่ดี ความหลากหลายภายในองค์กรจะกลายเป็นคุณค่าขององค์กร เพราะจะช่วยเพิ่มความเข้าใจในทางการตลาดที่ต่างกัน เพิ่มความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีขึ้น ในทางกลับกัน ถ้ามีการจัดการที่ไม่ดี อาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดในเรื่องที่ไม่ควรจะเป็น เกิดความขัดแย้งในองค์กร ความสับสน และความไม่มีประสิทธิภาพ

อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมมีบทบาทเสมือนเป็นตัวเชื่อมต่อเพื่อใช้ในการสื่อสารระหว่างกัน วัฒนธรรมเป็นตัวแปรที่มีผลต่อการแสดงปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ทั้งนี้การศึกษาความสัมพันธ์หรือความเชื่อมโยงระหว่างวัฒนธรรมกับการสื่อสารนั้น Hall (1990) เสนอว่าวัฒนธรรมคือการสื่อสารและการสื่อสารคือวัฒนธรรม โดยความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับการสื่อสารมีผลต่อกัน และความสัมพันธ์นี้ยังชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่มาจากประเทศต่างก็มีรูปแบบการใช้วิธีสื่อสารที่ต่างกันด้วย องค์กรจึงต้องตระหนักถึงความแตกต่างทางภาษาในสถานที่ทำงานซึ่งเกิดจากความแตกต่างทางสถานะสังคม เศรษฐกิจ เพศ เชื้อชาติ ศาสนา และพื้นฐานทางวัฒนธรรม แนวทางที่บุคคลตอบสนองต่อการสื่อสารล้วนขึ้นกับลักษณะเหล่านี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทัศนคติเกี่ยวกับวัฒนธรรมนั้นมีอิทธิพลต่อการสื่อสารโดยตรง บุคลากรทุกคนจึงต้องให้ความสำคัญและละเอียดอ่อนกับพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะทำให้ทุกคนเข้าใจและยอมรับซึ่งกันและกันในสถานที่ทำงาน

ยิ่งไปกว่านั้นมนุษย์ทุกคนต้องมีแรงจูงใจในการทำงาน บุคลากรในองค์กรต่าง ๆ ก็เช่นกัน ดังนั้น การที่บุคคลมาจากสถานที่ที่ต่างกัน มาด้วยวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การเสนอแรงจูงใจที่จะทำให้ทุกคนพึงพอใจจึงไม่ใช่เรื่องง่าย ยิ่งองค์กรทุก

แห่งจะต้องจูงใจพนักงานของตนเพื่อให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้แล้ว การศึกษาที่ให้ความสำคัญถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมจึงจำเป็นมาก เพราะจะทำให้องค์กรเข้าใจความต้องการที่แท้จริงซึ่งสามารถจูงใจคนในแต่ละวัฒนธรรมได้

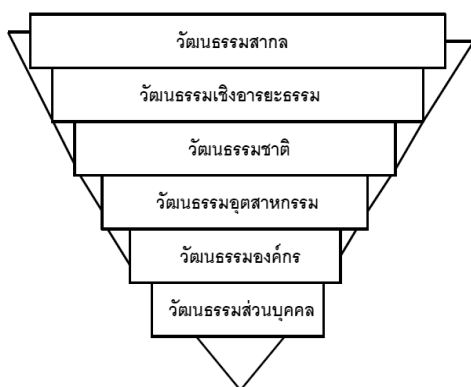
องค์กรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมมักจะแสดงผลลัพธ์คล้าย ๆ กัน (Richard et al., 2004) ในองค์กรที่เป็นแบบวัฒนธรรมเดียวกันมีความกลมกลืนซึ่งกันและกัน บุคลากรในองค์กรจะมีการสื่อสารระหว่างกันมาก ในวิธีการที่หลากหลาย เนื่องจากพวกเขาเหล่านั้นล้วนมีมุมมองที่คล้ายคลึงกัน ดังนั้นพนักงานในองค์กรเหล่านี้จะมีความพึงพอใจที่เพิ่มมากขึ้นและมีความขัดแย้งในองค์กรน้อยเนื่องจากไม่มีอุปสรรคทางด้านวัฒนธรรมในองค์กร แต่ในทางกลับกันเมื่อมีความแตกต่างของวัฒนธรรมเกิดขึ้นในองค์กร ก็จะมีสิ่งที่เรียกว่าพฤติกรรมเฉพาะตัวเกิดขึ้น ความขัดแย้งในองค์กรก็เพิ่มมากขึ้น การสื่อสารจะถูกจำกัด ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรในทางลบ ดังนั้นการให้ความสำคัญและเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างนี้ทำให้สามารถแก้ไขจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็งและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้นั่นเอง

โดยบทความนี้มุ่งเน้นที่การเปรียบเทียบผลของวัฒนธรรมชาติที่มีต่อความพึงพอใจในการสื่อสาร แรงจูงใจในการทำงาน และผลการดำเนินการขององค์กร โดยจำแนกตามเชื้อชาติ ไทย ญี่ปุ่น และอเมริกา ผู้วิจัยเลือกเปรียบเทียบ 3 เชื้อชาติดังกล่าวเนื่องจาก การศึกษาข้อมูลของกรมพัฒนาธุรกิจการค้าพบว่า ประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นประเทศทางตะวันตกที่ลงทุนในประเทศไทยมากที่สุด ส่วนประเทศญี่ปุ่นคือประเทศทางเอเชียที่มีการลงทุนในประเทศไทยมากที่สุดเช่นกัน นอกจากนี้แล้วบทความนี้ยังศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารกับผลการดำเนินงานขององค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการดำเนินงานขององค์กร

## วัฒนธรรม

Bennett (1996) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมคือ ผลรวมของความเชื่อ ทศนคติ แรงบันดาลใจ ค่านิยม และ บรรทัดฐาน ที่ใช้ร่วมกันโดยคนที่อาศัยในประเทศเดียวกัน อีกทั้ง Lindsey and Beach (2002) อธิบายไว้ว่ามนุษย์มีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ความต่างนี้เกิดจากการมีพื้นฐานของวัฒนธรรมต่างกัน วัฒนธรรมในที่นี้คือแบบแผนชีวิตทั้งหมดของสังคม มนุษย์ผ่านการเรียนรู้ การมีส่วนร่วม รวมไปถึง ค่านิยมในสังคม การแต่งกาย และการแสดง สัญลักษณ์ต่าง ๆ ทั้งนี้ Hofstede (1985) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมไม่เพียงเป็นแนวทางที่นำมาใช้เฉพาะกับบุคคลเท่านั้น แต่ยังสามารถนำมาใช้กับองค์กรทาง ธุรกิจได้เช่นกัน กล่าวโดยสรุปได้ว่าวัฒนธรรมคือ พฤติกรรมของมนุษย์หรือแนวทางในการดำเนินชีวิต ที่สร้างขึ้นมาจากการเรียนรู้และปฏิบัติตามกันมา ของคน หรือ กลุ่มคนที่อยู่บนสิ่งแวดล้อมเดียวกันซึ่ง สามารถนำมาอธิบายได้ทั้งบุคคลและองค์กร

วัฒนธรรมแบ่งออกได้หลายรูปแบบ แต่ละรูปแบบหรือแต่ละระดับมีความเกี่ยวข้องระหว่างกัน วัฒนธรรมสากล (Universal culture) คือรูปแบบ วัฒนธรรมที่กว้างที่สุดในขณะที่วัฒนธรรมภายใน บุคคล (Individual culture) เป็นรูปแบบทางวัฒนธรรม ที่มีลักษณะเฉพาะที่สุด ดังแสดงในภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 ระดับวัฒนธรรม  
ที่มา: Reisinger (2009)

จากภาพที่ 1 กล่าวได้ว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมสากล (Universal culture) มนุษย์ทุกคนและทุกเชื้อชาติแม้มีความแตกต่างกันทาง ความเชื่อ มุมมอง ศีลธรรม หรือค่านิยมก็ตาม ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมสากล

วัฒนธรรมเชิงอารยธรรม (Civilization culture) อ้างถึงลักษณะของเชื้อชาติที่แตกต่างกัน แต่อยู่บนจริยธรรมและศาสนาเดียวกัน สำหรับ วัฒนธรรมชาติ (National culture) เกี่ยวข้องกับ ประเทศที่เกิดหรือประเทศที่พำนักอาศัย ซึ่ง พฤติกรรมและการรับรู้ของคนถูกสร้างขึ้นจากหลาย ด้าน เช่น จริยธรรม ครอบครัวยุโรป สิ่งแวดล้อม สากล ศาสนา และระบบค่านิยม ในส่วนของ วัฒนธรรมอุตสาหกรรม (Industry culture) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) และ วัฒนธรรมส่วนบุคคล (Individual culture) พบว่า วัฒนธรรมทั้ง 3 ระดับนี้มีลักษณะเฉพาะเจาะจง โดย วัฒนธรรมอุตสาหกรรม มองวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมและวิธีการผลิตของสิ่งต่างๆ ตั้งแต่ สินค้าไปจนถึงความเคยชินในการใช้ชีวิตประจำวัน ซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างผลิตภัณฑ์ต่างๆ และการ ล่อลวงมวลชนที่ทำให้เป็นลักษณะทางวัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) หมายถึงแนวทางที่ใช้ปฏิบัติในองค์กรซึ่งมีลักษณะ เฉพาะโดยขึ้นกับพื้นฐานธุรกิจขององค์กรนั้น ส่วน วัฒนธรรมภายในบุคคล (Individual culture) ถูก สร้างขึ้นโดยผลของวัฒนธรรมระดับอื่น ๆ ซึ่งมี ผลต่อ ความเชื่อ ความคิด และค่านิยมส่วนบุคคล (Reisinger, 2009)

## ความแตกต่างทางวัฒนธรรม

ความแตกต่างทางวัฒนธรรมนั้นอาจแสดง ผ่านคำพูด กริยาท่าทาง หรือบุคลิกส่วนตัว ซึ่งล้วน มีผลต่อพฤติกรรมและการจัดการกับปัญหาของ บุคคลเหล่านั้น สำหรับองค์กรทางธุรกิจแล้ว วัฒนธรรมที่ต่างกันของพนักงานอาจนำมาซึ่งความ

สำเร็จขององค์กรก็เป็นได้ Adler (2008) ได้กล่าวไว้ว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural differences) นั้นสำคัญมากในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ การเรียนรู้เกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมโดย ซึมซับจากการทำงานร่วมกัน เป็นจุดสำคัญอย่างยิ่ง ของความสำเร็จทางธุรกิจ ยิ่งไปกว่านั้น ผู้บริหารที่ เข้าใจถึงพฤติกรรมความแตกต่างทางวัฒนธรรมว่า มีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อองค์กร จะนำมาซึ่งการ ดึงส่วนที่ดีของพนักงานออกมาและขับเคลื่อน องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ อย่างไรก็ตามทุกคนจะ ต้องตระหนักถึงความแตกต่างของวัฒนธรรมเพราะ มันคือสิ่งรบกวนที่อาจกลายเป็นหายนะได้เช่นกัน (Hofstede, 2001) ดังนั้นถ้าทำธุรกิจโดยไม่ตระหนัก ถึงวัฒนธรรมของประเทศอื่น ๆ หรือเพิกเฉยกับคำ ว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรม สิ่งเหล่านี้จะนำไป สู่การเข้าใจผิด การตีความหมายผิด ระหว่างกลุ่ม คนหรือตัวบุคคลที่มาจากคนละวัฒนธรรม และจะ นำไปสู่ปัญหา รวมทั้งจะเกิดความขัดแย้งภายใน องค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อศักยภาพของการดำเนินธุรกิจ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมจึงเป็นเรื่องที่ทั้งองค์กร และพนักงานขององค์กรต้องให้ความสำคัญ เพราะ วัฒนธรรมที่ต่างกันของพนักงานอาจนำไปสู่ ปัญหาในการขับเคลื่อนองค์กรได้ การเข้าใจพื้นฐาน ของวัฒนธรรมที่ต่างกันจึงเป็นเรื่องสำคัญ การ จัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมจึงเปรียบ เสมือนการเปลี่ยนความหลากหลายที่อาจเป็นจุด ต้อยให้กลายเป็นคุณค่าต่อองค์กร เพราะในความเป็นจริงแล้วหากองค์กรไม่มีความหลากหลายอยู่ บ้าง การเสนอความคิด การระดมความคิด หรือมุมมองต่าง ๆ อาจถูกจำกัดจากความเหมือนกันก็เป็น ได้ เช่นมีความคิดไปในแบบเดียวกัน หรือเห็นด้วย ในทุกสิ่งที่เสนอ ดังนั้นการมีความหลากหลายใน องค์กรควบคู่กับการจัดการที่ดี นำไปสู่การจัด บุคลากรให้ทำงานในที่ ๆ เหมาะสม ซึ่งเป็นผลดีต่อ ทั้งองค์กรและพนักงานซึ่ง Luring and Selmer (2010) กล่าวว่า ศักยภาพในการแข่งขันและความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการ

จัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรมและการสื่อสาร ข้ามวัฒนธรรมในองค์กร

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมชาติ

ในการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมชาติ ได้มีผู้ ให้ความสนใจและมีการศึกษาวิจัยเป็นจำนวนมาก การศึกษาที่สำคัญอันเป็นที่ยอมรับและสามารถนำ มาประยุกต์ใช้กับธุรกิจได้ประกอบด้วย แนวคิดของ Hall (1990) แนวคิดของ Hofstede (1985) แนวคิด ของ Schwartz (1992, 1999) แนวคิดของ Trompe- naars (1997) และแนวคิดตามโครงการวิจัย GLOBE (2004)

บทความนี้เน้นตามแนวคิดของ Hofstede (1985) ซึ่งเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการศึกษาทาง วัฒนธรรมที่เป็นที่เด่นที่สุดและรู้จักอย่างแพร่หลาย เริ่มต้นโดย Hofstede ทำการศึกษาพฤติกรรมของ พนักงานในองค์กรธุรกิจที่มีสาขาทั่วโลก โดยทำการ สสำรวจองค์กรข้ามชาติใน 64 ประเทศ การศึกษาทำ โดยใช้แบบสำรวจ โดยผลการศึกษานำมา จัดแบ่งเป็นกลุ่มและแสดงถึงลักษณะวัฒนธรรม พื้นฐานที่บุคคลสะท้อนความคิดเห็นในการทำงาน ในองค์กรได้ 5 มิติ ได้แก่ ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power distance) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือ ความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance) ความ เป็นปัจเจกบุคคลและการรวมตัวเป็นกลุ่ม (Individualism & Collectivism) ความแข็งแรงแรงและความอ่อนโยน (Masculinity & Femininity) มุมมอง เป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น (Long and Short-term orientation) โดย มิติที่ 1 ความเหลื่อมล้ำทาง อำนาจ หมายถึง รูปแบบวัฒนธรรมที่ยอมรับการ กระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งผู้ที่มีอำนาจ น้อยกว่าก็ยอมรับถึงความเหลื่อมล้ำนี้ ทั้งนี้ระดับ ความไม่เท่าเทียมกันในสังคมขึ้นอยู่กับแต่ละสังคม ที่แตกต่างกันออกไป มิติที่ 2 การหลีกเลี่ยงความ ไม่แน่นอน คือรูปแบบของวัฒนธรรม และค่านิยมที่ ชื่นชอบความชัดเจนแน่นอน โดยจะพยายาม

หลีกเลี่ยงความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน มีการกำหนดการทำงานที่เป็นขั้นตอนชัดเจน มีกฎ และระเบียบในการดำเนินงาน การทำงานจึงมีลักษณะเป็นแบบกลุ่มหรือเป็นทีมเพื่อช่วยในการตัดสินใจ มิติที่ 3 ความเป็นปัจเจกบุคคลและการรวมตัวเป็นกลุ่ม โดยความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง รูปแบบวัฒนธรรมที่คนในสังคมนั้นมุ่งให้ความสำคัญเฉพาะครอบครัวของตนเอง ความเป็นตัวของตัวเองสูง และมีลักษณะเป็นคนที่ต้องการยืนบนความสามารถของตัวเอง ไม่ชอบพึ่งพิงผู้อื่น ในขณะที่ การรวมตัวเป็นกลุ่ม หมายถึง รูปแบบวัฒนธรรมที่คนในสังคมนั้นให้ความสำคัญกับกลุ่ม และต้องการการยอมรับจากสังคมรอบข้าง พอใจกับการพึ่งพาอาศัยกันทั้งทางจิตใจและทางวัตถุ มิติที่ 4 ความแข็งแกร่งและความอ่อนโยน ความแข็งแกร่ง คือ รูปแบบวัฒนธรรมที่คนในสังคมนั้นให้ความสำคัญกับความสำเร็จ ความร่ำรวย ความมั่งคั่ง การแข่งขัน ความท้าทาย ส่วนความอ่อนโยน หมายถึง รูปแบบวัฒนธรรมที่คนในสังคมนั้นให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่และชีวิตที่มีคุณภาพ ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม มีความโอบอ้อมอารี ความเกื้อกูลซึ่งกันและกัน มิติที่ 5 มุมมองเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น เป็นมิติที่ Hofstede (2005) ได้ศึกษาเพิ่มขึ้นมาภายหลัง อีกทั้งยังเกี่ยวข้องกับแนวคิดของชาวเอเชียซึ่งเชื่อมโยงในประเด็นของการให้ความสำคัญหรือมองผลลัพธ์ระยะยาวเป็นหลักยึด ให้ความสำคัญกับอนาคต ซึ่งทำให้มีค่านิยมบางประการในการดำเนินชีวิตด้วยความระมัดระวัง ซึ่งตรงข้ามกับมุมมองเป้าหมายระยะสั้นที่จะให้ความสำคัญกับปัจจุบัน จะเน้นค่านิยมที่ปกป้องตนเองในปัจจุบัน สรุปได้ว่า แนวคิดของ Hofstede ต้องการแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมนั้น มี 5 มิติ ทั้งนี้มนุษย์ทุกคนล้วนมีวัฒนธรรมของตนเอง ซึ่งเกิดขึ้นจากความเคยชินในการปฏิบัติในสิ่งแวดล้อมที่คุ้นเคย ดังนั้นมนุษย์ทุกคนจึงมีวิธีแก้ปัญหา วิธีการดำเนินชีวิต และการตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ แตกต่างกันไป

การศึกษาในเรื่องวัฒนธรรมชาติ Smith (1994) และ Oudenhoven (1998) ทำการศึกษามิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจในประเทศที่มีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูงและประเทศที่มีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำ ที่มีต่อการตัดสินใจ และการจัดการความขัดแย้ง ตามลำดับ พบว่า มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจที่สูงและต่ำต่างกัน มีผลต่อวิธีหรือกระบวนการการตัดสินใจที่แตกต่างกันอีก ทั้งการเลือกใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งก็แตกต่างกันด้วย ยิ่งไปกว่านั้น Zhang (2004) ยังได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบผู้จัดการในประเทศที่มีมิติการรวมกลุ่มที่มากน้อยแตกต่างกันต่อการจัดการความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งผลการศึกษาพบว่าผู้จัดการที่มาจากประเทศจีน ซึ่งมีมิติการรวมกลุ่มสูง จะเลือกจัดการกับความขัดแย้งในทางอ้อม เช่น ใช้การต่อรองหรือการประนีประนอม ซึ่งแตกต่างจากผู้จัดการที่มาจากประเทศอเมริกา ซึ่งมีมิติการรวมกลุ่มต่ำที่จะเลือกจัดการกับความขัดแย้งโดยตรง และนำขึ้นมาแก้ไขอย่างเปิดเผย ในส่วนมิติการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงสูงและต่ำ มิติทางวัฒนธรรมด้านดังกล่าวถูกนำมาศึกษาโดย Chang (2009) เปรียบเทียบกับการต่อรองเชิงธุรกิจระหว่างประเทศมาเลเซียซึ่งมีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงต่ำ เทียบกับประเทศไต้หวันที่มีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงสูงกว่า พบว่าคนมาเลเซียพร้อมที่จะเผชิญกับความเสี่ยงมากกว่าคนจากประเทศไต้หวัน เพราะถ้าการต่อรองที่กล่าวข้างต้นไม่เป็นผลตามที่ตั้งไว้ คนมาเลเซียพร้อมจะไปหาผู้ร่วมธุรกิจใหม่ทันที ในขณะที่คนไต้หวันจะพยายามต่อรองต่อไป เนื่องจากไม่พร้อมที่จะรับความเสี่ยงใหม่

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการสื่อสาร

ในสถานที่ทำงานซึ่งมีคนอยู่ร่วมกันจำนวนมากจำเป็นต้องใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งการสื่อสารในสถานที่ทำงานเกิดขึ้นได้

หลายรูปแบบทั้งการเขียน การพูด และภาษากาย เพื่อที่จะให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เพื่อมั่นใจว่าพนักงานเข้าถึงและเข้าใจข้อมูลที่ได้รับอย่างถูกต้อง และตรงประเด็น Larsen (2009) กล่าวว่าไว้ว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับ มนุษย์สัมพันธ์ของแต่ละบุคคล การใส่ใจรับฟังผู้อื่น และการแสดงออกภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม นอกจากนี้ Ephraim and Melvin (2012) ได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวกับอิทธิพลของความหลากหลายในสถานที่ทำงานและผลกระทบของการสื่อสารในสถานที่ทำงาน พบว่าในความแตกต่างกันนี้ย่อมมีความขัดแย้งกันเกิดขึ้น แต่ก็ยังมีความสอดคล้องกันที่ว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพภายในองค์กร กล่าวโดยสรุปแล้วการสื่อสารคือการส่งผ่านข้อมูลหรือสารจากฝ่ายหนึ่งไปสู่อีกฝ่ายหนึ่ง อาจอยู่ในรูปแบบท่าทางหรือสัญลักษณ์ ซึ่งการสื่อสารเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาเนื่องจากการแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนข้อมูลเพื่อให้เกิดการรับรู้และเข้าใจทั้งผู้ที่ต้องการสื่อและผู้รับสาร ดังนั้นในองค์กรธุรกิจที่ผู้คนมากมายทำงานร่วมกัน การสื่อสารจึงจำเป็นจะต้องมีประสิทธิภาพมากด้วย เพราะข้อมูลต่าง ๆ ล้วนมีผลต่อความเป็นไปขององค์กร

การวัดความพึงพอใจในการสื่อสารของบุคลากรเป็นส่วนประกอบสำคัญในการตรวจสอบประสิทธิภาพของการสื่อสารในองค์กร (Gray and Laidlaw, 2004) เครื่องมือที่ถูกสร้างขึ้นสำหรับวัดหรือตรวจสอบ การสื่อสารในองค์กรคือแบบสอบถาม Downs and Hazen (1977) ได้สร้างแบบสอบถามเพื่อวัดความพึงพอใจที่เกิดขึ้น ซึ่งประกอบไปด้วย 8 มิติ ได้แก่ 1. สภาพการณ์ของการสื่อสาร (Communication Climate) ซึ่งสะท้อนถึงการสื่อสารระดับองค์กรและระดับบุคคล เช่น การติดต่อสื่อสารเพื่อจูงใจขององค์กร และแรงกระตุ้นพนักงานให้ประสบผลสำเร็จในเป้าหมาย 2. ความ

สัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Relation with Supervisor) เป็นภาพรวมของผู้บริหารถึงการรับฟังและให้ความสนใจกับปัญหาที่มีการนำเสนอ 3. การรวมเข้าด้วยกันขององค์กร (Organizational Integration) เป็นมิติที่วัดระดับความพึงพอใจเกี่ยวกับการวางแผนขององค์กรในการทำงาน ข้อมูล และข่าวสารส่วนบุคคล 4. คุณภาพสื่อ (Media Quality) เป็นมิติที่มองถึงการประชุมในแต่ละครั้งมีการจัดรูปแบบเป็นระเบียบ ภาษาเขียนเข้าใจง่าย คำพูดที่ใช้กระชับและเข้าใจ 5. การสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีตำแหน่งระดับเดียวกันในองค์กร พนักงานในหน่วยงานเดียวกัน ในที่นี้มุ่งไปที่ระดับความถูกต้องแม่นยำ และความพอใจในแง่ของการส่งถึงตัวผู้รับ 6. ภาพรวมขององค์กร (Organizational Perspective) พิจารณาที่ผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งวัดจากความคาดหวังในวัตถุประสงค์ขององค์กร 7. การตอบรับส่วนบุคคล (Personal Feedback) เป็นการวัดความเข้าใจของผู้บริหารเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดจากงาน และการตัดสินใจที่ผู้บริหารเลือกใช้นั้นพนักงานรู้สึกว่ายืดธรรมหรือไม่ และ 8. ความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน (Relations with Subordinates) เป็นการวัดมุมมองการรับรู้ว่าพนักงานมีความเต็มใจให้ความร่วมมือมากน้อยแค่ไหน ในการให้ข้อมูล ทั้งนี้ Clampitt and Girard (1993) ได้ทำการสำรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวัดความพึงพอใจในการสื่อสารและพบว่า 8 มิติ ที่ครอบคลุมในทุกมิติ และใช้อย่างแพร่หลาย

การศึกษาในเรื่องความพึงพอใจในการสื่อสาร ที่ผู้เขียนได้ยกมานำเสนอจัดทำโดย Baric (2013) ซึ่งได้ทำการศึกษากการสื่อสารในองค์กรที่มีพนักงานหลากหลายเชื้อชาติทำงานร่วมกันในประเทศ Bosnia และ Slovenia พบว่าประเทศที่มีมิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง (High power distance) มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง (High uncertainty avoidance) และ มิติเน้นเรื่อง

ความสำเร็จสูง (High masculinity) เห็นว่าการสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญในองค์กรธุรกิจที่มีคนหลายวัฒนธรรมทำงานร่วมกัน อีกทั้งความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารและวัฒนธรรมชาติได้ถูกทำการศึกษาโดย Al-Nashmi (2011) และพบว่าความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยยะสำคัญกับวัฒนธรรมชาติ บุคลากรที่มาจากวัฒนธรรมแบบปัจเจกนิยมมีความพึงพอใจในการสื่อสารมากกว่าบุคลากรที่มาจากวัฒนธรรมแบบรวมกลุ่ม กล่าวได้ว่าการศึกษาผลของวัฒนธรรมชาติต่อความพึงพอใจในการสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นในองค์กรเพราะทำให้คนในองค์กรเข้าใจกัน ส่งผลต่อความพอใจในการสื่อสารที่ดี ซึ่งมีผลโดยกับประสิทธิภาพขององค์กร ยิ่งไปกว่านั้น Pin-cus (1986) และ Azhar (2006) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจในการสื่อสารของกลุ่มตัวอย่างพยาบาล และบุคคลในมหาวิทยาลัย ตามลำดับ การศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีมิติที่มีความสัมพันธ์มาก ได้แก่ การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา บรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร ข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว การศึกษาตัวอย่างเป็นบุคลากรในมหาวิทยาลัย พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจต่ำในบรรยากาศการติดต่อสื่อสารในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร และข้อมูลป้อนกลับ ในทางตรงกันข้าม มีความพึงพอใจสูงใน คุณภาพของสื่อ และการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

ทั้งนี้ข้อดีของการศึกษาความพึงพอใจในการสื่อสารสำหรับองค์กรทางธุรกิจคือสามารถนำผลที่ได้มากำหนดกลยุทธ์การสื่อสารที่ดีภายในองค์กร

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

Schermerhorn, et al., (1959) กล่าวถึงแรงจูงใจในการทำงานว่าเป็นพลังภายในตัวบุคคล ซึ่งหมายถึงความพยายามที่จะทำงานให้เป็นไป

ตามเป้าหมาย อีกทั้ง Domlan (2011) อธิบายว่าแรงจูงใจจะช่วยเพิ่มพฤติกรรมการกระทำกิจกรรมของบุคคลโดยบุคคลลงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ กล่าวโดยสรุปได้ว่าแรงจูงใจคือการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้เห็นพฤติกรรมซึ่งนำไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งบุคคลแต่ละคนก็จะถูกกระตุ้นด้วยสิ่งที่แตกต่างกัน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจ โดยขึ้นกับพื้นฐานทางวัฒนธรรม ความเชื่อ และค่านิยมของบุคคลนั้น ๆ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจทฤษฎีหนึ่งซึ่งมีชื่อเสียงที่สุดคือทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) โดยอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) ได้พัฒนาทฤษฎีนี้จากการสังเกตและประสบการณ์ของเขาในฐานะนักจิตวิทยาและที่ปรึกษา ทฤษฎีของมาสโลว์มีสาระสำคัญคือการเน้นย้ำในเรื่องความต้องการของมนุษย์ โดยมีพื้นฐานทฤษฎีจากแนวคิดหลัก 3 ประการ คือ มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการตลอดเวลาและมากขึ้นเรื่อย ๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด สิ่งซึ่งมนุษย์แต่ละคนต้องการนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งที่เขาได้อยู่แล้วหรือได้รับมา เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการด้านอื่นก็จะเกิดแทนที่ความต้องการเดิมและต่อไปไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรมต่อไป แต่ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะยังคงเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรมต่อไปจนกว่าความต้องการนั้นจะได้รับการตอบสนอง ความต้องการของมนุษย์สามารถจัดได้เป็นลำดับขั้น เมื่อความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงขึ้นถัดไปก็จะเกิดขึ้นตามมา และมนุษย์ก็จะแสวงหาสิ่งที่จะตอบสนองต่อความต้องการนั้นต่อไป (Maslow, 1965) ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ได้นำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน ด้วยการจูงใจพนักงานในสิ่งที่เป็นความต้องการของเขา ซึ่งมาสโลว์ได้แบ่งความ



ต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ โดยเริ่มจากต่ำไปสูงดังนี้ ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Safe and security needs) ความต้องการการยอมรับ (Belongingness and love needs) ความต้องการการนับถือตน (Esteem needs) ความต้องการการค้นพบสัจจะแห่งตน (Needs for self-actualization)

กล่าวโดยสรุปแล้วความต้องการที่บุคคลมีเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่พยายามจะแสดงพฤติกรรมออกมา ซึ่งบุคคลล้วนมีความต้องการอยู่ตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองขั้นต่ำแล้ว บุคคลจะเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้น มิงานวิจัยที่ทำการสำรวจเปรียบเทียบ ความต้องการการนับถือตน (Esteem needs) ระหว่างประเทศที่มีมิติทางวัฒนธรรมแบบรวมกลุ่มสูง (เอเชีย) และประเทศที่มีมิติทางวัฒนธรรมแบบปัจเจกบุคคลสูง (ประเทศทางตะวันตก) พบว่าประเทศที่มีมิติทางวัฒนธรรมแบบการรวมกลุ่มสูงมีความต้องการในการนับถือตนต่ำกว่าประเทศที่มีมิติทางวัฒนธรรมแบบการรวมกลุ่มต่ำอย่างมีนัยยะสำคัญ (Spencer-Rodgers et al., 2004) อย่างไรก็ตามมีการแนะนำว่าอาจเนื่องจากคนในชาติตะวันตกมีวัฒนธรรมแบบปัจเจกบุคคลในขณะที่คนในชาติเอเชียมีมิติทางวัฒนธรรมแบบรวมกลุ่มจึงน่าจะมีความต้องการแรงจูงใจแบบเป็นกลุ่มคืออยากให้เสมอภาคระหว่างกัน ซึ่ง Spencer-Rodgers, et al., (2004) ได้เสนอแนะว่าควรเปรียบเทียบระหว่างประเทศเอเชียด้วยกันหรือชาติตะวันตกด้วยกัน ผลการเปรียบเทียบจะชัดเจน

ในเรื่องทฤษฎีแรงจูงใจ มีทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ McClelland (1962) ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะพูดถึง เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่ได้รับความนิยมมากเน้นสาระสำคัญด้านแรงจูงใจ ผู้ที่จะทำงานได้ประสบผลสำเร็จต้องมีแรงจูงใจต่อการได้มาซึ่งความสำเร็จเป็นสิ่งสำคัญ และเมื่อทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หาก

องค์กรใดที่มีพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว จากการศึกษาวิจัยของแมคเคลลีแลนต์ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงนั้นจะมีความต้องการ 3 ประการ ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ดังนี้ ประการที่ 1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ ประการที่ 2 ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น ประการที่ 3 ความต้องการอำนาจ (Need for power) เป็นความต้องการมีอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น จากทฤษฎีของแมคเคลลีแลนต์สามารถสรุปได้ว่าบุคคลมีความต้องการที่แตกต่างกันซึ่งตรงจุดนี้จะบอกถึงความแตกต่างของบุคคล ทั้งนี้ทฤษฎีของ McClelland (1962) ซึ่งให้เห็นว่าบุคคลจะมีความต้องการความสำเร็จทางการงานเพื่อจะได้นำไปสู่สิ่งตอบแทนบางอย่าง ในขณะที่มีอีกกลุ่มบุคคลที่เห็นอำนาจเป็นเรื่องสำคัญที่สุด

การศึกษาในเรื่องแรงจูงใจที่ยกมาเสนอศึกษาโดย Tripathi and Cerrone (2008) และ Moberg and Leasher (2011) ทำการศึกษาแรงจูงใจของคนจาก 2 วัฒนธรรม (ประเทศทางตะวันตก และประเทศทางตะวันออก) พบว่าคนแต่ละวัฒนธรรมมีการพิจารณาแรงจูงใจที่แตกต่างกัน สำหรับคนจากประเทศทางตะวันออกจะให้ความสำคัญกับความมั่นคงทางการเงิน ความต้องการความผูกพัน อารมณ์ของเพื่อนร่วมงาน และการเข้าสังคมมากกว่าจากประเทศทางตะวันตกที่มุ่งเน้นแรงจูงใจด้านความสำเร็จ ผลที่ต่างกันนี้เกิดจากวัฒนธรรมต่างกัน จึงมักมีความเชื่อ ความรู้สึกถึงการได้รับความสำเร็จต่างกัน และในความแตกต่างนี้ยังแสดงให้เห็นถึงความเป็นตัวตนที่แท้จริง เมื่อมุ่งหมายหรือพิจารณาสภาพแวดล้อมออกมาแตกต่างกัน ทั้งนี้มีการศึกษาที่น่าสนใจเกี่ยวกับ

แรงจูงใจที่ทำโดย Mirabela (2014) ซึ่งศึกษาตัวแบบแรงจูงใจสำหรับนำมาใช้ในประเทศ EU โดยใช้แนวคิดทางวัฒนธรรมของ Hofstede และแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจของ Maslow (1965) การศึกษาทำโดยแบ่งประเทศสมาชิกสหภาพยุโรปออกเป็น 4 กลุ่ม โดยอาศัยมิติทางวัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) และมิติที่มุ่งเน้นความสำเร็จของงาน (Masculinity) พบว่า กลุ่มที่มีมิติด้านความเป็นปัจเจกบุคคลสูงและมีมิติที่มุ่งเน้นความสำเร็จสูงควรใช้แรงจูงใจดังนี้ อีสาระในการทำงานเวลาส่วนตัว งานที่ทำภายใต้ได้รับความเคารพจากผู้อื่น และความมั่นคง ในขณะที่ กลุ่มที่มีความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำและมีมิติที่มุ่งเน้นด้านความสัมพันธ์มากกว่าความสำเร็จของงานนั้น แรงจูงใจที่เสนอคือ โอกาสในการพัฒนา ต้องการการยอมรับ สิ่งแวดล้อมที่ดี เวลาพักผ่อน อย่างไรก็ตาม Mirabela ได้เน้นย้ำว่าตัวแบบแรงจูงใจนั้นต้องขึ้นกับสิ่งแวดล้อมด้วย ซึ่งแต่ละที่มีไม่เหมือนกันดังนั้นการศึกษาในที่ต่างกันก็จะได้ตัวแบบของแรงจูงใจที่ต่างกัน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กรนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการนำมาใช้จัดการองค์กรในปัจจุบัน ผู้บริหารที่มีความพร้อมในข้อมูลจะเป็นผู้ที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปได้อย่างถูกต้องและฉับไว และยังเป็นเครื่องทำนายอนาคตได้เป็นอย่างดี (นภดล รมโพธิ์, 2554) ทั้งนี้ Kotze (2006) ได้กล่าวว่า ผลการดำเนินงานคือการทำให้สิ่งที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสมและขึ้นอยู่กับการแสดงเป็นสำคัญ อีกทั้ง Seidu (2011) กล่าวว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรประกอบด้วยหลายมิติ หลายแนวคิด กล่าวโดยสรุปได้ว่าผลการดำเนินงานขององค์กรคือการบรรลุเป้าหมายโดยประกอบด้วยการชีวิตในมิติต่าง ๆ ทั้งนี้บางมิติอาจสำคัญกับองค์กร

หนึ่งในขณะที่อาจไม่มีความสำคัญกับอีกองค์กรก็เป็นไปได้ (Singer and Edmuondson, 2008)

ผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถประเมินจากการวัดประสิทธิภาพขององค์กรซึ่งมีอยู่หลายวิธี องค์กรจึงมักพบเจอกับหลายตัวเลือกเมื่อต้องการวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งความสำเร็จในการเลือกจะใช้วิธีไหนขึ้นกับ 3 ปัจจัย ดังนี้ 1. วิธีที่เลือกใช้แสดงค่าที่ถูกต้องได้ดีกว่าวิธีอื่น 2. วิธีที่เลือกใช้สามารถขับเคลื่อนพฤติกรรมที่คาดหวังได้เป็นอย่างดี 3. วิธีที่เลือกเป็นไปตามหลักการความเป็นไปได้ขององค์กร เช่น กลยุทธ์ วัฒนธรรม ระดับความเสี่ยง และอื่น ๆ ทั้งนี้กระบวนการในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรจำเป็นต้องมีการพิจารณาชนิดของข้อมูล ซึ่งต้องตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร แบ่งได้ 2 ทางเลือก คือ มุมมองทางการเงิน (Financial) และมุมมองที่ไม่ใช่การเงิน (Non-financial) (Norreklit, 2000 and Gomez-Mejia et al., 2010) โดยมุมมองทางการเงิน เป็นมุมมองเกี่ยวกับผลตอบแทนที่เป็นเม็ดเงิน เช่น รายได้ มูลค่าสินทรัพย์ ผลตอบแทนจากการลงทุน อย่างไรก็ตามการวัดผลการดำเนินงานจากมุมมองทางการเงินเป็นเพียงการวัดผลการดำเนินงานระยะสั้น และผลลัพธ์ไม่ได้สะท้อนให้เห็นถึงการเงินในอนาคต ดังนั้นควรประเมินโดยดูจากทั้งมุมมองทางการเงินและมุมมองที่ไม่ใช่การเงินควบคู่กัน เพราะจะได้ผลการประเมินที่ครอบคลุมในหลายมิติ

สำหรับมุมมองที่ไม่ใช่การเงิน เป็นมุมมองที่เน้นไปที่ผลระยะยาวของการดำเนินงานที่ไม่ได้เป็นตัวเลข เช่น ส่วนแบ่งทางการตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า การเรียนรู้ และการเติบโตขององค์กร ทัศนคติและผลลัพธ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กร ซึ่งพบว่ามีประโยชน์ต่อการทำนายอนาคตขององค์กร

Sink and Tuttle (1989) กล่าวว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นความสัมพันธ์ของ 6 เกณฑ์หลัก ที่นำไปใช้ในการพิจารณา ได้แก่ 1.

ประสิทธิผล (Effectiveness) 2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) 3. คุณภาพ (Quality) 4. ผลผลิต (Productivity) 5. นวัตกรรม (Innovation) และ 6. ผลกำไร (Profitability) โดยประสิทธิผล หมายถึง ผลผลิตที่ได้จริงต่อผลผลิตที่คาดว่าจะได้ หรือ การทำสิ่งที่ถูกต้อง ในเวลาที่ถูกต้อง และได้ คุณภาพตามที่ตั้งไว้ ประสิทธิภาพ หมายถึง ความคุ้มค่าในแง่ของทรัพยากรที่ใช้และใช้จริงใน กระบวนการ คุณภาพ หมายถึง การปฏิบัติในทุก ขั้นตอนให้ได้ดี ผลผลิต หมายถึง อัตราส่วนสิ่งที่ใส่ เข้าไปต่อสิ่งที่ได้รับ นวัตกรรม หมายถึง การพัฒนา ปรับปรุงและคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และ ผลกำไร แสดง ถึง จุดหมายปลายทางสูงสุดขององค์กร (Rostad- das, 1998)

ทั้งนี้ Dyer and Reeves (1995) ได้เสนอว่า วิธีการวัดผลการดำเนินงานแบ่งออกเป็น 4 วิธีคือ 1. วัดจากความสำเร็จด้านคน เช่น อัตราการลาออก การขาดงาน ผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล และ ระดับกลุ่ม 2. วัดจากความสำเร็จด้านองค์กร เช่น ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น คุณภาพและการบริการ 3. วัดจาก ความสำเร็จของมุมมองด้านการเงิน เช่น ผลกำไร ยอดขาย อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น อัตราผล ตอบแทนจากการลงทุน และ 4. วัดจากผลการ ดำเนินงานในตลาดหลักทรัพย์ อย่างไรก็ตาม จาก การศึกษาที่ผ่านมาพบว่า การจะได้ข้อมูลผลการ ดำเนินงานเป็นตัวเลขนั้นเป็นเรื่องยากเนื่องจาก องค์กรส่วนใหญ่มักไม่พร้อมที่จะให้ข้อมูลในส่วน ตัวเลขทางการเงิน ดังนั้นจึงมีการศึกษาที่พบว่า การ วัดผลการดำเนินงานจากการรับรู้ให้ผลที่ใกล้เคียง หรือเหมือนกับค่าจริงและสามารถนำมาใช้แทนค่า ผลการดำเนินงานขององค์กรที่แท้จริงได้ (Allen, 2006) แต่อย่างไรก็ตามการมีข้อมูลผลการดำเนิน งานที่เป็นตัวเลขทางด้านการเงินนั้นจะช่วยให้การ วิเคราะห์น่าเชื่อถือขึ้นเป็นอย่างมากและสมบูรณ์ แบบ ดังที่ Venkatraman and Ramanujam (1986) ได้อธิบายว่าการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่ สมบูรณ์แบบ ต้องประกอบด้วย 1. ผลการดำเนิน

งานทางด้านการเงิน ซึ่งคือตัวชี้วัดพื้นฐานวัดระดับ ของเป้าหมายทางเศรษฐกิจขององค์กร 2. ผลการ ดำเนินงานด้านการปฏิบัติงาน คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ สำหรับพิจารณาส่วนแบ่งทางการตลาด และ 3. ประสิทธิภาพขององค์กร คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ใน การจัดการกลยุทธ์และทฤษฎีองค์กร เช่น ความ พึงพอใจของลูกค้า

สรุปได้ว่า การวัดผลการดำเนินงานของ องค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้นควรเลือกวัดทั้งจาก มุมมองด้านการเงินและมุมมองด้านที่ไม่ใช่การเงิน เพื่อให้ได้ข้อมูลการรับรู้ผลการดำเนินงานของ องค์กรที่ชัดเจน จึงจำเป็นต้องพิจารณาในหลายมิติ ที่แสดงถึงผลการดำเนินงาน

บทความนี้ การวัดผลการดำเนินงานของ องค์กร ผู้วิจัยใช้การวัดผลโดยประเมินทั้งมุมมอง ทางด้านการเงินและมุมมองที่ไม่ใช่การเงิน เนื่องจากอย่างที่กล่าวไปแล้วว่า การวัดผลการ ดำเนินงานขององค์กร โดยประเมินทั้ง 2 มุมมอง ควบคู่กันจะทำให้ได้ผลที่ถูกต้องมากขึ้น และ ครอบคลุมในหลาย ๆ มิติ ของผลการดำเนินงาน ในงานวิจัยนี้จึงทำการวัดผลการดำเนินงานโดยดู จากการรับรู้ เนื่องจากเป็นที่ทราบกันว่า การจะได้ ข้อมูลตัวเลขที่แท้จริงจากผลการดำเนินงานนั้น ไม่ใช่เรื่องง่าย และองค์กรมักไม่พร้อมจะให้ข้อมูลใน ส่วนนี้

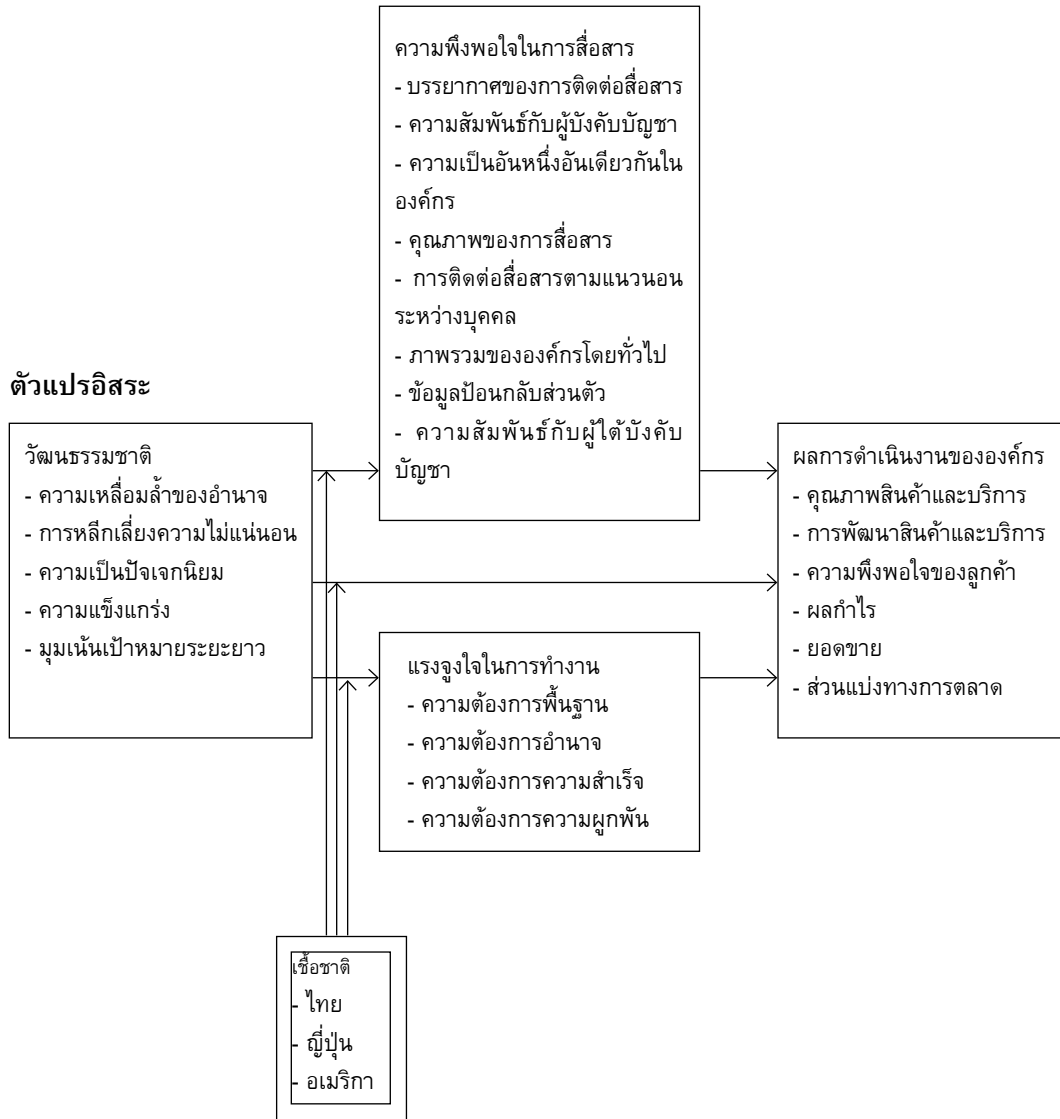
การศึกษาในเรื่องผลการดำเนินงานของ องค์กรโดย Cimerova et al. (2014) ได้ทำการ ศึกษาผลของความหลากหลายทางวัฒนธรรมของ ผู้บริหารในองค์กรต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยศึกษาจาก 244 องค์กร และพบว่า การที่ผู้ บริหารมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในระดับ สูงจะส่งผลในทางลบต่อองค์กร อย่างไรก็ตาม เขา พบว่าผลในทางลบที่เกิดขึ้นกับองค์กรไม่ได้เกิดจาก ทุกมิติของวัฒนธรรม แต่จะเน้นไปที่ มิติความเป็น บัณฑิตบุคคลสูง และ มิติความแข็งแกร่งสูง หมายความว่า เมื่อความหลากหลายของผู้บริหาร ใน 2 มิติที่กล่าวไปข้างต้นสูง จะส่งผลในทางลบต่อ

ผลการดำเนินงานขององค์กร อีกทั้งยังมีการศึกษาของ Hammou, et al., (2014) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณสมบัติของวัฒนธรรมชาติกับพฤติกรรมกลยุทธ์ (Strategic Behavior) และผลการดำเนินงานขององค์กร พิจารณาจากอัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น โดยทำการศึกษาองค์กรในอุตสาหกรรมซีเมนต์ของประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน 39 องค์กร และประเทศโมร็อกโก จำนวน 5 องค์กร โดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมชาติมีบทบาทสำคัญในการตีความและวิเคราะห์กลยุทธ์ นอกจากนี้มิติทางวัฒนธรรมยังมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกลยุทธ์ของผู้จัดการและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผู้จัดการจากประเทศโมร็อกโก ซึ่งมีมิติทางวัฒนธรรมมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวสูง มีตีความเป็นกลุ่มสูง และมีวิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงสูง มีความสามารถในการควบคุมกลยุทธ์และเข้าใจสิ่งแวดล้อมได้ดีกว่าผู้จัดการจากประเทศอเมริกาซึ่งมีมิติทางวัฒนธรรมในด้านที่กล่าวมาต่ำกว่าทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรในประเทศโมร็อกโกสูงกว่าผลการดำเนินงานขององค์กรในประเทศอเมริกา ทั้งนี้การ

ศึกษายังพบว่ามิติทางด้านความเหลื่อมล้ำทางอำนาจไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกลยุทธ์จึงไม่สามารถอธิบายความแตกต่างของผู้จัดการจากทั้ง 2 ประเทศ ในมิตินี้ได้ ดังนั้นผู้จัดการควรตระหนักถึงพื้นฐานทางวัฒนธรรมของพนักงานและเข้าใจว่าการพัฒนาโดยมุ่งเน้นผลในระยะยาวและการส่งเสริมให้พนักงานมีความเป็นกลุ่มนั้น ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในทางที่ดีขึ้นอย่างไรก็ดีการศึกษาที่เกี่ยวข้องระหว่างวัฒนธรรมชาติที่ต่างกันของบุคลากรกับผลการดำเนินงานขององค์กรมีไม่มากนัก เนื่องจากงานวิจัยส่วนใหญ่จะเน้นไปที่วัฒนธรรมองค์กรกับผลการดำเนินงานขององค์กร หรือจะเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีบริษัทแม่อยู่ในประเทศหนึ่ง และมีบริษัทย่อยอยู่ในอีกหนึ่งประเทศ (Multinational Companies) มากกว่า

จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาข้างต้น สามารถนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดเพื่อศึกษาเกี่ยวกับผลของวัฒนธรรมชาติที่มีต่อความพึงพอใจในการสื่อสาร แรงจูงใจ และผลการดำเนินงานขององค์กรดังภาพประกอบ 1

### กรอบแนวคิดงานวิจัย



ภาพประกอบ 2 แสดงกรอบแนวคิดเชิงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

### สรุป

บทความนี้นำเสนอกรอบแนวคิดการศึกษาผลของวัฒนธรรมชาติที่มีต่อความพึงพอใจในการสื่อสาร แรงจูงใจ และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างเชื้อชาติไทย ญี่ปุ่น และอเมริกา ทั้งนี้ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ จะนำมาซึ่งประโยชน์ต่อองค์กรธุรกิจในประเทศไทย ที่ต้องมีการติดต่อ

สื่อสารหรือร่วมงานกับบุคลากรจากหลากหลายเชื้อชาติ ในการเข้าใจวัฒนธรรมของเพื่อนร่วมงานหรือเข้าใจความต้องการที่แตกต่างกันที่เกิดจากวัฒนธรรมชาติที่แตกต่างกัน รวมถึงนำผลที่ได้มาใช้ในการจัดการองค์กร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

## เอกสารอ้างอิง

- นภดล ร่มโพธิ์. (2554). *การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร*. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Adler, N.J. (2008). *International dimensions of organization behavior*. 5<sup>th</sup> ed. Ohio:South-Western Publishing.
- Ai-Nashmi, M.M. (2011). Variation in communication satisfaction of academic staff in universities in Yemen depending on national culture. *Communication satisfaction*. 18(1): 87-104.
- Allen, M.R. (2006). Strategic human resource management and firm performance: what can we learn from small businesses?. *A Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy*. Cornell University.
- Azhar, A. (2006). Auditing Communication Satisfaction among Academic Staff: An Approach to Managing Academic Excellence. *The Business Review*. 5: 330-333.
- Baric, A., Jelovic, D. and Fain, N. (2013). Barriers in multicultural business communication: An empirical study of Slovenia and Bosnia and Herzegovina. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*. 6(3):18-38.
- Bennett, R. (1996). *International Business*. London: M&E Publishing.
- Chang, L. (2009). A comparison of Taiwan and Malaysia in Negotiation Styles. *Journal of International Management Studies*. 4: n.d.
- Cimerova, H, Dodd, O. and Frijns, B. (2014). The impact of cultural diversity in corporate boards on firm performance. *Auckland Finance Meeting 2014* held at Faculty of Business and Law, Auckland University of Technology, Auckland, New Zealand.
- Clampitt, P.G. and Girard, D. (1993). Communication Satisfaction: A Useful Construct?. *The New Jersey Journal of Communication*. 1(2): 84-102.
- Downs, C. W. and Hazen, M. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*. 14: 63-73.
- Dyer, L. and Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance. What do we know and where do we need to go?. *International Journal of Human research Management* : 656-670.
- Ephraim, A. and Melvin, C. (2012). Workforce Diversity and Organizational Communication: Analysis of Human Capital Performance and Productivity. *Journal of Diversity Management*. 7(1): 57-62.
- Gancel, C. (2002). *Successful mergers, acquisitions and strategic alliances: how to bridge corporate cultures*. London: McGraw-Hill.
- Gomez-Mejia, L. R., Berrone, P. and Franco-Santos, M. (2010). *Compensation and Organizational Performance: Theory, Research, and Practice*. New York: Routledge.
- Gray, J and Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*. 17: 425-448.

- Hall, E.T. (1990). *The Silent Language*. 29<sup>th</sup> ed. New YORK: Anchor book.
- Hammou, K. A., Galib, M. H., Steiger, J. and Mellou, J. (2014). The effect of national culture on strategic behavior and financial performance: evidence from the Cement industry in Morocco and the United States of America. *Journal of Management Research*. 6(1): 70-90.
- Hofstede, G. (1984). Cultural Dimensions in Management and Planning. *Asia Pacific Journal of Management* . 25(5): 89-99.
- Hofstede, G. (1985). The interaction between national and organizational value system. *Journal of Management Studies*. 22(4): 347-357.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences, comparing values, behaviours, institution, and organizations across nations*. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks CA:Sage publication.
- Hofstede, G. and Hofstede, G.J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind. Revised and expanded*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Jensen, I., Papastefanou, N. and Conradie, P. (2013). Cultural dimensuins of South African employees and internal organization communication satisfaction. *Communication*. 39(1):144-163.
- Laesen, K.H. (2009). *Communication-The Key to Successful Mergers & Acquisitions?*. Denmark: Aarhus University.
- Lauring, J. and Selmer, J. (2010). Multicultural organization: common language, knowledge sharing and performance. *Multicultural organizations*. 40(3): 324-343.
- Lindsey, L. L. and Beach, S. (2002). *Economic socialization*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Maslow, A.H. (1965). *Eupsychian Management A journal*. Illinois: The Dorsey Press.
- Mazur, B. (2010). Cultural Diversity in Organization Theory and Practice. *Journal of Intercultural Management*. 2(2): 5-15.
- McClelland, D. (1962). Business Drive and National Achievement. *Harward Business Review*. 99-122.
- Mirabela, M. and Madela, A. (2014). Cultural dimensions and work motivation in the EUROPEAN UNION. *Interdisciplinary Economic Research at the European Standards*. 1511-1518.
- Moberg, C.R. and Leasher, M. (2011). Examining the differences in salesperson motivation among different cultures. *American Journal of Business*. 26(2): 145-160.
- Nardon, L., Steers, R.M. and Sanchez-Runde, C.J. (2011). Seeking common ground: Strategies for enhancing multicultural communication. *Organization Dynamics*. 48: 85-95.
- Nazir, A., Raza, A., Gupta, D., Cuhuah, C.N. and Krishnamurthy, B. (2009). Network level footprints of Facebook applications. In *Proceedings of 9<sup>th</sup> ACM SIGCOMM conference on Internet Measurement Conference (IMC'09)*. Chicago:Illinois
- Norrekliit, H. (2000). The Balance on the Balanced Scorecard-a Critical Analysis of some of Its Assumptions. *Management Accounting Research*. 11: 65-88.
- Oudenhoven, J. P., Mechelse, L and Dreu, C.K.W. (1998). Managerial Conflict Management in Five European Countries: The Importance of Power Distance, Uncertainty Avoidance, and Masculinity. *Applied Psychology: AN International review*. 47 (3): 439-455.

- Pincus, J. D. (1986). Communication Satisfaction, Job Satisfaction and Job Performance. *Human Communication Research*. 12(3): 395-419.
- Reisinger, Y. (2009). Cross-cultural differences in tourist behavior. *Handbook of Tourist Behavior*. New York: Oxon Routledge.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., and Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*. 47: 255-266.
- Rolstadas, A. (1998). Enterprise Performance Measurement. *International Journal of Operations & Production Management*. 18 (9/10): 989-999.
- Schermerhorn, J.R. (1959). *Managing Organizational-Behaviour*. New York : John Wiley and Sons Inc.
- Smith, P.B., Peterson, M. F., Akande, D., Callan, V., Cho, N. G. and Jesuino, J. (1994). Organizational Event Management in Fourteen Countries: A Comparison with Hofstede's Dimensions. *Journeys into Cross-cultural Psychology* . 364-373.
- Seidu, Y. (2011). *Human resource management and organizational performance Evidence from the retail banking sector*. Doctor of Philosophy Thesis, Aston University.
- Singer, S. J. and Edmondson, A. C. (2008). When learning and performance are at odds: Confronting the tension. In *Learning and performance Matter*. Singapore: World Scientific.
- Sink, S. and Tuttle, T. (1989). *Planning and Measurement in Your Organization of the Future*. Norcross, GA: Industrial Engineering and Management Press.
- Spencer-Rodgers, J., Peng, K., Wang, L. and Hou, Y. (2004). Dialectical self-esteem and east west differences in psychological well-being. 30: 1416-1432.
- Tripathi, R and Cerrone, D. (2008). Cultural variations in achievement motivation despite equivalent motivational strength: Motivational concerns among Indian and American corporate professionals. *Journal of Research in Personality*. 24: 456-464.
- Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *The Academy of Management Review*. 11 (4): 801-814.
- Zhang, Z. (2004). Cross-cultural challenges when doing business in China. *Singapore Management Review*. 26(1): 81-90.