

การวิเคราะห์ปัจจัยด้านการจัดการองค์การและมิติทางวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อ
ผลประกอบการของบรรษัทข้ามชาติสัญชาติญี่ปุ่นที่มีกิจการในประเทศไทย

AN ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT AND
CULTURAL DIMENSION AFFECTING THE RETURN ON ASSETS
(ROA) OF JAPANESE CORPORATIONS IN THAILAND

ศิริพร บัวเพชร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกธุรกิจระหว่างประเทศ
คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ปีการศึกษา 2558
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

การวิเคราะห์ปัจจัยด้านการจัดการองค์การและมิติทางวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อผล
ประกอบการของบรรษัทข้ามชาติสัญชาติญี่ปุ่นที่มีกิจการในประเทศไทย

ศิริพร บัวเพชร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกธุรกิจระหว่างประเทศ

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี


ปีการศึกษา 2558

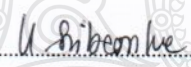
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี


หัวข้อวิทยานิพนธ์ การวิเคราะห์ปัจจัยด้านการจัดการองค์การและมิติทางวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อ
ผลประกอบการของบริษัทข้ามชาติสัญชาติญี่ปุ่นที่มีกิจการในประเทศไทย
An Analysis of Organizational Management and Cultural Dimension Affecting
the Return on Assets (ROA) of Japanese Corporations in Thailand

ชื่อ - นามสกุล นางสาวศิริพร บัวเพชร
วิชาเอก ธุรกิจระหว่างประเทศ
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุดาพร กุณฑลบุตร, ปร.ด.
ปีการศึกษา 2558

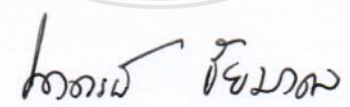
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(อาจารย์นายวี อนามราช-ศิริก, Ph.D.)


..... กรรมการ
(อาจารย์อุมาวดี ศรีบุญถือ, D.B.A.)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุดาพร กุณฑลบุตร, ปร.ด.)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติวิทยานิพนธ์ฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ


..... คณบดีคณะบริหารธุรกิจ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นายธนพี ชัยมงคล, ปร.ด.)

วันที่ 5 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2559

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การวิเคราะห์ปัจจัยด้านการจัดการองค์การและมิติทางวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อผลประกอบการของบริษัทข้ามชาติสัญชาติญี่ปุ่นที่มีกิจการในประเทศไทย
ชื่อ-นามสกุล	นางสาวศิริพร บัวเพชร
วิชาเอก	ธุรกิจระหว่างประเทศ
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุดาพร กุณทลบุตร, ปร.ค.
ปีการศึกษา	2558

บทคัดย่อ

งานวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยทางลักษณะทางประชากรศาสตร์ มิติวัฒนธรรม การบริหารจัดการองค์การที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทญี่ปุ่นที่มีกิจการในประเทศไทย โดยการเก็บข้อมูลจากพนักงานของบริษัทญี่ปุ่นจำนวน 490 คน สถิติที่ใช้เป็นสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่เป็นอัตราร้อยละทำการทดสอบสมมุติฐานโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน แบ่งแบบมีพารามิเตอร์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในการวิเคราะห์ถึงปัจจัยความสัมพันธ์ส่งผลต่อกัน ได้แก่ Chi-Square Crosstap Test, Logistic Regression Analysis

ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 334 คน มีช่วงอายุ ระหว่าง 25-29 ปี และส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ทำงานในบริษัทที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 500 คนขึ้นไป

ผลการทดสอบสมมุติฐาน พบว่า ลักษณะประชากรศาสตร์ มิติวัฒนธรรมตามทฤษฎีของฮอฟสเทท การบริหารจัดการบริษัทข้ามชาติ โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีอำนาจในการพยากรณ์ผลประกอบการดำเนินงานบริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีอำนาจในการพยากรณ์ ที่ร้อยละ 63.3 โดยสามารถจำแนก เป็นหมวดหมู่ใหญ่ ๆ ได้ 3 กลุ่ม คือ ลักษณะทางประชากรศาสตร์ คือ เพศ การศึกษาระดับตำแหน่ง จำนวนพนักงานของบริษัทข้ามชาติ จะมีผลต่อการทำนายความสามารถในการทำกำไรของบริษัทข้ามชาติ ส่วนมิติทางวัฒนธรรม คือ มิตินิยมหล่อเลี้ยงทางอำนาจ จะมีผลต่อการทำนายความสามารถในการทำกำไรของบริษัทข้ามชาติ และรางวัลคุณภาพแห่งชาติ คือ การวิเคราะห์ปัจจัย การวางแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มีผลต่อการทำนายความสามารถในการทำกำไรของบริษัทข้ามชาติ

คำสำคัญ : มิติวัฒนธรรม การบริหารจัดการองค์การ อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม

Thesis Title An Analysis of Organizational Management and Cultural Dimension Affecting the Return on Assets (ROA) of Japanese Corporations in Thailand

Name-Surname Miss Siriporn Boupet

Major Subject International business

Thesis Advisor Assistant Professor Sudaporn Kuntonbutrs, Ph.D.

Academic Year 2015

ABSTRACT

The research aimed to investigate 1) the demographic factor, 2) the culture factors, and 3) the organizational management factor affecting the Return on Assets (ROA) ratio of Japanese corporations in Thailand. The respondents of this study considered of 490 employees who worked for a Japanese corporations in Thailand. The research instrument used for collecting data was questionnaires. The data were analyzed using percentage, mean, Chi square test, and Logistic Regression Analysis.

The results revealed that majority of the respondents were female aged 25-29 year olds, and a bachelor degree holder. Nearly half of respondents worked for Japanese corporations which hired more than 500 employees.

Considering other things equal, the demographic factors, the organizational culture factors, and the organizational management according to Thailand Quality Award (TQA) could significantly predict the ROA of Japanese corporations in Thailand at 63.3%. In addition, the demographic factors which were gender, educational level, position, and number of company employees significantly predicted the ROA of Japanese corporations. Furthermore, the culture dimension which was the power inequality, significantly predicted the ROA of Japanese corporations. Finally, the organizational management which included the analysis of strategic planning and the analysis of knowledge management significantly predicted the ROA of Japanese corporation.

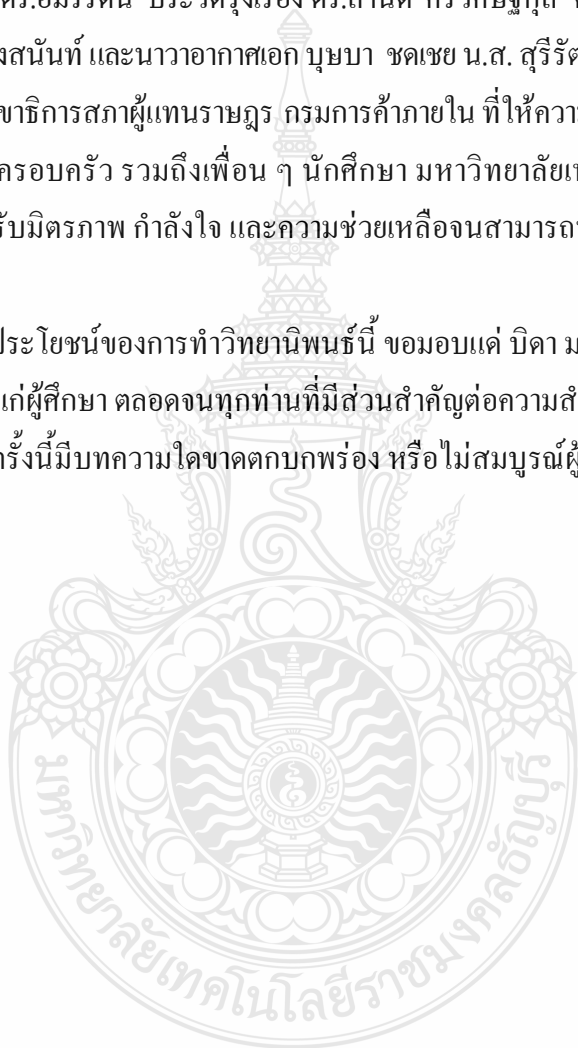
Keywords: culture dimension, organization management, Return on Assets

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ผศ.ดร.สุดาพร กุณทลบุตร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตลอดจน ดร.อุมาวดี ศรีบุญลือ และ ดร.ฉาวยวี อนามธวัช ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาตรวจสอบแก้ไขและให้คำแนะนำในการทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ ดร.อมรรัตน์ ประวัติรุ่งเรือง ดร.सानิต ศิริวิศิษฐ์กุล ดร.บุษกร วัชรศรีโรจน์ รองศาสตราจารย์ โกวิทช์ กังสนันท์ และนาวาอากาศเอก บุษบา ชดเชย น.ส. สุวีรัตน์ พรหมแก้ว สมาคมการค้าไทยญี่ปุ่น สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร กรมการค้าภายใน ที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ขอขอบคุณครอบครัว รวมถึงเพื่อน ๆ นักศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ตลอดจนทุกท่านสำหรับมิตรภาพ กำลังใจ และความช่วยเหลือจนสามารถทำให้วิทยานิพนธ์สำเร็จไปด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ของการทำวิทยานิพนธ์นี้ ขอมอบแต่ บิดา มารดา ครูอาจารย์ ที่ได้อบรมสั่งสอนและให้ความรู้แก่ผู้ศึกษา ตลอดจนทุกท่านที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ หากการศึกษาครั้งนี้มีบทความใดขาดตกบกพร่อง หรือไม่สมบูรณ์ผู้ศึกษาขอกราบขออภัยมา ณ โอกาสนี้ด้วย



ศิริพร บัวเพชร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญ	(6)
สารบัญตาราง	(8)
สารบัญภาพ	(10)
บทที่ 1 บทนำ	11
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	11
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	19
1.3 สมมติฐานการวิจัย	20
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	20
1.5 คำจำกัดความในการวิจัย	21
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย	23
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	24
บทที่ 2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	25
2.1 ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับวัฒนธรรมในด้านความหมายและลักษณะของ วัฒนธรรม	25
2.2 กรอบการศึกษาตามแนวคิดของ Hofstede	30
2.3 ทฤษฎีธุรกิจการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ	33
2.4 แนวทาง การบริหาร จัดทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจระหว่างประเทศ	36
2.5 ทฤษฎีการบริหารองค์กร	37
2.6 รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA)	39
2.7 ตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานขององค์กร	41
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	42
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	48
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	48

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	50
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	55
3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์.....	59
4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	77
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	77
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย.....	81
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย.....	85
5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต.....	85
บรรณานุกรม.....	86
ภาคผนวก.....	89
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	90
ภาคผนวก ข หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม.....	101
ภาคผนวก ค การแปลค่า IOC จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน.....	105
ภาคผนวก ง รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน.....	110
ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วย SPSS.....	111
ประวัติผู้เขียน.....	162

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำธุรกิจในประเทศ..... 12
ตารางที่ 1.2	แสดงประเทศต้นกำเนิดเงินลงทุน โดยตรงจากต่างประเทศ สูงสุด 9 อันดับแรกใน ปี 2557..... 13
ตารางที่ 1.3	แสดงข้อมูลธุรกิจ รวมทุกประเภท รวมทุกหมวด..... 14
ตารางที่ 1.4	แสดงสถิติจำนวนจำนวนสมาชิกตั้งแต่ปี 2005-2016 ในกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ..... 17
ตารางที่ 2.1	รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ประจำปี 2556 : Thailand Quality Class - TQC 2013..... 41
ตารางที่ 2.2	แสดงรายละเอียดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในด้านต่าง ๆ..... 45
ตารางที่ 3.1	แสดงบริษัทที่ได้ทำการเก็บข้อมูล..... 49
ตารางที่ 3.2	ระดับความคิดเห็น คะแนนข้อความในเชิงบวก คะแนนข้อความในเชิงลบ..... 52
ตารางที่ 3.3	ระดับความคิดเห็น คะแนนข้อความในเชิงบวก คะแนนข้อความในเชิงลบ..... 52
ตารางที่ 3.4	ค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถาม..... 54
ตารางที่ 3.5	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ สมมติฐานการวิจัย..... 58
ตารางที่ 4.1	แสดงจำนวนความถี่ (Frequencies) และร้อยละ (Percentage) ของข้อมูลผู้ตอบ แบบสอบถาม รายละเอียดปรากฏดังตาราง..... 61
ตารางที่ 4.2	แสดงการวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรม โดยใช้ HOFSTEDE 's Theory..... 63
ตารางที่ 4.3	แสดงผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทำการศึกษาโดยการ เปรียบเทียบผลประกอบ (ROA) การตั้งแต่ ปี 2011-2014..... 65
ตารางที่ 4.4	แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างอายุ กับผลการดำเนินงานของ บริษัทข้ามชาติ..... 66
ตารางที่ 4.5	แสดงผลทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ Pearson Chi-Square..... 67
ตารางที่ 4.6	แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับผลการดำเนินงานของ บริษัทข้ามชาติ..... 67
ตารางที่ 4.7	แสดงผลทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ Pearson Chi-Square..... 68
ตารางที่ 4.8	แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง สถานภาพ กับผลการดำเนินงานของ บริษัทข้ามชาติ..... 68

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.9 แสดงผลทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ Pearson Chi-Square Chi-Square Tests.....	69
ตารางที่ 4.10 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างการศึกษา กับผลการดำเนินงาน ของบริษัทข้ามชาติ.....	69
ตารางที่ 4.11 แสดงผลทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ Pearson Chi-Square Chi-Square Tests.....	70
ตารางที่ 4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่ง กับผลการดำเนินงาน ของบริษัทข้ามชาติ.....	70
ตารางที่ 4.13 แสดงผลทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ Pearson Chi-Square Chi-Square Tests.....	71
ตารางที่ 4.14 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเงินเดือน กับผลการดำเนินงาน ของบริษัทข้ามชาติ.....	71
ตารางที่ 4.15 แสดงผลทดสอบความสัมพันธ์ โดยใช้ Pearson Chi-Square Chi-Square Tests Chi-Square Tests.....	72
ตารางที่ 4.16 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ประชากร กับผลการดำเนินงานของบริษัท ข้ามชาติ.....	72
ตารางที่ 4.17 แสดงผลทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ Pearson Chi-Square Chi-Square Tests.....	73
ตารางที่ 4.18 แสดงผลทดสอบตัวแปรต้นต่าง ๆ มีอำนาจพยากรณ์ผลประกอบการดำเนินงาน.....	74
ตารางที่ 4.19 แสดงผล Omnibus Tests of Model Coefficients.....	74
ตารางที่ 4.20 แสดงผล Model Summary.....	74
ตารางที่ 4.21 แสดงตัวแปรที่มีผลต่อสมการพยากรณ์ความสามารถในการทำกำไรของ บริษัทข้ามชาติโดยวัดจาก ROA.....	75
ตารางที่ 5.1 แสดงการเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรม 5 ด้านของคนไทย ที่ได้ทำการศึกษาใน ปัจจุบันเทียบกับข้อมูลสถิติภูมิ.....	82

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แผนที่ประเทศไทย.....	14
ภาพที่ 1.2 แสดงการเปลี่ยนแปลงจำนวนสมาชิกตั้งแต่ปี 2005-2016.....	16
ภาพที่ 1.3 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	23
ภาพที่ 2.1 ระดับของวัฒนธรรม.....	29
ภาพที่ 2.2 แสดงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ : มุมมองเชิงระบบ หรือ Baldrige Criteria Framework.....	40
ภาพที่ 3.1 การจำแนกชนิด Logistic Regression Analysis.....	57



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศมีความสำคัญต่อการพัฒนาด้านเศรษฐกิจของประเทศกำลังพัฒนา เนื่องจากระดับการออมภายในประเทศไม่เพียงพอต่อความต้องการลงทุนในประเทศ ดังนั้นจึงต้องอาศัยเงินลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ เพื่อใช้ในการลงทุนภายในประเทศด้วย ซึ่งการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศนี้ไม่ได้มาในรูปแบบของเม็ดเงินการลงทุนเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงความรู้ด้านเทคโนโลยี การจัดการและทุนทางปัญญา ซึ่งจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ และกระตุ้นการเติบโตของเศรษฐกิจของไทย (ดวงรัตน์ ประจักษ์ยงศิลป์ไทย, 2557) การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (Foreign Direct Investment: FDI) คือการที่บริษัทที่ตั้งอยู่ในต่างประเทศหรือประเทศที่จะมาลงทุน (Source Countries) ต้องการมาลงทุนทำธุรกิจในประเทศไทยหรือประเทศที่รับการลงทุน (Host Countries) เพื่อสร้างผลกำไรส่งกลับไปยังบริษัทในประเทศของตน ลงทุนโดยตรงจากประเทศนั้น สามารถแบ่งตามผลกระทบต่อการค้าระหว่างประเทศได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่

1. การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศในแนวนอน (Horizontal FDI)

การลงทุนประเภทนี้ ผู้ลงทุนจากต่างประเทศจะมาลงทุนในประเทศไทยเพื่อขายสินค้าของตนให้แก่คนไทย ทั้งนี้เพื่อประโยชน์จากการลดลงของค่าขนส่ง การเพิ่มโอกาสของการเจาะตลาด และหลีกเลี่ยงมาตรการกีดกันทางการค้า หรือหวังประโยชน์ที่ได้รับจากการส่งเสริมการลงทุนจากประเทศไทย แต่ผู้ลงทุนต้องเสียต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) ที่จะใช้ตั้งฐานการผลิต ดังนั้นถ้าตลาดภายในประเทศเล็กมาก ประโยชน์ที่ได้รับจากการมาลงทุน อาจไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในการตั้งฐานการผลิต การลงทุนประเภทนี้จะไม่ช่วยกระตุ้นการส่งออก แต่อาจทำให้การนำเข้าเพิ่มขึ้นเนื่องจากต้องมีการนำเข้าเครื่องจักรและวัตถุดิบบางชนิดจากต่างประเทศเพื่อใช้ในขั้นตอนการผลิต

2. การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศในแนวตั้ง (Vertical FDI)

การลงทุนประเภทนี้ ผู้ลงทุนจากต่างประเทศจะมาลงทุนในประเทศไทยเพื่อใช้เป็นฐานการผลิตเพื่อส่งออกกลับไปยังประเทศของผู้ลงทุนเองหรือไปยังประเทศอื่น ๆ ทั้งนี้ต้นทุนการผลิตในประเทศไทยเมื่อรวมกับ ค่าธรรมเนียมการค้า (Trade Costs) เช่น ค่าขนส่งไปยังประเทศคู่ค้าแล้ว

จะต้องต่ำกว่าต้นทุนการผลิตภายในประเทศ ผู้ลงทุนเองเพื่อลดต้นทุนการผลิตให้ได้มากที่สุด ดังนั้น การลงทุนประเภทนี้จะกระตุ้นทั้งการนำเข้าเครื่องจักร และวัตถุดิบจากต่างประเทศเพื่อใช้ในการผลิต เพื่อกระตุ้นการส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศได้เช่นกัน (Davis et al., 2010) ถึงแม้ว่าต้นทุนด้าน แรงงานและค่าจ้างขั้นต่ำของประเทศไทยจะไม่ได้ต่ำเท่าประเทศอื่น ๆ เช่น ลาว กัมพูชา หรือเวียดนาม แต่ประเทศไทยถือว่าเป็นประเทศที่มีกฎข้อบังคับเป็นมิตรต่อการทำธุรกิจมากกว่าประเทศอื่น อีกทั้ง ยังมีระบบการขนส่งที่ดีกว่าประเทศเหล่านั้น ซึ่งสามารถเห็นได้จากสถิติของปี 2551 ตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำธุรกิจในประเทศ

ประเทศ	ค่าแรงขั้นต่ำ (PPPS)	ความหนาแน่นของถนน (กิโลเมตร)**	เวลาที่ใช้ในการตั้งธุรกิจ (วัน)	ดัชนีวัดประสิทธิภาพของการขนส่ง (1-5)***	ดัชนีวัดความยากง่ายของการทำธุรกิจ (1 = ดีที่สุด)
กัมพูชา	156	22	85	2.56	133
จีน	204	42	33	3.52	91
อินเดีย	113	125	27.3	3.08	132
อินโดนีเซีย	142	25	47	2.94	128
ลาว	65	17	92	2.5	163
ฟิลิปปินส์	424	67	36.3	3.02	138
ไทย	304	35	29	3.18	18
เวียดนาม	120	48	34	3	99

หมายเหตุ * ข้อมูลค่าแรงขั้นต่ำจาก Global wage report 2008/09 โดย International Labor Office Geneva ข้อมูลตัวแปรอื่น ๆ จาก World Bank Data

** ความยาวถนน (กิโลเมตร) ในพื้นที่ 100 ตารางกิโลเมตร

*** คะแนนเต็ม 5

จากข้อมูลการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (Inflow Foreign Direct Investment) พบว่า ประเทศไทยมีแหล่งที่มาของเงินลงทุน FDI (Foreign Direct Investment by Region/Country) มีมูลค่ารวมกว่า 9,689 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ โดยประเทศที่เข้ามาลงทุนในไทยสูงที่สุด เป็นอันดับ 1 คือ ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งมีมูลค่าการลงทุนในไทย 3,572 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ รองลงมาคือ สิงคโปร์

และสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีมูลค่าการลงทุนในไทยกว่า 928.2 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และ 748 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ตามลำดับ ที่เหลือเป็นประเทศอื่น ๆ อีกกว่า 50 ประเทศ

สาขาธุรกิจที่ชาวต่างชาติ นิยมเข้ามาลงทุนในประเทศไทย มากที่สุดในประเทศไทย 3 อันดับแรก มีดังนี้ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2558)

อันดับ 1 คือ ธุรกิจสาขาอุตสาหกรรมการผลิต มีมูลค่าการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ 5,075 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

อันดับ 2 คือ สาขาธุรกิจการเงินและการประกันภัย มีมูลค่าการลงทุนจากต่างประเทศ 2,332 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

อันดับ 3 ธุรกิจรถยนต์ รถพ่วงและอุปกรณ์ มีมูลค่าการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ 1,356 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

ตารางที่ 1.2 แสดงประเทศต้นกำเนิดเงินลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ สูงสุด 9 อันดับแรกในปี 2557

Main Investing Countries	2014, in %
JAPAN	60.6
HONGKONG	8.1
NETHERLANDS	6.9
MALAYSIA	4.5
SINGAPORE	4.2
USA	2.0
TAIWAN	1.6
THE CLAYMANS ISLANDS	1.2
SWITZERLANDS	1.1

ที่มา : กรมส่งเสริมการส่งออก (2557)

จากตารางที่ 1.2 แสดงให้เห็นว่า ประเทศญี่ปุ่น มีการลงทุนมากที่สุดในประเทศไทย ตามมาด้วย ฮองกง เนเธอร์แลนด์ มาเลเซีย สิงคโปร์ สหรัฐอเมริกา ไต้หวัน จีน เกแมนไอส์แลนด์ และสวิตแลนด์ โดยพื้นที่ในประเทศไทยที่มีการลงทุนมากที่สุด จะอยู่บริเวณภาคกลาง กรุงเทพฯ และปริมณฑล มีจำนวนสูงถึง 396,857 จำนวนธุรกิจ

ตารางที่ 1.3 แสดงข้อมูลธุรกิจ รวมทุกประเภท รวมทุกหมวด

ภาค	จำนวนธุรกิจ
ภาคเหนือ	43,449
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	44,534
ภาคกลาง	130,179
ภาคใต้	53,059
ภาคตะวันตก	16,169
ภาคตะวันออก	63,653
กรุงเทพมหานคร	266,678
จำนวนทั้งหมด	617,721

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2558)

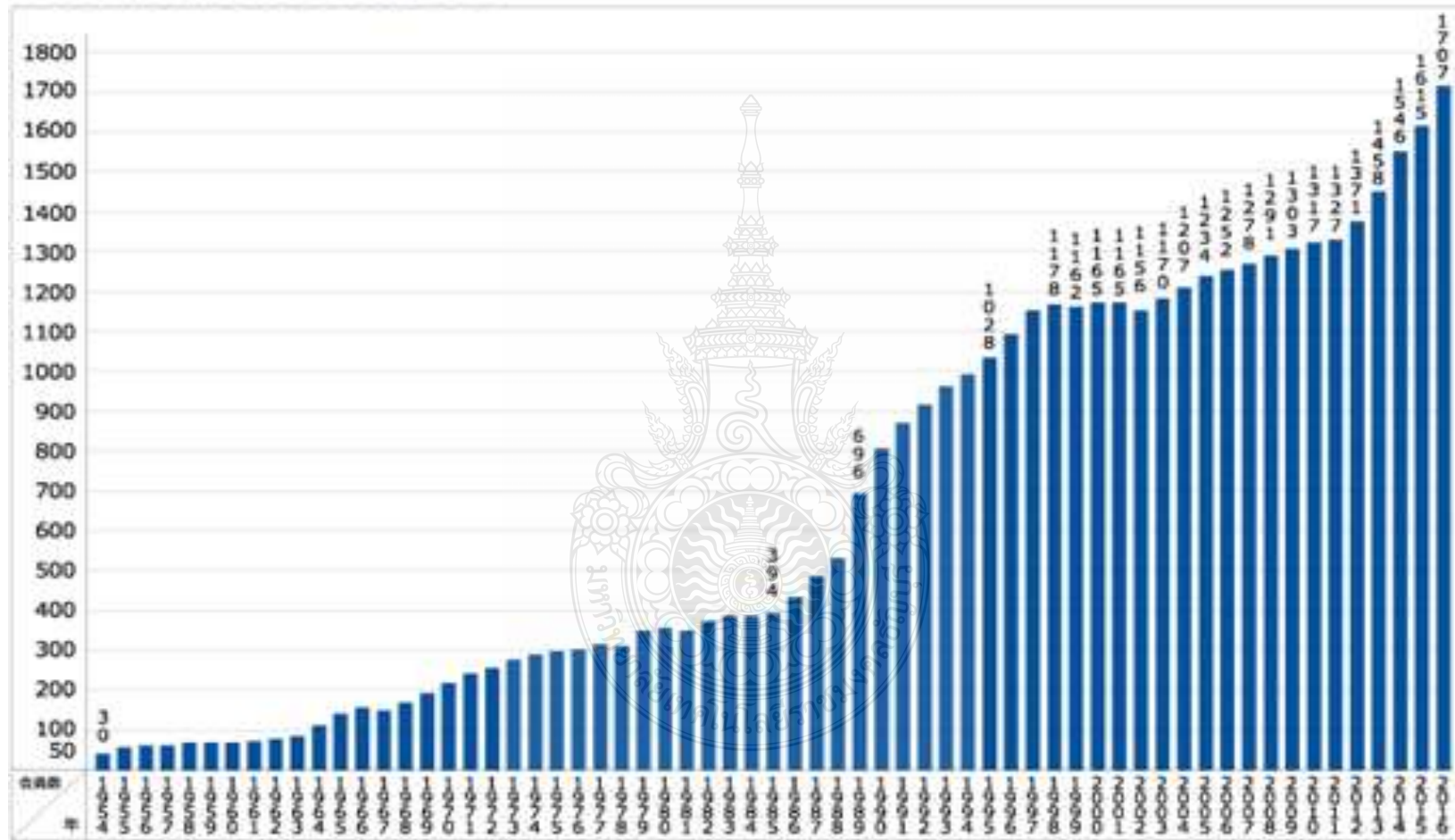
โดยแบ่งเป็นจำนวน นิติบุคคลที่คงอยู่บริษัทจำกัดห้างหุ้นส่วนจำกัดห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล และบริษัทมหาชนจำกัด



ภาพที่ 1.1 แผนที่ประเทศไทย

แสดงการกระจายตัวของจำนวนธุรกิจการค้าในแต่ละภูมิภาค จำนวนหน่วยธุรกิจอยู่กรุงเทพฯ และภาคกลาง คิดเป็นสัดส่วนถึง 65 เปอร์เซ็นต์ ดังนั้น จึงเลือกศึกษากลุ่มตัวอย่างในบริเวณกรุงเทพฯ และปริมณฑลจากการไหลเข้าของกระแสเงินทุนและ ธุรกิจจากต่างประเทศที่มาลงทุนในประเทศไทย ทำให้ มีความหลากหลายของเชื้อชาติที่มาอาศัยในประเทศไทยในปัจจุบันเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะประเทศญี่ปุ่นซึ่งมีอัตราส่วนในการลงทุนสูงที่สุด และได้มีการจัดตั้ง หอการค้าญี่ปุ่น-กรุงเทพฯ ก่อตั้งขึ้นมาเมื่อวันที่ 27 กันยายน 1954 โดยมีจำนวนสมาชิกทั้งสิ้น 30 บริษัท ในระยะเวลา 60 ปี หลังจากการก่อตั้งหอการค้าฯ ได้มีส่วนให้การช่วยเหลือด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่บริษัทญี่ปุ่นที่เข้ามาทำธุรกิจในประเทศไทยและพร้อม ๆ กับการเติบโตของบริษัทร่วมทุนญี่ปุ่น หอการค้าฯฯ ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการในธุรกิจประเภทต่าง ๆ เพื่อช่วยให้ธุรกิจเหล่านั้นสามารถประสานกลมกลืนเข้ากับสังคมไทยได้อย่างดีด้วยเช่นกัน และมีจำนวนสมาชิกของหอการค้าฯ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องพร้อม ๆ กับการขยายการลงทุนและย้ายฐานการผลิตสู่ต่างประเทศของบริษัท และโรงงานญี่ปุ่นปัจจุบันหอการค้าญี่ปุ่น-กรุงเทพฯฯ เป็นหนึ่งในหอการค้าต่างประเทศญี่ปุ่นที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในโลก โดยมีโครงสร้างองค์กรที่ประกอบด้วยกรรมการบริหาร (ประธาน 1 ท่าน รองประธาน 4 ท่าน เภรัณยู 1 ท่าน และประธานคณะกรรมการฝ่ายธุรการ 1 ท่าน) และมี จำนวน 15 ชมรม แยกตามประเภทของธุรกิจ และคณะกรรมการ 19 คณะซึ่งแยกตามหน้าที่ และคณะวิจัยเศรษฐกิจ.

การเปลี่ยนแปลงของสมาชิก



ภาพที่ 1.2 แสดงการเปลี่ยนแปลงจำนวนสมาชิกตั้งแต่ปี 2005-2016

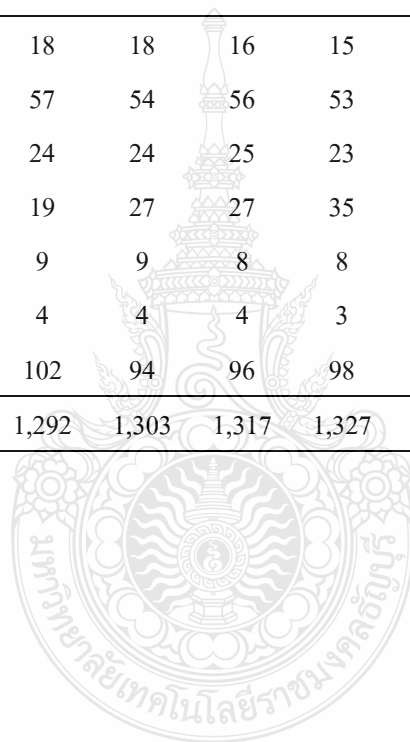
ตารางที่ 1.4 แสดงสถิติจำนวนจำนวนสมาชิกตั้งแต่ปี 2005-2016 ในกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	ส่วนแบ่ง (%)
การพาณิชย์และการค้าระหว่างประเทศ	195	201	208	213	216	221	227	241	274	294	318	349	20.4
อุตสาหกรรมการผลิต	642	647	652	662	670	674	676	663	712	718	739	777	45.5
บริษัทผลิตในประเทศ	617	623	629	640	646	653	654	640	691	697	716	755	44.2
โลหะ	84	86	89	88	93	95	98	94	88	90	91	93	5.4
ยานยนต์และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง	165	169	173	178	184	192	194	195	202	213	221	228	13.4
เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องจักร	171	168	163	173	168	169	164	171	174	184	185	188	11.0
ผ้าและเส้นใย	38	41	49	47	41	47	46	47	45	37	37	37	2.2
เคมีภัณฑ์และเครื่องปั้นดินเผา	83	82	80	79	80	84	85	82	90	96	94	101	5.9
ผลิตภัณฑ์อาหาร	39	40	42	42	40	40	38	39	40	37	41	42	2.5
อื่นๆ	37	37	33	33	40	26	29	12	52	40	47	66	3.9
สำนักงานญี่ปุ่นที่มีถิ่นฐานในประเทศไทย	25	24	23	22	24	21	22	23	21	21	23	22	1.3
งานโยธาและงานก่อสร้าง	73	71	72	72	69	69	67	71	78	81	83	84	4.9
การเงิน ประกันภัย หลักทรัพย์	42	45	48	48	47	49	45	49	57	62	65	73	4.3
การบินและการขนส่ง	69	67	68	68	71	72	77	76	85	85	83	91	5.3

ตารางที่ 1.4 แสดงสถิติจำนวนจำนวนสมาชิกตั้งแต่ปี 2005-2016 ในกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ (ต่อ)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	ส่วนแบ่ง (%)
การท่องเที่ยวและการบริการ	17	20	20	18	18	16	15	14	16	15	15	17	1.0
โรงแรมและร้านอาหาร	53	58	55	57	54	56	53	51	47	50	54	56	3.3
โฆษณาและการพิมพ์	25	25	26	24	24	25	23	26	25	26	30	27	1.6
การค้าปลีกและห้างสรรพสินค้า	18	16	19	19	27	27	35	43	47	44	49	51	3.0
หน่วยงานรัฐบาล	9	8	9	9	9	8	8	8	9	9	9	9	0.5
องค์กรเอกชน	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	0.1
อื่นๆ	87	90	97	102	94	96	98	127	106	160	168	171	10.0
รวม	1,234	1,252	1,278	1,292	1,303	1,317	1,327	1,371	1,458	1,546	1,615	1,707	100

หมายเหตุ จำนวนสมาชิก ณ วันที่ 1 เมษายน ของทุกปี



จากข้อมูล ตารางที่ 1.4 แสดงให้เห็นว่า จำนวนนักลงทุนจากประเทศญี่ปุ่นมีเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปี 2016 มีบริษัทเป็นสมาชิก สมาคมการค้าไทยญี่ปุ่นถึง 1,707 บริษัท

ดังนั้น จึงมีความสนใจที่จะศึกษาลักษณะมิติวัฒนธรรมของคนไทย ความคิด ความเชื่อ จะเปลี่ยนแปลงไปคล้ายคลึงกับคุณค่ามิติวัฒนธรรมของประเทศญี่ปุ่นหรือไม่ ดังนั้นการให้ได้มาซึ่งความรู้ความเข้าใจถึงลักษณะคุณค่าวัฒนธรรมนั้น จำเป็นต้องมี เครื่องมือที่สามารถวัดและวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ ผู้วิจัยจึงใช้เครื่องมือในการวัดและวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับ และใช้อย่างกว้างขวางในปัจจุบันคือแบบสำรวจคุณค่าวัฒนธรรม (VSM: Values Survey Module) ของ Hofstede (Hofstede, 1987) ซึ่งจัดลักษณะของวัฒนธรรมออกเป็นหมวดหมู่ตามนิยามของวัฒนธรรมที่หมายถึงรูปแบบวิธีการคิด รู้สึก และตอบสนองของกลุ่มบุคคล ซึ่งสามารถจัดแบ่งเป็นกลุ่มหรือหมวดหมู่ แสดงให้ทราบถึงลักษณะวัฒนธรรมพื้นฐานที่สำคัญและมีความ เกี่ยวเนื่องกับหลักการบริหารจัดการเครื่องมือสำรวจลักษณะวัฒนธรรมของ Hofstede ดังกล่าว ใช้วิธีการออกแบบแบบสอบถามโดยใช้ชุดคำถามที่จะสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะวัฒนธรรมในแต่ละหมวดหมู่ทั้ง 5 หมวดหมู่ และวิธีการในการคำนวณดัชนีชี้วัดทางวัฒนธรรมในแต่ละหมวดหมู่จะทำโดยประมวลผล นอกจากนี้ได้นำเกณฑ์การประเมินวัดความสำเร็จการบริหารจัดการองค์กร โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งเป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน เพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน ตลอดจนผลประกอบการที่ดี เทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงสุดในโลก

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

ในการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการจัดการและวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อผลประกอบการของบริษัทญี่ปุ่นที่มีกิจการในประเทศไทย ได้กำหนด วัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1.2.1 เพื่อศึกษามิติความเชื่อต่าง ๆ ในมิติวัฒนธรรมของศาสตราจารย์ ฮอฟสเตด (Geert Hofstede) ทั้งห้ามิติ ของคนที่อยู่ในบริษัทญี่ปุ่นที่มีกิจการในประเทศไทย

1.2.2 เพื่อศึกษาให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของลักษณะทางประชากรศาสตร์กับผลการดำเนินงานของบริษัทญี่ปุ่นที่มีกิจการในประเทศไทย

1.2.3 เพื่อศึกษาให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของมิติวัฒนธรรมกับผลการดำเนินงานของบริษัทญี่ปุ่นที่มีกิจการในประเทศไทย

1.2.4 เพื่อศึกษาให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการองค์กรกับผลการดำเนินงานของบริษัทญี่ปุ่นที่มีกิจการในประเทศไทย

1.2.5 เพื่อศึกษาให้ทราบถึงอำนาจในการทำนายปัจจัยทางลักษณะทางประชากรศาสตร์มิติวัฒนธรรม การบริหารจัดการองค์กร ส่งผลต่อ ผลการดำเนินงานของบริษัทญี่ปุ่นที่มีกิจการในประเทศไทย

1.3 สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา ลักษณะมิติวัฒนธรรม เฉพาะคนไทยที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติ สัญชาติญี่ปุ่น โดยใช้ มิติวัฒนธรรมของ ศาสตราจารย์ ฮอฟสเทด (Geert Hofstede) ในการหาค่ามิติความเชื่อด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ การแสดงความคิดเห็นของพนักงานโดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ในเรื่อง ภาวะผู้นำในการนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า และตลาด การวิเคราะห์และจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ ที่มีอำนาจในการทำนาย ผลการดำเนินงานของบริษัท ดังนี้

สมมุติฐานที่ 1 H₁: ลักษณะประชากรศาสตร์ของบริษัทข้ามชาติ มีความสัมพันธ์ต่อผลประกอบการดำเนินงาน

สมมุติฐานที่ 2 H₂: ลักษณะประชากรศาสตร์ มิติวัฒนธรรมตามทฤษฎีของฮอฟสเทด การบริหารจัดการบริษัทข้ามชาติ โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีอำนาจในการพยากรณ์ผลประกอบการดำเนินงาน

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านประชากร

การศึกษานี้จะได้อำนาจการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของเฉพาะคนที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่น ทั้งนี้เพื่อความครอบคลุมให้ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน กฎระเบียบ ลักษณะของงาน รวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรม การบริหารจัดการองค์กร และผลประกอบการดำเนินงาน

1.4.2 ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยทำการเก็บข้อมูลในช่วงเวลา ระหว่าง พฤศจิกายน 2558 - เมษายน 2559 ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล เป็นการสอบถาม ความคิดเห็นคนที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่น

1.4.3 ขอบเขตด้านข้อมูล

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตเรื่องของงบการเงินมาวัดผลการดำเนินงานของ ซึ่งเป็นข้อจำกัดของงานวิจัยในครั้งนี้

1.5 คำจำกัดความในการวิจัย

1.5.1 มิติทางวัฒนธรรม คือ การศึกษาวัฒนธรรมของ ศาสตราจารย์ ฮอฟสเทด (Geert Hofstede) ผู้ค้นพบทฤษฎีความแตกต่างทางวัฒนธรรม ศาสตราจารย์ ฮอฟสเทด มีความสงสัยว่าเหตุใดวัฒนธรรมจึงมีอิทธิพลต่อการทำงานของคน ศาสตราจารย์ ฮอฟสเทด ได้เก็บข้อมูล มาทำการวิจัยเชิงเปรียบเทียบ และมีการพัฒนารูปแบบความแตกต่างทางวัฒนธรรมของประเทศ ออกเป็น 5 มิติ ซึ่งเป็นประโยชน์กับองค์กรธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ เพื่อให้เข้าใจวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ ได้มากยิ่งขึ้น

1.5.1.1 ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power Distance) หมายถึง ขอบเขตที่สมาชิกในองค์กรซึ่งมีอำนาจน้อยกว่าคาดหวังและยอมรับในการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน โดยลักษณะแตกต่างของสังคมที่มีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำและสูงเป็น

1.5.1.2 ความเป็นปัจเจกนิยม (Individualism) หมายถึง ระดับความผูกพันระหว่างบุคคลในสังคมที่เป็นไปอย่างหลวม ๆ ทุกคนจะให้ความสำคัญกับตนเองและครอบครัวเป็นอันดับแรก ให้ความสำคัญกับความเป็นตัวของตัวเองในทางความคิดและการกระทำมากกว่าความสนใจต่อกลุ่ม ผลประโยชน์ของแต่ละคนจะอยู่เหนือผลประโยชน์ของกลุ่ม ซึ่งตรงข้ามกับความเป็นกลุ่มนิยม (Collectivism) โดยลักษณะแตกต่างของ สังคมที่เป็นปัจเจกนิยมกับเป็นกลุ่มนิยม

1.5.1.3 ลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity and Femininity) หมายถึง การที่สังคมให้ความสำคัญทางเพศ สังคมที่เน้นลักษณะความเป็นบุรุษเพศสูงจะแบ่งแยกบทบาททางเพศอย่างชัดเจน บทบาทหน้าที่บางอย่างได้รับการสงวนไว้สำหรับบุรุษโดยเฉพาะ เช่น หน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ ความกล้าหาญ การคิดวิเคราะห์ และวางแผนระดับสูง ส่วนสังคมที่มีความเสมอภาคสูง (feminine) หมายถึง สตรีและบุรุษจะมีความเกรงใจและประนีประนอมต่อกัน มีสิทธิเท่าเทียมกันในเรื่องต่าง ๆ สตรีมีความเสมอภาคเท่ากับบุรุษและสามารถทำหน้าที่ผู้นำได้

1.5.1.4 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) หมายถึง ระดับที่สมาชิกของวัฒนธรรมหนึ่งๆ รู้สึกได้รับถูกคุกคามจากสถานการณ์ที่ไม่รู้หรือมีความไม่แน่นอน ซึ่งทำให้เกิดพฤติกรรมของการลดหรือหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนดังกล่าว โดยลักษณะแตกต่างของสังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำกับที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง

1.5.1.5 การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation) การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวหมายถึง การให้ความสำคัญกับ ความเพียรพยายามและการยืนหยัดยึดมั่นในเป้าหมาย ความประหยัด มัธยัสถ์ ทำให้มีเงินออมเพื่อใช้สำหรับการลงทุนเพิ่มขึ้น ความละเอียดทำให้คนมองเรื่องพัน

สัญญาที่ให้แกกันเป็นเรื่องใหญ่ โดยลักษณะแตกต่างของสังคมที่มีการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวกับมีการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น

1.5.2 แบบสำรวจคุณค่าวัฒนธรรม (VSM: Values Survey Module) ของ ฮอฟสตีค Hofstede (1987) เป็นการแบ่งลักษณะของวัฒนธรรมออกเป็นหมวดหมู่ตามนิยามของวัฒนธรรมที่หมายถึง รูปแบบวิธีการคิด ความรู้สึก และตอบสนองของกลุ่มบุคคล ซึ่งสามารถจัดแบ่งเป็นกลุ่มหรือหมวดหมู่ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงลักษณะวัฒนธรรมพื้นฐานที่สำคัญและมีความเกี่ยวข้องกับหลักการบริหารจัดการ

1.5.3 วัฒนธรรม ศัพท์คำว่าวัฒนธรรม (Culture) เป็นความคิดที่ถูกสร้างขึ้นในศตวรรษที่ 19 โดยมีรากมาจากคำว่า Cultivate ซึ่งหมายถึงการไถพรวนแผ่นดิน และยังหมายถึงการบ่มเพาะ ประณีต ติงาม อุดมสมบูรณ์ การทำให้เสร็จสมบูรณ์ คำว่าวัฒนธรรมในภาษาอังกฤษถูกใช้ในความหมายการบ่มเพาะจิตใจและกิริยามารยาท คำว่าวัฒนธรรมในความหมายเชิงมานุษยวิทยาก็จะมีความหมายที่กว้างกว่า คือหมายถึงแบบแผนชีวิตร่วมของคนชาติต่าง ๆ หรือบางทีก็แคบลงมาเป็นวัฒนธรรมเฉพาะของกลุ่มต่าง ๆ รวมความถึงความคิดแบบแผน ประเพณี พิธีกรรมต่าง ๆ ทุกอย่าง ไม่ใช่เฉพาะที่เป็นทางการหรือเป็นของสูงของสวยงามอย่างเดียว (ธีรยุทธ บุญมี, 2546) ซึ่ง ดร.วิชัย อรรถอุดม มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ได้กล่าวไว้ในงานเขียนด้านมุมมองวัฒนธรรมกับกรอบการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค ใน Executive Journal

1.5.4 บริษัทข้ามชาติ คำนิยามจากคำศัพท์ไทยโดย ส ว ท ช คือ บริษัทที่มี ฐานการผลิตหรือการลงทุนโดยตรง อยู่ในต่างประเทศอย่างน้อยหนึ่งประเทศ และครอบคลุมกิจการในระดับโลกตัวอย่างของบริษัทประเภทนี้ อาทิ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ของญี่ปุ่น บริษัทก้าน้ำมันเชลล์ของเนเธอร์แลนด์ นอกจากนี้บริษัทข้ามชาติได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงครึ่งหลังของศตวรรษที่ 20 และส่งผลต่อเศรษฐกิจของประเทศที่บริษัทข้ามชาตินั้น ๆ เข้าไปดำเนินกิจการ โดยเฉพาะในด้านการจ้างงาน การเจริญเติบโตของเศรษฐกิจในประเทศนั้น

1.5.5 กรอบแนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นแนวทางของระบบการจัดการองค์กรสมัยใหม่ที่หลายประเทศเป็นเครื่องมือผลักดันเพื่อยกระดับองค์กรให้มีระดับความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยจัดแบ่งได้ 7 หมวด ดังนี้

1.5.5.1 การนำองค์กร (Leadership)

1.5.5.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

1.5.5.3 การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด (Customer and Market focus)

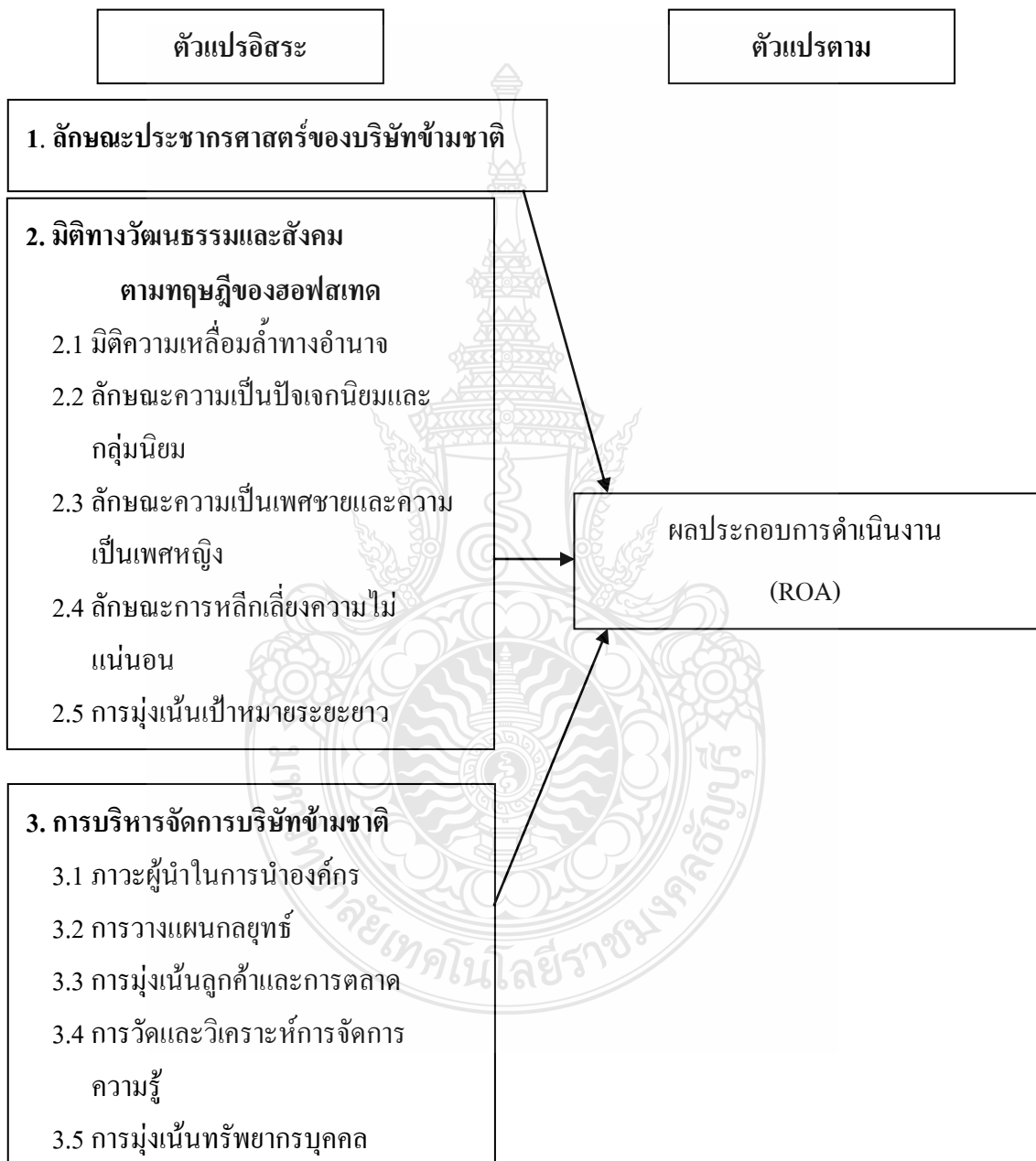
1.5.5.4 การวัดการวิเคราะห์การจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management)

1.5.5.5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human Focus)

1.5.5.6 การจัดการกระบวนการ (Process Management)

1.5.5.7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Result)

1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1.3 กรอบแนวคิดการวิจัย

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ผลการศึกษาจะทราบถึงค่ามิติความเชื่อด้านต่าง ๆ ในมิติวัฒนธรรมของศาสตราจารย์ ฮอฟสเทด (Geert Hofstede) ทั้งห้ามิติ ของคนที่อยู่ในบริษัทญี่ปุ่นที่มีกิจการในประเทศไทย

1.7.2 ผลการศึกษาจะทราบถึงความสัมพันธ์ของลักษณะทางประชากรศาสตร์กับผลการดำเนินงานของบริษัทญี่ปุ่นที่มีกิจการในประเทศไทย

1.7.3 ผลการศึกษาจะทราบถึงความสัมพันธ์ของมิติวัฒนธรรมกับผลการดำเนินงานของบริษัทญี่ปุ่นที่มีกิจการในประเทศไทย

1.7.4 ผลการศึกษาจะทราบถึงความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการองค์กรกับผลการดำเนินงานของบริษัทญี่ปุ่นที่มีกิจการในประเทศไทย

1.7.5 ผลการศึกษาจะทราบถึงอำนาจในการทำนายปัจจัยทางลักษณะทางประชากรศาสตร์มิติ วัฒนธรรม การบริหารจัดการองค์กร ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทญี่ปุ่นที่มีกิจการในประเทศไทย



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ได้ทำการรวบรวม แนวคิดและทฤษฎี ตลอดจน งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษามิติวัฒนธรรม เพื่อให้ทราบถึงตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่จะศึกษารวมทั้งรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัย โดยมีลำดับ ดังนี้

- 2.1 ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับวัฒนธรรมในด้านความหมายและลักษณะของวัฒนธรรม
- 2.2 กรอบการศึกษาตามแนวคิดของ Hofstede
- 2.3 ทฤษฎีธุรกิจการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ
- 2.4 แนวทาง การบริหาร จัดทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจระหว่างประเทศ
- 2.5 ทฤษฎีการบริหารองค์กร
- 2.6 รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA)
- 2.7 ตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานขององค์กร
- 2.8 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับวัฒนธรรมในด้านความหมายและลักษณะของวัฒนธรรม

วัฒนธรรม (Culture) หมายถึง สิ่งที่ทำให้เกิด ความเจริญ แบบแผน ให้แก่ กลุ่มชน สังคมหรือบุคคล เช่น วัฒนธรรมไทย วัฒนธรรมในการแต่งกาย วิถีชีวิตของคนหมู่มาก เช่น วัฒนธรรมพื้นบ้าน วัฒนธรรมชาวเขา (ราชบัณฑิตยสถาน, 2552)

องค์กร (Organ) หมายถึง คณะบุคคล หรือสถาบัน ซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกัน หรือสัมพันธ์กัน เช่น คณะรัฐมนตรีเป็นองค์กรบริหารของรัฐ สภาผู้แทนราษฎรเป็นองค์กรของรัฐสภา ในบางกรณี องค์กร มีความหมาย รวมถึงองค์กรด้วย (ราชบัณฑิตยสถาน, 2552)

องค์การ (Organization) หมายถึง กลุ่มบุคคล หรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย อาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์กรของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน เช่น บริษัทจำกัด สมาคม หน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์กรสหประชาชาติ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2552)

จากลักษณะของวัฒนธรรม (Culture) ที่มีความเป็นนามธรรม (Abstraction) ในระดับสูง การให้คำนิยามของวัฒนธรรมจึงมักอยู่บนพื้นฐานของการคำนึงถึงความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมกับ

บริบทที่ต้องการศึกษา จะเห็นได้จากการให้ความหมายของวัฒนธรรมในบริบทของสังคมศาสตร์หมายถึง

สิ่งทั้งหมดที่มีลักษณะซับซ้อน โดยรวมไปถึง องค์ความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ จริยธรรม ศีลธรรม กฎหมาย ประเพณี ความสามารถ และอุปนิสัยอื่น ๆ อีกหลายอย่างที่มีมนุษย์ได้มาจากการเป็นสมาชิกของสังคม (Soules, 2006) ในขณะที่อีกนิยามของวัฒนธรรมในบริบทของสังคมศาสตร์ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมในเชิงสังคมศาสตร์ว่า หมายถึง มรดกทางสังคม อันประกอบไปด้วย องค์ความรู้ ความเชื่อ ประเพณี และทักษะ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะถ่ายทอดไปยังสมาชิกของสังคม (Broom and Selznick, 1968, p.50) สำหรับความหมายของวัฒนธรรมที่ได้ถูกนิยามเพื่อการอธิบายถึงพฤติกรรมของคนในสังคม ว่าเป็นระบบของการให้ความหมายร่วมกัน วัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดว่าอะไรคือสิ่งที่เราสนใจ เราจะปฏิบัติตนอย่างไร และเราจะให้คุณค่ากับสิ่งใด หรืออีกนิยามหนึ่งที่กำหนดให้วัฒนธรรมหมายถึงแบบแผนการดำเนินชีวิตของบุคคลในสังคม ซึ่งครอบคลุมไปถึง ค่านิยม กฎเกณฑ์ในสังคม ความเชื่อ ประเพณี องค์ความรู้ต่าง ๆ ตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ที่มีมนุษย์สร้างขึ้นมา ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดความคิด ความรู้สึก และการกระทำของมนุษย์ในสังคมนั้น ๆ และจะมีการถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนรุ่นต่อไปโดยอาศัยการเรียนรู้ (Trompenaars and Hampden-Turner, 1999, p.13)

สำหรับอีกนิยามของวัฒนธรรมในบริบทของการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมที่มีผลต่อรูปแบบการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลว่าเป็น แบบแผนความคิดความรู้สึกของสมาชิกในองค์การที่ได้รับการกำหนดร่วมกัน ซึ่งมีผลทำให้สมาชิกขององค์การนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกขององค์การอื่น (Hofstede, 2001, p.9)

จากนิยามหรือคำจำกัดความของวัฒนธรรมดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมได้หลายประการ คือประการแรก วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มนุษย์ได้มาโดยการเรียนรู้จากสังคม ผ่านการถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง โดยมนุษย์จะต้องเรียนรู้วัฒนธรรมตั้งแต่เด็กจนเติบโตเป็นผู้ใหญ่ และจะต้องเรียนรู้ไปจนกว่าจะประพฤติปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคมเหมือนกับสมาชิกคนอื่น ๆ และเมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่ก็มีหน้าที่ในการถ่ายทอดวัฒนธรรมของตนให้คนรุ่นหลังต่อไป โดยเครื่องมือที่สำคัญในการถ่ายทอดและเรียนรู้วัฒนธรรมคือ การสื่อสารกันโดยใช้ภาษา กระบวนการถ่ายทอดทางวัฒนธรรมนี้ เรียกว่า การขัดเกลาทางสังคม (Socialization)

ประการที่สอง วัฒนธรรมมีพื้นฐานจากการใช้สัญลักษณ์ (Symbolic) พฤติกรรมของมนุษย์มีต้นกำเนิดจากการใช้สัญลักษณ์ ชีวิตประจำวันของเราได้เกี่ยวข้องกับสัญลักษณ์ไม่ว่าจะเป็น เงินตรา สัญลักษณ์ไฟจราจรสัญลักษณ์ทางศาสนา สัญลักษณ์ที่สำคัญที่สุดที่มนุษย์ใช้คือภาษา ซึ่งเป็นเครื่องสื่อความหมายซึ่งกันและกันนอกจากนี้ภาษาและระบบสัญลักษณ์อื่น ๆ ยังช่วยให้มนุษย์สามารถเก็บรวบรวม

ความรู้ความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและสามารถถ่ายทอดความรู้ไปยังคนรุ่นหลังได้อย่างมีประสิทธิภาพประการที่สาม วัฒนธรรมเป็นความคิดร่วม (Shared Idea) กล่าวคือ สมาชิกส่วนใหญ่ในสังคมนั้นเข้าใจความหมายร่วมกัน และใช้ร่วมกัน สมาชิกของสังคมเดียวกันสามารถสื่อความหมายในสิ่งกระทำต่อกันได้ มีสัญลักษณ์ใช้ร่วมกัน สมาชิกทุกคนถูกคาดหวังให้ปฏิบัติตามบรรทัดฐานเดียวกัน ประการที่สี่ คือ วัฒนธรรมเป็นองค์รวมของความรู้และภูมิปัญญา (Wisdom) วัฒนธรรมเป็นการสะสมความรู้ของสังคมมนุษย์ วัฒนธรรมในสังคมปัจจุบันไม่ได้เกิดขึ้นในยุคนี้เท่านั้น แต่เป็นการสั่งสมและถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ แม้จะมีการเพิ่มเติมเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเรื่อย ๆ ก็ต้องอาศัยองค์ความรู้เดิมเป็นรากฐานทั้งสิ้น ประการที่ห้า คือ วัฒนธรรม เป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง หากแต่มีการปรับตัว และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม มีสาเหตุหลายประการ เช่น การเปลี่ยนแปลงมาจากการแพร่กระจายทางวัฒนธรรม (Diffusion) เช่น ความคิด และค่านิยม ที่มาจากวัฒนธรรมอื่น และมีผลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการยอมรับในวัฒนธรรมของเรา ประการที่หก คือ วัฒนธรรมเป็นกระบวนการที่มนุษย์กำหนดนิยามความหมายให้กับชีวิต และสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวเรา และกระบวนการกำหนดนิยาม และความหมายอาจแสดงออกในรูปของความเชื่อทางศาสนา พิธีกรรม เทพปกรณัม จักรวาลวิทยา ฯลฯ เมื่อมนุษย์ในสังคมแห่งหนึ่งพยายามกำหนดนิยาม ความหมายดังกล่าวก็ย่อมกลายมาเป็นการสร้างแนวคิดพื้นฐานของระบบเมืองและการปกครองของสังคม

2.1.1 องค์ประกอบและระดับของวัฒนธรรม

องค์ประกอบที่สำคัญที่ประกอบเป็นวัฒนธรรม จะเป็นตัวกำหนดความคิด ความรู้สึก และการกระทำของมนุษย์ในสังคมนั้น ๆ และจะมีการถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนรุ่นต่อไปนั้น ประกอบด้วย (Trompenaars and Hampden-Turner, 1999, p.13; Soules, 2006)

ค่านิยม (Values) คือ ความคิดร่วมกันของคนในสังคม ที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญ และคุณค่ากับสิ่งใด หรือ ไม่ให้ความสำคัญ และคุณค่ากับสิ่งใด

ค่านิยมวางอยู่บนพื้นฐานของการตัดสินใจว่าสิ่งใดสำคัญหรือไม่สำคัญ สิ่งใดดี-ไม่ดี เรื่องใดถูก-ผิด และอะไรคือสิ่งที่พึงปรารถนา-ไม่พึงปรารถนา

ค่านิยมร่วมของสังคมจะมีการถ่ายทอดทั้งในคนรุ่นเดียวกัน และต่างรุ่นกัน โดยใช้ระบบสัญลักษณ์ นอกจากจะเห็นค่านิยมของแต่ละสังคมจากพฤติกรรม และการกระทำของคนในสังคมแล้ว อาจเห็นค่านิยมของแต่ละสังคมที่สะท้อนออกมาในรูปของขนบธรรมเนียม ประเพณี ศิลปะ วรรณกรรม การแสดง และสื่อต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคมนั้น

บรรทัดฐาน (Norms) คือ กฎเกณฑ์ หรือข้อกำหนดที่เป็นตัวบังคับ หรือควบคุม ความรู้สึก ความคิด และการกระทำของสมาชิกในสังคม ซึ่งสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 แบบ คือ

บรรทัดฐานที่เป็นทางการ (Formal norms) คือ กฎเกณฑ์ หรือข้อบังคับของสังคมที่มีการเขียนไว้ เป็นลายลักษณ์อักษรหรือประมวลไว้เป็นกฎหมาย มีข้อกำหนดหรือการลงโทษที่ชัดเจน สำหรับผู้ที่ไม่ปฏิบัติตาม

บรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการ (Informal norms) คือ กฎเกณฑ์ หรือข้อบังคับของสังคมที่ไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่สมาชิกส่วนใหญ่ของสังคมจะเข้าใจ หรือทราบกันเป็นอย่างดี

สัญลักษณ์ (Symbols) คือ สิ่งที่ใช้แทนสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อให้เกิดความหมาย โดยเฉพาะสิ่งที่เป็นนามธรรม ตัวอักษร และตัวเลข ก็ถือว่าเป็นสัญลักษณ์

ภาษา (Language) คือ ระบบสัญลักษณ์อย่างหนึ่ง ภาษาจะมีลักษณะเด่นกว่าระบบสัญลักษณ์อื่น ๆ ตรงที่ทำให้เราสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้โดยละเอียด

ทั้งในเรื่องรูปธรรมและนามธรรม ในเรื่องที่เป็นจินตนาการ ความรู้สึก เราก็สามารถใช้ภาษาสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้นอกจากนั้นภาษายังเป็นเครื่องมือที่ดีเยี่ยม อีกชนิดหนึ่งในการพัฒนาความสามารถในการคิดแสวงหาเหตุผลของมนุษย์ โดยการใช้ภาษาอย่างเป็นระบบมีหลักเกณฑ์ที่ซับซ้อนนักปรัชญาสามารถใช้ภาษาเป็นเครื่องแสวงหาความรู้ที่ลึกซึ้งได้ นักสังคมศาสตร์ให้ความหมายของภาษาว่าคือการใช้คำพูด การฟัง อย่างเป็นระบบ เพื่อเชื่อมโยง ติดต่อสื่อสาร แสดงความรู้สึก ความคิด และความรู้ กับผู้อื่นในสังคมได้

จากองค์ประกอบของวัฒนธรรม จะเห็นว่า แต่ละองค์ประกอบของวัฒนธรรมอาจมีลักษณะแตกต่างกันหากพิจารณาในระดับที่ต่างกัน ดังเช่น องค์ประกอบด้านค่านิยม หากพิจารณาค่านิยมในระดับของ ครอบครัว และสมาชิกคนหนึ่งในสังคม เปรียบเทียบ กับค่านิยมขององค์การที่สมาชิคนั้น เป็นสมาชิกในองค์การนั้นด้วย จะมีโอกาสเป็นไปได้สูงที่ค่านิยมของสังคมในระดับองค์การมีความแตกต่างจากค่านิยมของสังคมในระดับครอบครัว แม้จะเป็นค่านิยมในมิติเดียวกัน เช่น ค่านิยมความเป็นปัจเจกนิยมในองค์การอาจอยู่ในระดับสูง ในขณะที่สำหรับสังคม ระดับครอบครัว ความเป็นกลุ่มนิยมอาจอยู่ในระดับสูง ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความมีอยู่ของระดับของวัฒนธรรมที่จะมีลักษณะแตกต่างในแต่ละระดับ ทั้งนี้ อาจแบ่งระดับของวัฒนธรรมได้เป็น 4 ระดับหลัก ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ระดับของวัฒนธรรม

ที่มา : Hofstede and Hofstede (2005, pp.10-11)

จะเห็นว่า วัฒนธรรมจะปรากฏอยู่ในทุกระดับชั้นของสังคมซึ่งบุคคลหนึ่งอาจจะเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมหลายระดับด้วยกัน โดยระดับของวัฒนธรรม มีดังนี้

1) วัฒนธรรมนานาชาติ (International Cultures) หมายถึง วัฒนธรรมร่วมของหลายประเทศ เช่น ประเทศในลาตินอเมริกาหลายประเทศที่มีลักษณะทางวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน และในทำนองเดียวกันประเทศสหรัฐอเมริกาและแคนาดาก็มีลักษณะทางวัฒนธรรมร่วมกันหลายอย่าง ในปัจจุบัน วัฒนธรรมนานาชาติเป็นระดับของวัฒนธรรมที่กว้างมากที่สุด และเป็นวัฒนธรรมที่มีความสำคัญและบทบาทที่เพิ่มมากขึ้น เนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าทางการสื่อสารและการคมนาคม ทำให้การเผยแพร่วัฒนธรรม ระหว่างสังคมเป็นไปอย่างรวดเร็ว

2) วัฒนธรรมชาติ (National Cultures) บุคคลภายในชาติหนึ่ง ๆ มีแนวโน้มที่จะมีลักษณะทางวัฒนธรรมที่เหมือนกัน เช่น คนอเมริกันมีแนวโน้มที่ให้ความสำคัญในด้านเสรีภาพ ส่วนบุคคลมีความเป็นปัจเจกนิยมสูง และในบางกรณีบุคคลที่อยู่ในชาติหนึ่งอาจจะพบว่า ตนเองมีวัฒนธรรมที่เหมือนกับบุคคลในชาติอื่นมากกว่าบุคคลที่อยู่ในชาติเดียวกันซึ่งพบลักษณะเช่นนี้ ในกรณีของการแบ่งเขตดินแดนที่ไม่ชัดเจน อันเนื่องมาจากเหตุผลทางการเมือง เช่น ประเทศในแถบแอฟริกา หรือ ตะวันออกกลาง

3) วัฒนธรรมย่อย (Subcultures) หมายถึง การที่ภายในวัฒนธรรมหนึ่ง ๆ โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่มีขนาดใหญ่ จะมีกลุ่มวัฒนธรรมย่อยอยู่ ดังเช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ที่นอกจากวัฒนธรรมร่วมของชาวอเมริกัน ยังพบว่ายังมีวัฒนธรรมย่อยของแต่ละกลุ่มชนชั้นในสังคม เช่น ครอบครัว

ที่มาจากชนชั้นกลาง มีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกบุคคล และความสุขในชีวิต ในขณะที่ครอบครัวที่มาจากชนชั้นล่างจะให้ความสำคัญกับการทำตามคำสั่งมากกว่า

4) วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Cultures) โดยปกติแล้ววัฒนธรรมองค์การมักจะมีลักษณะเดียวกับวัฒนธรรมชาติ แต่ในปัจจุบันซึ่งองค์การมีความเป็นสากลมากยิ่งขึ้นพนักงานในองค์การหนึ่ง ๆ ไม่จำเป็นจะต้องเป็นคนในท้องถิ่นเสมอไป อาจเป็นชาวต่างชาติหรือชนกลุ่มอื่น ๆ ที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันออกไป ดังนั้นวัฒนธรรมของแต่ละองค์การไม่จำเป็นต้องเหมือนกับวัฒนธรรมของชาตินั้น ๆ ที่องค์การตั้งอยู่เสมอไป

2.2 กรอบการศึกษาตามแนวคิดของ Hofstede

การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมภายใต้กรอบการศึกษาของ Hofstede จะใช้เครื่องมือในการวัดและวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับและใช้อย่างกว้างขวางในปัจจุบันคือแบบสำรวจคุณค่าวัฒนธรรม (VSM: Values Survey Module: Hofstede, 1987) ซึ่งจัดลักษณะของวัฒนธรรมออกเป็นหมวดหมู่ตามนิยามของวัฒนธรรมที่หมายถึงรูปแบบวิธีการคิด รู้สึก และตอบสนองของกลุ่มบุคคล ซึ่งสามารถจัดแบ่งเป็นกลุ่มหรือหมวดหมู่ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงลักษณะวัฒนธรรมพื้นฐานที่สำคัญ เครื่องมือสำรวจลักษณะวัฒนธรรมของ Hofstede ดังกล่าว ใช้วิธีการออกแบบแบบสอบถามโดยใช้ชุดคำถามที่จะสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะวัฒนธรรมในแต่ละหมวดหมู่ทั้ง 5 หมวดหมู่ คือ ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ความเป็นปัจเจกนิยม ลักษณะความเป็นเพศชาย การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว วิธีการในการคำนวณดัชนีชี้วัดทางวัฒนธรรมในแต่ละหมวดหมู่จะทำโดยประมวลผลคะแนนของคำถามทั้งหมดในชุดคำถามของแต่ละลักษณะวัฒนธรรม นอกจากนี้ ในแบบสอบถามนั้นยังประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับพื้นฐานปัจจัยที่คาดว่าจะสามารถอธิบายลักษณะวัฒนธรรมแต่ละหมวดหมู่โดยแนวทางในการจัดหมวดหมู่ลักษณะวัฒนธรรมในช่วงต้นจะมีเพียงสี่มิติ ที่คัดเลือกรากฐานที่ว่าหมวดหมู่หรือมิติเหล่านี้มีปรากฏอยู่ในทฤษฎี ผลการศึกษาวิจัยก่อนหน้านี้และมีความสัมพันธ์กับปรากฏการณ์ในด้านพฤติกรรมองค์การ โดยมีมิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power Distance) ได้มาจากการวิจัยก่อนหน้านี้เกี่ยวกับการแบ่งปันอำนาจ (Power Sharing) และการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนได้มาจากการศึกษาองค์การในเรื่องของการทำองค์การมีลักษณะเป็นแบบระบบราชการ (Bureaucratization) และการทำวิธีการปฏิบัติงานให้มีความเป็นทางการ มิติความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม มิติความเป็นเพศชายและความเป็นเพศหญิงมีพื้นฐานมาจากวรรณกรรมในด้านจิตวิทยาข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Psychology) และทฤษฎีทางด้านมานุษยวิทยาหลังจากนั้น ได้มีการเพิ่มมิติทางด้านวัฒนธรรมเข้าไปในกรอบ

การศึกษาหนึ่งมิติ โดยมิตินี้ได้มาจากแบบสำรวจคุณค่าของความเป็นจีน (CVS: Chinese Value Survey) Hofstede and Bond (1988) ซึ่งมิตินี้แต่เดิมจะถูกเรียกว่าพลวัตรขงจื้อ (Confucian Dynamism) หลังจากมิตินี้ได้ถูกแสดงผลในสังคมที่ไม่ได้ยึดถือแนวคิดของขงจื้อ จึงถูกเปลี่ยนชื่อเป็น การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long Term Orientation) ในเวลาต่อมา ซึ่งลักษณะของวัฒนธรรมทั้ง 5 มิติ มีรายละเอียด ดังนี้

2.2.1 ลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power Distance)

คือ ขอบเขตที่สมาชิกในองค์กรยอมรับในการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน (Hofstede, 1997, p.28) ในองค์กรที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ส่วนผู้ที่อยู่ในสายงานต่ำกว่ามีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่ง การทำงานมีการควบคุม และเข้มงวด โครงสร้าง องค์กรมักจะมีสายบังคับบัญชาที่ยาว แต่องค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อย สมาชิกในองค์กรจะมีสิทธิใกล้เคียงกัน แต่ละคนจะมีความเป็นตัวของตัวเองสูง การตัดสินใจมักจะทำร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างขององค์กรมักจะมีสายบังคับบัญชาที่สั้น

2.2.2 ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม (Individualism and Collectivism)

Hofstede (2005, pp.74-78) ให้คำจำกัดความของสังคมแบบปัจเจกนิยมว่า หมายถึงสังคมที่ความผูกพันระหว่างบุคคลเป็นไปอย่างหลวม ๆ ทุกคนจะให้ความสำคัญกับตนเองหรือครอบครัวเป็นอันดับแรก ให้ความสำคัญกับความเป็นตัวของตัวเองในทางความคิดและการกระทำมากกว่าความสนใจต่อกลุ่ม ผลประโยชน์ของแต่ละคนจะอยู่เหนือผลประโยชน์ของกลุ่มส่วนสังคมแบบกลุ่มนิยมนั้น คนในสังคมจะมีความผูกพันกันอย่างเหนียวแน่น ให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าตัวบุคคล มีความซื่อสัตย์ และจงรักภักดีต่อกัน ให้การดูแลซึ่งกันและกัน

องค์กรที่มีลักษณะกลุ่มนิยมที่ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจแบบกลุ่ม ไม่มีใครที่ต้องการจะได้รับความสนใจเป็นพิเศษ ไม่ว่างานของคนผู้นั้นจะดีเพียงใด นั่นคือความสำเร็จเป็นของกลุ่ม การที่บุคคลใด ๆ ได้รับการยกย่องเพียงผู้เดียวเป็นสิ่งที่น่าละอาย เพราะมันหมายความว่า สมาชิกเพียงคนเดียวในกลุ่มที่ดีกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ องค์กรที่มีลักษณะของกลุ่มนิยมสูงจึงมีลักษณะคล้ายครอบครัว มีความจงรักภักดีซึ่งกัน

องค์กรที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมสูงคาดหวังให้บุคคลนั้นสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง เน้นเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ และความสำเร็จ ความมีอิสระ และสถานะทางการเงินเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในสังคมปัจเจกนิยม สมาชิกในองค์กรได้รับการสนับสนุนให้ตัดสินใจได้ด้วยตนเองไม่จำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากกลุ่ม

2.2.3 ลักษณะความเป็นเพศชายและความเป็นเพศหญิง (Masculinity and Femininity)

ในกรอบการศึกษานี้ ลักษณะของเพศชาย หมายความว่า ลักษณะที่เป็นที่ยอมรับว่าเป็นลักษณะของเพศชาย คือ ความก้าวร้าว ชอบการแข่งขัน มีความแข็งแกร่ง ให้ความสำคัญกับเงินทอง สิ่งของ และความสำเร็จในหน้าที่การงานลักษณะของส่วนเพศหญิง จะให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต ความสุภาพอ่อนโยน ความเห็นอกเห็นใจ ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ในสังคมที่มีลักษณะความเป็นชายสูงจะมีแบ่งแยกบทบาททางเพศของชายและหญิงอย่างชัดเจน จะมีหน้าที่ที่สงวนไว้สำหรับเพศชายโดยเฉพาะ เช่น หน้าที่ที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ การคิดวิเคราะห์ การวางแผนในระดับสูง เป็นต้นส่วนในสังคมที่มีลักษณะความเป็นหญิงสูงจะมีบทบาททางเพศที่ซ้ำซ้อนกัน เช่น ทั้งชายและหญิงจะสุภาพอ่อนโยน และให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต (Hofstede , 2005, pp. 118-122)

2.2.4 ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)

หมายถึง ระดับที่สมาชิกของวัฒนธรรมหนึ่ง ๆ รู้สึกได้รับถูกคุกคาม จากสถานการณ์ที่ไม่รู้หรือมีความไม่แน่นอน ซึ่งทำให้เกิดพฤติกรรมของการลดหรือหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนดังกล่าว โดยสะท้อนออกมาในรูปแบบของการตัดสินใจ

องค์กรที่มีลักษณะของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงนั้นจะพยายามสร้างกฎระเบียบข้อบังคับทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการมากจำนวนมากเพื่อเป็นกรอบให้กับสมาชิกในองค์กรปฏิบัติตาม บางครั้งทำให้ภายในองค์กรมีความเครียดสูง การตัดสินใจต่าง ๆ จะใช้มติของกลุ่มเป็นหลักหรือตามลำดับชั้นตอน (Hofstede, 1997, p.110)

2.2.5 การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation and Short-Term Orientation)

ระดับการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวยิ่งสูง แสดงถึงการสนับสนุนกิจกรรมการบริหารความเพียรพยายามและการยึดหยัดยึดมั่นในเป้าหมายเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างสิ่งสำหรับนักบริหาร การเชื่อฟังและการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บทบาทของผู้บริหารสำคัญยิ่งขึ้น ความประหยัด มัธยัสถ์ ทำให้มีเงินออมเพื่อใช้สำหรับการลงทุนเพิ่มขึ้น ความละเอียดทำให้คนมองเรื่องพันธะสัญญาที่ให้แกกันเป็นเรื่องใหญ่ ส่วนระดับการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น ถ้ามีมากเกินไปจะทำให้คนไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่พยายามเสี่ยง และไม่เปลี่ยนแปลงตัวเอง การรักษาหน้ามากเกินไปอาจทำลายธุรกิจได้ การเคารพประเพณีมากเกินไปก็อาจขัดขวางแนวคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับสินค้าและบริการ หรือการไม่ยอมรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ การตอบแทนกันในสังคมด้วย คำทักทาย การแสดงความรักและของขวัญแสดงออกด้วยการเน้นเรื่องมารยาทที่ดีในสังคมมากกว่าความสามารถ

2.3 ทฤษฎีธุรกิจการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ

การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ สามารถแบ่ง ได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

2.3.1 การแบ่งตามรูปแบบของการดำเนินธุรกิจ สามารถแบ่งได้ 6 ประเภท ดังต่อไปนี้

- 1) บริษัทนำเข้าและส่งออกสินค้า (Import and Export Company)
- 2) บริษัท แฟรนไชส์ (Franchise) ในตลาดระหว่างประเทศ
- 3) สิทธิบัตรในการดำเนินธุรกิจ (Licensing) ในตลาดระหว่างประเทศ
- 4) บริษัทร่วมทุน (Joint Venture)
- 5) บริษัทลงทุนตั้งธุรกิจในตลาดระหว่างประเทศ (wholly owned subsidiaries)
6. การร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance or Strategic Partnership)

2.3.2 การแบ่งตามขอบเขตการดำเนินธุรกิจ

- 1) บริษัทภายในประเทศ (Domestic or National Companies)

คือ บริษัทที่ดำเนินธุรกิจโดยมีเป้าหมายเพียง ตอบสนองความต้องการของลูกค้าในประเทศที่บริษัทตั้งอยู่ เท่านั้นจะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในประเทศมาผลิตหรือเพิ่มมูลค่าเพิ่มมูลค่าให้เป็นสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองลูกค้าภายในประเทศเท่านั้น ซึ่งบริษัทในตลาดระหว่างประเทศโดยส่วนใหญ่ จะเริ่มด้วยการเป็นบริษัทภายในประเทศก่อนแล้วจึงพัฒนาไปเป็นบริษัทระหว่างประเทศ ตัวอย่างเช่น บริษัท โคคา โคลา สหรัฐอเมริกา

- 2) บริษัทระหว่างประเทศ (Intentional Companies)

คือ บริษัทภายในประเทศที่ดำเนินธุรกิจในตลาดภายในประเทศได้ระยะหนึ่งแล้วบริษัทก็ตัดสินใจที่จะก้าวข้ามพรมแดน ไปขยายตลาด และ ดำเนินธุรกิจยังตลาดต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่อยู่ในต่างประเทศ โดยการใช้ประสบการณ์ ทรัพยากร กลยุทธ์ทางการตลาดและสินค้าชนิดเดิม เหมือนที่บริษัท ได้ประสบความสำเร็จในตลาดภายในประเทศแล้ว

- 3) บริษัทนานาชาติ (Multinational Companies)

คือ บริษัทที่มีการวิวัฒนาการมาจากบริษัทระหว่างประเทศ บริษัทนานาชาติ จะเกิดขึ้นหลังจากที่บริษัทระหว่างประเทศได้ดำเนินธุรกิจในตลาดระหว่างประเทศได้ระยะหนึ่งบริษัทระหว่างประเทศ จะเข้าใจถึงความแตกต่างของ ตลาดระหว่างประเทศแต่ละแห่ง ตลอดจนได้เรียนรู้ถึงวิธีที่จะปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางการตลาด หรือปรับปรุงสินค้าเพื่อความสำเร็จเมื่อบริษัทระหว่างประเทศได้ เรียนรู้ปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับตลาดระหว่างประเทศแต่ละแห่ง บริษัทระหว่างประเทศก็จะวิวัฒนาการสู่การเป็นนานาชาติต่อไป บริษัทนานาชาติจะดำเนินการในตลาดระหว่างประเทศหลาย ๆ ตลาดด้วยการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่แตกต่างกัน ไปในตลาดระหว่าง

ประเทศแต่ละแห่ง เพื่อความเหมาะสมและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละตลาดได้อย่างถูกต้อง

4) บริษัทระดับโลก (Global Companies)

คือ บริษัทที่มีการวิวัฒนาการ พัฒนามาจากบริษัทนานาชาติ บริษัทระดับโลก จะเป็นบริษัทที่สามารถสร้างข้อได้เปรียบจากต้นทุนในการแข่งขันในตลาดระหว่างประเทศ

บริษัทระดับโลกจะมีรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กลางจากบริษัทแม่ ตั้งแต่การวางกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากร ตลอดจนการตัดสินใจเชิงนโยบายต่าง ๆ จะถูกกำหนดมาโดยบริษัทแม่ ซึ่งเรียกว่า การบริหารแบบการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง (Head Quarter) โดยบริษัทระดับโลกจะเลือกสถานที่การผลิตสินค้าในประเทศที่มีความเหมาะสม โดยทำเลที่ตั้งที่บริษัทระดับโลกนั้นต้องสามารถสร้างประโยชน์สูงสุดให้กับบริษัทในด้านต่าง ๆ เช่น ประโยชน์ด้านต้นทุน ประโยชน์ด้านการคมนาคม ประโยชน์ด้านทรัพยากร ประโยชน์ด้านวัตถุดิบ ประโยชน์จากการเป็นศูนย์กลาง (Hub) หรือประโยชน์จากการเป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่และมีศักยภาพข้อได้เปรียบของตลาดระดับโลก คือ บริษัทระดับโลกจะเป็นธุรกิจระหว่างประเทศที่สังเกตเห็นและมีความเข้าใจถึงความสำคัญของลักษณะความเหมือน (Similarities) และลักษณะความแตกต่าง (Differences) ของตลาดระหว่างประเทศในแต่ละภูมิภาค ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญ ในการสร้างคุณค่าเพื่อตอบสนองต่อ ความต้องการของลูกค้าในตลาดโลก

5) บริษัทข้ามชาติ (Transnational Companies)

คือ รูปแบบบริษัทที่ดำเนินธุรกิจในตลาดระดับโลก โดยบริษัทข้ามชาติจะ พยายามใช้ทรัพยากรส่วนต่าง ๆ ของโลกอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างคุณค่า และส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าทั่วโลก

โดยบริษัทข้ามชาติจะมองหาวิธีที่เหมาะสมที่สุด วิธีที่ได้ประโยชน์สูงสุด และวิธีที่ได้เปรียบในการแข่งขันมากที่สุด บริษัทข้ามชาติจะใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และ ระบบที่ช่วยในการดำเนินงานในการบริหารจัดการองค์กร โดยบริษัทข้ามชาติจะสร้างโรงงานผลิตหรือคลังสินค้าในประเทศใดประเทศหนึ่งที่เป็นศูนย์กลางที่เหมาะสมทั้งในด้านปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพ มีแรงงานที่มีคุณภาพ ค่าแรงงานถูก และมีทรัพยากรที่เป็นวัตถุดิบเพียงพอ ตลอดจนระบบการขนส่งที่สะดวกเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายของบริษัท คลังสินค้า ศูนย์กระจายสินค้า หรือศูนย์กลางของบริษัทข้ามชาติ ที่อยู่ในพื้นที่ที่สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้ารายนั้น ๆ ได้ดีที่สุด นอกจากนี้บริษัทข้ามชาติยังมีจุดเด่นตรงที่การจัดทรัพยากรในด้านต่าง ๆ รวมถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ข้ามชาติการวิจัยในครั้งนี้ สนใจ ทำการศึกษาวัฒนธรรมในบริษัทข้ามชาติเพราะ มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ไม่ยึดติดกับการบริหารจัดการศูนย์กลางจากบริษัทแม่ ทำให้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากร ตลอดจนการตัดสินใจเชิงนโยบายต่าง ๆ สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมที่สุดเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด

2.3.3 การแบ่งตามแนวความคิดทางการตลาดระหว่างประเทศ มีอยู่ 4 รูปแบบ ดังนี้

1) แนวความคิดชาตินิยม (Ethnocentric)

คือ ลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัทใน ตลาดระหว่างประเทศที่มีความเป็นชาตินิยมสูง โดยบริษัทจะมีความเชื่อมั่นว่าประเทศของตนมีความสำคัญและอยู่เหนือกว่าประเทศอื่น ทำให้ธุรกิจที่ยึดถือแนวความคิดแบบภาคภูมิในความเป็นชาตินี้ มีทัศนคติที่ภาคภูมิในความเป็นชาติของตนเอง ถ้าตลาดภายในประเทศยอมรับสินค้าหรือบริการนั้นแล้ว ตลาดทั่วโลกก็จะยอมรับด้วยเช่นเดียวกัน ดังนั้นธุรกิจที่มีแนวความคิดแบบภาคภูมิในความเป็นชาติจึงจะไม่ให้ความสำคัญกับรายละเอียดและลักษณะความแตกต่างของตลาดระหว่างประเทศแต่ละแห่งธุรกิจที่มีความเชื่อแบบภาคภูมิในความเป็นชาติจะพัฒนาและผลิตสินค้าให้มีคุณภาพที่จะตอบสนองความต้องการและสามารถสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าภายในประเทศเท่านั้น ธุรกิจจะไม่มีการทำวิจัยหรือพัฒนาเพื่อตอบสนองตลาดต่างประเทศ ธุรกิจไม่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อตลาดระหว่างประเทศ ดังนั้นความต้องการของลูกค้าในตลาดระหว่างประเทศ จะไม่ถูกตอบสนองจากบริษัทที่มีแนวความคิดแบบภาคภูมิในความเป็นชาตินิยม

2) แนวความคิดแบบหลากหลายนิยม (Polycentric)

คือ แนวความคิดที่มีลักษณะตรงข้ามกับแนวความคิด แบบชาตินิยมอย่างสิ้นเชิง ธุรกิจที่มีแนวความคิดแบบหลากหลายนิยมจะเชื่อว่าตลาดระหว่างประเทศแต่ละแห่งจะต้องมีความแตกต่างและมีความไม่เหมือนกันอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนั้นธุรกิจที่มีแนวความคิดแบบหลากหลายนิยมมีรูปแบบการดำเนินธุรกิจในตลาดระหว่างประเทศแต่ละตลาดที่แตกต่างกันไป ธุรกิจที่มีแนวความคิดแบบหลากหลายนิยมจะต้องพยายามค้นหาความแตกต่างระหว่างตลาด แต่ละประเทศ ให้พบ และทำความเข้าใจถึงความแตกต่าง เพื่อให้สามารถตอบสนองความแตกต่างในตลาดระหว่างประเทศได้ ดังนั้นธุรกิจที่มีแนวความคิดแบบหลากหลายนิยมจะเปิด โอกาสให้กับสาขาของธุรกิจแต่ละแห่งในตลาดระหว่างประเทศมีอิสระในการบริหารจัดการ โดยแต่ละสาขาสสามารถวางกลยุทธ์และแผนการตลาดได้อย่างอิสระเพื่อตอบสนองความแตกต่างของตลาดแต่ละแห่ง

3) แนวคิดแบบภูมิภาคนิยม (Regiocentric)

คือ แนวความคิดธุรกิจ ที่เชื่อว่าตลาดระหว่างประเทศทั่วโลก สามารถแบ่งกลุ่มทางการตลาดออกเป็นหมวดหมู่ได้ตามภูมิภาค โดยธุรกิจที่มีแนวคิดแบบภูมิภาคนิยมจะแบ่งตลาดระหว่างประเทศออกเป็นส่วน ๆ หรือออกเป็นภูมิภาค โดยอาศัยความคล้ายคลึงแบบใดแบบหนึ่งในการจัดกลุ่ม เช่น การใช้สภาพทางภูมิศาสตร์เป็นตัวแบ่ง ได้แก่ แบ่งเป็นกลุ่มตลาดทวีปยุโรป กลุ่มตลาดทวีปเอเชีย กลุ่มตลาดทวีปอเมริกาเหนือ เป็นต้น ซึ่งแต่ละภูมิภาคจะมีลักษณะความคล้ายคลึง

และมีความเหมือนกันอย่างใดอย่างหนึ่ง ธุรกิจที่มีแนวคิดแบบภูมิภาคนิยมจะใช้กลยุทธ์ และแผนการตลาดแบบเดียวกันในแต่ละภูมิภาค เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละภูมิภาค

4) แนวคิดแบบโลกาภิวัตน์ (Geocentric)

คือแนวความคิดของธุรกิจในตลาดระหว่างประเทศที่มีความเชื่อว่า ในตลาดระหว่างประเทศแต่ละตลาดจะมีทั้งลักษณะความแตกต่าง แนวคิดแบบโลกาภิวัตน์จะให้ความสำคัญกับลูกค้าทั่วโลกโดยธุรกิจจะพยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั่วโลกให้ได้ ไม่ว่าลูกค้าจะอยู่ที่ใด แนวคิดแบบโลกาภิวัตน์เป็นแนวคิดที่รวมส่วนที่ดีของแนวคิดแบบชาตินิยม และส่วนที่ดีของแนวคิดแบบหลากหลายนิยม ไว้ด้วยกัน ดังนั้นธุรกิจระหว่างประเทศที่มีแนวคิดแบบโลกาภิวัตน์จึงพยายามทำความเข้าใจในลักษณะความเหมือนและลักษณะความแตกต่างของตลาดระหว่างประเทศแต่ละประเทศ ธุรกิจที่มีแนวคิดแบบแนวคิดโลกาภิวัตน์จะสร้างกลยุทธ์ระดับโลก เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดระหว่างประเทศได้ทุก ๆ ตลาดอย่างทั่วถึง ธุรกิจที่มีความเชื่อแบบโลกาภิวัตน์ ได้แก่ บริษัทระดับโลก และบริษัทข้ามชาติ

2.4 แนวทาง การบริหาร จัดทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจระหว่างประเทศ

การคัดสรรบุคลากรที่มีทักษะที่เหมาะสมของการจัดการของธุรกิจระหว่างประเทศ สามารถแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

2.4.1 การคัดสรรทรัพยากรมนุษย์โดยเน้น บริษัทแม่เป็นศูนย์กลาง (Ethnocentric) โดยการเลือกคนจากบริษัทแม่ไปบริหารจัดการ เป็นผู้บริหาร การจัดการรูปแบบนี้เหมาะสมในกรณีที่คนในท้องถิ่นขาดคุณสมบัติ นอกจากนี้ การจัดการรูปแบบนี้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร ต้องการถ่ายทอดสมรรถนะหลักไปสู่กลุ่มสมาชิกในองค์กร อย่างไรก็ตาม รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ลักษณะนี้ ไม่เอื้ออำนวย ต่อความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรในท้องถิ่น

2.4.2 การคัดสรรทรัพยากรมนุษย์โดยเน้น สาขาเป็นศูนย์กลาง (Polycentric) รูปแบบการจัดการลักษณะนี้เหมาะสำหรับธุรกิจระหว่างประเทศที่มีกลยุทธ์ ถ่ายโอนสู่ท้องถิ่น (Localization strategy) รูปแบบนี้การจัดการลักษณะนี้ ทำให้สูญเสียงบประมาณในการจ้างงานน้อย อย่างไรก็ตามการคัดสรรทรัพยากรมนุษย์รูปแบบนี้ ทำให้ขาดวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานได้

2.4.3 การคัดสรรทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการบริหารแบบสากล (Geocentric) รูปแบบการจัดการลักษณะนี้จะ คัดเลือกบุคลากรที่ดีที่สุด จะสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับพนักงานที่มาจากหลายเชื้อชาติ รูปแบบนี้การจัดการลักษณะนี้เหมาะสำหรับการจัดการกลยุทธ์ ที่เป็นแบบสากล (Global strategy) และ Trans nation strategy อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีข้อเสีย คือ ทำให้เสียงบประมาณสูงในการจ้างงาน เพราะเป็นชาวต่างชาติ นอกจากนี้ แต่ละชนชาติก็มีข้อกฎหมายที่แตกต่างกัน

2.5 ทฤษฎีการบริหารองค์กร

2.5.1 แนวคิดและทฤษฎี Hugo Munsterberg

Hugo Munsterberg คือ ผู้ที่เสนอ วิธีการเกี่ยวกับจิตวิทยาอุตสาหกรรม หรือการศึกษาทางวิทยาศาสตร์ที่เกี่ยวกับบุคคล เพื่อเพิ่มผลผลิตให้ได้มากที่สุด การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ จะเป็นเทคนิคที่มีประสิทธิภาพสูงสุดสำหรับโน้มน้าวจิตใจหรือดึงดูดใจคนทำงาน Hugo Munsterberg ได้รวมทฤษฎีของเขากับทฤษฎีการจัดการตามแนววิทยาศาสตร์ของ Frederick W. Taylor เข้าด้วยกัน โดยเน้นว่าควรใช้พลังคนให้เป็นประโยชน์กับความก้าวหน้าทางอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจในโรงงานอุตสาหกรรมทุกระดับให้เหมาะสม โดยกล่าวว่า นักอุตสาหกรรมทั้งหลายและคนงานอยู่ในฐานะที่จะได้รับประโยชน์จากการใช้ทฤษฎีทางจิตวิทยากับการอุตสาหกรรมร่วมกัน เราสามารถตัดทอนเวลาในการทำงานให้น้อยลงแต่ได้งานมากขึ้นนอกจากนี้สามารถปรับปรุงมาตรฐานความเป็นอยู่ให้ดีขึ้นได้ ดังนี้

- 1) การคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพด้านจิตใจและคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดที่ทำงานนั้น
- 2) การพัฒนาสภาวะทางจิตวิทยาของคนในโรงงานอุตสาหกรรม เพื่อจูงใจให้คนงานทุกระดับมีความสามารถสร้างผลผลิตได้อย่างเต็มความสามารถ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตสูงสุดและเป็นที่น่าพอใจโดยสนับสนุนให้ มีการฝึกอบรมคนงาน ให้เกิดการเรียนรู้และนำประสบการณ์ใหม่ๆ มาใช้ทดแทนอย่างเหมาะสม
- 3) การให้คำแนะนำในการฝึกอบรมคนงาน การบรรจุ แต่งตั้ง หรือการทำให้เกิดอิทธิพลต่อคนงานหรือจูงใจเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด คือ ค่านิยมร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารและคนงานจุดเด่นของทฤษฎีนี้ คือ การมุ่งเน้นถึงความสำคัญของคน และ มีความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติที่แท้จริงของมนุษย์ ทำให้สามารถควบคุมและใช้ศักยภาพของคนได้อย่างเต็มที่

อย่างไรก็ดี ทฤษฎีนี้ ยังมีจุดอ่อนที่ให้ความสำคัญไปที่คน มากกว่างาน เพราะถือว่าคนเป็นหัวใจของการบริการที่จะต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรก แต่ทว่าระบบการดำเนินงานไม่ได้มีเพียงแต่ปัจจัยคนเท่านั้นยังมีปัจจัยด้านอื่นอีกที่มีผลต่อ การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.5.2 แนวคิดและทฤษฎี Mary Parker Follett

Mary Parker Follett เสนอแนวคิดที่เรียกว่า “Cutting edge” ในเรื่องของทฤษฎีองค์กรและการบริหารงานบุคคล และถูกนำมาต่อยอดเป็นหลักการ ชนะ-ชนะ หรือ win-win แม้กระทั่งภาวะผู้นำและการเป็นนักทฤษฎีผู้เริ่มต้นบุกเบิกแนวคิด เรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) และ (Conflict Management) “การจัดการ เป็นเทคนิคการทำงานให้สำเร็จ โดยอาศัยผู้อื่น” ซึ่งเป็นแนวคิด

ของ “Follett” เธอเน้นเรื่องการประสานงาน โดยกล่าวว่า ในการจัดการหรือการบริหารงานจำเป็นต้องมีการประสานงาน 4 ชนิด ดังต่อไปนี้

- 1) การประสานงาน โดยการติดต่อโดยตรงกับตัวบุคคลที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ
- 2) การประสานงานในระยะเริ่มแรกหรือในขั้นวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ
- 3) การประสานงาน ที่เป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในกิจกรรมทุกอย่าง

อย่างที่กระทำ

- 4) การประสานงานที่กระทำเป็นกระบวนการต่อเนื่อง

Mary Parker Follett ถ่ายทอดไว้ ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของคนในองค์กร 6 ส่วนด้วยกัน ดังนี้

ลักษณะองค์ประกอบ

1) Constructive Conflict การบริหารงาน และความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ จึงปรากฏให้เห็นได้เสมอในสังคมมนุษย์ ความขัดแย้งไม่ใช่ความเลวร้าย หากอยู่ในระดับที่สามารถจัดการได้ความขัดแย้งนำไปสู่แนวทางแก้ปัญหาได้

(1) การพยากรณ์ความขัดแย้ง (anticipating conflict)

(2) อุปสรรคต่อการบูรณาการ (obstacles to integration)

2) The giving of orders คือ การออกคำสั่งภายในองค์กร มักก่อให้เกิดความขัดแย้งเสมอ ๆ ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

3) Business as an Integrative Unity คือ ผู้นำควรเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการวางแผน และคิดล่วงหน้า มีความสามารถในการบูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมในองค์กร ความสามารถในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา และประสานงาน และจัดความขัดแย้ง

4) Power over / coercive การบีบบังคับลดลง

5) กฎของสถานการณ์ (Law of Situation) คือ การทำให้ หัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในสถานการณ์ ใน การทำงาน ที่เป็นจริง โดยผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกรู้ว่า ถูกบังคับ เกิดจากการติดต่อสื่อสาร นอกจากนี้ การเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในแนวราบ (Horizontal Communication) การเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร (Participative Managing) ทำให้เกิดการตัดสินใจที่มีระบบ และการบริหารที่มีระบบได้

6) กฎของการรวมตัวกัน (Law of Integration) จะเห็นว่าเมื่อมีข้อโต้แย้งเกิดขึ้นในองค์กร มีทางออกเสมอ

วัตถุประสงค์ของแนวคิดของ “Follett” ด้านการประสานงานเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างคนงานและฝ่ายจัดการ ทั้งนี้ เพื่อกระตุ้นศักยภาพของแต่ละบุคคลบนพื้นฐานของความเป็นจริงและสถานการณ์ และพิจารณาแนวคิดของแต่ละคน พยายามทำความเข้าใจเขามากขึ้น ซึ่งแนวคิดนี้ได้รับการสนับสนุนโดย เอลตัน เมโย (Elton Mayo) และเอฟ.เจ. โรธลิสเบอร์เกอร์ (F.J. Roethlisberger) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

2.6 รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) เป็นแนวความคิดการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดย เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยเห็นถึงความสำคัญของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ นี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาคการผลิตและบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ องค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้ต่อไป เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวาง ย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

2.6.1 วัตถุประสงค์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA)

1) เพื่อทำการสนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน

2) เพื่อทำการประกาศเกียรติคุณให้แก่บริษัท หรือองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก

3) เพื่อทำการกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน

4) เพื่อทำการแสดงให้เห็นนาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการปฏิบัติการของระบบ

2.6.2 การปฏิบัติการของระบบประกอบด้วยเกณฑ์ 6 หมวด ดังภาพที่ 2.2 ซึ่งระบุลักษณะของการปฏิบัติการและผลลัพธ์ เกณฑ์ประกอบด้วยชุดคำถามตามมุมมองที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์กร 7 หมวด ได้แก่

- 1) การนำองค์กร
- 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 3) การมุ่งเน้นลูกค้า
- 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- 5) การมุ่งเน้นบุคลากร
- 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ
- 7) ผลลัพธ์



ภาพที่ 2.2 แสดงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ : มุมมองเชิงระบบ หรือ Baldrige Criteria Framework

ที่มา : ศุภชัย เมืองรักษ์ (2556)

ตารางที่ 2.1 รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ประจำปี 2556 : Thailand Quality Class - TQC 2013

จำนวน	รายชื่อบริษัท
1	บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด
2	บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
3	บริษัท ปตท.สผ. สยาม จำกัด
4	บริษัท พีทีที โพลีเมอร์ โลจิสติกส์ จำกัด
5	โรงงานผลิตเม็ดพลาสติกโพลีโพรพิลีน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)
6	โรงงานผลิตอาหารสัตว์น้ำ หนองแค - บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)
7	โรงงานอาหารแปรรูปสัตว์น้ำระโนด - บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)
8	โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย
9	โรงไฟฟ้าแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
10	สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี

2.7 ตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานขององค์กร

สามารถวัดจากความสามารถในการหากำไร (Profitability Ratio) ดังตัวอย่าง เช่น อัตรากำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin) อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit Margin) อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin) อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (Return On Equity or ROE) โดยสามารถคำนวณได้ ดังนี้

2.7.1 อัตรากำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin) (%) = $\frac{\text{ขายสุทธิ} - \text{ต้นทุนขาย หรือ SALES} - \text{COGS}}{\text{ขายสุทธิ SALES}} = \text{กำไรขั้นต้น หรือ Gross Profit} / \text{ขายสุทธิ SALES}$

การแปลผล : ยิ่งสูงยิ่งดี

2.7.2 อัตรากำไรจากผลการดำเนินงาน (Operating Profit Margin) (%) = $\frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit Margin)}}{\text{ขายสุทธิ (SALES)}}$

การแปลผล : ยิ่งสูงยิ่งดี

2.7.3 อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin) (%) = $\frac{\text{กำไรสุทธิ (Net Profit)}}{\text{ขายสุทธิ (SALES)}}$

การแปลผล : ยิ่งสูงยิ่งดี

แสดงให้เห็นประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัทในการทำกำไร หลังจากหักต้นทุนค่าใช้จ่ายรวมทั้งภาษีเงินได้หมดแล้ว

2.7.4 ผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (ROE %) = $\frac{\text{กำไรสุทธิ (Net Profit)}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น (Equity)}}$

การแปลผล : ยิ่งสูงยิ่งดี

แสดงให้เห็นว่าเงินลงทุนในส่วนของเจ้าของ จะได้รับผลตอบแทนกลับคืนมาจากการดำเนินงานของกิจการนั้นในอัตราส่วนเท่าไร หากมีค่าสูง แสดงถึงประสิทธิภาพในการทำกำไรสูงด้วย

2.7.5 อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency Ratio)

อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA)(%) = กำไรสุทธิ (Net Profit) /สินทรัพย์รวม (Total Assets)

การแปลผล : ยิ่งสูงยิ่งดี

แสดงถึงการวัดความสามารถในการทำกำไรของสินทรัพย์ทั้งหมดที่ธุรกิจใช้ในการดำเนินงาน ว่าให้ผลตอบแทนจากการดำเนินงานได้มากน้อยเพียงใด หากมีค่าสูง แสดงถึงการใช้สินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการวิเคราะห์ภาพรวมขององค์กรทั้งหมด ว่ามีประสิทธิภาพอย่างไร

ข้อสังเกตจากการวิเคราะห์ห้วงการเงิน ที่มีลักษณะวิกฤติ

- 1) มีการขาดทุนสะสมและติดต่อกันหลายปี
- 2) มีระยะเวลาการเก็บหนี้ยาวนานขึ้น
- 3) มีอัตราหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นสูงขึ้นเร็วมาก
- 4) มีสินค้าคงคลังสูงมากผิดปกติ
- 5) มีต้นทุนการผลิตสูงขึ้น
- 6) มียอดขายสูงขึ้น แต่กำไรลดลง
- 7) มีหนี้สูญเพิ่มขึ้น
- 8) มีการรายงานผู้สอบบัญชีผิดปกติและเปลี่ยนผู้สอบบัญชีใหม่
- 9) มีการขายสินทรัพย์ของบริษัท เพื่อสร้างกำไรให้เข้าเป้าในระยะสั้น

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บุษกร วัชรศรีโรจน์, โกวิท กังสนันท์ และ บุษบา ชดเชย (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมของคนไทย และนโยบายที่มีต่อการบริหารองค์กร การวิจัยนี้ทำการศึกษาถึงลักษณะของวัฒนธรรมไทยให้ทราบถึงลักษณะทั่วไปและลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมของประเทศไทยเพื่อพิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างลักษณะวัฒนธรรมของสังคมในองค์กรภาครัฐ องค์กรภาครัฐวิสาหกิจและองค์กรภาคเอกชนผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะวัฒนธรรมทั้งเจ็ดมิติระหว่างองค์กรทั้งสามประเภท พบว่า

องค์การทั้งสามประเภทมีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นเพศชายอยู่ในระดับไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนลักษณะวัฒนธรรมอีกหกมิติคือ ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ความเป็นปัจเจกนิยม การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ความจงรักภักดีต่อสถาบันกษัตริย์ และ บทบาทพุทธศาสนา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญมิติของความเป็นปัจเจกนิยม พบว่า องค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชนมีความเป็นปัจเจกนิยมสูงกว่าองค์การภาครัฐวิสาหกิจอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งอาจแสดงให้เห็นว่า คนในองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชนให้ความสำคัญกับการประเมินถึงผลที่จะเกิดขึ้นต่อตนเองในระดับปัจเจกบุคคลมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคนในภาครัฐที่มีแนวโน้มให้ความสำคัญกับผลที่จะเกิดต่อกลุ่มที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ และมีความผูกพันกับกลุ่มมากกว่ามิติของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน พบว่า องค์การภาครัฐวิสาหกิจมีระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงกว่าองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน ซึ่งอาจแสดงถึงลักษณะบุคลากรในองค์การภาครัฐวิสาหกิจที่มีการให้ความสำคัญกับระเบียบและแนวทางปฏิบัติที่เคยทำมาที่มากกว่า มีความยืดหยุ่น ความพร้อมในการยอมรับและปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้น้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรในองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน มิติการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว องค์การภาคเอกชนให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวมากกว่าองค์การภาครัฐ และองค์การภาครัฐวิสาหกิจ ซึ่งอาจสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะของบุคลากรในองค์การภาคเอกชนที่ให้ความสำคัญกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตในระดับที่มากกว่าบุคลากรในองค์การภาครัฐ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่แสดงให้เห็นว่าองค์การภาคเอกชนให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวมากกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับองค์การภาครัฐและภาครัฐวิสาหกิจ

บุษกร วัชรศรีโรจน์ (2550) ได้ศึกษา ระดับความจงรักภักดีต่อ สถาบันกษัตริย์ และบทบาทของพุทธศาสนาในการดำเนินชีวิต พบว่าองค์การภาครัฐและองค์การภาครัฐวิสาหกิจมีระดับความจงรักภักดีต่อสถาบันกษัตริย์ในระดับที่สูงกว่าองค์การภาคเอกชน ซึ่งอาจเนื่องมาจากลักษณะของ ดำเนินการและที่มาขององค์การทั้งสองประเภทที่มีความผูกพันกับสถาบันกษัตริย์ใกล้ชิดเป็นระยะเวลานาน เมื่อเปรียบเทียบกับองค์การภาคเอกชน สำหรับในมิติของบทบาทพุทธศาสนา องค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชนให้ความสำคัญกับบทบาทของพุทธศาสนาในการดำเนินชีวิต การตัดสินใจ และการปฏิบัติตนในระดับที่สูงกว่าองค์การภาครัฐวิสาหกิจ

บุษกร วัชรศรีโรจน์ (2550 อ้างถึง อุดล วิเชียรเจริญ, 2533) ได้จำแนกค่านิยมของคนในสังคมไทยออกเป็น 4 ลักษณะด้วยกัน ลักษณะแรก คือ การรักความเป็นอิสระ หรือปัจเจกชนนิยม หมายถึง ไม่ชอบให้ใครมายุ่งเกี่ยว และในขณะที่เดียวกันก็ไม่ชอบจะเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับบุคคลอื่น ๆ รักความเป็นอิสระ ซึ่งก็ให้เกิดลักษณะบางประการที่เรียกว่า ตัวใครตัวมัน ลักษณะที่สอง คือ มีลักษณะเป็น

ครอบครัวเดี่ยว มักแยกครอบครัวจากครอบครัวเดิม ภายหลังจากแต่งงาน หรือเติบโตจนกระทั่งมีงานทำ ซึ่งทำให้ต้องสร้างฐานะทางเศรษฐกิจเพื่อเอื้ออำนวยต่อครอบครัวที่สร้างขึ้นใหม่ ลักษณะที่สาม คือ ค่านิยมที่เล็งผลปฏิบัติ หมายถึงการไม่ยึดถือสิ่งที่ไม่เห็นผลหรือไม่สอดคล้องกับประโยชน์ของคนไทยจะไม่ปฏิเสธอุดมการณ์ หลักการ กฎหมายว่ามีความสำคัญ แต่จะปฏิบัติตามหรือไม่นั้นจะขึ้นอยู่กับว่าสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ขัดกับผลประโยชน์ส่วนตัวหรือไม่ ลักษณะประการสุดท้าย คือค่านิยมเกี่ยวกับบทบาทของสตรีไทยในการทำงานเท่าเทียมชาย

สุมาลี มาโนชนกุล (อ้างใน บุษกร วัชรศรีโรจน์ 2550, น.48) ศึกษาเรื่องลักษณะวัฒนธรรมสังคมไทย วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพใน ธุรกิจการสื่อสารของประเทศไทย ตามแนวการศึกษาของโครงการวิจัย GLOBE พบว่า ลักษณะที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมสังคมไทย ลำดับแรก คือ ลักษณะการใช้อำนาจ ลำดับที่ 2 คือ ลักษณะความมี มนุษยธรรม ซึ่งเป็น ลักษณะที่พบมากที่สุด ลำดับที่ 3 คือ ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ลำดับ ที่ 4 คือ ลักษณะความ เป็นเพศชาย ลำดับที่ 5 ลักษณะการเน้นความสำเร็จ ลำดับที่ 6 คือ ลักษณะเน้นอนาคต และลำดับสุดท้าย ลำดับที่ 7 คือ ลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ตามลำดับ

ไพฑูรย์ เครือแก้ว (อ้างใน บุษกร วัชรศรีโรจน์, 2550, น.48) ศึกษา ทศนคติเกี่ยวกับค่านิยมของคนไทยว่า ประกอบด้วยค่านิยมที่สำคัญ ได้แก่ 1) ความมีศักดิ์ 2) อำนาจ 3) การยกย่องผู้อาวุโส ผู้ที่มีตำแหน่งและฐานะทางสังคมที่สูงกว่า 4) การยกย่องผู้ที่มีจิตใจกว้างขวาง ไม่เอาเปรียบผู้น้อย มีลักษณะของการมีพวกพ้อง และคอยช่วยเหลือจนเจือลูกน้อง 5) การนิยมการเป็นเจ้านายแบ่งออกได้เป็นสามประการคือ ประการแรก การได้รับการแต่งตั้งให้มีเกียรติและตำแหน่งทาง สังคม ประการที่สอง การได้ทำงานเบา ๆ หรือ มีอาชีพนั่งโต๊ะ ประการที่สามคือ การมียศถาบรรดาศักดิ์ มีอำนาจหน้าที่ 6) การยกย่องความใจกว้าง ใจบุญ สุนทราน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 7) การยกย่องความกตัญญู 8) การยกย่องผู้ที่มีการศึกษาสูง ๆ 9) การยกย่องความเคารพนบนอบรู้จักที่ต่ำที่สูงความอ่อนน้อมถ่อมตน

เสน่ห์ ชูตระกูล (2550) ได้ศึกษาการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยกล่าวถึง เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของ ชญานิน อารมณรัตน์ (2547, น.1) ได้นำเทคนิคกระบวนการตัดสินใจเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award) ซึ่งเป็นต้นแบบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกได้ นำไปใช้ เช่น ญี่ปุ่น สิงคโปร์ ออสเตรเลีย ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย เป็นต้น

กรอบแนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นแนวทางของระบบการจัดการองค์กรสมัยใหม่ที่หลายประเทศเป็นเครื่องมือผลักดันเพื่อยกระดับองค์กรให้มีระดับความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยจัดแบ่งได้ 7 หมวด ดังนี้

- 1) การนำองค์กร (Leadership)
- 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)
- 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด (Customer and Market focus)
- 4) การวัดการวิเคราะห์การจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge management)
- 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human Focus)
- 6) การจัดการกระบวนการ (Process Management)
- 7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Result)

ตารางที่ 2.2 แสดงรายละเอียดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในด้านต่าง ๆ

หัวข้อ	รายละเอียด
ภาวะผู้นำ	คือ การประเมินผู้นำขององค์กรได้ดำเนินการในเรื่อง ค่านิยม ทิศทาง ความคาดหวังในการดำเนินงานอย่างไร
การวางแผนเชิงกลยุทธ์	คือ การประเมินว่าองค์กรมีวิธีการพัฒนาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผน ปฏิบัติการอย่างไร
การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด	คือ การประเมินว่าองค์กร กำหนดความต้องการ ความคาดหวัง ความนิยม การสร้างความสัมพันธ์กับ ลูกค้าอย่างไร
การวัดการวิเคราะห์การจัดการความรู้	คือ การประเมิน ระบบการจัดการสารสนเทศ การวิเคราะห์ข้อมูล และวัดผลดำเนินการอย่างไร
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	คือ การประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจูงใจ และพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างไร
การจัดการกระบวนการ	คือ การประเมิน ในแง่มุมต่าง ๆ ที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการ กระบวนการ

ที่มา : สถาบันเพิ่ม ผลิตผลแห่งชาติ (2559)

พานิช เหล่าศิริรัตน์ และ วิรุณา นากสวาสดี (2546 อ้างใน เสน่ห์ ชูตระกูล, 2550, น.32) ได้ ทำการศึกษา Best Practices ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จ ที่สนับสนุนการบริการด้านการค้าระหว่างประเทศของธนาคาร เพื่อนำไปสู่ Best Practices นั้น มีดังนี้

- 1) การมีวัฒนธรรมองค์กร ที่เอื้ออำนวยต่อการ พัฒนา ศักยภาพของการดำเนินงาน
- 2) ความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กร

- 3) การกำหนด และถ่ายทอดนโยบายที่ชัดเจน จากผู้นำองค์กร
- 4) การฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง
- 5) การมีระบบบริหารคุณภาพมาตรฐาน ISO9002
- 6) การนำสารสนเทศมาใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า

รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม (อ้างถึงใน เสน่ห์ ชูตระกูล, 2550, น.33) ได้ทำการศึกษา Best Practices ของ บริษัท อเกีย ซิสเต็มส์ ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จ ที่สามารถดำเนินการ มาจน มีผลการปฏิบัติ ที่เป็นเลิศ นั้นคือ

1) วัฒนธรรมทางด้านคุณภาพ ภายในองค์กร ที่ได้สะสม มานาน นับสิบปี จนกระทั่งคุณภาพ ได้กลายเป็น วิถีชีวิตประจำวันของทุกคน

- 2) การทำงานเป็นทีม และสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
- 3) หลักการทำงานแบบครอบครัว เป็นการปลูกฝังให้พนักงานรักบริษัท

วิเศษย์ ลิมนวน (อ้างถึงใน เสน่ห์ ชูตระกูล, 2550, น.34) ได้ทำการศึกษา Best Practices ของ บริษัท ซีเกรท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการกระจายนโยบาย ซิกซ์ซิกม่า มีดังนี้

- 1) การเอาใจของผู้บริหาร การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถมาเป็น BLACK BELT แล้วให้เวลาเต็มที่ในการปรับปรุง
- 2) การกำหนดนโยบายที่เด่นชัดและเป็นรูปธรรม และสามารถวัดได้
- 3) การกระจายข้อมูลให้พนักงานตระหนัก และกระตือรือร้น และส่งเสริมให้โครงการสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว

พานิช เหล่าศิริรัตน์ และ นงลักษณ์ ประสพโชคชัย (2546 อ้างถึงใน เสน่ห์ ชูตระกูล, 2550, น.35) ได้ทำการศึกษา Best Practices บริษัท เฟดเดอร์ล อีคอมเมิร์ซ คอร์ปอเรชั่น จำกัด พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จ มีดังนี้

- 1) การมุ่งเน้นที่ระบบคุณภาพในทุกกระบวนการพนักงานทุกคนจะได้รับการอบรมให้ยึดมั่นในเรื่องคุณภาพ เป็นสำคัญ
- 2) การสร้างความสมดุลในการบริหารจัดการ โดยมุ่งเน้น 3 ด้าน บุคลากร การบริการ และผลกำไร
- 3) การให้ความสำคัญกับพนักงาน
- 4) การให้รางวัลเพื่อยกย่อง ชมเชยพนักงานที่ดี
- 5) การมีวัฒนธรรมองค์กร ที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรที่เด่นชัด

6) การมีวิสัยทัศน์ และความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ระดับสูงในการพัฒนา โดยการกำหนดปรัชญาในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

7) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

8) การกำหนดกระบวนการทำงานที่ชัดเจน และเป็นมาตรฐานการทำงานเดียวทั่วโลก

มาริสซา เซาว์พฤติพงษ์ (อ้างถึงใน เสน่ห์ ชูตระกูล, 2550, น.36) ได้ทำการศึกษา Best Practices บริษัท ซี พี เซเว่นอีเลฟเว่น (มหาชน) จำกัด พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จ มีดังนี้

1) การมีวิสัยทัศน์ และการตัดสินใจของผู้บริหาร การที่ขยายร้านสาขา ได้อย่างรวดเร็วและสามารถบริหารร้านให้อยู่รอดและเจริญเติบโต

2) ทีมงานที่มีคุณภาพ จะช่วยสานต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ให้เกิดรูปธรรม และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

3) การยอมรับและพึงพอใจของลูกค้า และการมีสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และดูแลในการจัดสภาพแวดล้อมให้ลูกค้ามีความสุข มีความปลอดภัย

ความสำเร็จในการบริหารองค์กรในการวิจัยของ โนเอล เอ็ม ทิชชี และอีไล โคเฮน (อ้างใน นิตยสาร สัมภาษณ์, 2549, น.149-150) ได้ศึกษาความแตกต่างระหว่างองค์กร ที่ประสบความสำเร็จ กับองค์กรที่พ่ายแพ้ ดังนี้ คือ

1) องค์กรที่ประสบความสำเร็จ สามารถสร้างผลงานได้มากมายโดยใช้ทรัพยากรเพียงน้อยนิด

2) องค์กรที่ประสบความสำเร็จ จะสร้างปณิธานพันธกิจที่มุ่งมั่นอย่างแรงกล้า และมีผู้นำเข้มแข็งทุกระดับ

3) ผู้นำที่เข้มแข็งจะกล้าเสี่ยง และมุ่งมั่น แน่วแน่อยู่ที่ความสำเร็จ

4) องค์กรที่ประสบความสำเร็จ จะพัฒนาองค์กรให้สามารถดำเนินการเพื่อประโยชน์ที่เอื้ออำนวยแก่บรรดาผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย

5) ภาวะผู้นำเป็นกุญแจ สำคัญที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในองค์กร

6) บททดสอบขั้นสูงสุดของความสำเร็จสำหรับองค์กร อยู่ที่ว่าองค์กรจะยังคงสามารถชนะในวันพรุ่งนี้ และวันต่อไปหรือไม่

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมของคนไทยที่มีผลต่อการพัฒนาและบริหารจัดการในบริษัทข้ามชาติไปสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอน และรายละเอียดของวิธีการดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรของกลุ่มตัวอย่างที่แน่นอน และจากข้อมูลหอการค้าไทย-ญี่ปุ่น สํารวจบริษัทญี่ปุ่นที่ประกอบการในประเทศไทยปีในปี 2559 มีจำนวนทั้งหมด 1,707 บริษัท ดังนั้นได้ทำการประมาณประชากรคนไทยในบริษัทญี่ปุ่น 1,000 คน ต่อหนึ่งบริษัท ดังนั้นประชากรทั้งหมดจะมีประมาณ 1,707,000 คน ในกรณีผู้วิจัย จึงอาศัยจากการคำนวณ โดยใช้สูตร ของ YAMANE TARO ตามกลุ่มประชากรในกรณีศึกษาที่มีประชากรแน่นอน ดังนี้

สูตรที่ใช้คือ

$$n = \frac{N}{1 + (N) e^2}$$

ความหมายของตัวแปร

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง 5% หรือ 0.05 ของขนาดกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

จากผลการคำนวณโดยใช้สูตร YAMANE TARO จะได้จำนวนประชากร 400 คน ผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบสอบถามเพิ่มเติมจากจำนวนประชากรที่กำหนดจำนวน 100 คน แต่มีแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ 10 ชุด ดังนั้นกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษาทั้งหมดในครั้งนี้ มีจำนวนทั้งสิ้น 490 คน โดยทำการศึกษาในกลุ่มบริษัทญี่ปุ่น ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงบริษัทที่ได้ทำการเก็บข้อมูล

ลำดับ	ชื่อบริษัท	สัญชาติ
1	Thai Pai	Japanese
2	Toyota Tsusho Energy	Japanese
3	F.M.T	Japanese
4	Bridgestone	Japanese
5	NHK spring Thailand	Japanese
6	Sunstar Thailand	Japanese
7	OG Thailand	Japanese
8	Bangkok synthetics	Japanese
9	Vicchi Enterprise	Japanese
10	Moresco Thailand	Japanese
11	MMCT	Japanese
12	Sanyo-Kasei Thailand	Japanese

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. ตัวแปรอิสระ คือ ลักษณะประชากรศาสตร์ของบริษัทข้ามชาติ มิติวัฒนธรรม และสังคม ตามทฤษฎีของฮอฟสตีค และการบริหารจัดการบริษัทข้ามชาติโดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นตัววัด ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด การใช้ระบบสารสนเทศในการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการจัดการกระบวนการ

2. ตัวแปรตาม คือ ผลประกอบการของบริษัทข้ามชาติที่ได้จากการเปรียบเทียบ ROA (Return of Assets) ระหว่าง ช่วงปี 2011-2014

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ทั้งหมดได้จากการสำรวจข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกลุ่มของคนไทยที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 ปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ เงินเดือน และจำนวนพนักงานทั้งหมด

ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านลักษณะวัฒนธรรมซึ่งดัดแปลงมาจากแบบสำรวจ คุณค่าวัฒนธรรม (Values survey module) Hofstede (1987) ทั้งหมด 5 ข้อย่อย ได้แก่ 1. มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ 2. ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม 3. ลักษณะความเป็นเพศชายและความเป็นเพศหญิง 4. ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และ 5. การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว

ส่วนที่ 3 การแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารโดยใช้หลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งมีทั้งหมด 6 ข้อย่อย ได้แก่ 1. ภาวะผู้นำในการนำองค์กร 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3. การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด 4. การใช้ระบบสารสนเทศ ในการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และ 6. การจัดการกระบวนการ

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย ได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

3.2.1 ศึกษางานวิจัย ทฤษฎี และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับการบริหาร รวมถึงเครื่องมือในการวัดและวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาดัดแปลง และปรับปรุงให้เหมาะสม

3.2.2 ศึกษาแนวคำถามจากหนังสือ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ (2549) เสน่ห์ ชูตระกูล (2550) ซึ่งได้ใช้เป็นแนวทางสร้างแบบสอบถามในการทำวิจัย เรื่องการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในการพัฒนาบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศของบริษัทข้ามชาติ

3.2.3 การสร้างแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับด้านประชากรศาสตร์ทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวัดและวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมของคนไทย ซึ่งดัดแปลงมาจากแบบสำรวจคุณค่าวัฒนธรรม (Values Survey Module 2008) ของ Hofstede (1987) ซึ่งวัดลักษณะของวัฒนธรรมใน 5 หมวดหมู่ คือ ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ความเป็นปัจเจกนิยม ลักษณะความเป็นเพศชาย การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว โดยคำถามเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมของคนไทยในแต่ละหมวดหมู่ประกอบด้วยชุดคำถาม ดังแสดงนี้

ข้อคำถามในแต่ละหมวดหมู่ของวัฒนธรรม

ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (PDI)

1) ท่านมีความสัมพันธ์ทางด้านการงานที่ดีกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่าน

- 2) ท่านมีส่วนร่วมในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงในการตัดสินใจ
- 3) จากประสบการณ์ของท่านบ่อยครั้งแค่ไหนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกับผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า
- 4) ท่านคิดว่าควรหลีกเลี่ยงในทุกรณที่จะมีโครงสร้างองค์การที่คนทำงานคนหนึ่งต้องมีผู้บังคับบัญชาสองคนหรือ มากกว่า สองคน
ความเป็นปัจเจกนิยม (IDV)
- 5) ท่านมีเวลาเพียงพอสำหรับชีวิตส่วนตัวและครอบครัวเสมอ
- 6) ท่านมีสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านกายภาพที่ดี (เช่น อากาศถ่ายเท แสงสว่างเพียงพอ พื้นที่ทำงานที่เหมาะสม ฯลฯ)
- 7) ท่านมีภาระงานที่มีความมั่นคง
- 8) งานที่ท่านทำอยู่นั้นมีความหลากหลาย และสร้างความรู้สึกระตือรือร้นอยู่เสมอ
ลักษณะความเป็นเพศชาย (MAS)
- 9) ท่านเป็นคนทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ได้ดี
- 10) ท่านมีโอกาสก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานในระดับสูงขึ้น
- 11) ท่านมีความคิดเสมอว่าคนส่วนใหญ่สามารถเชื่อถือได้
- 12) เมื่อพนักงานประสบความล้มเหลวในชีวิตส่วนใหญ่ท่านคิดว่าเป็นความผิดของพนักงานเองการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UAI)
- 13) ท่านรู้สึกเครียดหรือไม่สบายอารมณ์ในการทำงานบ่อยครั้งแค่ไหน
- 14) ท่านคิดว่าคน ๆ หนึ่งยังคงสามารถเป็นผู้บริหารที่ดีได้แม้ว่าจะไม่สามารถตอบคำถามที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงานของผู้ใต้บังคับเสมอ ๆ
- 15) ท่านคิดว่าการแข่งขันระหว่างพนักงานมักทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี
- 16) ท่านคิดว่าไม่ควรมีการทำผิดกฎระเบียบขององค์กรแม้ในกรณีที่พนักงานคิดว่าจะเป็นผลดีต่อองค์กร
การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (LTO)
- 17) ในชีวิตส่วนตัวของท่าน “ความมัธยัสถ์” สำคัญเพียงใดต่อท่าน
- 18) ในชีวิตส่วนตัวของท่านการให้เกียรติกับธรรมเนียมปฏิบัติที่เคยมีมา สำคัญเพียงใดต่อท่าน

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราลักษณะแบบวัด เป็นข้อความทั้งเชิงนิมิต (Positive Statement) และเชิงนิเสธ (Negative Statement) โดยแบ่งลักษณะความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนดังแสดงในตารางที่ 3.2 - 3.3

ตารางที่ 3.2 ระดับความคิดเห็น คะแนนข้อความในเชิงบวก คะแนนข้อความในเชิงลบ

ระดับความคิดเห็น	คะแนนข้อความในเชิงบวก	คะแนนข้อความในเชิงลบ
แทบจะไม่ หรือไม่สำคัญเลย	5	1
ไม่ค่อยสำคัญ	4	2
สำคัญปานกลาง	3	3
สำคัญมาก	2	4
สำคัญอย่างยิ่ง	1	5

ตารางที่ 3.3 ระดับความคิดเห็น คะแนนข้อความในเชิงบวก คะแนนข้อความในเชิงลบ

ระดับความคิดเห็น	คะแนนข้อความในเชิงบวก	คะแนนข้อความในเชิงลบ
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	1
ไม่เห็นด้วย	4	2
ยังไม่แน่ใจ	3	3
เห็นด้วย	2	4
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	5

ดัชนีลักษณะวัฒนธรรมในแต่ละมิติจะคำนวณจากคะแนนที่ได้จากแต่ละชุดคำถามที่ใช้ประเมินลักษณะวัฒนธรรมในแต่ละมิติดังปรากฏรายละเอียดด้านล่าง โดยดัชนีของลักษณะวัฒนธรรมในแต่ละมิติจะมีคะแนนระหว่าง 0 (ระดับลักษณะวัฒนธรรมในมิตินั้นต่ำ) ถึง 100 (ระดับลักษณะวัฒนธรรมในมิตินั้นสูง) หากแต่ในทางเทคนิคในบางครั้งดัชนีลักษณะวัฒนธรรมตามแบบสำรวจวัฒนธรรมของ Hofstede อาจมีค่าอยู่ต่ำกว่า 0 หรือสูงกว่า 100 ได้เกณฑ์ที่ใช้ในการคำนวณลักษณะวัฒนธรรมของไทยจำแนกตามหมวดหมู่ของวัฒนธรรม มีดังต่อไปนี้ คือ

1. ดัชนีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (PDI) มีสูตรการคำนวณ ดังนี้ คือ

$$PDI = (-35 \times \text{ค่าเฉลี่ยคำถามข้อที่ 1}) + (35 \times \text{ค่าเฉลี่ยคำถามข้อที่ 2}) + (25 \times \text{ค่าเฉลี่ยคำถามข้อที่ 3}) - (20 \times \text{ค่าเฉลี่ยคำถามข้อที่ 4}) - 20$$

โดยปกติแล้วค่าคะแนนที่ได้จะอยู่ระหว่าง 0 (ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำ) ถึง 100 (ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง)

2. ดัชนีความเป็นปัจเจกนิยม (IDV) มีสูตรการคำนวณ ดังนี้ คือ

$$IDV = (-50 \times \text{ค่าเฉลี่ยคำถามข้อที่ 5}) + (30 \times \text{ค่าเฉลี่ยคำถามข้อที่ 6}) + (20 \times \text{ค่าเฉลี่ยคำถามข้อที่ 7}) - (25 \times \text{ค่าเฉลี่ยคำถามข้อที่ 8}) + 13$$

โดยปกติแล้วค่าคะแนนที่ได้จะอยู่ระหว่าง 0 (ความเป็นกลุ่มนิยมสูง) ถึง 100 (ความเป็นปัจเจกนิยมสูง)

3. ดัชนีลักษณะความเป็นเพศชาย (MAS) มีสูตรการคำนวณ ดังนี้ คือ

$$MAS = (60 \times \text{ค่าเฉลี่ยคำถามข้อที่ 9}) - (20 \times \text{ค่าเฉลี่ยคำถามข้อที่ 10}) + (20 \times \text{ค่าเฉลี่ยคำถามข้อที่ 11}) - (70 \times \text{ค่าเฉลี่ยคำถามข้อที่ 12}) + 100$$

โดยปกติแล้วค่าคะแนนที่ได้จะอยู่ระหว่าง 0 (ลักษณะความเป็นเพศหญิงสูง) ถึง 100 (ลักษณะความเป็นเพศชายสูง)

4. ดัชนีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UAI) มีสูตรการคำนวณดังนี้ คือ

$$UAI = (25 \times \text{ค่าเฉลี่ยคำถามข้อที่ 13}) + (20 \times \text{ค่าเฉลี่ยคำถามข้อที่ 14}) - (50 \times \text{ค่าเฉลี่ยคำถามข้อที่ 15}) - (15 \times \text{ค่าเฉลี่ยคำถามข้อที่ 16}) + 120$$

โดยปกติแล้วค่าคะแนนที่ได้จะอยู่ระหว่าง 0 (ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ) ถึง 100 (ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง)

5. ดัชนีการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (LTO) มีสูตรการคำนวณดังนี้ คือ

$$LTO = (-20 \times \text{ค่าเฉลี่ยคำถามข้อที่ 17}) + (20 \times \text{ค่าเฉลี่ยคำถามข้อที่ 18}) + 40$$

โดยปกติแล้วค่าคะแนนที่ได้จะอยู่ระหว่าง 0 (การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น) ถึง 100 (การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวัดและวิเคราะห์ผู้บริหารระดับล่างถึงผู้บริหารระดับกลาง ทางด้าน ภาวะผู้นำในการนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวิเคราะห์และจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการจัดการกระบวนการ

1. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาเสนอ ต่ออาจารย์ ที่ปรึกษา ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ ครบถ้วนของเนื้อหาในเบื้องต้น

2. นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วเบื้องต้น เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ ครบถ้วนของเนื้อหา โครงสร้างแบบสอบถาม และความยาวที่เหมาะสมซึ่งเป็นขั้นสุดท้ายของการสร้างแบบสอบถาม

3. นำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงแล้วไปทำการทดลอง ใช้กับผู้บริหารระดับล่างและผู้บริหารระดับกลางที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติ จำนวน 30 ราย แล้วนำแบบสอบถามไปวิเคราะห์หา

ความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าความสอดคล้อง แบบสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามสูตรของครอนบัค (Cronbach)

3.1 ความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามเรื่อง การใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในการพัฒนาการ บริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศในบริษัทข้ามชาติ ค่าความเชื่อมั่น ในภาพรวม เท่ากับ 0.95 แยกเป็นรายด้าน พบว่ามีความเชื่อมั่น ดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 ค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถาม

รายการกลุ่มตัวอย่าง	ค่าความเชื่อมั่น	จำนวนรายข้อ
ภาวะผู้นำ	Cronbach's Alpha = 0.903	N of Items = 9
การวางแผนเชิงกลยุทธ์	Cronbach's Alpha = 0.886	N of Items = 9
การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	Cronbach's Alpha = 0.886	N of Items = 9
การวิเคราะห์และจัดการความรู้	Cronbach's Alpha = 0.928	N of Items = 9
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	Cronbach's Alpha = 0.899	N of Items = 9
การจัดการกระบวนการ	Cronbach's Alpha = 0.886	N of Items = 9

ลักษณะการประเมินจากแบบสอบถาม

การบริหารจัดการบริษัทข้ามชาติโดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติพิจารณาตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- (1) หมายถึง ไม่มี แนวความคิดหรือเริ่มการปฏิบัติ (ควรปรับปรุง)
- (2) หมายถึง มีแนวความคิดแล้ว และเริ่มมีการปฏิบัติบางส่วน (พอใช้)
- (3) หมายถึง มีแนวความคิดเป็นระบบ และนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง (ดี)
- (4) หมายถึง มีวิธีปฏิบัติและมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างเสมอ (ดีมาก)
- (5) หมายถึง มีวิธีปฏิบัติที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่หน่วยงานหรือองค์กรอื่น (ดีที่สุด)

การอภิปรายผล จากการศึกษาวิจัยของลักษณะแบบสอบถามที่ใช้วัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval Scale) ใช้เกณฑ์เฉลี่ย ในการอภิปรายผลดังนี้ (มัลลิกา บุญนาค, 2537, น.29)

$$\text{INTERVAL (I)} = \frac{\text{RANGE (R)}}{\text{CLASS (C)}}$$

$$\begin{aligned} \text{INTERVAL (I)} &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

เมื่อ R คือ คะแนนสูงสุด - คะแนนต่ำสุด

C คือ จำนวนชั้น

I คือ ความกว้างของอันตรภาคชั้น

ค่าเฉลี่ย ระหว่าง 4.21-5.00 ถือว่าอยู่ในระดับดีที่สุด

ค่าเฉลี่ย ระหว่าง 3.41-4.20 ถือว่าอยู่ในระดับดีมาก

ค่าเฉลี่ย ระหว่าง 2.61-3.40 ถือว่าอยู่ในระดับดี

ค่าเฉลี่ย ระหว่าง 1.81-2.60 ถือว่าอยู่ในระดับพอใช้

ค่าเฉลี่ย ระหว่าง 1.00-1.80 ถือว่าอยู่ในระดับ ควรปรับปรุง

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล และการจัดทำข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ

การเก็บรวบรวมแบบสอบถามจะคัดเฉพาะฉบับที่มีข้อมูลเพียงพอที่จะนำมาวิเคราะห์ผลได้ โดยนำมาลงรหัส ให้คะแนนตามน้ำหนัก คะแนนแต่ละข้อ จะถูกบันทึกในข้อมูล SPSS ผลที่ได้ นำมาคำนวณ และวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ พร้อมทั้งสรุป และอภิปรายผล สำหรับการวิจัยครั้งนี้

3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ

เป็นการหาข้อมูลที่ได้รับจากเอกสาร ตำรา การค้นคว้า งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทความวารสาร สื่อ อิเล็กทรอนิกส์ สถิติในรายงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อเป็นส่วนประกอบในเนื้อหา การศึกษาวิจัย และนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมของคนไทยที่ทำงานในบริษัท ญี่ปุ่นและ การแสดงความคิดเห็นของพนักงานตั้งแต่ระดับปฏิบัติการเป็นถึงระดับผู้บริหารระดับที่มีผลต่อการพัฒนาบริหารจัดการในบริษัทข้ามชาติไปสู่ ความเป็นเลิศ โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็นส่วนต่าง ๆ ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปด้านประชากรศาสตร์ ของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจง ความถี่ การคำนวณหาสัดส่วนข้อมูลในแต่ละตัว เทียบกับข้อมูล ทั้งหมด

ค่าร้อยละ (Percentage) สามารถคำนวณทำได้ ดังนี้

$$\text{สูตร ร้อยละ (\%)} = \frac{X * 100}{N}$$

X คือ จำนวนข้อมูล ความถี่ ที่ต้องการมาหา เป็นค่าร้อยละ

N คือ ข้อมูลทั้งหมด

ค่าเฉลี่ย (Mean) หรือ ค่ามัชฌิมาเลขคณิต สามารถ คำนวณทำได้ ดังนี้

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

\bar{X} คือ ค่าเฉลี่ย

Sum X คือ ผลรวมของ ข้อมูล

N คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คือ ค่ารากที่สองของผลรวมของความแตกต่างระหว่างข้อมูลดิบ กับค่าเฉลี่ยยกกำลังสอง หารด้วยจำนวนข้อมูลทั้งหมด

$$SD = \sqrt{\frac{N\sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

SD คือ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum X$ คือ ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

$\sum X^2$ คือ ผลรวมทั้งหมดของความถี่ คูณด้วยคะแนนยกกำลังสอง

$[\sum X^2]$ คือ ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

N คือ จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

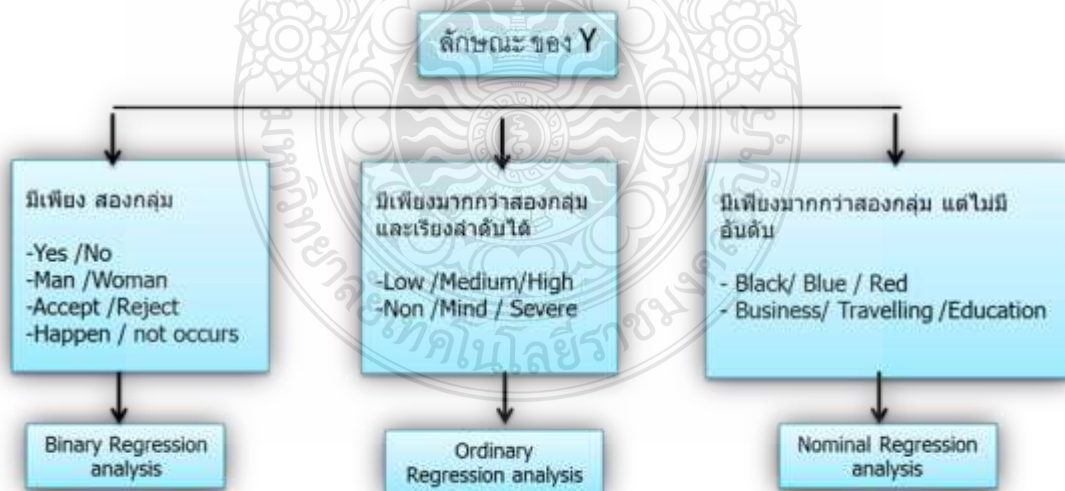
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมของคนไทยที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่น โดยใช้ แบบจำลองโมเดล VSM08 ในการคำนวณ Index มีค่าตั้งแต่ 0-100 แล้วทำการแปรผล

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทำการศึกษาโดยการเปรียบเทียบผล ประกอบการตั้งแต่ปี 2011-2014 โดยนำข้อมูล งบดุลของบริษัทข้ามชาติที่ได้ลงทะเบียนกับกรมการค้า ภายในโดยการเปรียบเทียบ งบการเงิน ของปี 2011 กับ 2012 งบการเงิน ของปี 2012 กับ 2013 งบการเงิน ของปี 2013 กับ 2014 ถ้า ROA มีค่าเป็น เพิ่มขึ้น จะกำหนดค่าเป็น 1 ถ้า ROA ลดลงจะกำหนดค่าเป็น 0

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิเคราะห์หาปัจจัยความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อกันโดยใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ต่อผลประกอบการดำเนินงาน โดยใช้สถิติ Chi-Square crosstaps Test

การวิเคราะห์อำนาจในการพยากรณ์ผลประกอบการดำเนินงาน โดยใช้สถิติ Logistic regression Analysis โดยมีลักษณะทางประชากรศาสตร์ มิติวัฒนธรรมตามทฤษฎีของฮอฟสเทล การบริหารจัดการบริษัทข้ามชาติ โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นตัวแปรต้น

การวิเคราะห์ Regression ไม่ได้มีกรณีทั้งตัวแปรตาม (Response) และตัวแปรอิสระ (Independent) เป็นค่าแบบต่อเนื่อง (Continuous) เท่านั้น แต่ในโลกแห่งการวิเคราะห์ตัวเลข ยังมีกรณีที่มีข้อมูลไม่ได้เป็นแบบต่อเนื่องแต่เป็นชนิดที่เรียกว่า หมวดหมู่ (Category) หรือที่เรียกอีกอย่างว่า (Qualitative data) อยู่อีกด้วย ดังนั้นรูปแบบการวิเคราะห์ Regression จึงแตกต่างกันออกไป ในทางสถิติถือว่า Logistic Regression Analysis เกิดขึ้นภายหลัง แต่ก็มีความสำคัญและมีการประยุกต์ใช้ในด้านสาธารณสุขศาสตร์ สังคมศาสตร์ เป็นอย่างมาก แต่ก็สามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ได้เช่นเดียวกัน Logistic Regression Analysis ถูกนำมาใช้เพื่อทำนายว่า จะเกิดเหตุการณ์หนึ่งขึ้นหรือไม่หรือมี โอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด โดยมีการกำหนดค่าตัวแปรตัวหนึ่งหรือหลายตัวที่คาดว่าจะส่งผลต่อการเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ และในที่สุดก็จะทำให้เราเข้าใจสาเหตุการเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ ได้ในที่สุด เราสามารถจำแนกชนิดของ Logistic Regression Analysis ได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3.1 การจำแนกชนิด Logistic Regression Analysis

ถึงแม้ตัวแปรตอบสนองจะเป็นแบบไม่ต่อเนื่อง แต่ Logistic Regression ก็ไม่กำหนดว่าตัวแปรอิสระจะต้องเป็นแบบไม่ต่อเนื่อง สามารถเป็นได้ทั้งแบบค่าต่อเนื่องที่วัดได้โดย เครื่องมือวัดและแบบไม่ต่อเนื่อง (Category) ก็ได้ โมเดลทางคณิตศาสตร์

$$g(x) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k$$

$g(x)$ เราจะเรียกว่า Link function

X_1, X_2, \dots, X_k เราจะเรียกว่า Predictors กรณี X_1, X_2, \dots, X_k เป็นค่าแบบต่อเนื่อง เราเรียกว่า Covariates และหากเป็นตัวแปรแบบไม่ต่อเนื่องเราจะเรียกว่า Risk factors

สถิติที่ใช้ในการทดสอบ สมมุติฐานการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม Statistical Package for the social Science (SPSS) ในการวิเคราะห์ในเชิงสถิติพรรณนา โดยตั้งสมมุติฐานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ต่อไปนี้

ตารางที่ 3.5 สถิติที่ใช้ในการทดสอบ สมมุติฐานการวิจัย

สมมุติฐาน	สถิติที่ใช้
H_1 : ลักษณะประชากรศาสตร์ของบริษัทข้ามชาติ มีความสัมพันธ์ต่อผลประกอบการดำเนินงานของบริษัท	Chi Square crosstap Test
H_2 : มติวัฒนธรรมตามทฤษฎีของฮอฟเทค มีอำนาจในการพยากรณ์ ผลประกอบการดำเนินงาน	Logistic regression Analysis
H_3 : การบริหารจัดการบริษัทข้ามชาติ โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีอำนาจในการพยากรณ์ ผลประกอบการดำเนินงาน	Logistic regression Analysis

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมของคนไทยที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่น และ การแสดงความคิดเห็นของพนักงานตั้งแต่ระดับปฏิบัติการเป็นถึงระดับผู้บริหารระดับที่มีผลต่อการพัฒนาบริหารจัดการในบริษัทข้ามชาติไปสู่ ความเป็นเลิศ โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ดังนั้นการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ทำการกำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	ขนาดตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง (Standard Deviation)
SI	แทน	ความเบ้ของกลุ่มตัวอย่าง (Skewness Index)
KI	แทน	ความโค้งของกลุ่มตัวอย่าง (Kurtosis Index)
p-value	แทน	ค่าความน่าจะเป็นที่น้อยที่สุดที่จะปฏิเสธสมมติฐานหลักเมื่อสมมติฐานหลักเป็นจริง (Significance)
df	แทน	องศาเสรี (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean Square)
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
χ^2	แทน	ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-square) ที่ใช้ในการทดสอบความสอดคล้อง
χ^2/df	แทน	ค่าสถิติไคสแควร์สัมพัทธ์ (Chi-square/Degree of Freedom) ที่ใช้ในการทดสอบความสอดคล้อง
PDI	แทน	ลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ
IDV	แทน	ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม
MAS	แทน	ลักษณะความเป็นเพศชายและความเป็นเพศหญิง
UAI	แทน	ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน
LTO	แทน	การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว

LED	แทน	การนำองค์กร (Leadership)
STR	แทน	การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)
CUS	แทน	การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด (Customer and Market focus)
ANL	แทน	การวัดการวิเคราะห์การจัดการความรู้ (Measurement Analysis and Knowledge Management)
HR	แทน	การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human Focus)
PROCESS	แทน	การจัดการกระบวนการ (Process Management)

4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน ตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปด้านประชากรศาสตร์

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมของคนไทยที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่น

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทำการศึกษาโดยการเปรียบเทียบผลประกอบการตั้งแต่ ปี 2011-2014

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 H_1 : ลักษณะประชากรศาสตร์ของบริษัทข้ามชาติ มีความสัมพันธ์ต่อผลประกอบการดำเนินงาน

สมมติฐานที่ 2 H_2 : ลักษณะประชากรศาสตร์ มีวัฒนธรรมตามทฤษฎีของฮอฟสเทล การบริหารจัดการบริษัทข้ามชาติ โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีอำนาจในการพยากรณ์ผลประกอบการดำเนินงาน

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปด้านประชากรศาสตร์

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนความถี่ (Frequencies) และร้อยละ (Percentage) ของข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม
รายละเอียดปรากฏดังตาราง

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	156	31.8
หญิง	334	68.2
รวม	490	100.0
2. อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	30	6.0%
25-29 ปี	161	32.8%
30-34 ปี	157	32.2%
35-39 ปี	67	13.7%
40-49ปี	75	15.3%
รวม	490	100.0
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	19	3.9
ปริญญาตรี	443	90.4
ปริญญาโท	28	5.7
รวม	490	100.0
4. ตำแหน่งงาน		
Operation staff	172	35.1
Assistant Supervisor	46	9.4
Supervisor	186	37.9
Assistant Manager	36	7.3
Manager	48	9.8
General Manger	2	0.5
รวม	490	100.0

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนความถี่ (Frequencies) และร้อยละ (Percentage) ของข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม รายละเอียดปรากฏดังตาราง (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
น้อยกว่า หรือเท่ากับ 20,000 บาท	169	34.5
20,001 -40,000 บาท	232	47.4
40,001 -60,000 บาท	80	16.3
60,001 -80,000 บาท	8	1.6
80,001 -100,000 บาท	1	0.2
รวม	490	100.0
6. จำนวนพนักงานในบริษัท		
น้อยกว่า 100 คน	20	4.0
100-200 คน	202	41.2
401-500 คน	40	8.3
มากกว่า 500 คน ขึ้นไป	228	46.5
รวม	490	100.0

จากตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนความถี่ (Frequencies) และร้อยละ (Percentage) ของข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 490 คน โดยแบ่งเป็นเพศชาย 156 คิดเป็นร้อยละ 31.8 เพศหญิง 334 คิดเป็นร้อยละ 68.2 โดยมีช่วงอายุ ต่ำกว่า 25 ปี มีจำนวน 30 คนคิดเป็นร้อยละ 6 ช่วงอายุ 25-29 ปี มีจำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 32.8 ช่วงอายุ 30-34 ปี จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 32.2 ช่วงอายุ 35-39 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 13.7 ช่วงอายุ 40-49 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 15.3 วุฒิการศึกษาสูงสุดของกลุ่มตัวอย่าง ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 3.9 ระดับปริญญาตรี จำนวน 443 คน คิดเป็นร้อยละ 90.4 ระดับปริญญาโท จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 5.7 ระดับตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่าง Operation staff จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 35.1 ระดับ Assistant Supervisor จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 9.4 ระดับ Supervisor จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 37.9 ระดับ Assistant Manager จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 7.3 ระดับ Manager จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 9.8 ระดับ General Manger จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่าง น้อยกว่า หรือเท่ากับ 20,000 บาท มี 169 คน คิดเป็นร้อยละ 34.5 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-40,000 บาท มี 232 คน คิดเป็นร้อยละ 47.4 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 40,001-60,000 บาท มี 80 คน คิดเป็นร้อยละ 16.3 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 60,001-80,000 บาท

มีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 80,001-100,000 บาท มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.2 จำนวนพนักงานในบริษัทที่ทำการศึกษาน้อยกว่า 100 คน มี 20 คน คิดเป็นร้อยละ 4 จำนวนพนักงานในบริษัท 100-200 คน มีจำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 41.2 จำนวนพนักงานในบริษัท 401-500 คน มีจำนวน 40คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 จำนวนพนักงาน มากกว่า 500 คน ขึ้นไปจำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 46.5

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมของคนไทยที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่น

ตารางที่ 4.2 แสดงการวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมโดยใช้ HOFSTEDE 's Theory

Hofstede Index	TPK	TTEN	FMT	BS	NHK	SUNSTAR	OG	BST	VICCHI	MORESCO	MMCT	SKT	Total
PDI	60	41	44	70	66	63	42	44	51	57	43	42	52
IDV	44	58	44	41	56	48	22	88	18	54	72	54	50
MAS	22	85	52	88	27	36	80	65	84	81	72	44	61
LTO	34	35	37	39	35	43	39	44	43	36	37	28	38
UAI	54	34	45	43	69	70	33	62	55	52	57	64	53

หมายเหตุ ค่า HOFSTEDE INDEX มีค่าตั้งแต่ 0-100 ได้จากการคำนวณอ้างอิงจาก VSM08 Manual

PDI	แทน	ลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ
IDV	แทน	ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม
MAS	แทน	ลักษณะความเป็นเพศชายและความเป็นเพศหญิง
LTO	แทน	การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว
UAI	แทน	ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน
TPK	แทน	บริษัท ไทยปาร์คเกอร์ไรซิ่ง จำกัด
TTEN	แทน	บริษัท ฟูโซ เอ็นเนอร์ยี จำกัด
FMT	แทน	บริษัท เอฟ เอ็ม ที จำกัด
BS	แทน	บริษัท บริดจสโตนคอร์ปอเรชัน จำกัด
NHK	แทน	บริษัท ไทย เอ็น เฮช เค จำกัด
SUNSTAR	แทน	บริษัท ชันสตาร์ จำกัด
OG	แทน	บริษัท โอจี เทรดิง (ประเทศไทย) จำกัด
BST	แทน	บริษัท กรุงเทพชินติค จำกัด
VICCHI	แทน	บริษัท วิคกี เอ็นเตอร์ไพร์ส

MORESCO แทน บริษัท มอเรสโก้ ประเทศไทย จำกัด

MMCT แทน บริษัท เม็คเท็ค เมนู คอร์ปอเรชั่น ไทยแลนด์ จำกัด

SKT แทน บริษัท ชันโย กาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด

จากตารางที่ 4.2 แสดงการวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมโดยคำนวณจาก VSM08 Manual ของ HOFSTEDE 's Theory จากผลการคำนวณเปรียบเทียบ แสดงให้เห็นว่า ลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (PDI) ของ BS มีลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูงที่สุด (PDI = 70) ในทางตรงกันข้าม TTEN มีลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำที่สุด (PDI = 41) โดยมีค่าเฉลี่ย PDI อยู่ที่ 52

ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม ของ MMCT มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม (IDV = 72) ในทางตรงกันข้าม VICCHI มีลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำที่สุด (IDV = 18) โดยมีค่าเฉลี่ย IDV อยู่ที่ 50

ลักษณะความเป็นเพศชายและความเป็นเพศหญิง (MAS) นิยม ของ VICCHI มีลักษณะความเป็นเพศชายและความเป็นเพศหญิง (MAS = 84) ในทางตรงกันข้าม TPK มีลักษณะความเป็นเพศชายและความเป็นเพศหญิง (MAS = 22) โดยมีค่าเฉลี่ย MAS อยู่ที่ 61

การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (LTO) ของ BST มีการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (LTO = 44) ในทางตรงกันข้าม SKT มีการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (LTO = 28) โดยมีค่าเฉลี่ย LTO อยู่ที่ 38

ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UAI) ของ SUNSTAR มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UAI = 70) ในทางตรงกันข้าม OG มีการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (UAI = 33) โดยมีค่าเฉลี่ย UAI อยู่ที่ 53

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทำการศึกษาโดยการเปรียบเทียบผลประกอบการตั้งแต่ปี 2011-2014

ตารางที่ 4.3 แสดงผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทำการศึกษาโดยการเปรียบเทียบผลประกอบ (ROA) การตั้งแต่ปี 2011-2014

no	Year Company	ROA Ratio					Comparison			Binary ROA
		2011 2554	2012 2555	2013 2556	2014 2557	2015 2558	2011-2012 2554-2555	2012-2013 2555-2556	2013-2014 2556-2557	
1	TPK	9.02	11.04	11.21	7.6	7.62	2.02	0.17	-3.61	1
2	TTEN	8.14	7.19	10.91	8.92	8.61	-0.95	3.72	-1.99	0
3	FMT	5.85	5.66	2.64	5.22	5.66	-0.19	-3.02	2.58	0
4	BS	26.79	37.6	31.98	24.56	0	10.81	-5.62	-7.42	0
5	NHK	8.16	11.94	12.72	9.43	8.14	3.78	0.78	-3.29	1
6	SUNSTAR	18.32	19.42	32.91	34.13	34.48	1.10	13.49	1.22	1
7	OG	0.54	11.42	-2.16	5.71	3.66	10.88	-13.58	7.87	1
8	BST	42.25	11.93	11.61	23.89	0	-30.32	-0.32	12.28	0
9	VICCHI	3.13	3.82	4.06	1.51	0	0.69	0.24	-2.55	1
10	MORESCO	6.19	7.96	11.36	13.11	10.76	1.77	3.40	1.75	1
11	MMCT	4.88	14.27	3.13	11.41	0	9.39	-11.14	8.28	1
12	SANYO	6.33	9.52	8.55	4.22	6.57	3.19	-0.97	-4.33	0

จากตารางที่ 4.3 แสดงการเปรียบเทียบผลประกอบ (ROA) การตั้งแต่ปี 2011-2014 แสดงให้เห็นว่ามี บริษัทข้ามชาติ 7 บริษัทที่มีผลประกอบการมีค่าเป็นบวก คือ TPK, NHK, SUNSTAR, OG, VICCHI, MORESCO, MMCT ในขณะที่เดียวกันมี บริษัทข้ามชาติ 5 บริษัทที่มีผลประกอบการมีค่าเป็นลบ คือ TTEN, FMT, BS, BST, SANYO ได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อผลประกอบการบริษัทต่อไป

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 H₁: ลักษณะประชากรศาสตร์ของบริษัทข้ามชาติ มีความสัมพันธ์ต่อผลประกอบการดำเนินงาน โดยใช้สถิติ Chi-Square crosstap Test

ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับผลประกอบการดำเนินงาน

ตารางที่ 4.4 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างอายุ กับผลประกอบการดำเนินงานของบริษัทข้ามชาติ

ปัจจัย			ผลประกอบการบริษัท		รวม
			ไม่ดี	ดี	
อายุ น้อยกว่า 25 ปี	จำนวน		4	19	23
	ร้อยละ		17.4	82.6	100.0
อายุ 25-29 ปี	จำนวน		37	86	123
	ร้อยละ		30.1	96.9	100.0
อายุ 30-34 ปี	จำนวน		36	86	122
	ร้อยละ		29.5	70.5	100.0
อายุ 35-39 ปี	จำนวน		31	36	67
	ร้อยละ		46.3	53.7	100.0
อายุ 40-49 ปี	จำนวน		32	35	67
	ร้อยละ		47.8	52.2	100.0
ผลรวม	จำนวน		140	262	402
	ร้อยละ		34.8	65.2	100.0

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า ช่วงอายุของพนักงานจะส่งผลให้ผลประกอบการที่เป็นบวกถึงร้อยละ 65.2 และส่งผลให้ผลประกอบการที่เป็นบวก 34.8

ตารางที่ 4.5 แสดงผลทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ Pearson Chi-Square

	Value	Df	Asymp. Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	14.62a	4	0.006**
Likelihood Ratio	14.074	4	0.007**
Linear-by-Linear Association	12.120	1	0.000**

หมายเหตุ ** มีความแตกต่างทางสถิติ ที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.5 เมื่อทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ Pearson Chi-Square พบว่า ค่า Chi-Square คำนวณได้ มีค่าเท่ากับ 14.624 ค่า p-Value มีค่าเข้าใกล้ 0.006 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 แสดงว่ามีความสำคัญกันระหว่างระดับช่วงอายุ กับผลประกอบการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 65.2 และส่งผลให้ผลประกอบการที่เป็นลบ ร้อยละ 34.8

ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับผลประกอบการดำเนินงาน

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่าง เพศ กับผลการดำเนินงานของบริษัทข้ามชาติ

ปัจจัย		จำนวน	ผลประกอบการบริษัท		รวม
			ไม่ดี	ดี	
เพศ	ผู้หญิง	จำนวน	106	185	291
		ร้อยละ	36.45	63.6	100.0
	ผู้ชาย	จำนวน	34	77	111
		ร้อยละ	30.6	69.4	100.0
ผลรวม		จำนวน	140	26	402
		ร้อยละ	34.8%	65.2%	100.0%

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่า เพศของพนักงานจะส่งผลให้ผลประกอบการที่เป็นบวกถึง ร้อยละ 65.2 และส่งผลให้ผลประกอบการที่เป็นลบถึง ร้อยละ 34.8

ตารางที่ 4.7 แสดงผลทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ Pearson Chi-Square

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1.189a	1	0.276		
Continuity Correctionb	0.947	1	0.330		
Likelihood Ratio	1.205	1	0.272		
Fisher's Exact Test				0.294	0.165
Linear-by-Linear Association	1.186	1	0.276		

จากตารางที่ 4.7 เมื่อทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ Pearson Chi-Square พบว่า ค่า Chi-Square คำนวณได้ มีค่าเท่ากับ 1.189 ค่า Exact Sig. (2-sided) มีค่าเข้าใกล้ 0.294 ซึ่งสูงกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 แสดงว่ายอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1 ไม่มีความสำคัญกันระหว่างเพศ กับ ผลประกอบการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพกับผลประกอบการดำเนินงาน

ตารางที่ 4.8 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพกับผลการดำเนินงานของบริษัทข้ามชาติ

	ปัจจัย	ผลประกอบการบริษัท		รวม
		ไม่ดี	ดี	
สถานภาพ โสด	จำนวน	111	152	263
	ร้อยละ	42.2	57.8	100.0
แต่งงาน	จำนวน	29	97	126
	ร้อยละ	23.0	77.0	100.0
หย่าร้าง	จำนวน	0	13	13
	ร้อยละ	0.0	100.0	100.0
ผลรวม	จำนวน	140	262	402
	ร้อยละ	34.8	65.2	100.0

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่า สถานภาพของพนักงานจะส่งผลให้ผลประกอบการที่เป็นบวกถึงร้อยละ 65.2 และส่งผลให้ผลประกอบการที่เป็นลบถึง ร้อยละ 34.8

ตารางที่ 4.9 แสดงผลทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ Pearson Chi-Square Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20.999a	2	0.000**
Likelihood Ratio	25.551	2	0.000**
Linear-by-Linear Association	20.890	1	0.000**

หมายเหตุ ** มีความแตกต่างทางสถิติ ที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.9 เมื่อทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ Pearson Chi-Square พบว่า ค่า Chi-Square คำนวณได้ มีค่าเท่ากับ 20.999 ค่า p-Value มีค่าเข้าใกล้ 0.000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 แสดงว่ามีความสำคัญกันระหว่างระดับสถานภาพ กับ ผลประกอบการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยอมรับ H_1

ความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษา กับ ผลประกอบการดำเนินงาน

ตารางที่ 4.10 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษา กับ ผลการดำเนินงานของบรรษัทข้ามชาติ

	ปัจจัย		ผลประกอบการบรรษัท		รวม
			ไม่ดี	ดี	
การศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	จำนวน	1	14	15
		ร้อยละ	6.7	93.3	100.0
ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	จำนวน	131	228	359
		ร้อยละ	36.5	63.5	100.0
ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	จำนวน	8	20	28
		ร้อยละ	28.6	71.4	100.0
ผลรวม		จำนวน	140	262	402
		ร้อยละ	34.8	65.2	100.0

จากตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่า การศึกษาของพนักงานจะส่งผลให้ผลประกอบการที่เป็นบวกถึงร้อยละ 65.2 และส่งผลให้ผลประกอบการที่เป็นลบถึง ร้อยละ 34.8

ตารางที่ 4.11 แสดงผลทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ Pearson Chi-Square Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.867a	2	0.393
Likelihood Ratio	1.943	2	0.379
Linear-by-Linear Association	0.009	1	0.926

จากตารางที่ 4.11 เมื่อทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ Pearson Chi-Square พบว่า ค่า Chi-Square คำนวณได้ มีค่าเท่ากับ 1.867 ค่า p-Value มีค่าเข้าใกล้ 0.393 ซึ่งสูงกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษองพนักงาน กับ ผลประกอบการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือยอมรับ H_0

ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับผลประกอบการดำเนินงาน

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่ง กับผลการดำเนินงานของบริษัทข้ามชาติ

ตำแหน่ง	ปัจจัย		ผลประกอบการบริษัท		รวม
			ไม่ดี	ดี	
ตำแหน่ง Operation Staff	จำนวน	จำนวน	39	133	172
		ร้อยละ	22.7	77.3	100.0
Assistant supervisor	จำนวน	จำนวน	27	19	46
		ร้อยละ	58.7	41.3	100.0
Supervisor	จำนวน	จำนวน	84	102	186
		ร้อยละ	42.2	54.8	100.0
Assistant Mgr.	จำนวน	จำนวน	15	21	36
		ร้อยละ	41.7	58.3	100.0
Manager	จำนวน	จำนวน	13	35	48
		ร้อยละ	27.1	72.9	100.0
General Mgr.	จำนวน	จำนวน	2	0	2
		ร้อยละ	100.0	0.0	100.0
ผลรวม	จำนวน	จำนวน	180	310	490
		ร้อยละ	36.7	63.3	100.0

จากตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่า ตำแหน่งของพนักงานจะส่งผลให้ผลประกอบการที่เป็นบวกถึงร้อยละ 63.3 และส่งผลให้ผลประกอบการที่เป็นลบถึง ร้อยละ 36.7

ตารางที่ 4.13 แสดงผลทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ Pearson Chi-Square Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35.605a	5	0.000**
Likelihood Ratio	36.779	5	0.000**
Linear-by-Linear Association	6.035	1	0.014**

หมายเหตุ ** มีความแตกต่างทางสถิติ ที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.13 เมื่อทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ Pearson Chi-Square พบว่า ค่า Chi-Square จำนวนได้ มีค่าเท่ากับ 35.605 ค่า p-Value มีค่าเข้าใกล้ 0.000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งของพนักงาน กับผลประกอบการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ยอมรับ H_1

ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้กับผลประกอบการดำเนินงาน

ตารางที่ 4.14 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเงินเดือน กับผลการดำเนินงานของบริษัทข้ามชาติ

	ปัจจัย		ผลประกอบการบริษัท		รวม
			ไม่ดี	ดี	
รายได้	น้อยกว่า 20,000	จำนวน	38	146	184
		ร้อยละ	20.7	79.3	100.0
	20,001-40,000	จำนวน	107	112	219
		ร้อยละ	48.9	51.1	100.0
	40,001-60,000	จำนวน	31	49	80
		ร้อยละ	38.8	61.3	100.0
	60,001-80,000	จำนวน	3	3	6
		ร้อยละ	50.0	50.0	100.0
	80,001-100,000	จำนวน	1	0	1
		ร้อยละ	100.0	0.0	100.0

ตารางที่ 4.14 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเงินเดือน กับผลการดำเนินงานของบริษัทข้ามชาติ (ต่อ)

	ปัจจัย	ผลประกอบการบริษัท		รวม
		ไม่ดี	ดี	
ผลรวม	จำนวน	180	310	490
	ร้อยละ	36.7	63.3	100.0

จากตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่า เงินเดือนของพนักงานจะส่งผลให้ผลประกอบการที่เป็นบวกถึงร้อยละ 63.3 และส่งผลให้ผลประกอบการที่เป็นลบถึง ร้อยละ 36.7

ตารางที่ 4.15 แสดงผลทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ Pearson Chi-Square Chi-Square Tests Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	36.645a	4	0.000**
Likelihood Ratio	38.331	4	0.000**
Linear-by-Linear Association	18.405	1	0.000**

หมายเหตุ ** มีความแตกต่างทางสถิติ ที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.15 เมื่อทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ Pearson Chi-Square พบว่า ค่า Chi-Square คำนวณได้ มีค่าเท่ากับ 36.645 ค่า p-Value มีค่าเข้าใกล้ 0.000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างเงินเดือนของพนักงาน กับผลประกอบการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ยอมรับ H_1

ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนพนักงานกับผลประกอบการดำเนินงาน

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ประชากร กับผลการดำเนินงานของบริษัทข้ามชาติ

	ปัจจัย		ผลประกอบการบริษัท		รวม
			ไม่ดี	ดี	
จำนวนพนักงาน	<100	จำนวน	20	0	15
		ร้อยละ	100.0	0.0	100.0
	100-200	จำนวน	40	162	359
		ร้อยละ	19.8	80.2	100.0

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ประชากร กับผลการดำเนินงานของบริษัทข้ามชาติ (ต่อ)

	ปัจจัย		ผลประกอบการบริษัท		รวม
			ไม่ดี	ดี	
จำนวนพนักงาน	401-50	จำนวน	0	40	28
		ร้อยละ	0.0	100.0	100.0
	>500	จำนวน	120	108	228
		ร้อยละ	52.6	47.4	100.0
ผลรวม		จำนวน	180	310	490
		ร้อยละ	36.7	63.3	100.0

จากตารางที่ 4.16 แสดงให้เห็นว่า จำนวนพนักงานของบริษัทข้ามชาติจะส่งผลให้ผลประกอบการที่เป็นบวกถึงร้อยละ 63.3 และส่งผลให้ผลประกอบการที่เป็นลบถึง ร้อยละ 36.7

ตารางที่ 4.17 แสดงผลทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ Pearson Chi-Square Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	107.383a	3	0.000**
Likelihood Ratio	127.886	3	0.000**
Linear-by-Linear Association	17.225	1	0.000**

หมายเหตุ ** มีความแตกต่างทางสถิติ ที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.17 เมื่อทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ Pearson Chi-Square พบว่า ค่า Chi-Square คำนวณได้ มีค่าเท่ากับ 107.383 ค่า p-Value มีค่าเข้าใกล้ 0.000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนพนักงานของบริษัทข้ามชาติ กับ ผลประกอบการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือยอมรับ H_1

สมมุติฐานที่ 2 H_2 : ลักษณะทางประชากรศาสตร์ มิติวัฒนธรรมตามทฤษฎีของฮอฟสเตท การบริหารจัดการบริษัทข้ามชาติ โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีอำนาจในการพยากรณ์ ผลประกอบการดำเนินงาน โดยใช้สถิติ Logistic regression Analysis

ตารางที่ 4.18 แสดงผลทดสอบตัวแปรต้นต่าง ๆ มีอำนาจพยากรณ์ผลประกอบการดำเนินงาน

		อำนาจการพยากรณ์		
		ผลประกอบการบริษัทข้ามชาติ		เปอร์เซ็นต์ ความถูกต้อง
		ไม่ดี	ดี	
ผลประกอบการ	ไม่ดี	0	180	0
	ดี	0	310	100.0
สรุปผลการวิเคราะห์				63.3

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานบริษัทข้ามชาติทั้งหมดที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของบริษัทข้ามชาติ มีอำนาจในการพยากรณ์ ที่ร้อยละ 63.3

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	Df	Sig.	Exp(B)
Constant	0.544	0.094	33.653	1	0.000**	1.722

หมายเหตุ ** มีความแตกต่างทางสถิติ ที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.19 แสดงผล Omnibus Tests of Model Coefficients

		Chi-Square	Df	Sig.
Step 1	Step	433.210	18	0.000**
	Block	433.210	18	0.000**
	Model	433.210	18	0.000**

หมายเหตุ ** มีความแตกต่างทางสถิติ ที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.19 ผลการอ่านค่า Omnibus test แสดงให้เห็นว่า โมเดลการศึกษานี้มีความสามารถในการพยากรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.0001 นั่นคือ ปัจจัยต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทข้ามชาติอย่างน้อยหนึ่งปัจจัย

ตารางที่ 4.20 แสดงผล Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	211.168a	0.587	0.802

จากตารางที่ 4.20 ค่า 2 Log likelihood มีค่าเข้าใกล้ ศูนย์ แสดงว่า สมการ หรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นมีคุณภาพ หรือกลมกลืน กับข้อมูลดี ค่า Cox & Snell R Square = 0.587 มีค่าไม่เข้าใกล้ศูนย์บ่งบอกถึงความกลมกลืนของแบบจำลองที่สร้างขึ้นกับแบบจำลองที่แย่ที่สุด คือแบบจำลองว่าง (null model) ที่ไม่มีตัวแปรอิสระใด ๆ ค่า Nagelkerke R Square = 0.802 คือ ตัวแปรต้นต่าง ๆ สามารถอธิบายความสามารถในการทำกำไรของบริษัทข้ามชาติ โดยวัดจาก ROA ได้ร้อยละ 80.2

ตารางที่ 4.21 แสดงตัวแปรที่มีผลต่อสมการพยากรณ์ความสามารถในการทำกำไรของบริษัทข้ามชาติ โดยวัดจาก ROA

ปัจจัย	ตัวแปร	B	S.E	Wald	df	Sig	Exp (B)
ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	X ₁	8.696	1.661	27.416	1	0.000**	5.978
การวางแผนเชิงกลยุทธ์	X ₂	1.599	0.545	8.607	1	0.003**	0.202
การวิเคราะห์และจัดการความรู้	X ₃	1.517	0.565	7.213	1	0.007**	4.561
เพศ	X ₄	2.283	0.48	22.626	1	0.000**	9.803
การศึกษา	X ₅	1.624	0.75	4.689	1	0.030**	0.197
ตำแหน่ง	X ₆	1.528	0.395	14.956	1	0.000**	4.609
จำนวนประชากร	X ₇	-1.812	0.397	20.866	1	0.000**	0.163
Constant		4.647	1.994	5.430	1	0.020	104.294

หมายเหตุ ** มีความแตกต่างทางสถิติ ที่ระดับ 0.01

ได้สมการ Logistic Regression ดังต่อไปนี้

$$\text{Link}(\dots y) = 4.647 + 8.696X_1 - 1.599X_2 + 1.517X_3 + 2.283X_4 - 1.624X_5 + 1.528X_6 - 1.812X_7$$

พิจารณาจากตารางที่ 4.21 พบว่า มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ จะมีผลต่อการทำนายความสามารถในการทำกำไรของบริษัทข้ามชาติ 5.978 เท่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

การวางแผนกลยุทธ์ มีผลต่อการทำนายความสามารถในการทำกำไรของบริษัทข้ามชาติ 0.202 เท่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.003

การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มีผลต่อการทำนายความสามารถในการทำกำไรของบริษัทข้ามชาติ 4.561 เท่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.007

เพศ มีผลต่อการทำนายความสามารถในการทำกำไรของบริษัทข้ามชาติ 9.803 เท่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

การศึกษามีผลต่อการทำนายความสามารถในการทำกำไรของบริษัทข้ามชาติ 0.197 เท่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.03

ตำแหน่งมีผลต่อการทำนายความสามารถในการทำกำไรของบริษัทข้ามชาติ 4.609 เท่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

ลักษณะทางประชากรศาสตร์ (จำนวนพนักงาน) เพิ่มขึ้นสองคนจะมีผลกระทบต่อความสามารถในการบริหารสินทรัพย์และการทำกำไรของบริษัทข้ามชาติลดลง 0.16 เท่าที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่องปัจจัยทางมิติวัฒนธรรมและเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในการทำนายผลประกอบการของบริษัทข้ามชาติ สัญชาติญี่ปุ่นที่มีกิจการในประเทศไทย โดยการแสดงความคิดเห็นของพนักงานตั้งแต่ระดับปฏิบัติการถึงระดับผู้บริหารที่มีผลต่อการพัฒนาบริหารจัดการในบริษัทข้ามชาติไปสู่ ความเป็นเลิศ โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารองค์กร หรือหน่วยงานของผู้ที่มีหน้าที่ และส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยรวม ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ ซึ่งได้สรุปผลการศึกษาย่อยออกเป็น ส่วน ๆ ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของประชากรศาสตร์

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมของคนไทยที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่น

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทำการศึกษาโดยการเปรียบเทียบผลประกอบการตั้งแต่ปี 2011-2014

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการทดสอบสมมุติฐาน

5.1 สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของประชากรศาสตร์

ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 490 คน โดยแบ่งเป็นเพศชาย 156 คิดเป็นร้อยละ 31.8 เพศหญิง 334 คิดเป็นร้อยละ 68.2 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด โดยมีช่วงอายุ ต่ำกว่า 25 ปี มีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 6 ช่วงอายุ 25-29 ปี มีจำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 32.8 ช่วงอายุ 30-34 ปี จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 32.2 ช่วงอายุ 35-39 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 13.7 ช่วงอายุ 40-49 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 15.3 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด วุฒิการศึกษาสูงสุดของกลุ่มตัวอย่าง ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 3.9 ระดับปริญญาตรี จำนวน 443 คน คิดเป็นร้อยละ 90.4 ระดับปริญญาโท จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 5.7 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ระดับตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่าง Operation staff จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 35.1 ระดับ Assistant Supervisor จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 9.4 ระดับ Supervisor จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 37.9 ระดับ Assistant Manager จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 7.3 ระดับ Manager จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 9.8 ระดับ General Manger จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

รายได้เฉลี่ยต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่าง น้อยกว่า หรือเท่ากับ 20,000 บาท มี 169 คน คิดเป็นร้อยละ 34.5 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-40,000 บาท มี 232 คน คิดเป็นร้อยละ 47.4 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 40,001-60,000 บาท มี 80 คน คิดเป็นร้อยละ 16.3 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 60,001-80,000 บาทมี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 80,001-100,000 บาท มี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.2 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด จำนวนพนักงานในบริษัทที่ทำการศึกษาน้อยกว่า 100 คน มี 20 คน คิดเป็นร้อยละ 4 จำนวนพนักงานในบริษัท 100-200 คน มี จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 41.2 จำนวนพนักงานในบริษัท 401-500 คน มี จำนวน 40คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 จำนวนพนักงาน มากกว่า 500 คน ขึ้นไป จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 46.5 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมของคนไทยที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติ สัญชาติญี่ปุ่น

การวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมโดยคำนวณจาก VSM08 Manual ของ Hofstede's Theory จากผลการคำนวณเปรียบเทียบแสดงให้เห็นว่า ลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (PDI) ของ BS มีลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูงที่สุด คือ 70 ในทางตรงกันข้าม TTEN มีลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำที่สุดคือ 41 โดยมีลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ค่าเฉลี่ย อยู่ที่ 52

ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม ของ MMCT มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม (IDV) อยู่ที่ 72 ในทางตรงกันข้าม VICCHI มีลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำที่สุด อยู่ที่ ระดับ 18 โดยมีค่าเฉลี่ย IDV อยู่ที่ระดับ 50

ลักษณะความเป็นเพศชายและความเป็นเพศหญิง(MAS)นิยม ของ VICCHI มีลักษณะความเป็นเพศชายและความเป็นเพศหญิงอยู่ที่ 84 ในทางตรงกันข้าม TPK มีลักษณะความเป็นเพศชายและความเป็นเพศหญิง อยู่ที่ 22 โดยมีค่าเฉลี่ยลักษณะความเป็นเพศชาย อยู่ที่ ระดับ 61

การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (LTO) ของ BST มีการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว อยู่ที่ 44 ในทางตรงกันข้าม SKT มีการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว อยู่ที่ 28 โดยมีค่าเฉลี่ยการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว อยู่ที่ระดับ 38

ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UAI) ของ SUNSTAR มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน อยู่ที่ 70 ในทางตรงกันข้าม OG มีการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ในระดับ 33 โดยมีค่าเฉลี่ยลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน อยู่ที่ระดับ 53

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทำการศึกษาโดยการเปรียบเทียบผลประกอบการ วัดจาก ROA (Return on assets) ตั้งแต่ ปี 2011-2014

ผลจากการเปรียบเทียบแสดงให้เห็นว่า มี บริษัทข้ามชาติทั้งหมด 7 บริษัทที่มีผลประกอบการ ROA มีค่าเป็นบวกอย่างน้อยสองปี เมื่อ เปรียบเทียบผลประกอบการทั้งหมด 3 ปี ย้อนหลัง คือ บริษัทไทยปาร์กเกอร์ไรซิ่ง จำกัด บริษัทไทย เอ็น เฮช เค จำกัด บริษัทชั้นสตาร์ จำกัด บริษัทโอจี เทรคดิง (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทวิกกี เอ็นเตอร์ไพรซ์ บริษัทมอเรสโก้ ประเทศไทย จำกัด บริษัทเม็คเท็ค เมนู คอร์ปอเรชั่นไทยแลนด์ จำกัด ในขณะที่เดียวกันมี บริษัทข้ามชาติ 5 บริษัทที่มีผลประกอบการมีค่าเป็นลบ คือ บริษัททูโซ เอ็นเนอร์ยี จำกัด บริษัทเอฟ เอ็ม ที จำกัด บริษัท บริดจิส โคนคอร์ปอเรชั่น จำกัด บริษัทกรุงเทพชินริติกจำกัด บริษัทชั้นโย กาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 H_1 ลักษณะประชากรศาสตร์ของบริษัทข้ามชาติ มีความสัมพันธ์ต่อผลประกอบการดำเนินงาน จากผลการวิเคราะห์ช่วงอายุของพนักงานจะส่งผลให้ผลประกอบการที่เป็นบวกถึงร้อยละ 65.2 และส่งผลให้ผลประกอบการที่เป็นลบถึง ร้อยละ 34.8 และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ Pearson Chi-Square พบว่า ค่า Chi-Square คำนวณได้ มีค่าเท่ากับ 14.624 ค่า p-Value มีค่าเข้าใกล้ 0.006 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 แสดงว่ามีความสำคัญกันระหว่างระดับช่วงอายุ กับ ผลประกอบการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือการยอมรับ H_1

จากผลการวิเคราะห์เพศของพนักงานจะส่งผลให้ผลประกอบการที่เป็นบวกถึงร้อยละ 65.2 และส่งผลให้ผลประกอบการที่เป็นลบถึง ร้อยละ 34.8 เมื่อทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ Pearson Chi-Square พบว่า ค่า Chi-Square คำนวณได้ มีค่าเท่ากับ 1.189 ค่า Exact Sig. (2-sided) มีค่าเข้าใกล้ 0.294 ซึ่งสูงกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 แสดงว่ายอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1 ไม่มีความสำคัญกันระหว่างเพศ กับ ผลประกอบการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลการวิเคราะห์สถานภาพของพนักงานจะส่งผลให้ผลประกอบการที่เป็นบวกถึงร้อยละ 65.2 และส่งผลให้ผลประกอบการที่เป็นลบถึง ร้อยละ 34.8 เมื่อทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ Pearson Chi-Square พบว่า ค่า Chi-Square คำนวณได้ มีค่าเท่ากับ 20.999 ค่า p-Value มีค่าเข้าใกล้ 0.000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 แสดงว่ามีความสำคัญกันระหว่างระดับสถานภาพ กับ ผลประกอบการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยอมรับ H_1

จากผลการวิเคราะห์การศึกษาของพนักงานจะส่งผลให้ผลประกอบการที่เป็นบวกถึงร้อยละ 65.2 และส่งผลให้ผลประกอบการที่เป็นลบถึง ร้อยละ 34.8 เมื่อทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ Pearson Chi-Square พบว่า ค่า Chi-Square คำนวณได้ มีค่าเท่ากับ 1.867 ค่า p-Value มีค่าเข้าใกล้ 0.393 ซึ่งสูงกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษากับพนักงาน กับ ผลประกอบการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือยอมรับ H_0

จากผลการวิเคราะห์ตำแหน่งของพนักงานจะส่งผลให้ผลประกอบการที่เป็นบวกถึงร้อยละ 63.3 และส่งผลให้ผลประกอบการที่เป็นลบถึง ร้อยละ 36.7 เมื่อทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ Pearson Chi-Square พบว่า ค่า Chi-Square จำนวนได้ มีค่าเท่ากับ 35.605 ค่า p-Value มีค่าเข้าใกล้ 0.000 ซึ่งต่ำกว่า ค่านัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งของพนักงาน กับ ผลประกอบการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือยอมรับ H_1

จากผลการวิเคราะห์เงินเดือนของพนักงานจะส่งผลให้ผลประกอบการที่เป็นบวกถึงร้อยละ 63.3 และส่งผลให้ผลประกอบการที่เป็นลบถึง ร้อยละ 36.7 เมื่อทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ Pearson Chi-Square พบว่า ค่า Chi-Square จำนวนได้ มีค่าเท่ากับ 36.645 ค่า p-Value มีค่าเข้าใกล้ 0.000 ซึ่งต่ำกว่า ค่านัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างเงินเดือนของพนักงาน กับ ผลประกอบการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือยอมรับ H_1

จากผลการวิเคราะห์จำนวนพนักงานของบริษัทข้ามชาติจะส่งผลให้ผลประกอบการที่เป็นบวกถึงร้อยละ 63.3 และส่งผลให้ผลประกอบการที่เป็นลบถึง ร้อยละ 36.7 เมื่อทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ Pearson Chi-Square พบว่า ค่า Chi-Square จำนวนได้ มีค่าเท่ากับ 107.383 ค่า p-Value มีค่าเข้าใกล้ 0.000 ซึ่งต่ำกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนพนักงานของ บริษัทข้ามชาติ กับ ผลประกอบการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือยอมรับ H_1

สมมุติฐานที่ 2 H_2 ลักษณะประชากรศาสตร์ มิติวัฒนธรรมตามทฤษฎีของฮอฟสเทค การบริหารจัดการบริษัทข้ามชาติ โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีอำนาจในการพยากรณ์ ผลประกอบการดำเนินงาน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานบริษัทข้ามชาติทั้งหมดที่ส่งผลการดำเนินงานของบริษัทข้ามชาติ มีอำนาจในการพยากรณ์ ที่ ร้อยละ 63.3 ค่า 2 Log likelihood มีค่าเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่า สมการ หรือแบบจำลองมีสร้างขึ้นมีคุณภาพ หรือกลมกลืน กับข้อมูลดี ค่า Cox & Snell R Square = 0.587 มีค่าไม่เข้าใกล้ศูนย์บ่งบอกถึงความกลมกลืนของแบบจำลองที่สร้างขึ้นกับแบบจำลองที่ แย่ที่สุด คือแบบจำลองว่าง (null model) ที่ไม่มีตัวแปรอิสระใด ๆ ค่า Nagelkerke R Square = 0.802 คือ ตัวแปรต้นต่าง ๆ สามารถอธิบายความสามารถในการทำกำไรของบริษัทข้ามชาติ โดยวัดจาก ROA ได้ ร้อยละ 80.2 และได้สมการ Logistic Regression ดังต่อไปนี้

$$\text{Link}(\dots\hat{y}) = 4.647 + 8.696X_1 - 1.599X_2 + 1.517X_3 + 2.283X_4 - 1.624X_5 + 1.528X_6 - 1.812X_7$$

จากผลการวิเคราะห์พบว่า มิติความเลื่อมล้ำทางอำนาจ จะมีผลต่อการทำนายความสามารถ ในการทำกำไรของบริษัทข้ามชาติ 5.97 เท่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยการวางแผนกลยุทธ์ จะมีผลต่อการทำนายความสามารถในการ ทำกำไรของบริษัทข้ามชาติ 0.202 เท่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.003

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ จะมีผลต่อการทำนายความสามารถในการทำกำไรของบริษัทข้ามชาติ 4.561 เท่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.007

จากผลการวิเคราะห์ลักษณะทางประชากรศาสตร์ (เพศ) จะมีผลต่อการทำนายความสามารถในการทำกำไรของบริษัทข้ามชาติ 9.803 เท่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

จากผลการวิเคราะห์ลักษณะทางประชากรศาสตร์ (การศึกษา) จะมีผลต่อการทำนายความสามารถในการทำกำไรของบริษัทข้ามชาติ 0.197 เท่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.03

จากผลการวิเคราะห์ลักษณะทางประชากรศาสตร์ (ตำแหน่ง) จะมีผลต่อการทำนายความสามารถในการทำกำไรของบริษัทข้ามชาติ 4.609 เท่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

จากผลการวิเคราะห์ลักษณะทางประชากรศาสตร์ (จำนวนพนักงาน) เพิ่มขึ้นสองคนจะมีผลกระทบต่อความสามารถในการบริหารสินทรัพย์และการทำกำไรของบริษัทข้ามชาติลดลงร้อยละ 0.16 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

5.2.1 ผลจากการศึกษาวิจัย ลักษณะวัฒนธรรมของคนไทย และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานในบริษัทข้ามชาติ พบว่า การแสดงความคิดเห็นของพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงอายุ ระหว่าง 25-29 ปี วุฒิกศีกษาปริญญาตรี ระดับหัวหน้าแผนก รายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 20,001-40,000 บาท มี จำนวนพนักงานในบริษัทมากกว่า 500 คน ขึ้นไป ซึ่ง สัดส่วนเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 68.2 จากสัดส่วนประชากรผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด แสดงให้เห็นว่าในสังคมปัจจุบัน ผู้หญิงมีบทบาทหน้าที่ในการทำงานนอกบ้านมากขึ้น นอกจากนี้ในบางครอบครัว ผู้หญิงมีหน้าที่หลักในการดูแลสมาชิกของครอบครัวทุกคน เป็นที่น่าสังเกตว่า ความเสมอภาคหญิงชายมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังคมไทย ปัญหาความไม่เสมอภาคระหว่างหญิงชายจะมีมากขึ้นในสังคมที่มีระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์น้อย แม้แนวโน้ม และทิศทางบทบาทของผู้หญิงจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น แต่บทบาทสำคัญและค่านิยมบางประการที่อยู่ในสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทหน้าที่และสถานภาพของผู้หญิงในครัวเรือนยังไม่ได้ รับการเปลี่ยนแปลง (สำนักส่งเสริมความเสมอภาคหญิงชาย, 2555)

5.2.2 ผลจากการศึกษาวิจัย ลักษณะวัฒนธรรมของคนไทยทำงานในบริษัทญี่ปุ่นดังตารางที่ 5.1 ตารางที่ 5.1 แสดงการเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรม 5 ด้านของคนไทย ที่ได้ทำการศึกษาในปัจจุบันเทียบกับข้อมูลชุดเดียวกัน

HOFSTEDE Index	Reference Japan	Reference Thailand	Current study
----------------	-----------------	--------------------	---------------

PDI	54	64	52
IDV	46	20	50

ตารางที่ 5.1 แสดงการเปรียบเทียบมิติวัฒนธรรม 5 ด้านของคนไทย ที่ได้ทำการศึกษาในปัจจุบันเทียบกับข้อมูลทฤษฎี (ต่อ)

HOFSTEDE Index	Reference Japan	Reference Thailand	Current study
MAS	95	34	61
LTO	88	32	38
UAI	92	64	53

ผลจากการวิจัยพบว่า ลักษณะความเลื่อมล้ำทางอำนาจ (PDI) จากการศึกษาในปัจจุบันมีค่าใกล้เคียงกับประเทศญี่ปุ่นในบริบทขององค์กร พบว่าองค์กรที่ความเลื่อมล้ำทางอำนาจมาก ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจะอยู่ในฐานะที่ไม่เท่าเทียมกัน มีการรวมศูนย์อำนาจไว้กับบุคคลเพียงกลุ่มเดียว โครงสร้างองค์การมีหลายระดับชั้น มีบุคลากรระดับหัวหน้ามาก มีการรายงานตามลำดับชั้น ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังจะได้รับการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบว่าต้องทำอะไรบ้าง ระบบเงินเดือนจะมีช่องว่างระหว่างผู้บริหารและพนักงานระดับล่าง ผู้บริหารจะมีสิทธิพิเศษ มีสัญลักษณ์แสดงสถานะซึ่งจะเป็นไปตามตำแหน่ง (บุษกร วัชรศรีโรจน์, 2550)

ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม (IDV) Hofstede (2005, pp.74-78) ได้ให้คำจำกัดความของสังคมแบบปัจเจกนิยมว่า หมายถึง สังคมที่ความผูกพันระหว่างบุคคลเป็นไปอย่างหลวม ๆ ทุกคนจะให้ความสำคัญกับตนเองหรือ ครอบครัวเป็นอันดับแรก ให้ความสำคัญกับความเป็นตัวของตัวเอง ในทางความคิดและการกระทำมากกว่าความสนใจต่อกลุ่ม ผลประโยชน์ของแต่ละคนจะอยู่เหนือผลประโยชน์ของกลุ่ม

ส่วนสังคมแบบกลุ่มนิยมนั้น คนในสังคมจะมีความผูกพันกันอย่างเหนียวแน่น ให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าตัวบุคคล มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อกัน ให้การดูแลคุ้มครองซึ่งกันและกัน องค์กรที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมสูงคาดหวังให้บุคคลนั้นสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง เน้นเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ และความสำเร็จ ความมีอิสระและสถานะทางการเงิน เป็นสิ่งที่มีค่าและความสำคัญในสังคมปัจเจกนิยม

ลักษณะความเป็นเพศชายและความเป็นเพศหญิง (MAS) จากการศึกษาในครั้งนี้พบว่า ลักษณะความเป็นเพศชาย ของประชากรในกลุ่มตัวอย่างเพิ่มขึ้น พบว่าในสังคมที่มีลักษณะความเป็นชายสูงจะมีแบ่งแยกบทบาททางเพศของชายและหญิงอย่างชัดเจน จะมีหน้าที่ที่สงวนไว้สำหรับเพศชายโดยเฉพาะ เช่น หน้าที่ที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ การคิดวิเคราะห์ การวางแผนในระดับสูง เป็นต้น

ส่วนในสังคมที่มีลักษณะความเป็นหญิงสูงจะมีบทบาททางเพศที่ซ้ำซ้อนกัน เช่นทั้งชายและหญิงจะสุภาพอ่อนโยน และให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต (Hofstede and Hofstede, 2005, pp.118-121)

การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (LTO) จากการศึกษาในครั้งนี้พบว่าลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวของกลุ่มตัวอย่างไม่ได้เปลี่ยนแปลง ถ้าระดับการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวยิ่งสูงแสดงถึงความเชื่อในคำสั่งสอนของขงจื้อสูง และสนับสนุนกิจกรรมการบริหาร ความเพียรพยายาม และการยึดหยัดยืนมั่นในเป้าหมายเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างสูงสำหรับนักบริหาร การเชื่อฟังและการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บทบาทของผู้บริหารสำคัญยิ่งขึ้น ความประหยัด มัธยัสถ์ ทำให้มีเงินออมเพื่อใช้ในการลงทุนเพิ่มขึ้น ความละเอียดทำให้คนมองเรื่องพันธะสัญญาที่ให้แก่นักเป็นเรื่องใหญ่ ส่วนระดับการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น ถ้ามีมากเกินไปจะทำให้คนไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่พยายามเสี่ยง และไม่เปลี่ยนแปลงตัวเอง การรักษาหน้ามากเกินไปอาจทำลายธุรกิจได้ การเคารพประเพณีมากเกินไปก็อาจขัดขวางแนวคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับสินค้าและบริการ หรือการไม่ยอมรับเทคโนโลยีใหม่ (บุษกร วัชรศรีโรจน, 2550)

ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UAI) จากการศึกษาในครั้งนี้พบว่าลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีค่าลดลง เมื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลทฤษฎี (Hofstede, 1997, p.110) ได้อธิบายว่าลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนคือ ระดับที่สมาชิกของวัฒนธรรมหนึ่ง ๆ รู้สึกได้รับถูกคุกคามจากสถานการณ์ที่ไม่รู้หรือมีความไม่แน่นอน ซึ่งทำให้เกิดพฤติกรรมของการลดหรือหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนดังกล่าว โดยสะท้อนออกมาในรูปแบบของการตัดสินใจ องค์กรที่มีลักษณะของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงนั้นจะพยายามสร้างกฎระเบียบข้อบังคับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมากจํานวนมากเพื่อเป็นกรอบให้กับสมาชิกในองค์กรปฏิบัติตาม บางครั้งทำให้ภายในองค์กรมีความเครียดสูง และการตัดสินใจต่าง ๆ จะใช้มติของกลุ่มเป็นหลักหรือตามลำดับขั้นตอน

ส่วนองค์กรที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำนั้นจะมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่สลับซับซ้อน มีการสนับสนุนให้หัวหน้างานตัดสินใจในลักษณะที่กล้าเผชิญกับความเสี่ยงพนักงานมีความเครียดในการทำงานน้อย มีการยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง และมีความคิดสร้างสรรค์สูง ไม่ชอบกฎระเบียบที่เป็นทางการ จะบังคับใช้เฉพาะในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น มีความวิตกกังวลต่ำ พนักงานจะทำงานหนักต่อเมื่อเขาต้องการจะทำ ไม่ได้เกิดจากแรงขับภายในที่จะทำกิจกรรมนั้น ชอบการผ่อนคลาย และเป็นผู้กำหนดกรอบเวลาในการทำงานเอง (Hofstede, 1997, pp.111-126)

5.2.3 ผลจากการศึกษาการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทำการศึกษาโดยการเปรียบเทียบผลประกอบการตั้งแต่ปี 2011-2014 ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของบริษัทข้ามชาติสัญชาติญี่ปุ่นในภาพรวม คือการหา อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม สามารถคำนวณได้จาก

$$\text{สูตร (ROA) (\%)} = \frac{\text{กำไรสุทธิ (Net Profit)}}{\text{สินทรัพย์รวม (Total Assets)}}$$

แสดงถึงการวัดความสามารถในการทำกำไรของสินทรัพย์ทั้งหมดที่ธุรกิจใช้ในการดำเนินงาน ว่าให้ผลตอบแทนจากการดำเนินงานได้มากน้อยเพียงใด หากมีค่าสูง แสดงถึงการใช้สินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการวิเคราะห์ภาพรวมขององค์กรทั้งหมด ว่ามีประสิทธิภาพอย่างไร จากผลการศึกษาพบว่า มี บริษัทข้ามชาติ 7 บริษัทที่มีผลประกอบการมีค่าเป็นบวก คือ TPK, NHK, SUNSTAR, OG, VICCHI, MORESCO, MMCT ในขณะที่เดียวกันมี บริษัทข้ามชาติ 5 บริษัทที่มีผลประกอบการมีค่าเป็นลบ คือ TTEN, FMT, BS, BST, SANYO ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ผลประกอบการอาจมีปัจจัยภายนอกซึ่งเป็นปัจจัยที่ธุรกิจไม่สามารถจะควบคุมกำหนดหรือเปลี่ยนแปลงได้ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เช่น ภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ กฎหมาย การเมือง คู่แข่ง เทคโนโลยี ฯลฯ ซึ่งบริษัทข้ามชาติ มีสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มธุรกิจ ทำให้ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อผลประกอบการของบริษัทข้ามชาติ (สุนีย์ วรรณ โกมล และ ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2552)

5.2.4 ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการทดสอบสมมุติฐานพบว่า ปัจจัยทางมิติวัฒนธรรมด้านความเลื่อมล้ำทางอำนาจ (PDI) มีอำนาจในการพยากรณ์ความสามารถในการทำกำไรของบริษัทข้ามชาติซึ่งจากข้อมูล ที่ได้จากการศึกษาระดับความเลื่อมล้ำทางอำนาจ (PDI) มีค่าความเลื่อมล้ำทางอำนาจระดับกลาง แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานมีการปรึกษาหารือร่วมกันเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร (บุษกร วัชรศรี โรจน์, 2550)

ในขณะเดียวกันปัจจัยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีอำนาจในการพยากรณ์ความสามารถในการทำกำไรของบริษัทข้ามชาติมี 2 ปัจจัย คือ

1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในการบริหารองค์กรได้ให้ความสำคัญคือการนำผลลัพธ์ด้านความต้องการ ความคาดหวัง และความพึงพอใจของลูกค้ามาใช้ในการวางแผนการนำแผนกลยุทธ์ และเป้าหมายมาปรับเป็นแผนการปฏิบัติการ การวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การตรวจติดตามผลปฏิบัติงานตามที่มีการวางแผนไว้ และการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ใช้ในการวัดแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึงการมีแนวคิดที่เป็นเชิงระบบ และมีการนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ผลประกอบการบริษัทข้ามชาติเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ (เสนห์ ชูตระกูล, 2550)

2) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ของผู้บริหารในการบริหารองค์กรได้ให้ความสำคัญคือ การเก็บรวบรวมข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่มีความถูกต้อง แม่นยำ แล้วนำผลการวิเคราะห์ไปวางแผนเชิงกลยุทธ์ การเผยแพร่ผลการวัด และการวิเคราะห์ไปสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหมายถึงมีแนวคิดที่เป็นเชิงระบบ และมีการนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องส่งผลให้ผลประกอบการบริษัทข้ามชาติเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ (เสนห์ ชูตระกูล, 2550)

5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

5.3.1 ควรมีการเลือกบริษัทข้ามชาติที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกันเพื่อความแม่นยำในการวิเคราะห์ผลประกอบการ และการศึกษาเปรียบเทียบ

5.3.3 ควรมีการเปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินอย่างน้อย 5 ปีขึ้นไป นอกจากนี้ควรวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงภาวะเศรษฐกิจโลกที่มีผลต่อผลประกอบการของบริษัทข้ามชาติ

5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

5.4.1 ควรขยายการศึกษาเรื่องนี้ต่อไปในส่วนของบริษัทข้ามชาติสัญชาติอื่นอย่าง เช่น อเมริกา อังกฤษ หรือประเทศในกลุ่มอาเซียนที่มาลงทุนในประเทศไทย

5.4.2 ควรศึกษาเรื่องนี้เพิ่มเติมในส่วนของความคาดหวังขององค์กรที่ต้องการความเป็นเลิศทางการบริหารต่อการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

5.4.3 การศึกษางานวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษามิติทางวัฒนธรรมพื้นฐานเพียง 5 ด้าน หากในอนาคตมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรม ควรมีการศึกษาปัจจัยเพิ่มเติมที่มีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้องกับเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม

บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2558). ข้อมูลธุรกิจ รวมทุกประเภท รวมทุกหมวด. สืบค้นจาก www.dbd.go.th/
- กรมส่งเสริมการส่งออก. (2557). ประเทศต้นกำเนิดเงินลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ. สืบค้นจาก www.dbd.go.th/
- กรมส่งเสริมการส่งออก. (2558). ประเทศต้นกำเนิดเงินลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ สูงสุด 9 อันดับแรกในปี 2557. สืบค้นจาก www.boi.go.th
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2456). การวิเคราะห์สถิติ : สำหรับการบริหารและวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2558). ข้อมูลการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ. สืบค้นจาก <https://danang.eregulations.org>
- นุศุมมาลี มาโนชนนฤมล. (2539). การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมสังคมไทย วัฒนธรรมองค์การ และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในธุรกิจสื่อสารของประเทศไทยตามแนวการศึกษาของโครงการวิจัย GLOBE. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- บุษกร วัชรศรีโรจน์, โกวิท กังสนันท์ และ บุษบา ชดเชย. (2550). การวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมของคนไทยและนัยยะที่มีต่อการบริหารองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พานิช เหล่าศิริรัตน์, ศุภชัย เมืองรักษ์ และ นงลักษณ์ ประสพโชคชัย. (2546). สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กรณีศึกษา Best Practices สารสนเทศและการวิเคราะห์ Information and analysis (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: เรดเฟิร์นครีเอชัน จำกัด.
- ไพฑูรย์ เครือแก้ว. (2518). ลักษณะสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร: บพิธ จำกัด.
- มารีสา เซาว์พฤติพงษ์. (2545). สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กรณีศึกษา Best Practices ภาวะผู้นำ Leadership (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: เรดเฟิร์นครีเอชัน จำกัด.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2552). การวิเคราะห์ วัฒนธรรมองค์การ. ม.ป.ท.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2559). รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA). ม.ป.ท.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สมาคมการค้าไทยญี่ปุ่น. (2559). จำนวนสมาชิกตั้งแต่ปี 2005-2016. สืบค้นจาก www.tpa.or.th
- สุนีย์ วรรณโกมล และ ชานินทร์ ศิลป์จารุ. (2552). การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการจัดการธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- เสน่ห์ ชูตระกูล. (2550). การใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- เสาวณี จันทะพงษ์, ทิพวรรณ ทนกลั่น และ สุภาวดี ชิงนวรรณ์. (2558). จุดเปลี่ยน FDI ของไทย, สายนโยบายการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย. **FOCUSED AND QUICK (FAQ), 98** (April 17).
- อดุล วิเชียรเจริญ. (2553). งานนิพนธ์อันทรงคุณค่า. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อุทัยทิพย์ เจียวิวรรณกุล. (2553). การวิเคราะห์การถดถอยพหุโลจิสติกส์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- Board Of Investment. (2014). สถิติการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ รายเดือนสะสมปี 2556 (มกราคม-มีนาคม). สืบค้นจาก <https://www.bot.or.th/Thai/FinancialMarkets>
- Broom, L. & Selznick, P. (1968). **Sociology: A Text with Adapted Readings** (4th ed.). New York: Harper and Row.
- Geert, H. & Michael, M. (2013). **VALUES SURVEY MODULE MANUAL**. n.p.
- Geert, H., Gert Jan H., Michael, M. & Henk, V. (2008). **VALUES SURVEY MODULE MANUAL**. n.p.
- Hofstede, G. (1987). **Culture's consequences: international differences in work-related values**. (Abridged ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1997). **Cultures and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill
- Hofstede, G. (2001). **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations** (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. (2005). **Cultures and Organizations: Software of the Mind** (2nd ed.). USA: McGraw-Hill.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Robert, H. & Ed, G. (1974), Social responsibilities of business Manager. **Academy of Managing Journal**, 1, 135-143.

Soules, M. (2006). **Notes Toward a Definition of Culture**. Retrieved from
<http://www.mala.bc.ca/~soules/media112/culture.htm>

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1999). **Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business**. London: Nicholas Breale.





ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยด้านการจัดการองค์กรและมิติวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อผล ประกอบการของบริษัทข้ามชาติที่มีกิจการในประเทศไทย

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์สำหรับการศึกษา เรื่อง การวิเคราะห์ลักษณะมิติวัฒนธรรมของคนไทย ที่ส่งผลต่อการบริหารบริษัทข้ามชาติ โดยใช้เกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งชาติของนักศึกษาปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาธุรกิจระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามทุกข้อความตามความเป็นจริงการตอบแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการศึกษา ข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับและใช้เฉพาะงานวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามมีทั้งหมด 10 หน้า แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 : ปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 : ปัจจัยด้านลักษณะวัฒนธรรมซึ่งคัดแปลงมาจากแบบสำรวจคุณค่าวัฒนธรรม

(Values Survey Module) ของ Hofstede (1987)

ตอนที่ 3 : การแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารทุกระดับ (ตัวแปรตาม) มีเกณฑ์การวัด ดังนี้

- (1) (ควรปรับปรุง) หมายถึง ไม่มีแนวความคิดหรือเริ่มการปฏิบัติ
- (2) (พอใช้) หมายถึง มีแนวความคิดแล้ว และ เริ่มมีการปฏิบัติบางส่วน
- (3) (ดี) หมายถึง มีแนวความคิดเป็นระบบ และนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
- (4) (ดีมาก) หมายถึง มีวิธีปฏิบัติและมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างเสมอ
- (5) (ดีที่สุด) หมายถึง มีวิธีปฏิบัติที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่หน่วยงานหรือองค์กรอื่น

ตอนที่ 1 : ปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : กรุณาตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ใน ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ
 ชาย หญิง
2. อายุ
 น้อยกว่า 25 ปี 25 – 29 ปี
 30 – 34 ปี 35 – 39 ปี
 40 – 49 ปี 50 – 59 ปี
3. สถานภาพสมรส
 โสด สมรส, อยู่ด้วยกัน
 หม้าย, หย่าร้าง, แยกกันอยู่ อื่น ๆ (ระบุ)
4. ระดับการศึกษาสูงสุด
 ปริญญาตรี ปริญญาโท
 ปริญญาเอก อื่น ๆ (ระบุ)
5. ตำแหน่งของท่านในปัจจุบัน
 Operation staff Assistant Supervisor
 Supervisor Assistant Manager
 Manager General Manager
 อื่น ๆ (ระบุ)
6. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน
 น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท 20,001 – 40,000 บาท
 40,001 – 60,000 บาท 60,001 -80,000 บาท
 80,001 -100,000 บาท 101,000-120,000 บาท
 121,000-140,000 บาท 141,000บาท ขึ้นไป
7. จำนวนพนักงานในบริษัทของท่าน
 น้อยกว่า 100 คน 100- 200 คน
 201-300 คน 301-400 คนขึ้นไป
 401-500 คนขึ้นไป มากกว่า 500 คนขึ้นไป

อื่น ๆ (ระบุ)

ตอนที่ 2 : ปัจจัยด้านลักษณะวัฒนธรรมซึ่งคัดแปลงมาจากแบบสำรวจคุณค่าวัฒนธรรม (Values Survey Module) ของ Hofstede (1987)

คำชี้แจง : กรุณาตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ระดับคะแนน 5 หมายถึง สำคัญอย่างยิ่ง / เห็นด้วยอย่างยิ่ง ดีที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายถึง สำคัญมาก / เห็นด้วย / ดีมาก

ระดับคะแนน 3 หมายถึง สำคัญปานกลาง / ยังไม่แน่ใจ / ดี

ระดับคะแนน 2 หมายถึง ไม่ค่อยสำคัญ / ไม่เห็นด้วย / พอใช้

ระดับคะแนน 1 หมายถึง แทบจะไม่ หรือ ไม่สำคัญเลย / ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งควรปรับปรุง

โปรดพิจารณาโดยไม่ต้องสนใจว่าปัจจุบันท่านทำงานใคอยู่ หากท่านสามารถเลือกงานในอุดมคติได้ ท่านคิดว่าสิ่งต่อไปนี้มีความสำคัญในระดับไหนกับท่าน

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (PDI)					
1. ท่านมีความสัมพันธ์ทางด้านการงานที่ดีกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่าน					
2. ท่านมีส่วนร่วมในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงในการตัดสินใจ					
3. จากประสบการณ์ของท่านบ่อยครั้งแค่ไหนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกับผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า					
4. ท่านคิดว่าควรหลีกเลี่ยงในทุกกรณีที่จะมีโครงสร้างองค์การที่คนทำงานคนหนึ่ง ต้องมีผู้บังคับบัญชาสองคนหรือ มากกว่า สองคน					
ความเป็นปัจเจกนิยม(IDV)					
5. ท่านมีเวลาเพียงพอสำหรับชีวิตส่วนตัวและครอบครัวเสมอ					
6. ท่านมีสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านกายภาพที่ดี(เช่นอากาศถ่ายเทแสงสว่างเพียงพอ พื้นที่ทำงานที่เหมาะสม ฯลฯ)					
7. ท่านมีการงานที่มีความมั่นคง					
8. งานที่ท่านทำอยู่นั้นมีความหลากหลายและสร้างความรู้สึ					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
กระตือรือร้นอยู่เสมอ					
ลักษณะความเป็นเพศชาย(MAS)					
9. ท่านเป็นคนที่ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นๆได้ดี					
10. ท่านมีโอกาสก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานในระดับสูงขึ้น					
11. ท่านมีความคิดเสมอว่าคนส่วนใหญ่สามารถเชื่อถือได้					
12. เมื่อพนักงานประสบความสำเร็จในชีวิตส่วนใหญ่ท่านคิดว่าเป็นความผิดของพนักงานเอง					
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน(UAI)					
13. ท่านรู้สึกเครียดหรือไม่สบายใจในการทำงานบ่อยครั้งแค่ไหน					
14. ท่านคิดว่าคนๆหนึ่งยังคงสามารถเป็นผู้บริหารที่ดีได้แม้ว่าจะไม่สามารถตอบคำถามที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงานของผู้ได้บังคับเสมอๆ					
15. ท่านคิดว่าการแข่งขันระหว่างพนักงานมักทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี					
16. ท่านคิดว่าไม่ควรมีการทำผิดกฎระเบียบขององค์กรแม้ในกรณีที่พนักงานคิดว่าจะเป็นผลดีต่อองค์กร					
การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (LTO)					
17. ในชีวิตส่วนตัวของท่าน “ความมั่งคั่ง” สำคัญเพียงใดต่อท่าน					
18. ในชีวิตส่วนตัวของท่านการให้เกียรติกับธรรมเนียมปฏิบัติที่เคยมีมา สำคัญเพียงใดต่อท่าน					

ตอนที่ 3 : การแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารทุกระดับ (ตัวแปรตาม) มีเกณฑ์การวัดดังนี้

- (1) (ควรปรับปรุง) หมายถึง ไม่มี แนวความคิดหรือเริ่มการปฏิบัติ
- (2) (พอใช้) หมายถึง มีแนวความคิดแล้ว และ เริ่มมีการปฏิบัติบางส่วน
- (3) (ดี) หมายถึง มีแนวความคิดเป็นระบบ และนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
- (4) (ดีมาก) หมายถึง มีวิธีปฏิบัติและมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างเสมอ
- (5) (ดีที่สุด) หมายถึง มีวิธีปฏิบัติที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่หน่วยงานหรือองค์กรอื่น

คำชี้แจง : กรุณาตอบแบบสอบถาม โดยทำเครื่องหมาย ✓ ใช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

คำถามที่ 1 ปัจจุบันในฐานะที่ท่านเป็นผู้หน้าที่รับผิดชอบในการหน่วยงานหรือ องค์กรท่าน ได้มีการกำหนด หรือดำเนินการสิ่งใดต่อไปนี้บ้างและอยู่ในระดับใด

ในหน่วยงานรายละเอียดด้านภาวะผู้นำในการนำองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายในการบริหารหน่วยงาน					
2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายไปยังผู้ส่งมอบ คู่ค้า และลูกค้าให้ได้รับทราบ					
3. การกำหนดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายที่ตั้งไว้					
4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ค่านิยมและเป้าหมาย					
5. การกำหนดในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานในหน่วยงาน					
6. การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายที่ตั้งไว้					
7. การจูงใจพนักงานในหน่วยงานให้ปฏิบัติตามตามวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมาย					
8. การกำหนดรูปแบบกระบวนการดำเนินงานที่สามารถช่วยให้ องค์กรมีความยั่งยืนในอนาคต					
9. การส่งเสริมพนักงานในหน่วยงานสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ					

คำถามที่ 2 ปัจจุบันการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารหน่วยงานหรือ องค์กรที่ท่านรับผิดชอบอยู่ ท่าน ได้มีการกำหนด ดำเนินการสิ่งใดต่อไปนี้บ้าง และอยู่ในระดับใด

ในหน่วยงานรายละเอียดของการวางแผนกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ท่านมีการวางแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวในหน่วยงานหรือ องค์กร					
2. มีการนำความต้องการ ความคาดหวัง ความพึงพอใจ ของลูกค้า					

ในหน่วยงานรายละเอียดของการวางแผนกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
มาใช้ในการวางแผน					
3. มีการนำข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสถานะทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีมาใช้ในการวางแผน					
4. มีการนำเอาจุดอ่อนและจุดแข็งของหน่วยงานมาใช้ในการวางแผนดำเนินงาน					
5. มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ใช้วัดแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน					
6. มีการนำแผนกลยุทธ์ และเป้าหมายมาปรับเป็นแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน					
7. มีการวางแผนด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน					
8. มีการติดตามผลการปฏิบัติงานตามที่มีการวางแผนไว้ในหน่วยงาน					
9. มีการนำผลลัพธ์ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวางแผน					

คำถามที่ 3 ปัจจุบันการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดในการบริหารหน่วยงานหรือ องค์กรที่ท่านรับผิดชอบ อยู่ ท่าน ได้มีการกำหนด ดำเนินการสิ่งใดต่อไปนี้บ้าง และอยู่ในระดับใด

ในหน่วยงานรายละเอียดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. มีการกำหนดการรับฟังความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ทั้งภายในหรือ ลูกค้าภายนอกที่มีผลต่อหน่วยงาน					
2. มีการเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าทั้งภายในหรือลูกค้าภายนอกที่มีผลต่อหน่วยงาน					
3. มีการนำข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าทั้งภายในหรือลูกค้าภายนอกมาปรับปรุงที่มีผลต่อหน่วยงาน					
4. มีการให้ความสำคัญกับความต้องการและการพึงพอใจของลูกค้า ทั้งภายในหรือลูกค้าภายนอกที่มีผลต่อหน่วยงาน					

ในหน่วยงานรายละเอียดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
5. มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าทั้งภายในหรือลูกค้าภายนอกที่มีผลต่อหน่วยงาน					
6. มีการกำหนดช่องทางการร้องเรียนหรือการติดต่อที่สะดวกกับลูกค้าทั้งภายในหรือลูกค้าภายนอกที่มีผลต่อหน่วยงาน					
7. มีการจัดการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนของลูกค้าทั้งภายในหรือลูกค้าภายนอกที่มีผลต่อหน่วยงาน					
8. มีการวัดความพึงพอใจของลูกค้าทั้งภายในและลูกค้าภายนอกที่มีผลต่อหน่วยงาน					
9. มีการดำเนินการติดตามผลความพึงพอใจของลูกค้าทั้งภายในและลูกค้าภายนอกที่มีผลต่อ					

คำถามที่ 4 ปัจจุบันการวัดวิเคราะห์และ การจัดการความรู้ในการบริหารหน่วยงานหรือ องค์กรที่ท่านรับผิดชอบอยู่ ท่านได้มีการกำหนด ดำเนินการสิ่งใดต่อไปนี้บ้าง และอยู่ในระดับใด

ในหน่วยงานรายละเอียดการวัดวิเคราะห์และ การจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จการปฏิบัติงานของหน่วยงาน					
2. มีการเก็บรวบรวมข้อมูลของหน่วยงานมาทำการวัดและการวิเคราะห์					
3. มีการนำเผยแพร่ผลการวัดและการวิเคราะห์ไปสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร					
4. มีการนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวัดและการวิเคราะห์ไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์					
5. มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านคุณภาพการปฏิบัติงานและความคาดหวัง					
6. มีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับความคาดหวังขององค์กร					

ในหน่วยงานรายละเอียดการวิเคราะห์และ การจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
7. มีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่มีความถูกต้องและแม่นยำในหน่วยงาน หรือ องค์กร					
8. มีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และจากพนักงานมาทำการวิเคราะห์					
9. มีการดำเนินการวัดผล และวิเคราะห์ของผู้ให้บริการ ผู้ขายสินค้า และคู่ค้า					

คำถามที่ 5 ปัจจุบันการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลในการบริหารหน่วยงานหรือ องค์กรที่ท่านรับผิดชอบอยู่ ท่าน ได้มีการกำหนด ดำเนินการสิ่งใดต่อไปนี้บ้าง และอยู่ในระดับใด

ในหน่วยงานรายละเอียดของการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. มีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการพัฒนาและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน					
2. มีการวิเคราะห์ด้านความรู้ความสามารถและทักษะของพนักงานในการปฏิบัติงาน					
3. มีการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานแสดงความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน					
4. มีการสรรหาบุคลากรใหม่ ๆ ที่ดีมีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน					
5. มีการฝึกอบรมที่สนองต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน					
6. มีการจัดฝึกอบรมพนักงานให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และแผนกลยุทธ์ขององค์กร					
7. มีการกำหนดกลไกที่ช่วยให้พนักงานประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานและสายอาชีพ					
8. มีการจัดสถานะแวดล้อมในการทำงานที่ถูกต้องลักษณะ ปลอดภัย และสามารถป้องกันภัย					

ในหน่วยงานรายละเอียดของการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
9. มีการประเมินผลหรือวัดผลด้านความพึงพอใจ และแรงจูงใจของพนักงาน					

คำถามที่ 6 ปัจจุบันการจัดการกระบวนการในการบริหารหน่วยงานหรือ องค์กรที่ท่านรับผิดชอบอยู่ ท่านได้มีการกำหนด ดำเนินการสิ่งใดต่อไปนี้บ้าง และอยู่ในระดับใด

ในหน่วยงานรายละเอียดของการจัดการกระบวนการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. มีการปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ในกระบวนการดำเนินงาน					
2. มีการวิจัยหรือมีการพัฒนาประยุกต์เทคโนโลยีมาใช้ในการกระบวนการปฏิบัติงาน					
3. มีการวิเคราะห์หรือหาแนวทางป้องกันสภาพปัญหาที่จะเกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงาน					
4. มีการกำหนดตัวชี้วัดผลด้านคุณภาพในทุก ๆ ขั้นตอนของกระบวนการปฏิบัติงาน					
5. มีการฝึกอบรมพนักงานให้มีความเข้าใจในทุก ๆ ขั้นตอนของกระบวนการปฏิบัติงาน					
6. มีการนำผลการประเมินด้านคุณภาพมาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการ					
7. มีการจัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานที่อำนวยความสะดวกการปฏิบัติงาน					
8. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งสัมฤทธิ์ผลที่มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้					
9. มีการวัดผลในการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอนของกระบวนการปฏิบัติงาน					

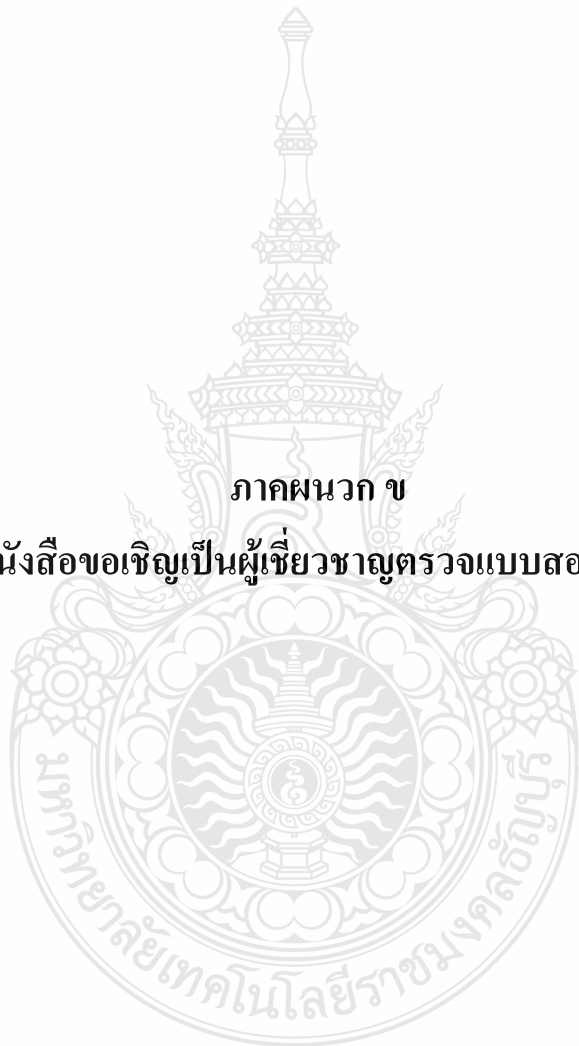
ความคิดเห็นเพิ่มเติม และข้อเสนอแนะ

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง



ภาคผนวก ข

หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบตาม



เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ดร.กนกพร ชัยประสิทธิ์

ด้วยดิฉัน นางสาวศิริพร บัวเพชร นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยด้านการจัดการองค์การและมีวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อผลประกอบการของบริษัทข้ามชาติที่มีกิจการในประเทศไทย” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดาพร กุณฑลบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ ดิฉันมีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว

สำหรับหนังสือฉบับจริงจะนำมาให้อีกครั้งนะคะ

ขอบคุณพระคุณอย่างสูง
ศิริพร บัวเพชร

- 8 ธ.ค. 2558

ที่ ศธ ๐๕๓๘.๐๖ / ๗๙๑๖



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๗ ธันวาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ดร.ประสาน ประวัตีรุ่งเรือง

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบฟอร์มการตรวจ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวศิริพร บัวเพชร นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์ ปัจจัยด้านการจัดการองค์การและมีวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อผลประกอบการของบริษัทข้ามชาติที่มีกิจการในประเทศไทย” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดาพร กุณชุลบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ศิริพร กุณชุลบุตร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดาพร กุณชุลบุตร)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐๒-๕๕๙๔๔๓๕-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๕๙๔๔๓๖

ผู้ประสานงาน นางสาวศิริพร บัวเพชร

โทร. ๐๘ ๙๗๐๙ ๓๒๒๓



ผลการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน

ข้อที่	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวมของ คะแนน ΣR	IOC = $\frac{\Sigma R}{N}$	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
1	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
2	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
3	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
4	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
5	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
6	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
7	0	1	0	1	0.33	ปรับปรุง
8	1	1	-1	1	0.33	ปรับปรุง
9	1	1	-1	1	0.33	ปรับปรุง
10	1	1	1	3	1	ใช้ได้
11	1	1	-1	1	0.33	ปรับปรุง
12	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
13	1	1	1	3	1	ใช้ได้
14	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
15	1	1	1	3	1	ใช้ได้
16	1	1	1	3	1	ใช้ได้
17	1	1	1	3	1	ใช้ได้
18	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
19	1	1	1	3	1	ใช้ได้
20	1	1	1	3	1	ใช้ได้
21	1	1	1	3	1	ใช้ได้
22	1	1	1	3	1	ใช้ได้
23	1	1	1	3	1	ใช้ได้
24	1	1	1	3	1	ใช้ได้

ข้อที่	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวมของ	IOC = $\frac{\sum R}{N}$	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คะแนน $\sum R$		
25	1	1	1	3	1	ใช้ได้
26	1	1	1	3	1	ใช้ได้
27	1	1	1	3	1	ใช้ได้
28	1	1	1	3	1	ใช้ได้
29	1	1	1	3	1	ใช้ได้
30	1	1	1	3	1	ใช้ได้
31	1	1	1	3	1	ใช้ได้
32	1	1	1	3	1	ใช้ได้
33	1	1	1	3	1	ใช้ได้
34	1	1	1	3	1	ใช้ได้
35	1	1	1	3	1	ใช้ได้
36	1	1	1	3	1	ใช้ได้
37	1	1	1	3	1	ใช้ได้
38	1	1	1	3	1	ใช้ได้
39	1	1	1	3	1	ใช้ได้
40	1	1	1	3	1	ใช้ได้
41	1	1	1	3	1	ใช้ได้
42	1	1	1	3	1	ใช้ได้
43	1	1	1	3	1	ใช้ได้
44	1	1	1	3	1	ใช้ได้
45	1	1	1	3	1	ใช้ได้
46	1	1	1	3	1	ใช้ได้
47	1	1	1	3	1	ใช้ได้
48	1	1	1	3	1	ใช้ได้
49	1	1	1	3	1	ใช้ได้
50	1	1	1	3	1	ใช้ได้

ข้อที่	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวมของ คะแนน ΣR	$IOC = \frac{\Sigma R}{N}$	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
51	1	1	1	3	1	ใช้ได้
52	1	1	1	3	1	ใช้ได้
53	1	1	1	3	1	ใช้ได้
54	1	1	1	3	1	ใช้ได้
55	1	1	1	3	1	ใช้ได้
56	1	1	1	3	1	ใช้ได้
57	1	1	1	3	1	ใช้ได้
58	1	1	1	3	1	ใช้ได้
59	1	1	1	3	1	ใช้ได้
60	1	1	1	3	1	ใช้ได้
61	1	1	1	3	1	ใช้ได้
62	1	0	1	2	1	ใช้ได้
63	1	1	1	3	1	ใช้ได้
64	1	1	1	3	1	ใช้ได้
65	1	1	1	3	1	ใช้ได้
66	1	1	1	3	1	ใช้ได้
67	1	1	1	3	1	ใช้ได้
68	1	1	1	3	1	ใช้ได้
69	1	1	1	3	1	ใช้ได้
70	1	1	1	3	1	ใช้ได้
71	1	1	1	3	1	ใช้ได้
72	1	1	1	3	1	ใช้ได้

หมายเหตุ ค่า IOC ที่รับได้ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป



ภาคผนวก ง

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อ	ตำแหน่ง	สถานที่ปฏิบัติงาน
ผศ.ดร.สุดาพร กุณฑลบุตร	ผู้ช่วยคณบดีฝ่าย บัณฑิตศึกษา	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ฉะเชิงเทรา
ดร. กนกพร ชัยประสิทธิ์	ผู้ช่วยคณบดี ฝ่ายแผนค้สอน	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ฉะเชิงเทรา
ดร. ประสาน ประวัตินุ่งเรือง	ผู้อำนวยการ	มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ





ภาคผนวก จ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วย SPSS

1. **Check Cronbach (reliability) หาคำความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ**

Leadership analysis

Reliability Statistics				
	Cronbach's Alpha	N of Items		
	.903	9		

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LED1	29.05714	25.346	.680	.892
LED2	28.81429	25.464	.718	.889
LED3	29.03061	25.412	.715	.889
LED4	28.90204	25.933	.649	.894
LED5	29.01429	26.092	.640	.894
LED6	29.06939	25.799	.658	.893
LED7	29.07959	25.824	.656	.893
LED8	29.03265	25.864	.670	.892
LED9	29.02857	25.414	.676	.892

Strategy analysis

Reliability Statistics				
	Cronbach's Alpha	N of Items		
	.886	9		

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
STRATEGY1	29.7469	22.333	.586	.878
STRATEGY2	29.7020	22.598	.516	.884
STRATEGY3	29.6041	22.007	.639	.874
STRATEGY4	29.6571	21.469	.694	.869
STRATEGY5	29.6265	21.691	.683	.870
STRATEGY6	29.6408	21.695	.659	.872
STRATEGY7	29.6041	21.557	.667	.871
STRATEGY8	29.6265	21.601	.641	.873
STRATEGY9	29.5184	21.567	.652	.873

Customer analysis

Reliability Statistics				
	Cronbach's Alpha	N of Items		
	.886	9		

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CUSTOMER1	30.8837	32.128	.630	.875
CUSTOMER2	30.7816	31.214	.713	.869
CUSTOMER3	30.8204	31.154	.729	.868
CUSTOMER4	30.7102	32.353	.639	.875
CUSTOMER5	30.6143	28.606	.449	.914
CUSTOMER6	30.8061	30.447	.765	.864
CUSTOMER7	30.7673	30.927	.728	.867
CUSTOMER8	30.8163	31.451	.686	.871
CUSTOMER9	30.8612	30.443	.746	.865

Analytical & Management analysis

Reliability Statistics				
	Cronbach's Alpha		N of Items	
	.928		9	

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ANALYTIC1	29.1061	29.412	.617	.927
ANALYTIC2	29.1531	28.011	.787	.916
ANALYTIC3	29.1878	27.891	.782	.916
ANALYTIC4	29.1633	28.640	.668	.924
ANALYTIC5	29.1388	28.005	.794	.916
ANALYTIC6	29.2061	28.454	.737	.919
ANALYTIC7	29.1918	27.566	.760	.918
ANALYTIC8	29.1735	28.140	.740	.919
ANALYTIC9	29.1286	28.709	.742	.919

Human resource analysis

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.899	9

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HR1	29.6327	25.145	.729	.882
HR2	29.7694	25.785	.669	.887
HR3	29.8735	24.773	.747	.881
HR4	29.9041	25.220	.686	.886
HR5	29.7367	26.051	.626	.890
HR6	29.8020	25.799	.635	.890
HR7	29.8143	25.984	.641	.889
HR8	29.6980	26.354	.561	.895
HR9	29.7531	25.098	.682	.886

Process analysis

Reliability Statistics				
	Cronbach's Alpha		N of Items	
	.886			9
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PROCESS1	29.1102	25.039	.611	.876
PROCESS2	29.0776	23.798	.708	.868
PROCESS3	29.0939	24.605	.633	.874
PROCESS4	29.0918	24.157	.700	.869
PROCESS5	29.0796	24.491	.630	.875
PROCESS6	29.0939	25.055	.625	.875
PROCESS7	29.0939	25.149	.552	.881
PROCESS8	29.0673	23.404	.685	.870
PROCESS9	29.1041	23.987	.606	.877

2. Check frequency of data for recoding label for binary regression

หาความถี่ของกลุ่มประชากร

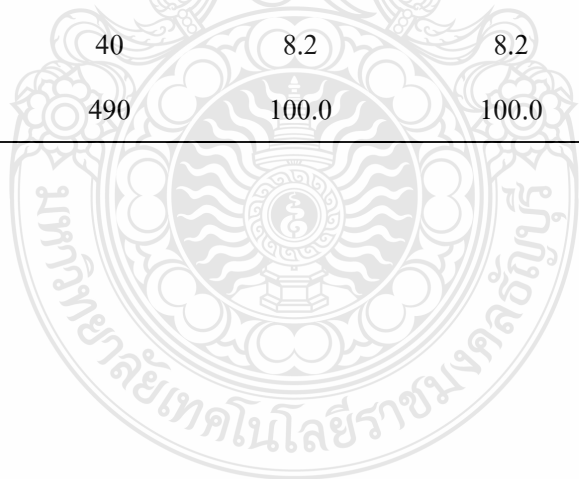
HOFSTEDE

		Statistics				
		PDI	IDV	MAS	LTO	UAI
N	Valid	490	490	490	490	490
	Missing	0	0	0	0	0

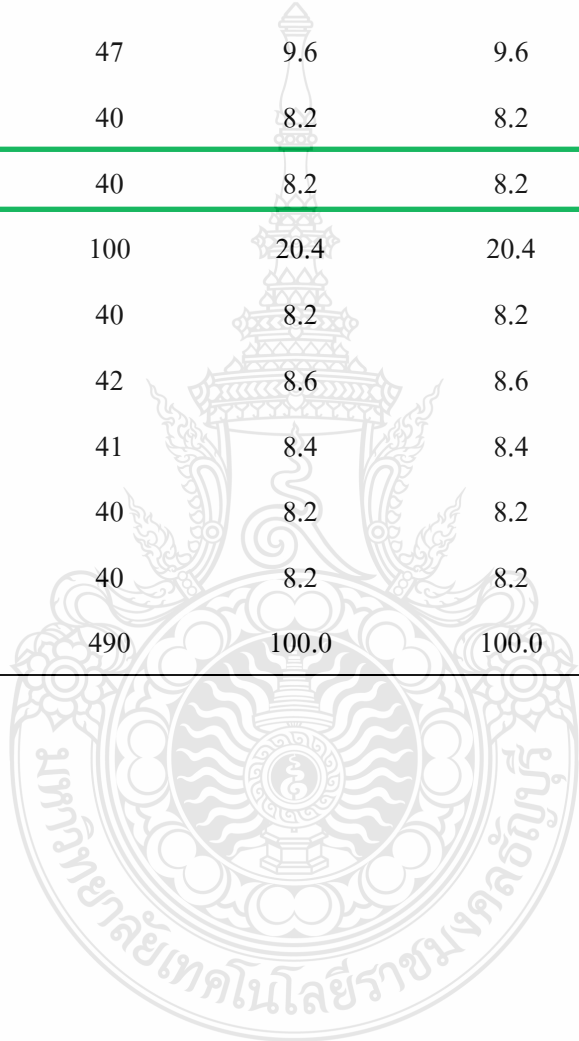
		PDI				
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	40.95	40	8.2	8.2	8.2	
	41.75	62	12.7	12.7	20.8	
	42.85	60	12.2	12.2	33.1	
	43.70	40	8.2	8.2	41.2	
	43.90	40	8.2	8.2	49.4	
	51.05	40	8.2	8.2	57.6	
	57.25	40	8.2	8.2	65.7	
	59.80	40	8.2	8.2	73.9	
	62.65	41	8.4	8.4	82.2	
	65.90	47	9.6	9.6	91.8	
	69.65	40	8.2	8.2	100.0	
	Total		490	100.0	100.0	

IDV					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18.10	40	8.2	8.2	8.2
	22.05	42	8.6	8.6	16.7
	40.50	40	8.2	8.2	24.9
	43.90	40	8.2	8.2	33.1
	44.40	40	8.2	8.2	41.2
	48.35	41	8.4	8.4	49.6
	53.50	40	8.2	8.2	57.8
	54.00	20	4.1	4.1	61.8
	56.40	47	9.6	9.6	71.4
	58.35	40	8.2	8.2	79.6
	72.05	60	12.2	12.2	91.8
	88.15	40	8.2	8.2	100.0
Total		490	100.0	100.0	

MAS					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21.50	40	8.2	8.2	8.2
	26.50	47	9.6	9.6	17.8
	36.30	41	8.4	8.4	26.1
	44.00	20	4.1	4.1	30.2
	52.30	40	8.2	8.2	38.4
	65.30	40	8.2	8.2	46.5
	71.50	60	12.2	12.2	58.8
	80.20	42	8.6	8.6	67.3
	80.50	40	8.2	8.2	75.5
	83.60	40	8.2	8.2	83.7
	85.40	40	8.2	8.2	91.8
	88.40	40	8.2	8.2	100.0
Total		490	100.0	100.0	



LTO					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	28.00	20	4.1	4.1	4.1
	34.40	40	8.2	8.2	12.2
	34.60	47	9.6	9.6	21.8
	35.40	40	8.2	8.2	30.0
	36.00	40	8.2	8.2	38.2
	37.00	100	20.4	20.4	58.6
	39.00	40	8.2	8.2	66.7
	39.40	42	8.6	8.6	75.3
	42.60	41	8.4	8.4	83.7
	43.00	40	8.2	8.2	91.8
	44.00	40	8.2	8.2	100.0
Total		490	100.0	100.0	



UAI					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	32.80	42	8.6	8.6	8.6
	33.55	40	8.2	8.2	16.7
	43.35	40	8.2	8.2	24.9
	44.85	40	8.2	8.2	33.1
	51.73	40	8.2	8.2	41.2
	54.40	40	8.2	8.2	49.4
	55.10	40	8.2	8.2	57.6
	57.30	60	12.2	12.2	69.8
	62.00	40	8.2	8.2	78.0
	64.00	20	4.1	4.1	82.0
	68.65	47	9.6	9.6	91.6
	70.25	41	8.4	8.4	100.0
Total		490	100.0	100.0	

TOTAL QUALITY AWARD

Statistics							
		Tol_LED	Tot_Strategy	Tol_Customer	Tol_Analysis	Tol_HR	Tol_Process
N	Valid	490	490	490	490	490	490
	Missing	0	0	0	0	0	0

LEADERSHIP					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	17.00	5	1.0	1.0	1.0
	18.00	8	1.6	1.6	2.7
	19.00	8	1.6	1.6	4.3
	20.00	3	.6	.6	4.9
	21.00	1	.2	.2	5.1
	22.00	1	.2	.2	5.3
	23.00	1	.2	.2	5.5
	24.00	13	2.7	2.7	8.2
	25.00	2	.4	.4	8.6
	26.00	2	.4	.4	9.0
	27.00	37	7.6	7.6	16.5
	28.00	10	2.0	2.0	18.6
	29.00	26	5.3	5.3	23.9
	30.00	21	4.3	4.3	28.2
	31.00	44	9.0	9.0	37.1
	32.00	45	9.2	9.2	46.3
	33.00	58	11.8	11.8	58.2
	34.00	37	7.6	7.6	65.7
	35.00	32	6.5	6.5	72.2
	36.00	46	9.4	9.4	81.6
	37.00	19	3.9	3.9	85.5
38.00	10	2.0	2.0	87.6	
39.00	15	3.1	3.1	90.6	
40.00	6	1.2	1.2	91.8	
41.00	8	1.6	1.6	93.5	
42.00	2	.4	.4	93.9	
43.00	9	1.8	1.8	95.7	
45.00	21	4.3	4.3	100.0	
Total	490	100.0	100.0		

STRATEGY					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18.00	1	.2	.2	.2
	19.00	5	1.0	1.0	1.2
	20.00	4	.8	.8	2.0
	22.00	1	.2	.2	2.2
	23.00	3	.6	.6	2.9
	24.00	3	.6	.6	3.5
	25.00	8	1.6	1.6	5.1
	26.00	5	1.0	1.0	6.1
	27.00	45	9.2	9.2	15.3
	28.00	13	2.7	2.7	18.0
	29.00	12	2.4	2.4	20.4
	30.00	42	8.6	8.6	29.0
	31.00	38	7.8	7.8	36.7
	32.00	28	5.7	5.7	42.4
	33.00	39	8.0	8.0	50.4
	34.00	37	7.6	7.6	58.0
	35.00	49	10.0	10.0	68.0
	36.00	49	10.0	10.0	78.0
	37.00	15	3.1	3.1	81.0
	38.00	20	4.1	4.1	85.1
	39.00	17	3.5	3.5	88.6
	40.00	7	1.4	1.4	90.0
	41.00	9	1.8	1.8	91.8
	42.00	9	1.8	1.8	93.7
	43.00	14	2.9	2.9	96.5
	44.00	6	1.2	1.2	97.8
	45.00	11	2.2	2.2	100.0
	Total	490	100.0	100.0	

CUSTOMER					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20.00	6	1.2	1.2	1.2
	21.00	6	1.2	1.2	2.4
	22.00	7	1.4	1.4	3.9
	23.00	1	.2	.2	4.1
	24.00	1	.2	.2	4.3
	27.00	54	11.0	11.0	15.3
	28.00	9	1.8	1.8	17.1
	29.00	20	4.1	4.1	21.2
	30.00	17	3.5	3.5	24.7
	31.00	20	4.1	4.1	28.8
	32.00	33	6.7	6.7	35.5
	33.00	45	9.2	9.2	44.7
	34.00	22	4.5	4.5	49.2
	35.00	40	8.2	8.2	57.3
	36.00	51	10.4	10.4	67.8
	37.00	20	4.1	4.1	71.8
	38.00	10	2.0	2.0	73.9
	39.00	14	2.9	2.9	76.7
	40.00	10	2.0	2.0	78.8
	41.00	19	3.9	3.9	82.7
	42.00	24	4.9	4.9	87.6
	43.00	21	4.3	4.3	91.8
	44.00	6	1.2	1.2	93.1
	45.00	33	6.7	6.7	99.8
	73.00	1	.2	.2	100.0
	Total	490	100.0	100.0	

ANALYSIS					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22.00	9	1.8	1.8	1.8
	24.00	4	.8	.8	2.7
	25.00	7	1.4	1.4	4.1
	26.00	2	.4	.4	4.5
	27.00	11	2.2	2.2	6.7
	31.00	6	1.2	1.2	8.0
	32.00	10	2.0	2.0	10.0
	33.00	71	14.5	14.5	24.5
	34.00	12	2.4	2.4	26.9
	35.00	6	1.2	1.2	28.2
	36.00	36	7.3	7.3	35.5
	37.00	7	1.4	1.4	36.9
	38.00	16	3.3	3.3	40.2
	39.00	22	4.5	4.5	44.7
	40.00	12	2.4	2.4	47.1
	41.00	27	5.5	5.5	52.7
	42.00	28	5.7	5.7	58.4
	43.00	18	3.7	3.7	62.0
	44.00	75	15.3	15.3	77.3
	45.00	18	3.7	3.7	81.0
	46.00	4	.8	.8	81.8
	47.00	13	2.7	2.7	84.5
	48.00	12	2.4	2.4	86.9
	49.00	9	1.8	1.8	88.8
	50.00	7	1.4	1.4	90.2
	51.00	16	3.3	3.3	93.5
	52.00	8	1.6	1.6	95.1
	53.00	13	2.7	2.7	97.8
	54.00	5	1.0	1.0	98.8
	55.00	6	1.2	1.2	100.0
	Total	490	100.0	100.0	

Human Resource

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	16.00	3	.6	.6	.6
	17.00	4	.8	.8	1.4
	20.00	4	.8	.8	2.2
	21.00	1	.2	.2	2.4
	22.00	8	1.6	1.6	4.1
	24.00	7	1.4	1.4	5.5
	25.00	10	2.0	2.0	7.6
	26.00	6	1.2	1.2	8.8
	27.00	29	5.9	5.9	14.7
	28.00	11	2.2	2.2	16.9
	29.00	33	6.7	6.7	23.7
	30.00	30	6.1	6.1	29.8
	31.00	27	5.5	5.5	35.3
	32.00	36	7.3	7.3	42.7
	33.00	17	3.5	3.5	46.1
	34.00	46	9.4	9.4	55.5
	35.00	20	4.1	4.1	59.6
	36.00	60	12.2	12.2	71.8
	37.00	21	4.3	4.3	76.1
	38.00	29	5.9	5.9	82.0
	39.00	16	3.3	3.3	85.3
	40.00	20	4.1	4.1	89.4
	41.00	12	2.4	2.4	91.8
	42.00	15	3.1	3.1	94.9
	43.00	11	2.2	2.2	97.1
	44.00	3	.6	.6	97.8
	45.00	11	2.2	2.2	100.0
Total		490	100.0	100.0	

Process					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18.00	4	.8	.8	.8
	19.00	2	.4	.4	1.2
	21.00	2	.4	.4	1.6
	22.00	10	2.0	2.0	3.7
	23.00	5	1.0	1.0	4.7
	24.00	10	2.0	2.0	6.7
	25.00	10	2.0	2.0	8.8
	26.00	9	1.8	1.8	10.6
	27.00	46	9.4	9.4	20.0
	28.00	24	4.9	4.9	24.9
	29.00	24	4.9	4.9	29.8
	30.00	23	4.7	4.7	34.5
	31.00	26	5.3	5.3	39.8
	32.00	38	7.8	7.8	47.6
	33.00	34	6.9	6.9	54.5
	34.00	29	5.9	5.9	60.4
	35.00	30	6.1	6.1	66.5
	36.00	56	11.4	11.4	78.0
	37.00	25	5.1	5.1	83.1
	38.00	13	2.7	2.7	85.7
	39.00	8	1.6	1.6	87.3
	40.00	17	3.5	3.5	90.8
	41.00	16	3.3	3.3	94.1
	42.00	4	.8	.8	94.9
	43.00	14	2.9	2.9	97.8
	44.00	3	.6	.6	98.4
	45.00	8	1.6	1.6	100.0
Total		490	100.0	100.0	

3. CHI-SQUARE CROSSTAP

ทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Tol_LED * ROA_log	490	100.0%	0	.0%	490	100.0%
Tot_Strategy * ROA_log	490	100.0%	0	.0%	490	100.0%
Tol_Customer * ROA_log	490	100.0%	0	.0%	490	100.0%
Tol_Analysis * ROA_log	490	100.0%	0	.0%	490	100.0%
Tol_HR * ROA_log	490	100.0%	0	.0%	490	100.0%
Tol_Process * ROA_log	490	100.0%	0	.0%	490	100.0%
Age * ROA_log	490	100.0%	0	.0%	490	100.0%
Gender * ROA_log	490	100.0%	0	.0%	490	100.0%
Status * ROA_log	490	100.0%	0	.0%	490	100.0%
Education * ROA_log	490	100.0%	0	.0%	490	100.0%
Position * ROA_log	490	100.0%	0	.0%	490	100.0%
Salary * ROA_log	490	100.0%	0	.0%	490	100.0%
Population * ROA_log	490	100.0%	0	.0%	490	100.0%

Tol_LED * ROA_log

ทดสอบความสัมพันธ์ของความเป็นผู้นำ กับผลประกอบการบริษัท

			Crosstab		
			ROA_log		
			Weak	Strong	Total
Tol_LED	17.00	Count	0	5	5
		% within Tol_LED	.0%	100.0%	100.0%
	18.00	Count	3	5	8
		% within Tol_LED	37.5%	62.5%	100.0%
	19.00	Count	0	8	8
		% within Tol_LED	.0%	100.0%	100.0%
	20.00	Count	1	2	3
		% within Tol_LED	33.3%	66.7%	100.0%
	21.00	Count	1	0	1
		% within Tol_LED	100.0%	.0%	100.0%
	22.00	Count	0	1	1
		% within Tol_LED	.0%	100.0%	100.0%
	23.00	Count	0	1	1
		% within Tol_LED	.0%	100.0%	100.0%
	24.00	Count	0	13	13
		% within Tol_LED	.0%	100.0%	100.0%
	25.00	Count	0	2	2
		% within Tol_LED	.0%	100.0%	100.0%
	26.00	Count	0	2	2
		% within Tol_LED	.0%	100.0%	100.0%
	27.00	Count	8	29	37
		% within Tol_LED	21.6%	78.4%	100.0%
	28.00	Count	8	2	10

	% within Tol_LED	80.0%	20.0%	100.0%
29.00	Count	7	19	26
	% within Tol_LED	26.9%	73.1%	100.0%
30.00	Count	3	18	21
	% within Tol_LED	14.3%	85.7%	100.0%
31.00	Count	22	22	44
	% within Tol_LED	50.0%	50.0%	100.0%
32.00	Count	12	33	45
	% within Tol_LED	26.7%	73.3%	100.0%
33.00	Count	26	32	58
	% within Tol_LED	44.8%	55.2%	100.0%
34.00	Count	19	18	37
	% within Tol_LED	51.4%	48.6%	100.0%
35.00	Count	14	18	32
	% within Tol_LED	43.8%	56.3%	100.0%
36.00	Count	23	23	46
	% within Tol_LED	50.0%	50.0%	100.0%
37.00	Count	5	14	19
	% within Tol_LED	26.3%	73.7%	100.0%
38.00	Count	5	5	10
	% within Tol_LED	50.0%	50.0%	100.0%
39.00	Count	7	8	15
	% within Tol_LED	46.7%	53.3%	100.0%
40.00	Count	2	4	6
	% within Tol_LED	33.3%	66.7%	100.0%
41.00	Count	3	5	8
	% within Tol_LED	37.5%	62.5%	100.0%
42.00	Count	1	1	2
	% within Tol_LED	50.0%	50.0%	100.0%

43.00	Count	3	6	9
	% within Tol_LED	33.3%	66.7%	100.0%
45.00	Count	7	14	21
	% within Tol_LED	33.3%	66.7%	100.0%
Total	Count	180	310	490
	% within Tol_LED	36.7%	63.3%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	54.746 ^a	27	.001
Likelihood Ratio	66.272	27	.000
Linear-by-Linear Association	8.845	1	.003
N of Valid Cases	490		

a. 25 cells (44.6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .37.

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	-.134	.041	-2.998	.003 ^c
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	-.143	.043	-3.188	.002 ^c
N of Valid Cases	490			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tot_Strategy * ROA_log

ทดสอบความสัมพันธ์ของการวางแผนกลยุทธ์ กับผลประกอบการบริษัท

			Crosstab		
			ROA_log		
			Weak	Strong	Total
Tot_Strategy	18.00	Count	0	1	1
		% within Tot_Strategy	.0%	100.0%	100.0%
	19.00	Count	0	5	5
		% within Tot_Strategy	.0%	100.0%	100.0%
	20.00	Count	0	4	4
		% within Tot_Strategy	.0%	100.0%	100.0%
	22.00	Count	0	1	1
		% within Tot_Strategy	.0%	100.0%	100.0%
	23.00	Count	0	3	3
		% within Tot_Strategy	.0%	100.0%	100.0%
	24.00	Count	0	3	3
		% within Tot_Strategy	.0%	100.0%	100.0%
	25.00	Count	0	8	8
		% within Tot_Strategy	.0%	100.0%	100.0%
	26.00	Count	0	5	5
		% within Tot_Strategy	.0%	100.0%	100.0%
	27.00	Count	3	42	45
		% within Tot_Strategy	6.7%	93.3%	100.0%
	28.00	Count	4	9	13
		% within Tot_Strategy	30.8%	69.2%	100.0%
	29.00	Count	4	8	12
		% within Tot_Strategy	33.3%	66.7%	100.0%
	30.00	Count	23	19	42
		% within Tot_Strategy	54.8%	45.2%	100.0%
	31.00	Count	6	32	38

	% within Tot_Strategy	15.8%	84.2%	100.0%
32.00	Count	12	16	28
	% within Tot_Strategy	42.9%	57.1%	100.0%
33.00	Count	19	20	39
	% within Tot_Strategy	48.7%	51.3%	100.0%
34.00	Count	19	18	37
	% within Tot_Strategy	51.4%	48.6%	100.0%
35.00	Count	18	31	49
	% within Tot_Strategy	36.7%	63.3%	100.0%
36.00	Count	25	24	49
	% within Tot_Strategy	51.0%	49.0%	100.0%
37.00	Count	7	8	15
	% within Tot_Strategy	46.7%	53.3%	100.0%
38.00	Count	6	14	20
	% within Tot_Strategy	30.0%	70.0%	100.0%
39.00	Count	9	8	17
	% within Tot_Strategy	52.9%	47.1%	100.0%
40.00	Count	5	2	7
	% within Tot_Strategy	71.4%	28.6%	100.0%
41.00	Count	3	6	9
	% within Tot_Strategy	33.3%	66.7%	100.0%
42.00	Count	4	5	9
	% within Tot_Strategy	44.4%	55.6%	100.0%
43.00	Count	9	5	14
	% within Tot_Strategy	64.3%	35.7%	100.0%
44.00	Count	2	4	6
	% within Tot_Strategy	33.3%	66.7%	100.0%
45.00	Count	2	9	11
	% within Tot_Strategy	18.2%	81.8%	100.0%
Total	Count	180	310	490
	% within Tot_Strategy	36.7%	63.3%	100.0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	71.876 ^a	26	.000
Likelihood Ratio	86.937	26	.000
Linear-by-Linear Association	22.573	1	.000
N of Valid Cases	490		

a. 24 cells (44.4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .37.

Symmetric Measures				
	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	-.215	.039	-4.860	.000 ^c
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	-.215	.042	-4.852	.000 ^c
N of Valid Cases	490			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tol_Customer * ROA_log

ทดสอบความสัมพันธ์ของการมุ่งเน้นลูกค้า กับผลประกอบการบริษัท

			Crosstab		
			ROA_log		
			Weak	Strong	Total
Tol_Customer	20.00	Count	0	6	6
		% within Tol_Customer	.0%	100.0%	100.0%
	21.00	Count	0	6	6
		% within Tol_Customer	.0%	100.0%	100.0%
	22.00	Count	0	7	7
		% within Tol_Customer	.0%	100.0%	100.0%

23.00	Count	0	1	1
	% within Tol_Customer	.0%	100.0%	100.0%
24.00	Count	0	1	1
	% within Tol_Customer	.0%	100.0%	100.0%
27.00	Count	7	47	54
	% within Tol_Customer	13.0%	87.0%	100.0%
28.00	Count	1	8	9
	% within Tol_Customer	11.1%	88.9%	100.0%
29.00	Count	5	15	20
	% within Tol_Customer	25.0%	75.0%	100.0%
30.00	Count	0	17	17
	% within Tol_Customer	.0%	100.0%	100.0%
31.00	Count	10	10	20
	% within Tol_Customer	50.0%	50.0%	100.0%
32.00	Count	13	20	33
	% within Tol_Customer	39.4%	60.6%	100.0%
33.00	Count	9	36	45
	% within Tol_Customer	20.0%	80.0%	100.0%
34.00	Count	11	11	22
	% within Tol_Customer	50.0%	50.0%	100.0%
35.00	Count	20	20	40
	% within Tol_Customer	50.0%	50.0%	100.0%
36.00	Count	23	28	51
	% within Tol_Customer	45.1%	54.9%	100.0%
37.00	Count	13	7	20
	% within Tol_Customer	65.0%	35.0%	100.0%
38.00	Count	4	6	10
	% within Tol_Customer	40.0%	60.0%	100.0%
39.00	Count	8	6	14

	% within Tol_Customer	57.1%	42.9%	100.0%
40.00	Count	6	4	10
	% within Tol_Customer	60.0%	40.0%	100.0%
41.00	Count	12	7	19
	% within Tol_Customer	63.2%	36.8%	100.0%
42.00	Count	13	11	24
	% within Tol_Customer	54.2%	45.8%	100.0%
43.00	Count	16	5	21
	% within Tol_Customer	76.2%	23.8%	100.0%
44.00	Count	3	3	6
	% within Tol_Customer	50.0%	50.0%	100.0%
45.00	Count	5	28	33
	% within Tol_Customer	15.2%	84.8%	100.0%
73.00	Count	1	0	1
	% within Tol_Customer	100.0%	.0%	100.0%
Total	Count	180	310	490
	% within Tol_Customer	36.7%	63.3%	100.0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	95.652 ^a	24	.000
Likelihood Ratio	111.284	24	.000
Linear-by-Linear Association	35.296	1	.000
N of Valid Cases	490		

a. 17 cells (34.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .37.

Tol_Analysis * ROA_log

ทดสอบความสัมพันธ์ของการวิเคราะห์ กับผลประกอบการบริษัท

			Crosstab		
			ROA_log		
			Weak	Strong	Total
Tol_Analysis	22.00	Count	0	9	9
		% within Tol_Analysis	.0%	100.0%	100.0%
	24.00	Count	0	4	4
		% within Tol_Analysis	.0%	100.0%	100.0%
	25.00	Count	7	0	7
		% within Tol_Analysis	100.0%	.0%	100.0%
	26.00	Count	1	1	2
		% within Tol_Analysis	50.0%	50.0%	100.0%
	27.00	Count	0	11	11
		% within Tol_Analysis	.0%	100.0%	100.0%
	31.00	Count	0	6	6
		% within Tol_Analysis	.0%	100.0%	100.0%
	32.00	Count	6	4	10
		% within Tol_Analysis	60.0%	40.0%	100.0%
	33.00	Count	11	60	71
		% within Tol_Analysis	15.5%	84.5%	100.0%
	34.00	Count	5	7	12
		% within Tol_Analysis	41.7%	58.3%	100.0%
	35.00	Count	6	0	6
		% within Tol_Analysis	100.0%	.0%	100.0%
	36.00	Count	6	30	36
		% within Tol_Analysis	16.7%	83.3%	100.0%
	37.00	Count	1	6	7

	% within Tol_Analysis	14.3%	85.7%	100.0%
38.00	Count	2	14	16
	% within Tol_Analysis	12.5%	87.5%	100.0%
39.00	Count	8	14	22
	% within Tol_Analysis	36.4%	63.6%	100.0%
40.00	Count	5	7	12
	% within Tol_Analysis	41.7%	58.3%	100.0%
41.00	Count	16	11	27
	% within Tol_Analysis	59.3%	40.7%	100.0%
42.00	Count	15	13	28
	% within Tol_Analysis	53.6%	46.4%	100.0%
43.00	Count	7	11	18
	% within Tol_Analysis	38.9%	61.1%	100.0%
44.00	Count	32	43	75
	% within Tol_Analysis	42.7%	57.3%	100.0%
45.00	Count	8	10	18
	% within Tol_Analysis	44.4%	55.6%	100.0%
46.00	Count	2	2	4
	% within Tol_Analysis	50.0%	50.0%	100.0%
47.00	Count	5	8	13
	% within Tol_Analysis	38.5%	61.5%	100.0%
48.00	Count	5	7	12
	% within Tol_Analysis	41.7%	58.3%	100.0%
49.00	Count	6	3	9
	% within Tol_Analysis	66.7%	33.3%	100.0%
50.00	Count	4	3	7
	% within Tol_Analysis	57.1%	42.9%	100.0%
51.00	Count	6	10	16
	% within Tol_Analysis	37.5%	62.5%	100.0%

52.00	Count	6	2	8
	% within Tol_Analysis	75.0%	25.0%	100.0%
53.00	Count	6	7	13
	% within Tol_Analysis	46.2%	53.8%	100.0%
54.00	Count	0	5	5
	% within Tol_Analysis	.0%	100.0%	100.0%
55.00	Count	4	2	6
	% within Tol_Analysis	66.7%	33.3%	100.0%
Total	Count	180	310	490
	% within Tol_Analysis	36.7%	63.3%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	94.993 ^a	29	.000
Likelihood Ratio	112.989	29	.000
Linear-by-Linear Association	18.465	1	.000
N of Valid Cases	490		

a. 30 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .73.

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	-.269	.038	-6.161	.000 ^c
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	-.277	.041	-6.369	.000 ^c
N of Valid Cases	490			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tol_HR * ROA_log

ทดสอบความสัมพันธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับผลประกอบการบริษัท

Crosstab

		ROA_log			
		Weak	Strong	Total	
Tol_HR	16.00	Count	0	3	3
		% within Tol_HR	.0%	100.0%	100.0%
	17.00	Count	0	4	4
		% within Tol_HR	.0%	100.0%	100.0%
	20.00	Count	0	4	4
		% within Tol_HR	.0%	100.0%	100.0%
	21.00	Count	0	1	1
		% within Tol_HR	.0%	100.0%	100.0%
	22.00	Count	0	8	8
		% within Tol_HR	.0%	100.0%	100.0%
	24.00	Count	0	7	7
		% within Tol_HR	.0%	100.0%	100.0%
	25.00	Count	6	4	10
		% within Tol_HR	60.0%	40.0%	100.0%
	26.00	Count	4	2	6
		% within Tol_HR	66.7%	33.3%	100.0%
	27.00	Count	6	23	29
		% within Tol_HR	20.7%	79.3%	100.0%
	28.00	Count	0	11	11
		% within Tol_HR	.0%	100.0%	100.0%
	29.00	Count	0	33	33
		% within Tol_HR	.0%	100.0%	100.0%
	30.00	Count	7	23	30
		% within Tol_HR	23.3%	76.7%	100.0%
	31.00	Count	6	21	27

	% within Tol_HR	22.2%	77.8%	100.0%
32.00	Count	11	25	36
	% within Tol_HR	30.6%	69.4%	100.0%
33.00	Count	10	7	17
	% within Tol_HR	58.8%	41.2%	100.0%
34.00	Count	21	25	46
	% within Tol_HR	45.7%	54.3%	100.0%
35.00	Count	7	13	20
	% within Tol_HR	35.0%	65.0%	100.0%
36.00	Count	46	14	60
	% within Tol_HR	76.7%	23.3%	100.0%
37.00	Count	8	13	21
	% within Tol_HR	38.1%	61.9%	100.0%
38.00	Count	9	20	29
	% within Tol_HR	31.0%	69.0%	100.0%
39.00	Count	7	9	16
	% within Tol_HR	43.8%	56.3%	100.0%
40.00	Count	5	15	20
	% within Tol_HR	25.0%	75.0%	100.0%
41.00	Count	8	4	12
	% within Tol_HR	66.7%	33.3%	100.0%
42.00	Count	9	6	15
	% within Tol_HR	60.0%	40.0%	100.0%
43.00	Count	5	6	11
	% within Tol_HR	45.5%	54.5%	100.0%
44.00	Count	1	2	3
	% within Tol_HR	33.3%	66.7%	100.0%
45.00	Count	4	7	11
	% within Tol_HR	36.4%	63.6%	100.0%
Total	Count	180	310	490
	% within Tol_HR	36.7%	63.3%	100.0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	111.214 ^a	26	.000
Likelihood Ratio	133.525	26	.000
Linear-by-Linear Association	30.895	1	.000
N of Valid Cases	490		

a. 20 cells (37.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .37.

Symmetric Measures				
	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	-.251	.039	-5.737	.000 ^c
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	-.258	.042	-5.896	.000 ^c
N of Valid Cases	490			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tol_Process * ROA_log

ทดสอบความสัมพันธ์ของกระบวนการทำงาน กับผลประกอบการบริษัท

			Crosstab		
			ROA_log		
			Weak	Strong	Total
Tol_Process	18.00	Count	4	0	4
		% within Tol_Process	100.0%	.0%	100.0%
	19.00	Count	2	0	2
		% within Tol_Process	100.0%	.0%	100.0%
	21.00	Count	2	0	2
		% within Tol_Process	100.0%	.0%	100.0%
	22.00	Count	0	10	10
		% within Tol_Process	.0%	100.0%	100.0%
	23.00	Count	0	5	5
		% within Tol_Process	.0%	100.0%	100.0%
	24.00	Count	0	10	10
		% within Tol_Process	.0%	100.0%	100.0%
	25.00	Count	1	9	10
		% within Tol_Process	10.0%	90.0%	100.0%
	26.00	Count	0	9	9
		% within Tol_Process	.0%	100.0%	100.0%
	27.00	Count	12	34	46
		% within Tol_Process	26.1%	73.9%	100.0%
	28.00	Count	2	22	24
		% within Tol_Process	8.3%	91.7%	100.0%
	29.00	Count	8	16	24
		% within Tol_Process	33.3%	66.7%	100.0%
	30.00	Count	9	14	23
		% within Tol_Process	39.1%	60.9%	100.0%
	31.00	Count	8	18	26

	% within Tol_Process	30.8%	69.2%	100.0%
32.00	Count	12	26	38
	% within Tol_Process	31.6%	68.4%	100.0%
33.00	Count	20	14	34
	% within Tol_Process	58.8%	41.2%	100.0%
34.00	Count	12	17	29
	% within Tol_Process	41.4%	58.6%	100.0%
35.00	Count	12	18	30
	% within Tol_Process	40.0%	60.0%	100.0%
36.00	Count	29	27	56
	% within Tol_Process	51.8%	48.2%	100.0%
37.00	Count	9	16	25
	% within Tol_Process	36.0%	64.0%	100.0%
38.00	Count	7	6	13
	% within Tol_Process	53.8%	46.2%	100.0%
39.00	Count	3	5	8
	% within Tol_Process	37.5%	62.5%	100.0%
40.00	Count	7	10	17
	% within Tol_Process	41.2%	58.8%	100.0%
41.00	Count	6	10	16
	% within Tol_Process	37.5%	62.5%	100.0%
42.00	Count	2	2	4
	% within Tol_Process	50.0%	50.0%	100.0%
43.00	Count	8	6	14
	% within Tol_Process	57.1%	42.9%	100.0%
44.00	Count	1	2	3
	% within Tol_Process	33.3%	66.7%	100.0%
45.00	Count	4	4	8
	% within Tol_Process	50.0%	50.0%	100.0%
Total	Count	180	310	490
	% within Tol_Process	36.7%	63.3%	100.0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	66.408 ^a	26	.000
Likelihood Ratio	82.138	26	.000
Linear-by-Linear Association	14.754	1	.000
N of Valid Cases	490		

a. 19 cells (35.2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .73.

Symmetric Measures				
	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	-.174	.045	-3.896	.000 ^c
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	-.198	.043	-4.459	.000 ^c
N of Valid Cases	490			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Age * ROA_log

ทดสอบความสัมพันธ์ช่วงอายุพนักงาน กับผลประกอบการบริษัท

		Crosstab			
		ROA_log			
		Weak	Strong	Total	
Age	<25	Count	4	27	31
		% within Age	12.9%	87.1%	100.0%
25-29	Count	61	94	155	
		% within Age	39.4%	60.6%	100.0%
30-34	Count	52	110	162	
		% within Age	32.1%	67.9%	100.0%
35-39	Count	31	36	67	
		% within Age	46.3%	53.7%	100.0%
40-49	Count	32	43	75	
		% within Age	42.7%	57.3%	100.0%
Total	Count	180	310	490	
		% within Age	36.7%	63.3%	100.0%
Chi-Square Tests					
		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square		13.288 ^a	4	.010	
Likelihood Ratio		14.533	4	.006	
Linear-by-Linear Association		4.494	1	.034	
N of Valid Cases		490			

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11.39.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-.096	.045	-2.127	.034 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-.086	.045	-1.911	.057 ^c
N of Valid Cases		490			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Gender * ROA_log

ทดสอบความสัมพันธ์ช่วงอายุพนักงาน กับผลประกอบการบริษัท

		Crosstab			
		ROA_log			
			Weak	Strong	Total
Gender	Woman	Count	138	193	331
		% within Gender	41.7%	58.3%	100.0%
	Man	Count	42	117	159
		% within Gender	26.4%	73.6%	100.0%
Total		Count	180	310	490
		% within Gender	36.7%	63.3%	100.0%

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	10.786 ^a	1	.001		
Continuity Correction ^b	10.138	1	.001		
Likelihood Ratio	11.097	1	.001		
Fisher's Exact Test				.001	.001
Linear-by-Linear Association	10.764	1	.001		
N of Valid Cases	490				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 58.41.

b. Computed only for a 2x2 table

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	.148	.043	3.314	.001 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.148	.043	3.314	.001 ^c
N of Valid Cases		490			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Status * ROA_log

ทดสอบความสัมพันธ์ช่วงสถานะภาพของพนักงาน กับผลประกอบการบริษัท

		Crosstab			
		ROA_log			
		Weak	Strong	Total	
Status	Single	Count	120	178	298
		% within Status	40.3%	59.7%	100.0%
	Married	Count	60	119	179
		% within Status	33.5%	66.5%	100.0%
	Separated	Count	0	13	13
		% within Status	.0%	100.0%	100.0%
Total		Count	180	310	490
		% within Status	36.7%	63.3%	100.0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9.946 ^a	2	.007
Likelihood Ratio	14.292	2	.001
Linear-by-Linear Association	6.927	1	.008
N of Valid Cases	490		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.78.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	.119	.041	2.648	.008 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.104	.044	2.317	.021 ^c
N of Valid Cases		490			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Education * ROA_log

ทดสอบการระดับศึกษาของพนักงาน กับผลประกอบการบริษัท

			Crosstab		
			ROA_log		
			Weak	Strong	Total
Education	Below Bachelor	Count	5	14	19
		% within Education	26.3%	73.7%	100.0%
	Bachelor	Count	167	276	443
		% within Education	37.7%	62.3%	100.0%
	Master	Count	8	20	28
		% within Education	28.6%	71.4%	100.0%
Total		Count	180	310	490
		% within Education	36.7%	63.3%	100.0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.867 ^a	2	.393
Likelihood Ratio	1.943	2	.379
Linear-by-Linear Association	.009	1	.926
N of Valid Cases	490		

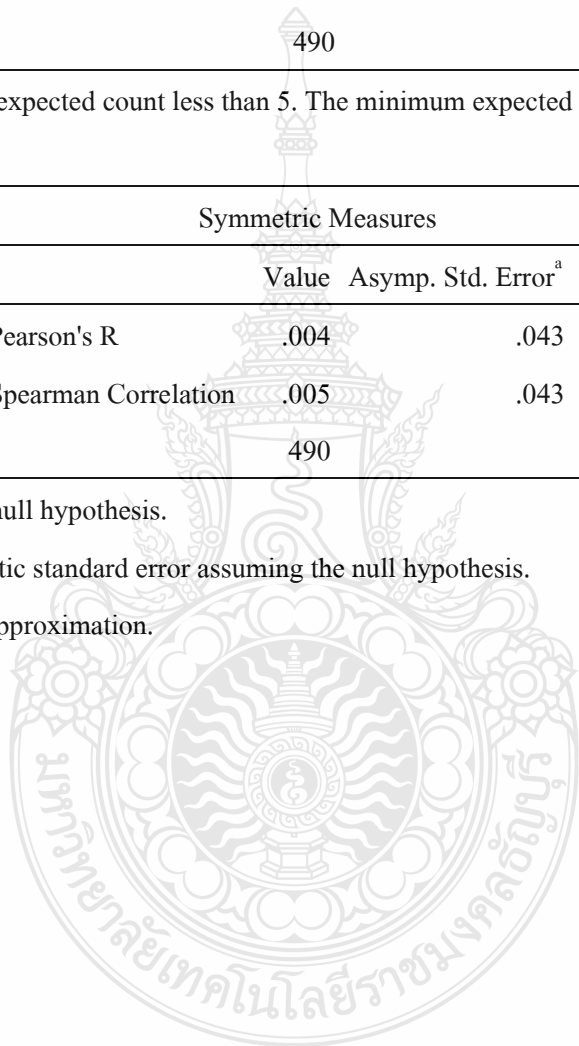
a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6.98.

Symmetric Measures				
	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	.004	.043	.093	.926 ^c
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	.005	.043	.105	.917 ^c
N of Valid Cases	490			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.



Position * ROA_log

ทดสอบการระดับตำแหน่งของพนักงาน กับผลประกอบการบริษัท

		Crosstab			
		ROA_log			
			Weak	Strong	Total
Position	Operation staff	Count	39	133	172
		% within Position	22.7%	77.3%	100.0%
	Assistant supervisor	Count	27	19	46
		% within Position	58.7%	41.3%	100.0%
	Supervisor	Count	84	102	186
		% within Position	45.2%	54.8%	100.0%
	Assistant Mgr	Count	15	21	36
		% within Position	41.7%	58.3%	100.0%
	Manager	Count	13	35	48
		% within Position	27.1%	72.9%	100.0%
	General Mgr	Count	2	0	2
		% within Position	100.0%	.0%	100.0%
Total		Count	180	310	490
		% within Position	36.7%	63.3%	100.0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35.605 ^a	5	.000
Likelihood Ratio	36.779	5	.000
Linear-by-Linear Association	6.035	1	.014
N of Valid Cases	490		

a. 2 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .73.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-.111	.043	-2.469	.014 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-.126	.043	-2.798	.005 ^c
N of Valid Cases		490			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Salary * ROA_log

ทดสอบการระดับรายได้ของพนักงาน กับผลประกอบการบริษัท

		Crosstab			
		ROA_log			
			Weak	Strong	Total
Salary	<20000	Count	38	146	184
		% within Salary	20.7%	79.3%	100.0%
	20001-40000	Count	107	112	219
		% within Salary	48.9%	51.1%	100.0%
	40001-60000	Count	31	49	80
		% within Salary	38.8%	61.3%	100.0%
	60001-80000	Count	3	3	6
		% within Salary	50.0%	50.0%	100.0%
	80001-100000	Count	1	0	1
		% within Salary	100.0%	.0%	100.0%
Total		Count	180	310	490
		% within Salary	36.7%	63.3%	100.0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	36.645 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	38.331	4	.000
Linear-by-Linear Association	18.405	1	.000
N of Valid Cases	490		

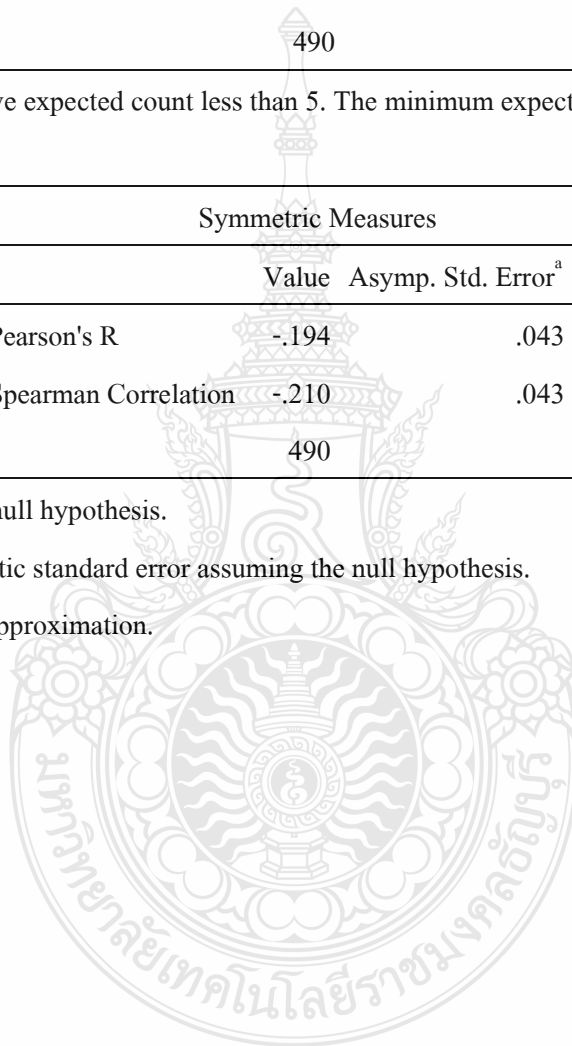
a. 4 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .37.

Symmetric Measures				
	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	-.194	.043	-4.369	.000 ^c
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	-.210	.043	-4.744	.000 ^c
N of Valid Cases	490			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.



Population * ROA_log

ทดสอบการระดับจำนวนพนักงาน กับผลประกอบการบริษัท

		Crosstab			
		ROA_log			
		Weak	Strong	Total	
Population	<100	Count	20	0	20
		% within Population	100.0%	.0%	100.0%
	100-200	Count	40	162	202
		% within Population	19.8%	80.2%	100.0%
	401-500	Count	0	40	40
		% within Population	.0%	100.0%	100.0%
	>500	Count	120	108	228
		% within Population	52.6%	47.4%	100.0%
Total	Count	180	310	490	
	% within Population	36.7%	63.3%	100.0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	107.383 ^a	3	.000
Likelihood Ratio	127.886	3	.000
Linear-by-Linear Association	17.255	1	.000
N of Valid Cases	490		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7.35.

Symmetric Measures				
	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	-.188	.046	-4.225	.000 ^c
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	-.199	.049	-4.491	.000 ^c
N of Valid Cases	490			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

4. LOGISTIC REGRESSION

ทำนายปัจจัยที่มีผลต่อ กับผลประกอบการบริษัท

Logistic Regression

Case Processing Summary			
Unweighted Cases ^a		N	Percent
Selected Cases	Included in Analysis	490	100.0
	Missing Cases	0	.0
	Total	490	100.0
Unselected Cases		0	.0
Total		490	100.0

a. If weight is in effect, see classification table for the total number of cases.

Dependent Variable Encoding	
Original Value	Internal Value
Weak	0
Strong	1

Classification Table^{a,b}

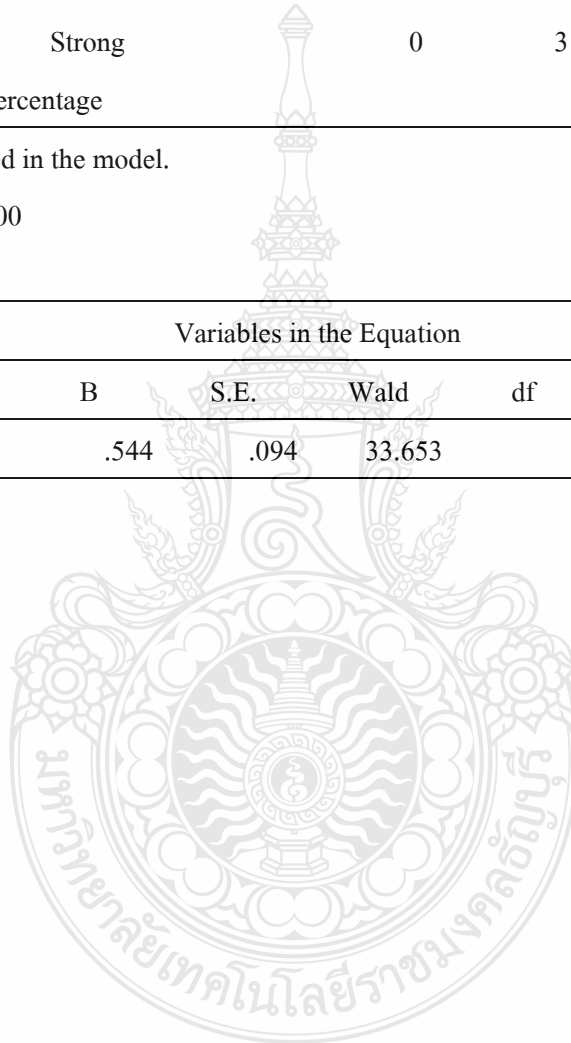
		Observed	Predicted		
			ROA_log		Percentage
			Weak	Strong	Correct
Step 0	ROA_log	Weak	0	180	.0
		Strong	0	310	100.0
		Overall Percentage			63.3

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is .500

Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 0	Constant	.544	.094	33.653	1	.000	1.722



Variables not in the Equation ^a					
			Score	df	Sig.
Step 0	Variables	IDVnew	3.016	1	.082
		PDInew	91.741	1	.000
		LEDnew	11.941	1	.001
		MASnew	3.049	1	.081
		LTOnew	1.066	1	.302
		UAInew	33.983	1	.000
		Tol_LEDnew	11.941	1	.001
		Tol_Strategynew	21.415	1	.000
		Tol_Customernew	37.181	1	.000
		Tol_analysisnew	15.204	1	.000
		Tol_HRnew	38.531	1	.000
		Tol_processnew	23.060	1	.000
		Age	4.503	1	.034
		Gender	10.786	1	.001
		Status	6.941	1	.008
		Education	.009	1	.926
		Position	6.047	1	.014
		Salary	18.442	1	.000
		Population	17.290	1	.000

a. Residual Chi-Squares are not computed because of redundancies.

Omnibus Tests of Model Coefficients				
		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	433.210	18	.000
	Block	433.210	18	.000
	Model	433.210	18	.000

Model Summary				
Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square	
1	211.168 ^a	.587	.802	

a. Estimation terminated at iteration number 20 because maximum iterations has been reached.
Final solution cannot be found.

Classification Table ^a					
		Observed	Predicted		Percentage Correct
			ROA_log		
			Weak	Strong	
Step 1	ROA_log	Weak	149	31	82.8
		Strong	25	285	91.9
Overall Percentage					88.6

a. The cut value is .500

		Variables in the Equation					
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	IDVnew	-30.562	3050.092	.000	1	.992	.000
	PDInew	8.696	1.661	27.416	1	.000	5.978
	LEDnew	-.795	.497	2.557	1	.110	.452
	MASnew	30.195	3050.091	.000	1	.992	1.299E13
	LTONew	-29.956	3050.091	.000	1	.992	.000
	UAInew	30.374	3050.092	.000	1	.992	1.553E13
	Tol_Strategynew	1.599	.545	8.607	1	.003	.202
	Tol_Customernew	-.158	.522	.091	1	.763	.854
	Tol_analysisnew	1.517	.565	7.213	1	.007	4.561
	Tol_HRnew	-.257	.546	.221	1	.639	.774
	Tol_processnew	.686	.503	1.860	1	.173	1.985
	Age	-.373	.212	3.084	1	.079	.689
	Gender	2.283	.480	22.626	1	.000	9.803
	Status	-.074	.405	.034	1	.854	.928
	Education	1.624	.750	4.689	1	.030	.197
	Position	1.528	.395	14.956	1	.000	4.609
	Salary	-1.027	.654	2.464	1	.116	.358
	Population	-1.812	.397	20.866	1	.000	.163
Constant	4.647	1.994	5.430	1	.020	104.294	

a.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาว ศิริพร บัวเพชร
วัน เดือน ปี เกิด	5 สิงหาคม 2521
ที่อยู่	441 หมู่บ้านฟ้าลาคุณ คลองหนึ่ง ตำบล ประชาธิปัตย์ อำเภอ ชัยบุรี จังหวัด ปทุมธานี 12130
ประวัติการศึกษา	ระดับปริญญาตรี สำเร็จการศึกษาวិทยาศาสตร์บัณฑิต สาขา เคมี-ชีววิทยา มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ วิทยาเขต หาดใหญ่ จังหวัด สงขลา ประกาศนียบัตรหลักสูตร การตลาดและการเงิน มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์ วิทยา เขต ท่าพระจันทร์ กรุงเทพมหานคร ระดับปริญญาโท สำเร็จการศึกษาปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขา ธุรกิจระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อ. ธัญบุรี จังหวัด ปทุมธานี
ประวัติการทำงาน	หัวหน้าแผนกอาวุโสแผนกการขายและการตลาด บริษัท ชัน โยคาเซไทยแลนด์ จำกัด
เบอร์โทรศัพท์	087-709-3223
อีเมล	siriamy_5@hotmail.com

