

การศึกษาเปรียบเทียบการตัดสินใจกลุ่มระหว่างผู้บริหาร ในประเทศไทยกับประเทศญี่ปุ่น จีน และฮ่องกง

ดร.มนวิภา ผดุงสิทธิ์*

ดร.นภดล ร่มโพธิ์**

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นการเปรียบเทียบการตัดสินใจกลุ่มของผู้บริหารในประเทศไทยกับผู้บริหารในประเทศญี่ปุ่น จีน และฮ่องกง โดยงานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาผ่านการทำการทดลอง โดยให้ผู้เข้าร่วมทดลองทำการตัดสินใจในเกมการจัดการทางธุรกิจ โดยผลวิจัยที่ได้รับจากการศึกษาในประเทศไทยได้ถูกนำไปเปรียบเทียบกับผลวิจัยก่อนหน้านี้ที่ทำในประเทศญี่ปุ่น จีน และฮ่องกง งานวิจัยนี้ใช้ทฤษฎีของ Hofstede มาเป็นพื้นฐานในการศึกษา ผลการวิจัยพบว่ามีความแตกต่างกันในการตัดสินใจของผู้บริหารในประเทศไทยเมื่อเปรียบเทียบกับผู้บริหารในประเทศอื่น ๆ ชำต้น

คำสำคัญ: การตัดสินใจกลุ่ม วัฒนธรรม Hofstede's Model

* รองศาสตราจารย์ประจำ ภาควิชาการบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

** รองศาสตราจารย์ประจำ สาขาวิชาบริหารการปฏิบัติการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ABSTRACT

This research focuses on the comparison of group decision making between Thai executives and those of other countries namely Japan, China, and Hong Kong. This research was conducted by using experimental approach. Thai participants in experimental research made decisions in business simulation game. The results were then compared to the previous studies from Japan, China, and Hong Kong. Hofstede's model was used as a basis in this study. Results show that there are differences in group decision making systems between Thai executives and those of other countries.

Keywords: Group Decision Making, Hofstede's national Culture

บทนำ

เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่าการตัดสินใจนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยการตัดสินใจสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทหลัก ๆ ได้แก่ การตัดสินใจส่วนบุคคล (Individual Decision Making) และการตัดสินใจกลุ่ม (Group Decision Making) อย่างไรก็ตาม ในโลกการทำงานในองค์กรธุรกิจนั้น การตัดสินใจที่สำคัญหลายประการมักจะเป็นการตัดสินใจกลุ่มมากกว่าการตัดสินใจส่วนบุคคล เนื่องจากการตัดสินใจกลุ่มนั้นมีข้อดีตรงที่จะได้รับความคิดเห็นที่หลากหลายและเป็นประโยชน์

อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจกลุ่มนั้นจะมีความซับซ้อนมากกว่าการตัดสินใจส่วนบุคคล ยิ่งกลุ่มมีขนาดใหญ่มากเท่าไรความซับซ้อนก็จะเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น เพราะมีความเป็นไปได้สูงที่แต่ละคนจะมีความคิดที่แตกต่างกัน การตัดสินใจกลุ่มจึงมักจะใช้เวลาในการตัดสินใจส่วนบุคคล และมักจะเกิดปัญหาในการตัดสินใจมากกว่า

ปัจจัยอีกประการหนึ่งซึ่งผลกระทบต่อตัดสินใจกลุ่มคือวัฒนธรรมระหว่างประเทศที่แตกต่างกัน เมื่อผู้ตัดสินใจอยู่ในวัฒนธรรมของแต่ละประเทศที่แตกต่างกัน ก็ยังทำให้การตัดสินใจกลุ่มมีความยากลำบากมากขึ้น มีทฤษฎีหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจตามสถานการณ์ (Contingency Theory) ได้กล่าวไว้ว่า ไม่มีแนวทางใดที่จะเป็นแนวทางที่ดีที่สุดในทุกกรณี

การตัดสินใจที่ดีที่สุดจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่วัฒนธรรมในแต่ละประเทศที่แตกต่างกันนั้นนับเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลต่อการตัดสินใจในเรื่องการตัดสินใจ การจัดการโครงสร้างองค์กร และผลลัพธ์ขององค์กรในที่สุด

Hofstede (2001, p.9) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมไว้ว่าเป็น “ความคิดรวบยอดที่สามารถแบ่งแยกสมาชิกของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งออกจากกลุ่มที่เหลือ” โดยวัฒนธรรมระหว่างประเทศนี้เองที่จะส่งผลสำคัญต่อการตัดสินใจ เพราะแต่ละประเทศย่อมมีความเชื่อและทัศนคติที่ต่างกัน (Hofstede, 1980) อย่างไรก็ตาม ถึงแม้จะมีงานวิจัยจำนวนมากที่ยืนยันถึงความแตกต่างในวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ แต่ยังมีงานวิจัยจำนวนไม่มากนักที่ได้ทำการเปรียบเทียบการตัดสินใจในเชิงธุรกิจของผู้บริหารที่มาจากประเทศที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน งานวิจัยนี้จึงมีจุดมุ่งหมายในการทดสอบความแตกต่างดังกล่าวโดยได้ทำการศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารไทย และนำผลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่ได้ทำก่อนหน้านี้โดย Iwai et al. (2012) ซึ่งใช้เครื่องมือการวิจัยแบบเดียวกันและได้ทำงานวิจัยในประเทศญี่ปุ่น จีน และฮ่องกง

ผลที่ได้รับจากงานวิจัยนี้จะมีส่วนช่วยให้ทราบถึงลักษณะความแตกต่างระหว่างการตัดสินใจกลุ่มของผู้บริหารไทยและ

ผู้บริหารของประเทศอื่น ๆ ซึ่งจะมีส่วนทำให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะและผลของการตัดสินใจที่แตกต่างกัน และมีความจำเป็นอย่างมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ที่จะต้องมีการสร้างความร่วมมือกันในหลายประเทศ ดังนั้น ความเข้าใจในเรื่องการตัดสินใจที่อยู่ภายใต้วัฒนธรรมของแต่ละประเทศที่แตกต่างกันย่อมที่จะทำให้องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์ต่าง ๆ อันจะนำมาซึ่งการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การตัดสินใจสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ การตัดสินใจส่วนบุคคลและการตัดสินใจกลุ่ม การตัดสินใจส่วนบุคคลนั้นเป็นการตัดสินใจที่กระทำโดยคน ๆ เดียวเป็นผู้ตัดสินใจ สำหรับการตัดสินใจกลุ่มจะกระทำโดยคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป สำหรับการตัดสินใจทางธุรกิจนั้น การตัดสินใจส่วนบุคคลจะมีน้อยกว่าการตัดสินใจกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ เนื่องจากปัญหาทางธุรกิจที่เกิดขึ้นมักจะมี ความซับซ้อนในการหาทางออก และจากการศึกษาพบว่า การตัดสินใจกลุ่มนั้นมักให้ผลที่ดีกว่าการตัดสินใจส่วนบุคคล (Wang et al., 2006) เนื่องมาจากการแบ่งปันข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างกัน

ปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจกลุ่มคือ วัฒนธรรมของประเทศ (National Cultures) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มนั้นจะถูกปลูกฝังวัฒนธรรมมาจากประเทศที่อยู่อาศัย จึงทำให้ลักษณะการตัดสินใจของกลุ่มของแต่ละประเทศมีความแตกต่างกัน ความยากของการตัดสินใจกลุ่มอยู่ที่กระบวนการในการรวบรวมความคิดเห็นที่อาจจะแตกต่างของแต่ละคนและสรุปเป็นความคิดเห็นร่วมของกลุ่ม (Gouran and Hirokawa, 1996; Kolbe and Boos, 2009) ดังนั้น จึงน่าจะประหลาดใจว่าในประเทศที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันนั้น ย่อมน่าจะทำให้กระบวนการตัดสินใจของกลุ่มมีความแตกต่างกันไปด้วย

การตัดสินใจกลุ่มนั้นจะขึ้นอยู่กับความคิดเห็นหรือสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มในเรื่องของปัญหาที่พบ รวมถึงให้ความสำคัญในแต่ละประเด็นของปัญหา (Rowe and Boulgarides, 1994) ซึ่งสมาชิกแต่ละคนอาจให้ความสำคัญที่ต่างกันเนื่องจากมาจากประเทศที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (Martinsons, 2001) ในการศึกษาลักษณะความแตกต่างของวัฒนธรรมระหว่าง 40 ประเทศนั้น งานวิจัยที่ได้รับการยอมรับ คือ งานวิจัยของ Hofstede (1980, 2001) ซึ่งได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในกว่า 60 ประเทศ ใน 5 ด้าน ได้แก่ ระยะทางของอำนาจ (Power Distance) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ความเป็นส่วนตัวหรือความเป็นกลุ่ม (Individualism-Collectivism) ลักษณะของความเป็นผู้ชายหรือผู้หญิง (Masculinity-Femininity) และจุดมุ่งหมายของชีวิตหรืออิทธิพลจากลัทธิขงจื๊อ (Confucian Dynamism)

ระยะทางของอำนาจนั้นเป็นการแสดงว่าอำนาจได้ถูกกระจายทั่วถึงในแต่ละระดับมากน้อยเพียงใดในสังคมใดสังคมหนึ่ง ส่วนการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน จะหมายถึงการที่แต่ละบุคคลจะมีความรู้สึกไม่สบายใจมากน้อยเพียงใดหากต้องตัดสินใจโดยไม่มีความชัดเจน วัฒนธรรมทางด้านความเป็นส่วนตัวหรือความเป็นกลุ่มจะบ่งบอกถึงลักษณะของความชอบในความโดดเดี่ยวหรือชอบในการรวมกลุ่มของบุคคล ลักษณะของความเป็นผู้ชายหรือผู้หญิงหมายถึงการมีพฤติกรรมที่เน้นความสำเร็จ (ความเป็นผู้ชาย) หรือการเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน (ความเป็นผู้หญิง) และอิทธิพลจากลัทธิขงจื๊อจะเน้นในเรื่องของการมองเป้าหมายของชีวิตในระยะสั้นหรือในระยะยาวของคนในสังคม (Hofstede, 2001) วัฒนธรรมที่แตกต่างกันในแต่ละด้านนี้จะทำให้เกิดความแตกต่างในการตัดสินใจกลุ่มได้ในที่สุด (Wang et al., 2006)

มีการศึกษาจำนวนไม่น้อยที่พบว่าวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของแต่ละประเทศส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจกลุ่ม ยกตัวอย่างเช่น การศึกษาของ Newman and Nolle

(1996) พบว่า หากผู้บริหารสนใจในเรื่องของวัฒนธรรมและทำให้การจัดการไม่ขัดกับวัฒนธรรมของประเทศแล้วนั้นองค์กรนั้นจะมีผลประโยชน์ที่ดีกว่าองค์กรที่ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องวัฒนธรรม Morita et al. (2011) ได้ทำการศึกษาผ่านทางเกมทางธุรกิจโดยใช้การทดลองและพบว่าตัวแปรที่เกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมของแต่ละประเทศส่งผลต่อพฤติกรรมที่แตกต่างกัน โดยการศึกษาได้พบว่าคนญี่ปุ่นมีบทบาทที่ไม่ชัดเจนและพยายามที่จะหาฉันทามติ ในขณะที่คนจีนมีบทบาทที่ชัดเจนและต้องการให้สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มทำตามบทบาทที่กำหนดให้เท่านั้น ในขณะที่คนรัสเซียนั้นไม่สนใจในการตัดสินใจเป็นกลุ่มมากนัก เมื่อเทียบกับคนญี่ปุ่นและคนจีน

Martinsons (2001) ได้ทำการศึกษาผู้บริหารชาวอเมริกา ชาวญี่ปุ่น และชาวจีน พบว่าผู้บริหารทั้งสามประเทศนี้มีความแตกต่างกันในรูปแบบของการตัดสินใจซึ่งมาจากความต้องการความสำเร็จ ลักษณะองค์กร และการใช้อำนาจที่ต่างกัน Alyousif et al. (2010) ก็ได้ศึกษารูปแบบของการจัดการในประเทศสหรัฐอเมริกาและพบว่าวัฒนธรรมของประเทศนั้นส่งผลต่อการตัดสินใจเช่นเดียวกัน Leng and Botelho (2010) ได้ทำการศึกษาและพบว่ารูปแบบของการตัดสินใจของผู้บริหารจะได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมของประเทศ ดังนั้นการไหลลื่นของการตลาดในประเทศที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันจะต้องคำนึงถึงความแตกต่างดังกล่าวด้วย

นอกจากนี้ งานวิจัยของ Lewis (2006) ยังพบอีกว่าคนญี่ปุ่นชอบต่อรองเป็นกลุ่ม โดยกลุ่มนั้นจะมีผู้เชี่ยวชาญหลายๆ ด้าน และในที่สุดแล้วการตัดสินใจจะต้องได้รับการยอมรับจากสมาชิกทุกคนในกลุ่ม แต่ในประเทศจีนนั้นระยะห่างของอำนาจจะค่อนข้างสูง ผู้นำจะรวบอำนาจต่างๆ ไว้กับตัวเองมากกว่า สำหรับในฮ่องกงนั้น คนส่วนใหญ่จะกล้าเสี่ยง ตัดสินใจเร็ว และไม่ชอบความเย็นเยื่อ รวมถึงยินดีที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น การต่อรองของคนฮ่องกงจะทำงานเร็วเพื่อให้ได้ผลที่เร็วที่สุด สำหรับคนไทยนั้นจะพิจารณาถึงลำดับการทำงานที่ชัดเจน การอภิปรายต่างๆ

สามารถทำได้ แต่สุดท้ายแล้วการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูง

ถึงแม้ว่าจะมีการศึกษาในเรื่องต่างๆ เหล่านี้เป็นจำนวนมากไม่น้อย แต่การศึกษาในลักษณะนี้ยังจำเป็นต้องปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ เนื่องจากลักษณะของวัฒนธรรมของแต่ละประเทศก็จะมีเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลานอกจากนี้ ลักษณะการดำเนินธุรกิจก็เปลี่ยนไปเช่นกัน ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นที่จะหาข้อว่างงานวิจัยในส่วนนี้ โดยจะได้ทำการเปรียบเทียบการตัดสินใจของผู้บริหารไทยกับผู้บริหารของประเทศอื่นๆ ได้แก่ ประเทศญี่ปุ่น ประเทศจีน และ ฮ่องกง

วิธีวิจัย

งานวิจัยนี้จะมีการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน โดยส่วนแรกจะเป็นการเก็บข้อมูลโดยใช้การทดลองกับนักศึกษาโครงการ MBA ในประเทศไทย และเมื่อได้ผลจากการทดลองแล้ว จึงนำผลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับผลที่ได้จากงานวิจัยของ Iwai et al. (2012) ซึ่งใช้รูปแบบการทดลองและแบบสอบถามชุดเดียวกันแต่ทำการทดลองในประเทศญี่ปุ่น จีน และฮ่องกง

สำหรับการทดลองนั้นได้คัดเลือกนักศึกษาปริญญาโทในโครงการ MBA เนื่องจากนักศึกษากลุ่มนี้มีประสบการณ์ในการทำงานและมีลักษณะเดียวกันกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองก่อนหน้านี้ที่ประเทศญี่ปุ่น จีน และฮ่องกง โดยเกมการทดลองที่ใช้เป็นเกมที่เรียกชื่อว่า MBABEST21 ซึ่งพัฒนาโดย Iwai et al. (2010) โดยผู้เข้าร่วมการทดลองจะถูกจัดเป็นกลุ่ม กลุ่มละประมาณ 4-5 คนและเล่นเกมโดยมีบทบาทสมมติเป็นผู้ผลิตและขาย Tablet PC โดยการพัฒนาของเกมที่จำลองนี้จะวัดจากกำไรสะสมสูงสุดเมื่อเกมสิ้นสุดลง และจะมีรางวัลให้กับทีมที่ชนะเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการเล่น

ในการเล่นเกมนั้นจะเป็นการเล่นผ่านคอมพิวเตอร์ในห้องคอมพิวเตอร์ โดยก่อนการเล่นเกมจะมีการอธิบายเกมซึ่งใช้เวลาประมาณ 15 นาที เพื่อให้แต่ละทีมตั้งชื่อบริษัท

วางกลยุทธ์ และกำหนดบทบาท เช่น ผู้จัดการใหญ่ หัวหน้าฝ่ายการเงิน การตลาด การผลิต และการวิจัยและพัฒนา หลังจากนั้นแต่ละคนในทีมจะต้องตอบแบบสอบถามในเรื่องวัฒนธรรม

สำหรับการเล่นเกมนั้น ผู้เข้าร่วมการทดลองจะไม่ทราบว่าจะสิ้นสุดเกมเมื่อใด เมื่อมีการตัดสินใจ ผู้เล่นเกมก็จะได้รับทราบผลก่อนการตัดสินใจในรอบถัดไป โดยแต่ละรอบของการตัดสินใจจะใช้เวลาประมาณ 20 นาที การทดลอง

ครั้งนี้จะมีรอบในการตัดสินใจทั้งสิ้น 4 รอบ หลังจากนั้นก็จะมีการสรุปการเล่นเกม และให้ผู้เข้าร่วมเล่นเกมตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการตัดสินใจในกลุ่ม และหลังจากนั้นก็จะมีการแจกรางวัลให้กับผู้ชนะ

สำหรับลักษณะของผู้เล่นเกมในประเทศไทยเทียบกับประเทศญี่ปุ่น จีน และฮ่องกง สามารถแสดงในตารางที่ 1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ลักษณะของผู้เข้าร่วมเล่นเกมในประเทศไทย ญี่ปุ่น จีน ฮ่องกง และไทย

	ญี่ปุ่น	จีน	ฮ่องกง	ไทย
สถานที่	โตเกียว	เสิ่นหยาง	ฮ่องกง	กรุงเทพ
ผู้เข้าร่วมเล่นเกม	นักศึกษา MBA	นักศึกษา MBA	นักศึกษา MBA	นักศึกษา MBA
จำนวนผู้ร่วมเล่นเกม	99	45	21	38
เวลาในการทดลอง	3.5 ชั่วโมง	3.5 ชั่วโมง	3 ชั่วโมง	3.5 ชั่วโมง
จำนวนทีมในการทดลอง	24	14	6	9
จำนวนผู้เล่นต่อทีม	4 หรือ 5	4 หรือ 5	4 หรือ 5	4 หรือ 5

กรอบการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้จะใช้กรอบการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่ออธิบายแบบลักษณะการตัดสินใจกลุ่มของแต่ละประเทศ โดยใช้กรอบจากงานของ Axelrod and Cohen (1999) เป็นหลัก โดยจะทำการเปรียบเทียบวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ รวมทั้งลักษณะการตัดสินใจกลุ่มของแต่ละประเทศ และจะใช้กรอบของการศึกษาที่เกี่ยวกับความแตกต่างของวัฒนธรรมระหว่างประเทศมาใช้ในกรอบวิจัยผล (Hofstede 2001, Hofstede, Hofstede, and Minkov 2010) โดยจะแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ ระยะห่างของอำนาจ (Power Distance) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ความเป็นส่วนตัวหรือความเป็นกลุ่ม (Individualism-Collectivism) และลักษณะ

ของความเป็นผู้ชายหรือผู้หญิง (Masculinity-Femininity) ทั้งนี้ การวิเคราะห์ความแตกต่างของวัฒนธรรมจะผ่านการใช้เกมจำลอง (Hofstede, Pedersen, and Hofstede, 2002)

สำหรับแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษานี้จะเป็นแบบสอบถามที่ให้ตัวเลือกเพียง 2 ตัวเลือกเท่านั้น เพื่อขจัดความเข้าใจที่อาจจะแตกต่างกันหากใช้ Scale ในรูปแบบอื่น เช่น การใช้คำว่า “มาก” หรือ “มากที่สุด” ซึ่งแต่ละประเทศอาจให้ความหมายของคำเหล่านี้แตกต่างกัน อันจะทำให้ความน่าเชื่อถือของงานวิจัยนี้ลดลง (Usunier and Lee, 2009) และแบบสอบถามเหล่านี้ได้ถูกแปลให้เป็นภาษาท้องถิ่นโดยผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ผู้ตอบเข้าใจในคำถามได้ชัดเจนที่สุด

ผลการวิจัย

ลักษณะความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม

งานวิจัยนี้อ้างอิงผลการศึกษาของ Hofstede (1980) ที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของวัฒนธรรมในแต่ละด้านระหว่างประเทศญี่ปุ่น จีน ฮ่องกง และไทย ดังแสดงในตารางที่ 2

จะเห็นได้ว่า เมื่อมีการเปรียบเทียบในกลุ่มประเทศ 4 ประเทศนี้ คนในประเทศจีนจะมีระยะห่างของอำนาจสูงที่สุด ส่วนคนในประเทศญี่ปุ่นจะมีความเป็นส่วนตัวสูงสุด รวมถึง

มีลักษณะของความเป็นผู้ชาย (การทำงานที่เน้นความสูง รุ่ง) สูงสุดเช่นเดียวกัน ส่วนคนในฮ่องกงนั้น จะเป็นพวกที่เอาใจ ความไม่แน่นอนมากที่สุด

จากแบบสอบถามที่สอบถามผู้เข้าร่วมการทดลองในเรื่องวัฒนธรรมทั้ง 4 ด้าน โดยใช้การวิเคราะห์ที่เรียกว่า Fisher's Exact Test เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมในแต่ละด้านกับประเทศของผู้เข้าร่วมการทดลอง ได้ผลดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 2 ลักษณะวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของประเทศญี่ปุ่น จีน ฮ่องกง และไทย

ลักษณะวัฒนธรรม	ญี่ปุ่น	จีน	ฮ่องกง	ไทย
ระยะห่างของอำนาจ	54	80	68	64
ความเป็นส่วนตัว	46	20	25	20
ลักษณะของความเป็นผู้ชาย	95	66	57	34
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	92	30	29	64

ตารางที่ 3 ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมในแต่ละด้านระหว่างประเทศไทย กับประเทศญี่ปุ่น จีน และ ฮ่องกง

ลักษณะของวัฒนธรรม		จำนวนการตอบ*				p-value (Fisher's 2 x 2 exact test)		
		ญี่ปุ่น (J)	จีน (C)	ฮ่องกง (H)	ไทย (T)	J-T	C-T	H-T
ระยะห่างของอำนาจ	สูง	175	90	56	60	.41	.14	.07
	ต่ำ	275	120	66	111			
ความเป็นส่วนตัวหรือความเป็นกลุ่ม	ความเป็นส่วนตัว	209	88	54	65	.12	.46	.47
	ความเป็นกลุ่ม	243	117	71	102			
ลักษณะของความเป็นผู้ชายหรือหญิง	ลักษณะของความเป็นผู้ชาย	115	66	33	33	.10	.00**	.19
	ลักษณะของความเป็นผู้หญิง	252	99	71	106			
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	206	48	40	83	.79	.00**	.01**
	ทนต่อความไม่แน่นอน	253	167	87	96			

* จำนวนการตอบจะนับจากจำนวนคนที่ตอบแบบสอบถามในแต่ละข้อในวัฒนธรรมแต่ละด้านและนำมารวมกัน

** p < .05, ** p < .01

ผลการศึกษาในตารางที่ 3 เกี่ยวกับวัฒนธรรมทางด้านระยะห่างของอำนาจนั้น ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างระยะห่างของอำนาจของผู้เข้าร่วมการทดลองในประเทศไทยกับประเทศอื่น ๆ ทั้ง 3 ประเทศ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าระยะห่างของอำนาจในประเทศไทยและประเทศอื่น ๆ ที่ศึกษานั้นมีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากลักษณะของการทำงานที่แต่ละประเทศเริ่มที่จะมีการเปิดกว้างมากขึ้น และทั้ง 4 ประเทศนี้ก็เป็นประเทศที่อยู่ในภูมิภาคเอเชีย จึงอาจจะมีคล้ายคลึงกันทางวัฒนธรรมทางด้านนี้มากขึ้น ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยของ Hofstede's (1980) ก่อนหน้านี้

สำหรับวัฒนธรรมทางด้านความเป็นส่วนตัวหรือความเป็นกลุ่มนั้น ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างประเทศไทยกับประเทศอื่น ๆ ทั้ง 3 ประเทศเช่นกัน จากการศึกษายังพบว่าทั้ง 4 ประเทศนี้เน้นการทำงานและการตัดสินใจเป็นกลุ่มมากกว่าการตัดสินใจโดยส่วนตัว ทั้งนี้เนื่องจากหลักการเรื่องการทำงานเป็นกลุ่มซึ่งเป็นหลักการบริหารที่มีความสำคัญนั้น เริ่มได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในหลายประเทศทั่วโลก จึงทำให้ไม่มีความแตกต่างกันมากนักในเรื่องดังกล่าว

สำหรับวัฒนธรรมทางด้านความเป็นผู้ชายหรือความเป็นผู้หญิงนั้น จากผลของการวิเคราะห์พบความแตกต่างระหว่างผู้เข้าร่วมการทดลองในประเทศไทยกับประเทศจีน โดยผู้เข้าร่วมการทดลองในประเทศไทยจะมีลักษณะของความเป็นผู้หญิงมากกว่าผู้เข้าร่วมการทดลองในประเทศจีน ซึ่งหมายความว่าคนไทยนั้นจะมีลักษณะของความเอื้ออาทรกันมากกว่าการมุ่งเน้นความสำเร็จ ซึ่งจะต่างจากประเทศจีนถึงแม้จะมีลักษณะของความเอื้ออาทรเช่นกัน แต่มีในระดับที่ต่ำกว่าของประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ

ส่วนวัฒนธรรมทางด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนนั้น พบความแตกต่างระหว่างประเทศไทยกับประเทศจีนและประเทศไทยกับฮ่องกง แต่ไม่แตกต่างกันสำหรับประเทศไทยกับประเทศญี่ปุ่น โดยคนไทยนั้นจะมีลักษณะที่ทนต่อความไม่แน่นอนได้ต่ำกว่าทั้งของจีนและฮ่องกง แต่จะ

มีลักษณะคล้ายกับคนญี่ปุ่นมากกว่า

ลักษณะของความแตกต่างของการตัดสินใจ

ผลที่ได้จากแบบสอบถามหลังจากการทดลองได้ในเรื่องการตัดสินใจกลุ่มในแต่ละประเด็น สามารถแสดงได้ในตารางที่ 4 โดยจากผลของการศึกษาพบว่า คนไทยมีแนวโน้มที่จะร่วมมือกับสมาชิกในกลุ่มและไม่ค่อยสนใจบทบาทของตนเองมากนักในระหว่างการเล่นเกม และแต่ละคนก็จะสังเกตเห็นเห็นเพื่อนคนอื่น ๆ ก็ไม่สนใจบทบาทของตนเองในการเล่นเหมือนกัน โดยในการเล่นเกมนั้น ผู้ร่วมเล่นจะใช้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน

ในระหว่างการเล่นเกมนั้น จะไม่ค่อยมีความขัดแย้งกันมากนัก และผู้เข้าร่วมการทดลองคิดว่าการตัดสินใจกลุ่มเป็นการตัดสินใจที่ว่าการตัดสินใจเพียงคนเดียว โดยกระบวนการในการตัดสินใจนั้นจะเน้นความเป็นประชาธิปไตยและการตกลงร่วมกัน โดยคนไทยมีความเชื่อว่าจะมีความคิดใหญ่โต เกิดขึ้นในการตัดสินใจกลุ่ม

จากผลการศึกษายังพบอีกว่าการตัดสินใจกลุ่มของคนไทยนั้น มีลักษณะที่ไม่แตกต่างจากคนญี่ปุ่น จีน และฮ่องกง ยกเว้นในบางประเด็น ที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญดังต่อไปนี้

1. ผู้เข้าร่วมการทดลองชาวจีนจะมีการยึดมั่นกับบทบาทของตนเองในการเล่นมากกว่าผู้เข้าร่วมการทดลองชาวไทย
2. ผู้เข้าร่วมการทดลองชาวจีนสังเกตเห็นด้วยว่าเพื่อนร่วมกลุ่มยึดมั่นกับบทบาทของตนเองมากกว่าผู้เข้าร่วมการทดลองชาวไทย
3. ทั้งผู้เข้าร่วมการทดลองชาวญี่ปุ่น ชาวจีน และชาวฮ่องกง ถึงแม้ว่าโดยรวมแล้วจะไม่มี ความขัดแย้งกันมากนัก แต่ก็ยังมีความขัดแย้งมากกว่าผู้เข้าร่วมการทดลองชาวไทย ซึ่งไม่มีความขัดแย้งกันเลย
4. ผู้เข้าร่วมการทดลองชาวไทยที่เชื่อว่าความคิดเห็นใหม่ ๆ จะเกิดจากการตัดสินใจกลุ่มมีส่วนร่วมมากกว่าผู้เข้าร่วมการทดลองชาวจีน

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบการตัดสินใจกลุ่มระหว่างประเทศไทย กับประเทศญี่ปุ่น จีน และ ฮ่องกง

คำถามเกี่ยวกับวิธีคิดในกลุ่ม	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม				p-value (Fisher's 2 x 2 exact test)		
	ญี่ปุ่น (J)	จีน (C)	ฮ่องกง (H)	ไทย (T)	J-T	C-T	H-T
Q1 คุณมีพฤติกรรมเล่น Business game อย่างไร							
1 ฉันมีแนวโน้มที่จะเล่นร่วมกับสมาชิกในกลุ่ม	81	46	26	34	1.00	.32	.26
2 ฉันมีแนวโน้มที่จะเล่นเกมตาของตัวเอง	8	1	0	3			
Q2 คุณมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ "บทบาท" ของคุณใน Business game อย่างไร							
1 ฉันมีแนวโน้มที่จะเล่นโดยไม่ค่อยสนใจเกี่ยวกับบทบาทฉันมากนัก	65	15	16	23	.82	.00**	.39
2 ฉันมีแนวโน้มที่จะเล่นเกมโดยยึดติดกับบทบาทที่ฉันได้รับ	26	30	10	8			
Q3 คุณมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเพื่อนร่วมกลุ่มของคุณอย่างไร							
1 พวกเขามีแนวโน้มที่จะให้ความร่วมมือกับฉัน	82	44	25	36	.28	1.00	1.00
2 พวกเขามีแนวโน้มที่จะทำงานเป็นเอกเทศ	8	2	1	1			
Q4 คุณคิดเกี่ยวกับ "บทบาท" ที่เพื่อนร่วมกลุ่มได้รับในการเล่น Business game อย่างไร							
1 พวกเขามีแนวโน้มที่จะเล่นเกมโดยไม่ค่อยสนใจเกี่ยวกับบทบาทของตนเองมากนัก	39	14	16	26	.22	.00**	.40
2 พวกเขามีแนวโน้มที่จะเล่นเกมโดยยึดติดกับบทบาทที่ได้รับ	36	3	10	9			
Q5 เมื่อกลุ่มของคุณต้องการตัดสินใจเลือก...							
1 กลุ่มของคุณมีแนวโน้มที่จะมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันจำนวนมาก	10	16	4	9	.03*	.00**	.02*
2 กลุ่มของคุณมีแนวโน้มที่จะมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันไม่มากนัก	77	31	21	37			

Note: * p < .05, ** p < .01

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบการตัดสินใจกลุ่มระหว่างประเทศไทย กับประเทศญี่ปุ่น จีน และ ฮังการี (ต่อ)

คำถามเกี่ยวกับการตัดสินใจกลุ่ม	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม					p-value (Fisher's 2 x 2 exact test)		
	ญี่ปุ่น (J)	จีน (C)	ฮ่องกง (H)	ไทย (T)	ไทย (T)	J-T	C-T	H-T
Q6 เมื่อคุณมีเพื่อนที่ไม่เก่งเล่นเกม คุณคิดว่าในการตัดสินใจเลือก... 1 น่าจะเป็นการตัดสินใจโดยคนคนเดียว 2 น่าจะเป็นการตัดสินใจโดยคนหลายคน	9	3	0	1	1	.28	.63	1.00
Q7 กระบวนการตัดสินใจเลือกของกลุ่ม... 1 มีแนวโน้มที่จะเป็นประชาธิปไตยและมีความเป็นกลาง 2 มีแนวโน้มที่จะเป็นการตัดสินใจโดยผู้นำกลุ่มบางราย	83	39	23	33	33	.59	.73	1.00
Q8 มีแนวคิดโต้แย้งที่เกิดขึ้นโดยคุณคิดว่าเป็นแนวคิดที่คุณไม่สามารถโต้แย้งได้ 1 มีแนวคิดใหม่เกิดขึ้นระหว่างการเล่นเกม ซึ่งเป็นแนวคิดที่คุณไม่สามารถโต้แย้งได้ 2 ไม่มีแนวคิดใหม่เกิดขึ้นระหว่างการเล่นเกม	16	7	3	4	4			
	54	24	20	25	25	.44	.04*	1.00
	19	16	4	5	5			

Note: * p < .05, ** p < .01

สรุปผล

การศึกษานี้มีจุดประสงค์ที่จะหาความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมของประเทศไทยเทียบกับประเทศญี่ปุ่น จีน และฮ่องกง ทางด้านระยะห่างของอำนาจ (Power Distance) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ความเป็นส่วนตัวหรือความเป็นกลุ่ม (Individualism-Collectivism) และลักษณะของความเป็นผู้ชายหรือผู้หญิง (Masculinity-Femininity) รวมถึงลักษณะของการตัดสินใจกลุ่มของแต่ละประเทศ

จากผลการศึกษาพบว่าในเรื่องวัฒนธรรมนั้น คนไทยมีลักษณะที่ไม่แตกต่างกับคนญี่ปุ่นในทั้ง 4 ด้าน แต่มีความแตกต่างกับคนจีนทางด้านลักษณะความเป็นผู้ชายหรือผู้หญิง และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และมีความแตกต่างกับคนฮ่องกงเฉพาะในเรื่องการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

สำหรับเรื่องการตัดสินใจกลุ่มนั้น ส่วนใหญ่แล้วไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างคนไทย กับคนญี่ปุ่น จีน และฮ่องกง ยกเว้นในบางประเด็น ได้แก่ เรื่องการรักษาบทบาทในระหว่างการตัดสินใจ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และการเกิดความคิดใหม่ ๆ ในระหว่างการตัดสินใจกลุ่ม

ผลการศึกษาจะมีประโยชน์ทำให้ทราบถึงลักษณะการตัดสินใจของคนไทยเทียบกับชาติอื่น ๆ อันจะทำให้เราเข้าใจวัฒนธรรมในการตัดสินใจและการดำเนินงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะเมื่อมีการเกิดขึ้นของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และการเปิดเสรีทางการค้าและวัฒนธรรมกับชาติอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้เกิดขึ้นจากผลการทดลองซึ่งอาจจะมีจำนวนผู้เข้าร่วมการทดลองไม่มากนัก การนำผลไปใช้จึงควรระมัดระวัง และอาจจะต้องทำการเก็บข้อมูลให้มากขึ้น เพื่อยืนยันผลการศึกษาดังกล่าว

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากคณะพาณิชย์การ และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เอกสารอ้างอิง

- Alyousif, A., Naoum, S., Atkinson, A. and Robinson, H. (2010). National Culture Influence on Management Practices in the Construction Industry of United Arab Emirates. In: Fodor, C. (ed) *Procs 26th Annual ARCOM Conference*, 6-8 September 2010, Leeds, UK, Association of Researchers in Construction Management, 500-520.
- Axelrod, R. and Cohen, M. D. (1999). *Harnessing Complexity: Organizational Implications of a Scientific Frontier*. The Free Press.
- Gonion, D. S. and Hirokawa, R. Y. (1996). Functional Theory and Communication in Decision-Making and Problem-Solving Groups: An Expanded View. In R. Y. Hirokawa, ed. and M. S. Poole (Eds.), *Communication and group decision making* (2nd ed., pp.55-80). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work- Related Value*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., and Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations* (3rd Ed.). McGraw-Hill.
- Hofstede, G. J., Pedersen, B.P., and Hofstede, G. (2002). *Exploring Culture*. Intercultural Press.

- Iwai, C., Horiuchi, M., Morita, M., Oshima, M. (2012). An Analysis of Business Culture based on Complex Adaptive Systems: A Comparison of Group Decision Making Systems in Japan, China, and Hong Kong. *Studies in Simulation & Gaming*, 22, 25–38.
- Iwai, C., Horiuchi, M., Oshima, M., and Morita, M. (2010). Development and Implementation of Business Game “MBABEST21.” *Studies in Simulation and Gaming*, 20(1), 12–18.
- Kolbe, M. and Boos, M. (2009). Facilitating Group Decision-Making: Facilitator's Subjective Theories on Group Coordination. *Forum: Qualitative Social Research*, 10(1), Art.28, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0901287>.
- Leng, C. Y. and Botelho, D. (2010). How Does National Culture Impact on Consumers' Decision-making Styles? A Cross Cultural Study in Brazil, the United States and Japan. *Brazilian Administration Review*, 7(3), 260–275.
- Lewis, R. D. (2006). *When Cultures Collide: Leading across Cultures*, 3rd ed. Nicholas Brealey International.
- Martinsons, M. G. (2001). Comparing the Decision Styles of American, Chinese and Japanese Business Leaders. *Best Paper Proceedings of Academy of Management Meetings*, Washington DC. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=852292>.
- Morita, M., Iwai, C., Horiuchi, M., Oshima, M., Yu, Z., and Xu, B. (2011). A Study on Collectivism and Group Decision-Making: An International Comparison of Japan, China, and Russia Using a Gaming Simulation. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 38, 66–82.
- Newman, K. and Nollen, S. (1996). Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture. *Journal of International Business Studies*, 27(4): 753–779.
- Rowe, A. J. and Boulgarides, J. D. (1994). *Managerial Decision Making*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Uschier, J. C. and Lee, J. A. (2009). *Marketing across cultures (5th Ed.)*. Pearson Education Europe.
- Wang, L., Doucet, L., and Northcraft, G. (2006). Culture, Affect, and Social Influence in Decision-Making Groups. *Research on Managing Groups and Teams*, 9, 147–172.