

การสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหาร  
ในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทย



นางสาว ปภัศรา ภาวุฒานนท์ ณ มหาสารคาม

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต

สาขาวิชาวาทวิทยา ภาควิชาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดง

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2545

ISBN 974-17-2877-8

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

COMMUNICATION IN THE DECISION MAKING PROCESS OF  
THE MANAGEMENT TEAM IN THAI-AMERICAN JOINT VENTURES IN THAILAND

Miss Papassara Pawapootanont Na Mahasarakarm

สถาบันวิทยบริการ

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Arts in Speech Communication

Department of Speech Communication and Performing Arts

Faculty of Communication Arts

Chulalongkorn University


Academic Year 2002

ISBN 974-17-2877-8

หัวข้อวิทยานิพนธ์      การสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในองค์กรร่วมทุน  
ระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทย  
โดย                              นางสาว ปกัสสรา ภาภูตานนท์ ณ มหาสารคาม  
ภาควิชา                        วาทยุทธศาสตร์และการแสดง  
อาจารย์ที่ปรึกษา            ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นงลักษณ์ ศรีอำษฎาพร เจริญงาม


---


คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทสาขานิเทศศาสตร์มหาบัณฑิต

  
..... คณบดีคณะนิเทศศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ จุมพล รอดคำดี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ เมตตา วิวัฒมนานุกุล)

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นงลักษณ์ ศรีอำษฎาพร เจริญงาม)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ศิริชัย พงษ์วิชัย)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร. ขจรวุฒิ นำศิริกุล)

ปภััสสรา ภวภูตานนท์ ณ มหาสารคาม: การสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในองค์กร  
ร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทย (COMMUNICATION IN THE DECISION  
MAKING PROSESS OF THE MANAGEMENT TEAMS IN THAI-AMERICAN JOINT VENTURES  
IN THAILAND) อ.ที่ปรึกษา: ผศ.ดร.นงลักษณ์ ศรีธัญญาพร เจริญงาม, 299 หน้า. ISBN 974-17-2877-8

งานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและประเภทของ  
กระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทย ลักษณะการ  
สื่อสารในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ รวมทั้งปัจจัยที่มีผลต่อลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจใน  
งานแต่ละประเภทของทีมบริหารในบริบทดังกล่าว โดยการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) ผู้บริหาร  
จำนวน 35 คน จาก 7 องค์กรในกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ กระดาษและพลาสติก ที่สมัครใจเข้าร่วมในการวิจัย

ผลการศึกษาค้นคว้าวิจัยพบว่า

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในองค์กรร่วมทุนไทย-อเมริกันถูกกำหนดโดยบทบาท  
ของบริษัทแม่ในการบริหารจัดการองค์กร ประเภทของการตัดสินใจสามารถจำแนกตามกระบวนการตัดสินใจที่  
เกิดขึ้นในงานที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรดังนี้ (1) ความรู้ ประสบการณ์และความชำนาญของทีมบริหาร (2) ความ  
เกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับบริษัทแม่ (3) งานประจำหรือไม่ประจำ (4) ประเด็นตัดสินใจวิกฤตหรือไม่วิกฤต  
และ (5) ตัดสินใจโดยระบบทีมหรือบุคคล

ลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในองค์กรร่วมทุนไทย-อเมริกัน ขึ้นอยู่กับ  
ตัวแปรดังต่อไปนี้ (1) ตัวผู้ร่วมตัดสินใจ (2) ทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร (3) ลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล (4)  
เกณฑ์ในการตัดสินใจ (5) การสร้างข้อสรุป (6) ช่องทางการสื่อสาร และ (7) อุปสรรคในการสื่อสาร

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในองค์กรร่วมทุนไทย-  
อเมริกันมี 26 ปัจจัย จำแนกเป็น 6 กลุ่ม คือ ปัจจัยเกี่ยวกับ (1) โครงสร้าง ระบบ และวัฒนธรรมองค์กร (2)  
วัฒนธรรมประจำชาติ (3) ลักษณะงาน (4) ลักษณะของทีมบริหาร (5) ปัจจัยแทรก และ (6) เกณฑ์การตัดสินใจ  
โดยปัจจัยเกี่ยวข้องที่ทำให้ลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจแตกต่างกันชัดเจนที่สุด คือ วัฒนธรรม  
องค์กร และวัฒนธรรมประจำชาติ

ภาควิชา..... วาวิทยาและสื่อสารการแสดง.....ลายมือชื่อนิสิต.....  
สาขาวิชา..... วาวิทยา.....ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....  
ปีการศึกษา..... 2545.....ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

##4485084228: MAJOR SPEECH COMMUNICATION

KEYWORD: INTERCULTURAL COMMUNICATION / DECISION MAKING PROCESS / MANAGEMENT TEAM/ INTERNATIONAL JOINT VENTURE

PAPASSARA PAWAPOOTANONT NA MAHASARAKARM: COMMUNICATION IN THE DECISION MAKING PROSESS OF THE MANAGEMENT TEAMS IN THAI-AMERICAN JOINT VENTURES IN THAILAND. THESIS ADVISOR: ASST. PROF. NONGLUCK SRIUSSADAPORN-CHAREONNGAM, Ph.D., 299 pp. ISBN 974-17-2877-8

The purpose of this qualitative research was to characterize the concepts and types of the decision making processes of the management teams in Thai-American joint venture organizations. In addition, the study explored the characteristics of communication and investigated factors affecting the communication processes in decision making. 35 in-depth interviews with the executives from 7 voluntary Thai-American joint ventures in chemical, pulp and paper, and plastic business group were conducted.

Results of the research were as follows:

The concepts or principles of decision-making in Thai-American joint venture organizations were characterized by the roles of parent companies in the joint ventures' management systems. In addition, the decision making types were categorized by examining the commonalities and differences of the decision making processes occurring in different jobs. The study identified 5 variables which affected the way into which the decision making processes were categorized. These are (1) the management team's knowledge, experience and expertise (2) parent-company involvement/*non*-involvement (3) routine/*non*-routine job (4) critical/*non*-critical issue and (5) team-based/*individual*-based decision making.

With respect to the characteristics of communication in the decision making process, 5 communicative issues related to the process involved with (1) decision-making participants (2) direction and form of communication (3) information sharing (4) conclusion making (5) criteria setting (6) channel of communication and (7) communication obstacles.

Twenty-six factors affecting the communication in this research were found. The factors could be categorized into 6 groups concerning (1) organizational structure, system, and culture, (2) national culture, (3) job characteristics, (4) characteristics of the team (5) intervening factors, and (6) decision-making criteria. The major factors which affected the characteristics of communication in decision making were organizational and national culture.

Department.....Speech Communication and Performing Arts.....Student's signature.....

Field of study.....Speech Communication.....Advisor's signature.....

Academic year.....2002.....Co-advisor's signature.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้เป็นอีกหนึ่งในประสบการณ์ที่มีคุณค่าในชีวิตของผู้วิจัย ตลอดระยะเวลาที่ทำงานวิจัย ผู้วิจัยได้รับการพัฒนาความคิด ทั้งในมิติ “ความกว้าง” “ความไกล” และ “ความลึก” รวมทั้งการพัฒนาทักษะในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลระดับต่างๆ ผ่านบุคคลอันเป็นที่เคารพรักและนับถือหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงลักษณ์ ศรีธัญญาพร เจริญงาม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้มีส่วนในการสร้างวิสัยทัศน์ และเปิดโลกทัศน์ให้ผู้วิจัยได้เห็นและเข้าใจ “อะไรๆ” ได้ลึกซึ้งมากขึ้น รวมทั้งให้ความรักความเมตตา ให้คำปรึกษาแนะนำด้วยความเอาใจใส่แม้ในรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ และอดทนนานกับผู้วิจัยมาโดยตลอด ผู้วิจัยขอ กราบขอพระคุณด้วยความซาบซึ้งใจมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ เมตตา วิวัฒน์านุกูล ประธานกรรมการ ที่ให้ความเมตตา ในการให้คำแนะนำด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมรวมทั้งการเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ ขอพระคุณรองศาสตราจารย์ ศิริชัย พงษ์วิชัย ผู้ที่ทำให้วิชาสถิติที่ดูเหมือนจะยุ่งยากเป็นเรื่องไม่ยากเย็นสำหรับผู้วิจัย และยินดีให้คำปรึกษามาโดยตลอด ขอพระคุณอาจารย์ ดร.ขจรวุฒิ นำศิริกุล ที่กรุณาให้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดี รวมทั้งยินดีสละเวลาในการพิจารณาและเป็นกรรมการวิทยานิพนธ์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณสำหรับผู้บริหารทุกท่านที่เห็นคุณค่าการศึกษาโดยคุณาสละเวลาอันมีค่าในการให้สัมภาษณ์และร่วมเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย รวมทั้งให้ความร่วมมือ ให้คำอธิบาย เล่าประสบการณ์ สร้างความเข้าใจให้กับผู้วิจัยในการศึกษาและเป็นวิทยาทานสำหรับผู้สนใจในงานวิจัยนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณป้าและแม่ ที่ห่วงใย เอาใจใส่ ยินดีร่วมทุกข์ร่วมสุขและร่วมเดินทางไปเป็นเพื่อนในการเก็บข้อมูลที่ต่างจังหวัด รวมทั้งให้การสนับสนุนทั้งกำลังใจและกำลังทรัพย์มาโดยตลอด ขอขอบคุณบรรดาญาติสนิทมิตรสหาย พี่ไม่ว่า พี่น้องกอล์ฟและคณะ สำหรับความรัก ความห่วงใย และเป็นแรงใจทั้งในวันที่ดีและวันที่ดูเหมือนจะร้าย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาวาทยวิทยาและสื่อสารการแสดงทุกท่าน ที่ประสิทธิประสาทความรู้ความเข้าใจด้วยความเมตตา และทำให้ 2 ปีของการศึกษาในภาควิชาที่มีความหมายมากไปกว่าการเรียนปริญญาโท ขอคุณโย่ง เพื่อนอาวุโส (เหมือนกัน) ที่ยินดีรับฟังทุกอย่างด้วยความเข้าใจ ให้สติ และคอยช่วยเหลือเสมอมา ขอคุณกีตาร์และตาลที่ให้กำลังใจกันมาตลอดและให้คำอธิบายในเรื่องที่เพื่อนต่างวัยอย่างผู้วิจัยไม่เข้าใจ และขอบคุณเพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆ ภาควิชาวาทยวิทยาและสื่อสารการแสดง ที่ทำให้ชีวิตยี่สิบตอนปลายของผู้วิจัยมีสีสันและได้เรียนรู้ “อะไรๆ” ที่ไม่เคยรู้อย่างมากมาย ขอขอบคุณมากจริงๆ

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณและยกความดีอันพึงจะมีได้ให้กับ “ที่ปรึกษามหัทศจรีย์” ที่เป็นเบื้องหลังแห่งความสำเร็จของผู้วิจัยตั้งแต่เด็กจนโต ที่ผู้วิจัยสามารถปรึกษาได้ตลอด 24 ชั่วโมง อยู่กับผู้วิจัยเสมอทั้งในวันที่มีเสียงหัวเราะและน้ำตา ด้วยความรัก คอยให้กำลังใจและช่วยเหลือในเรื่องที่ “ใครๆ ก็เหลือจะช่วยให้”

## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....  | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....   | จ    |
| กิตติกรรมประกาศ.....  | ฉ    |
| สารบัญ.....   | ช    |
| สารบัญตาราง.....  | ฉ    |
| สารบัญแผนภาพ.....   | ฐ    |
| บทที่   |      |
| 1      บทนำ .....   | 1    |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....   | 1    |
| 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....   | 5    |
| 1.3 ปัญหานำวิจัย.....   | 5    |
| 1.4 ขอบเขตการวิจัย.....   | 5    |
| 1.5 ข้อจำกัดในการวิจัย.....   | 6    |
| 1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....  | 6    |
| 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....  | 7    |
| 2      แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....   | 9    |
| 2.1 สภาพการณ์ทั่วไปขององค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทย   | 9    |
| 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจและประเภทของการตัดสินใจในระดับ<br>ทีมทำงานในองค์กรร่วมลงทุนระหว่างประเทศ.....               | 11   |
| 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมกับการตัดสินใจและการสื่อสารในกระบวนการ<br>ตัดสินใจของคนไทยและอเมริกัน.....                           | 16   |
| 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจระดับทีม<br>ทำงานในองค์กรร่วมลงทุนระหว่างประเทศ.....                      | 22   |
| 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อลักษณะการสื่อสารในกระบวนการ<br>ตัดสินใจระดับทีมทำงานในองค์กรร่วมลงทุนระหว่างประเทศ..... | 31   |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่ |  | หน้า |
|-------|--|------|
| 3     | ระเบียบวิธีวิจัย.....  | 39   |
|       | 3.1 รูปแบบการวิจัย.....  | 39   |
|       | 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....   | 39   |
|       | 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....  | 41   |
|       | 3.4 การทดสอบเครื่องมือ.....  | 43   |
|       | 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....   | 44   |
|       | 3.6 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล.....   | 45   |
| 4     | ผลการวิจัย.....  | 47   |
|       | 4.1 ตอนที่ 1 ลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง.....   | 47   |
|       | 4.1 ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....   | 61   |
| 5     | สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....  | 222  |
|       | 5.1 สรุปผลการวิจัย.....  | 222  |
|       | 5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....   | 245  |
|       | 5.3 ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคต.....   | 261  |
|       | รายการอ้างอิง.....   | 265  |
|       | ภาคผนวก.....   | 272  |
|       | ภาคผนวก ก ข้อมูลทั่วไปและโครงสร้างการบริหารขององค์กรร่วมทุนระหว่าง<br>ประเทศไทย-อเมริกันที่เข้าร่วมการวิจัย..... | 272  |
|       | ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร (ภาษาไทย) .....   | 282  |
|       | ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร (ภาษาอังกฤษ) .....  | 285  |
|       | ภาคผนวก ง ดัชนีค้นหาคำตอบของแบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร .....   | 288  |
|       | ภาคผนวก จ จดหมายขอความอนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์ภาษาไทย.....   | 297  |
|       | ภาคผนวก ฉ จดหมายขอความอนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์ภาษาอังกฤษ.....  | 298  |
|       | ประวัติผู้วิจัย.....   | 299  |



## สารบัญตาราง

| ตาราง |  | หน้า |
|-------|--|------|
| 2.1   | เปรียบเทียบลักษณะการตัดสินใจของคนในวัฒนธรรมตะวันออกและในวัฒนธรรมอเมริกัน.....  | 20   |
| 2.2   | เปรียบเทียบลักษณะการบริหารจัดการและการสื่อสารของคนในวัฒนธรรมเน้นกลุ่ม (collectivism) และเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล (individualism) .....                                  | 21   |
| 2.3   | แสดงรูปแบบของกระบวนการจำแนกตามขั้นตอนและประเภทของงานในกระบวนการตัดสินใจ.....   | 25   |
| 3.1   | แสดงจำนวนประชากรในการศึกษาจำแนกตามภาคการลงทุน กลุ่มธุรกิจ และที่ตั้งขององค์กร.....   | 40   |
| 4.1   | แสดงลักษณะทางประชากรขององค์กรกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทธุรกิจ..   | 48   |
| 4.2   | แสดงลักษณะทางประชากรขององค์กรกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอัตราส่วนการถือหุ้นระหว่างนิติบุคคลไทยกับอเมริกัน.....   | 49   |
| 4.3   | แสดงลักษณะทางประชากรขององค์กรกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดองค์กร...  | 50   |
| 4.4   | แสดงลักษณะทางประชากรขององค์กรกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาในการ ดำเนินกิจการ.....  | 51   |
| 4.5   | แสดงลักษณะทางประชากรขององค์กรกลุ่มตัวอย่างในภาพรวม.....  | 52   |
| 4.6   | แสดงลักษณะทางประชากรในภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ สัญชาติ อายุ การศึกษา และประสบการณ์การทำงานในองค์กรร่วมทุน.....  | 54   |
| 4.7   | แสดงตำแหน่งในการบริหารของกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ในแต่ละองค์กร.....   | 56   |
| 4.8   | แสดงระดับที่มบริหารและประเภทที่มบริหารที่กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ในแต่ละองค์กรเป็นสมาชิก.....   | 57   |
| 4.9   | แสดงภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่และที่มบริหารที่สังกัด.....  | 59   |
| 4.10  | แสดงหลักการเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจที่มีความแตกต่างกันจำแนกตามรูปแบบบริหารจัดการขององค์กรร่วมทุนฯ ที่มีสัดส่วนการถือหุ้นระหว่างนิติบุคคลไทยกับอเมริกันเท่าๆ กัน..... | 72   |
| 4.11  | สรุปหลักการเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจที่แตกต่างกันตามแนวทางการบริหารงานของผู้บริหารสูงสุดขององค์กรกลุ่มตัวอย่างที่นิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่.....               | 81   |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตาราง   | หน้า |
|---|------|
| 4.12 ภาพรวมของแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจขององค์กรร่วมทุนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจำแนกตามระบบบริหารจัดการที่บริษัทร่วมทุนฯ รับจากบริษัทแม่.....                      | 82   |
| 4.13 สรุปภาพรวมของงานที่เกิดขึ้นจากปัจจัยในกระบวนการตัดสินใจแต่ละประเภท   | 116  |
| 4.14 เปรียบเทียบลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจที่ <u>เหมือนกันทั้ง 7 องค์กร และแตกต่างกันเฉพาะ</u> ทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างในองค์กรที่มีอัตราส่วนการร่วมทุนแบบเท่าๆ กัน..... | 151  |
| 4.15 สรุปลักษณะการสื่อสารที่ <u>เหมือนกัน</u> ในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ ของทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างภายใต้แนวคิดการตัดสินใจขององค์กรที่นิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่..... | 175  |
| 4.16 สรุปลักษณะการสื่อสารที่ <u>แตกต่างกัน</u> ในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในองค์กรที่นิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่.....   | 176  |
| 4.17.1 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านองค์กรที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือตัวผู้ตัดสินใจ.....  | 182  |
| 4.17.2 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านวัฒนธรรมประจำชาติต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือตัวผู้ตัดสินใจ.....  | 184  |
| 4.17.3 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะงานที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือตัวผู้ตัดสินใจ.....   | 185  |
| 4.17.4 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะกลุ่มที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือตัวผู้ตัดสินใจ.....   | 186  |
| 4.17.5 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยแทรกที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือตัวผู้ตัดสินใจ.....  | 190  |
| 4.18.1 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านองค์กรและวัฒนธรรมประจำชาติที่มีต่อลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ.....   | 190  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตาราง   | หน้า |
|---|------|
| 4.18.2 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะงานที่มีต่อลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ.....                | 191  |
| 4.18.3 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะกลุ่มและปัจจัยแทรกที่มีต่อลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ..... | 192  |
| 4.19.1 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านองค์กรและวัฒนธรรมประจำชาติที่มีต่อทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร.....     | 193  |
| 4.19.2 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะงานที่มีต่อทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร.....                      | 194  |
| 4.19.3 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะกลุ่มและปัจจัยแทรกที่มีต่อทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร.....       | 195  |
| 4.20.1 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านองค์กรที่มีต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล.....                         | 197  |
| 4.20.2 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยวัฒนธรรมประจำชาติที่มีต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล.....                  | 200  |
| 4.20.3 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะงานที่มีต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล.....                      | 202  |
| 4.20.4 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะกลุ่มที่มีต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล.....                    | 203  |
| 4.20.5 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยแทรกที่มีต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล..                                  | 208  |
| 4.21.1 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านองค์กรที่มีต่อช่องทางการสื่อสาร.....                                 | 210  |
| 4.21.2 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านวัฒนธรรมประจำชาติและลักษณะงานที่มีต่อช่องทางการสื่อสาร.....          | 211  |
| 4.21.3 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะกลุ่มและปัจจัยแทรกที่มีต่อช่องทางการสื่อสาร.....               | 212  |
| 4.22.1 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านองค์กรที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร.....                           | 215  |
| 4.22.2 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านวัฒนธรรมประจำชาติและลักษณะงานที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร.....    | 216  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตาราง   | หน้า |
|---|------|
| 4.22.3 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะกลุ่มและปัจจัยแทรกที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร..... | 218  |



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญแผนภาพ

| แผนภาพ   | หน้า |
|--|------|
| 1.1 แสดงองค์ประกอบของพนักงานในทีมบริหารระดับต่างๆ ขององค์กร.....   | 7    |
| 2.1 แสดงหลักการตัดสินใจในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศจากตัวแปรด้าน<br>บทบาทความสัมพันธ์กับบริษัทแม่และบรรยากาศการทำงานใน<br>องค์กร.....              | 14   |
| 2.2 เปรียบเทียบขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจของ Nutts(1984) และ Fisher(1970)  | 24   |
| 4.1 แสดงภาพจำลองเกี่ยวกับหลักการตัดสินใจตามรูปแบบบริหารจัดการของบริษัท<br>แม่ที่องค์กรกลุ่มตัวอย่างนำมาใช้.....                                    | 67   |
| 4.2 แสดงการจัดโครงสร้างองค์กรของบริษัทแม่ฝั่งอเมริกันและบริษัทลูกในเครือ<br>ตามแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจระบบแมทริกซ์.....                   | 70   |
| 4.3 เปรียบเทียบลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจในงานที่ทีมบริหารมี<br>ความรู้ ประสบการณ์และมีความรู้ ประสบการณ์จำกัด.....                | 89   |
| 4.4 เปรียบเทียบลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจในงานที่มีความ<br>เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับบริษัทแม่.....                             | 91   |
| 4.5 เปรียบเทียบลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจในงานประจำและไม่<br>ประจำ.....  | 93   |
| 4.6 เปรียบเทียบลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจในประเด็นตัดสินใจ<br>วิกฤตและไม่วิกฤต.....  | 95   |
| 4.7 เปรียบเทียบลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจในงานที่ตัดสินใจ<br>โดยใช้ระบบทีมหรือระบบบุคคล.....                                       | 96   |
| 4.8 แสดงลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารระดับต่างๆ<br>ขององค์กรกลุ่มตัวอย่างในงานประจำ ประเด็นวิกฤต และตัดสินใจระบบทีม.....  | 99   |
| 4.9 แสดงลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารระดับต่างๆ<br>ขององค์กรกลุ่มตัวอย่างในงานประจำ ประเด็นไม่วิกฤต และตัดสินใจระบบทีม..  | 102  |
| 4.10 แสดงลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารระดับต่างๆ<br>ขององค์กรกลุ่มตัวอย่างในงานไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต และตัดสินใจระบบทีม.. | 105  |
| 4.11 แสดงลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารระดับต่างๆ<br>ขององค์กรกลุ่มตัวอย่างในงานประจำ ประเด็นวิกฤต และตัดสินใจระบบบุคคล    | 110  |

## สารบัญแผนภาพ (ต่อ)

| แผนภาพ  | หน้า |
|---|------|
| 4.12 แสดงลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารระดับต่างๆ ขององค์กรกลุ่มตัวอย่างในงานไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต และตัดสินใจระบบบุคคล.....                    | 112  |
| 4.13 แสดงประเภทของกระบวนการตัดสินใจจำแนกตามลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้น ที่ทีมบริหารระดับกลางและระดับสูงในองค์กรกลุ่มตัวอย่างรับผิดชอบในการตัดสินใจ.....                     | 116  |
| 4.14 ลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจของคณะกรรมการบริษัทร่วมทุนฯ.....   | 118  |
| 4.15 แสดงผู้ร่วมตัดสินใจในทีมบริหารระดับกลางในแกน Function (การประชาสัมพันธ์) ขององค์กร C.....  | 126  |
| 4.16 แสดงผู้ร่วมตัดสินใจในทีมบริหารระดับกลางในแกน Function (การผลิต) ขององค์กร C.....   | 127  |
| 4.17 แสดงทิศทางการส่งผ่านข้อมูลระหว่างผู้ร่วมตัดสินใจในงานประเภทที่ 1 ของทีมบริหารในองค์กรที่มีอัตราส่วนร่วมทุนแบบเท่าๆ กัน.....  | 139  |
| 4.18 แสดงลักษณะการส่งผ่านข้อมูลในกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1 เชิงนโยบาย กลยุทธ์การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบริษัทแม่.....  | 157  |
| 4.19 แสดงทิศทางการสื่อสารในกรณีทำงานไม่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสูงสุดขององค์กรโดยตรง.....   | 158  |
| 4.20 แสดงทิศทางการสื่อสารในงานที่เกี่ยวข้องกับระบบแมทริกซ์แบบ 2 แกน.....  | 158  |
| 5.1 แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ที่พบในการวิจัยกับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ.....   | 231  |
| 5.2 เปรียบเทียบข้อค้นพบเกี่ยวกับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในองค์กรร่วมทุนไทย-อเมริกัน กับแนวคิดของ Nutts (1984) และ Fisher (1970a)                          | 248  |
| 5.3 แบบจำลองแสดงปัจจัยที่สัมพันธ์กับลักษณะการสื่อสารของทีมบริหารในองค์กรร่วมทุนไทย-อเมริกัน.....  | 249  |
| 5.4 แบบจำลองแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านวัฒนธรรมประจำชาติ วัฒนธรรมองค์กร อุปนิสัยส่วนบุคคล ที่มีผลต่อลักษณะการสื่อสารที่แตกต่างกันของทีมบริหารในกระบวนการตัดสินใจ..... | 257  |

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กลุ่มและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของกลุ่มเป็นรากฐานของการดำเนินชีวิตของสังคมมนุษย์ในทุกวัฒนธรรม เช่น การเข้าชั้นเรียนหรือการทำกิจกรรมในสถาบันการศึกษา การประชุมเพื่อระดมความคิดในการแก้ไขปัญหาต่างๆ กิจกรรมกลุ่มและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของกลุ่มเป็นประโยชน์ต่อมนุษย์ในการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา รวมทั้งสร้างให้เกิดประโยชน์แก่สังคมโดยรวม ผู้ที่เรียนรู้และพัฒนาการทักษะการสื่อสารในการทำงานกลุ่มให้ประสบผลสำเร็จจะได้เปรียบกว่าผู้อื่นและสามารถที่จะสร้างคุณประโยชน์ในกิจกรรมนั้นๆ ได้มากขึ้น เพราะทักษะการสื่อสารที่สร้างให้เกิดความร่วมมือกันภายในกลุ่มที่สมาชิกแต่ละคนมีศักยภาพความสามารถที่หลากหลาย จะสร้างประสิทธิภาพในการทำงานและทำให้กลุ่มมีกระบวนการตัดสินใจที่ดีและรอบคอบมากขึ้น (Wilson และ Hanna, 1990 อ้างถึงใน Keyton, 1999) ดังที่มีแนวคิดเกี่ยวกับพลังร่วมของกลุ่ม (Group synergy) ว่าประสิทธิผลที่ได้จากการทำงานเป็นกลุ่มนั้นมีมากกว่าการนำประสิทธิผลในการทำงานของแต่ละบุคคลในกลุ่มมารวมกัน (Infante, Rancer และ Womack, 1997; Miller, 1998; เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2543 ฯลฯ)

การทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือการสร้างให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มในบริบทการทำงานในองค์กรเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างให้เกิดคุณภาพ (quality) และผลิตภาพ (productivity) โดยกลุ่มนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมขององค์กร อาทิ Wood, Wallace, Zeffance, Schermerhorn, Hunt และ Osborn (2001: 288) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นองค์ประกอบสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการองค์กร และการพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ จะส่งผลต่อการประสบความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

กลไกหนึ่งที่จะพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพและส่งผลความสำเร็จขององค์กรได้แก่ กระบวนการตัดสินใจ (decision making process) ในการบริหารจัดการองค์กรที่จะนำไปสู่

ความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติในการเป็นนักตัดสินใจที่ดี (อ่าน Heller, 1992) โดยปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการตัดสินใจที่มีคุณภาพ ได้แก่ กระบวนการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในทีม (Beamish และ Killing, 1997) ซึ่งที่มีผลต่อความถูกต้องแม่นยำและความรวดเร็วในการตัดสินใจ เป็นเหตุให้นักวิชาการจำนวนหนึ่ง อาทิ Fisher (1970a), Hirokawa (1983), Hirokawa และ Salazar (2001), Poole (1981, 1983a, 1983b), Poole และ Roth (1989a) ฯลฯ ให้ความสนใจในการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสารที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการตัดสินใจ เช่น การระดมความคิด การแลกเปลี่ยนข้อมูล การแสดงความคิดเห็นต่อทางเลือก หรือศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของการปฏิสัมพันธ์ในการสื่อสารของสมาชิกกลุ่มที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่ม (Hirokawa และ Salazar, 2001) อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าการศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของกลุ่มจะเป็นเรื่องที่มีประโยชน์และมีส่วนอย่างมากในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า แต่เนื่องจากการสื่อสารในบริบทกลุ่มมีความสลับซับซ้อนและค่อนข้างเข้าใจยาก จึงยังมีการศึกษาปรากฏการณ์รวมทั้งกรอบแนวคิดทฤษฎีในประเด็นนี้น้อยอยู่เมื่อเปรียบเทียบกับการศึกษาการสื่อสารในบริบทอื่นๆ (Hirokawa และ Poole, 1996)

จากการทบทวนเอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจในองค์กร พบว่าการศึกษาวิจัยส่วนมากเน้นหนักการศึกษากระบวนการตัดสินใจในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร และทำการศึกษาในระดับองค์กรหรือระดับทีมที่มีบุคลากรในประเทศเดียวกันทำงานร่วมกัน (Heller, Drenth, Koopman และ Rus, 1988; Shuter และ Wiseman, 1994)

สำหรับงานวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับ “การสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทย” ด้วยเหตุผล 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ประเด็นเกี่ยวกับบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศ ในช่วง 3 ทศวรรษที่ผ่านมา กระแสโลกาภิวัตน์ (globalization) มีอิทธิพลอย่างมากต่อสภาพเศรษฐกิจโลกและทำให้เกิดการขยายตัวขององค์กรประเภทธุรกิจข้ามชาติ (multinational corporation) หรือบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศ (international joint venture) ในอัตราสูง (Killing, 1982; Shuter และ Wiseman, 1994; Lu และ Bjorkman, 1994; Namsirikul, 2000; สมชนก คุ่มพันธ์ุ, 2544) โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศซึ่งเป็นกลยุทธ์การลงทุนทางธุรกิจที่ได้รับความนิยมมากที่สุดและมีความโดดเด่นมากในประเทศที่กำลัง



พัฒนา (Vaupel และ Curhan, 1973 อ้างถึงใน Namsirikul, 2000; สมชนก คุ่มพันธ์ุ, 2544) เพราะนอกจากเรื่องผลประโยชน์ที่ผู้ร่วมทุนแต่ละฝ่ายจะได้รับ ยังเป็นการกระจายความเสี่ยง การเข้าถึงแหล่งทรัพยากร การได้รับการพัฒนาความรู้และสามารถที่จะเจาะเข้าไปในตลาดใหม่ๆ นอกจากนี้ ยังเป็นการนำผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจด้านหนึ่งๆ โดยตรงจากต่างประเทศเข้ามาทำงานซึ่งเป็นการช่วยยกระดับทางธุรกิจขององค์กรอีกด้วย (Killing, 1988; Beamish และ Killing, 1994a)

2. ประเด็นเกี่ยวกับทีมทำงานในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกา สหรัฐอเมริกาเป็นประเทศหนึ่งที่มีปริมาณการลงทุนสูงมากในธุรกิจระหว่างประเทศ โดยในช่วงระหว่างปี 1980 ถึง 1992 บริษัทข้ามชาติและบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศอเมริกันได้ขยายตลาดออกไปอย่างกว้างขวางโดยมีอัตราการลงทุนในลักษณะของบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศมากกว่าลักษณะบริษัทข้ามชาติถึง 4 เท่า (Shuter และ Wiseman, 1994; Contractor และ Lorange, 1987) สำหรับการลงทุนในธุรกิจระหว่างประเทศของสหรัฐอเมริกาในประเทศไทย จากสถิติของธนาคารแห่งประเทศไทยพบว่า ในปี พ.ศ. 2544 สหรัฐอเมริกาเป็น 1 ใน 5 ประเทศแรกที่มีปริมาณการลงทุนมากที่สุด โดยสถิติการลงทุนระหว่างประเทศของหอการค้าไทย-อเมริกัน (2545) และสถิติของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) พบว่า มีจำนวนบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันอยู่มากกว่า 150 แห่ง นอกจากนี้ อัตราส่วนมากกว่าร้อยละ 80 ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจจำนวน 500 องค์กรในสหรัฐอเมริกา มีระบบบริหารจัดการแบบทีมซึ่งมีกระบวนการตัดสินใจ (team-based and decision-making system) เป็นกลไกสำคัญในการทำงาน (Lawler และ Mohrman, 1985 อ้างถึงใน Hirokawa และ Salazar, 2001) จึงเป็นที่น่าสนใจว่า บริษัทผู้ร่วมทุนจากสหรัฐอเมริกาจะนำระบบบริหารจัดการดังกล่าวมาปรับใช้ในองค์กรร่วมทุนไทย-อเมริกันในประเทศไทยได้อย่างประสบความสำเร็จเพียงใด

3. ประเด็นเกี่ยวกับการสื่อสาร การแผ่ขยายตัวขององค์กรธุรกิจระหว่างประเทศส่งผลทำให้ระบบการบริหารจัดการในองค์กรรวมทั้งในบริบทของการทำงานเป็นทีมมีความสลับซับซ้อนและยากแก่การศึกษามากขึ้น เพราะรากฐานวัฒนธรรมที่สลับซับซ้อนของบุคลากรจากแต่ละประเทศมีผลต่อการบริหารจัดการและสื่อสารในการทำงานร่วมกัน (Shuter และ Wiseman, 1994; Cyre, 1997; Salk และ Branen, 2000) แต่จากการศึกษางานวิจัยพบว่า การศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศมีอยู่จำกัดมาก ทั้งๆ ที่การสื่อสารเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรร่วมทุน นอกจากนี้สาเหตุสำคัญอื่นๆ ที่ทำให้

องค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไม่ประสบความสำเร็จนอกเหนือจากเรื่องผลประโยชน์หรือการเสียโอกาสทางการค้าของผู้ร่วมลงทุนได้แก่ ความไม่เข้าใจกันด้านวัฒนธรรม ความไม่ลงรอยกันด้านเป้าหมาย การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Adler, 1983; Hofstede, 1980; Killing, 1988; Lane และ Beamish, 1990; Beamish และ Killing, 1997; Olson และ Singsuwan, 1997; Namsirikul, 2000) ซึ่งสอดคล้องกับที่ เมตตา วิวัฒนานุกูล (2536) พบว่า ปัญหาที่พบบ่อยที่สุดในการทำงานร่วมกันของบุคคลจากต่างวัฒนธรรมในประเทศไทยนั้น ได้แก่ ปัญหาความไม่เข้าใจกันในวัฒนธรรมค่านิยมการทำงาน และปัญหาด้านการประเมินประสิทธิภาพของการสื่อสารที่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษางานวิจัยทั้งในและต่างประเทศเกี่ยวกับการสื่อสารกระบวนการตัดสินใจในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศ พบว่า มีงานวิจัยอยู่จำนวนหนึ่ง อาทิ งานวิจัยร่วมของ Olson และ Singsuwan (1997) ซึ่งได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันระดับมหภาค ในลักษณะที่การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในกระบวนการตัดสินใจที่ทำให้องค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศดำเนินกิจการได้อย่างประสบความสำเร็จ หรือข้อค้นพบจากงานวิจัยของ Namsirikul (2000) ที่อธิบายถึงรูปแบบการสื่อสารที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศ แต่ยังไม่ได้ศึกษาลงลึกว่าลักษณะการสื่อสารที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจนั้นเป็นอย่างไร นอกจากนี้ งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจระดับทีมในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศอยู่จำนวนไม่มากนักเมื่อเปรียบเทียบกับการศึกษาเรื่องเดียวกันในระดับองค์กร และยังไม่ปรากฏว่ามีงานวิจัยในประเทศไทยที่ศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจระดับทีมในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศโดยตรงมาก่อนเลย ซึ่งเหตุผลที่ยังมีการศึกษาจำนวนน้อยอยู่นั้น น่าจะเป็นไปตามที่ Hirokawa และ Salazar (2001) กล่าวไว้ในประเด็นของความสลับซับซ้อนและความยากในการศึกษา

ดังนั้น งานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะมุ่งศึกษาในประเด็นเกี่ยวกับการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมงานบริหารในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ทั่วไปของการวิจัยในการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมงานบริหารในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทย และรวมทั้งศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ และมีผลต่อลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมงานบริหารในบริบทดังที่กล่าวมา

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย:

1. เพื่อศึกษาแนวคิดและประเภทของกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกัน ในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาเกี่ยวกับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ ของทีมบริหารในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกัน ในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ ของทีมบริหารในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกัน ในประเทศไทย

### ปัญหานำวิจัย:

1. แนวคิดและประเภทของกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกัน ในประเทศไทย มีอะไรบ้าง และแต่ละประเภทมีลักษณะอย่างไร
2. ลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ ของทีมบริหารในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกัน ในประเทศไทยเป็นอย่างไร
3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ ของทีมบริหารในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกัน ในประเทศไทย ได้แก่อะไรบ้าง และเกี่ยวข้องอย่างไร

### ขอบเขตของการวิจัย:

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะทีมบริหารจัดการ (management team) ตั้งแต่ระดับกลางขึ้นไป ในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทยที่มีรายชื่อในทะเบียนของหอการค้าไทย-อเมริกัน หรือสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (ปี 2545) หรือสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) มีอัตราส่วนการร่วมถือหุ้นระหว่างองค์กร/นิติบุคคลไทย และองค์กร/นิติบุคคลอเมริกันอยู่ระหว่าง 50:50 ถึง 1:99

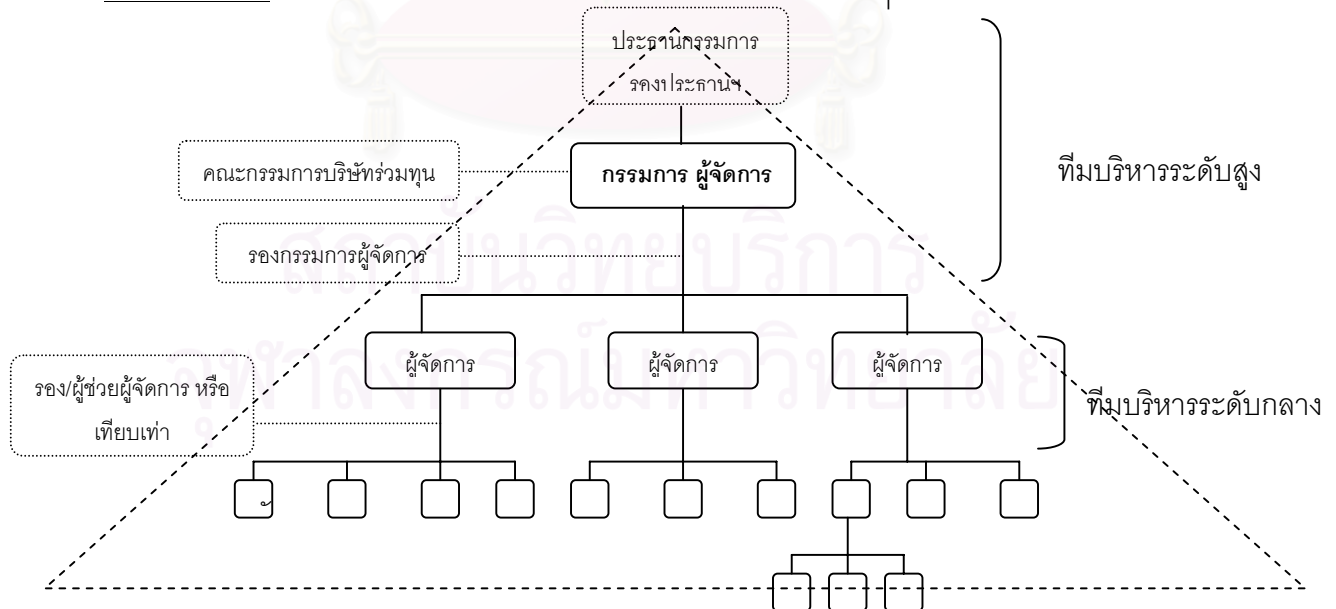
อนึ่ง เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาแนวคิดและลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ ของทีมบริหารฯ ซึ่งไม่เคยมีการศึกษาในประเทศไทยมาก่อน ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเป็นไปได้ในงานวิจัย ผู้วิจัยจึงต้องจำกัดพื้นที่ที่สามารถเข้าถึงกล่าวคือ ศึกษาเฉพาะองค์กรร่วมทุนที่มีสถานที่ทำการ (สำนักงานใหญ่และโรงงาน) ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลหรือเขตพื้นที่ภาคกลางและภาคตะวันออกซึ่งเป็นเขตนิคมอุตสาหกรรมที่มีบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันอยู่เป็นจำนวนมาก และศึกษาเฉพาะองค์กรมีทุนจดทะเบียนในการดำเนินกิจการ 50 ล้านบาทขึ้นไป<sup>1</sup> เพื่อให้เห็นแบบแผนของการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจที่ทำในระบบสากล สามารถศึกษาได้อย่างครบวงจร โดยทำการศึกษาวิจัยในช่วงสัปดาห์ที่สองของเดือนธันวาคม 2545 – สัปดาห์ที่สองของเดือนกุมภาพันธ์ 2546

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย:

#### ทีมบริหาร

หมายถึง กลุ่มคน ซึ่งในที่นี้ได้แก่พนักงานบริหารตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมารวมตัวกันเพื่อทำงานในลักษณะเป็นทีมบริหารในองค์กร โดยอาจจัดแบ่งได้เป็นระดับต่างๆ ดูแผนภาพที่ 1.1

แผนภาพที่ 1.1 แสดงองค์ประกอบของพนักงานในทีมบริหารระดับต่างๆ ขององค์กร



<sup>1</sup> เกณฑ์กำหนดจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ซึ่งถือว่าเป็นองค์กรที่มีปริมาณการลงทุนขนาดกลางถึงขนาดใหญ่

### ทีมบริหารระดับสูง

หมายถึง กลุ่มทำงานที่ประกอบด้วยรองกรรมการผู้จัดการหรือตำแหน่งเทียบเท่าขึ้นไป (รวมถึง ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ กรรมการ และกรรมการผู้จัดการ)

### ทีมบริหารระดับกลาง

หมายถึง กลุ่มทำงานที่ประกอบไปด้วยผู้ช่วยผู้จัดการหรือตำแหน่งเทียบเท่าขึ้นไป (รวมถึง รองผู้จัดการ และผู้จัดการ)

### กระบวนการตัดสินใจ

หมายถึง กระบวนการหนึ่งของทีมในการที่สมาชิกในทีมมีปฏิสัมพันธ์กันในขั้นตอนต่างๆ (เช่น การทำความเข้าใจในประเด็น แลกเปลี่ยนข้อมูล แสดงความคิดเห็น เสนอทางเลือก อภิปรายทางเลือก) เพื่อร่วมกันหาข้อสรุปที่ทีมเห็นว่าถูกต้องเหมาะสมให้กับประเด็นหนึ่งๆ

### แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ

หมายถึง หลักการที่เป็นแนวทางที่องค์กรใช้ในกระบวนการตัดสินใจ

### ประเภทของกระบวนการตัดสินใจ

หมายถึง แบบแผนของการตัดสินใจซึ่งจำแนกตามลักษณะงานที่ต้องตัดสินใจ

### บริษัทผู้ลงทุน/บริษัทแม่

หมายถึง องค์กรธุรกิจที่เป็นเจ้าของทุนในการร่วมลงทุนในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศ

### บริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกัน

หมายถึง องค์กรธุรกิจที่เกิดจากความร่วมมือในการลงทุนระหว่างบริษัทแม่จากประเทศไทย และบริษัทแม่จากประเทศสหรัฐอเมริกา โดยมีข้อตกลงในการแบ่งส่วนการถือหุ้นในการทำกิจการ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย:

1. เชิงวิชาการ: เป็นการสร้างพื้นฐานองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดและลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมทำงานในบริบทองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทย
2. เชิงวิชาชีพ: เป็นแนวทางในการประยุกต์ในการสื่อสารเพื่อการจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการตัดสินใจระดับทีมงานและระดับองค์กรในองค์กรธุรกิจต่างวัฒนธรรม (Intercultural management) อื่นๆ
3. เชิงการพัฒนาประเทศ: เป็นแนวทางให้กับรัฐบาลไทยในการพิจารณาโครงการด้านการส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการอบรมด้านวัฒนธรรม (Intercultural training) และเป็นแนวทางในการประยุกต์เพื่อส่งเสริมการทำงานในองค์กรความร่วมมือระหว่างประเทศ



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การประมวลข้อมูลและความรู้ โดยแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษา เรื่อง “การสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทย” นั้น น่าจะเป็นไปตามลำดับ ดังนี้

- ➡ สภาพการณ์ทั่วไปขององค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทย
- ➡ แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจและประเภทของการตัดสินใจในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศ
- ➡ แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมกับการตัดสินใจและการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของคนไทยและอเมริกัน
- ➡ แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจระดับกลุ่มในองค์กร
- ➡ แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจระดับกลุ่มในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศ

### สภาพการณ์ทั่วไปขององค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกัน ในประเทศไทย

สภาวะการลงทุนขององค์กรร่วมทุนไทย-อเมริกันในประเทศไทยเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการและพฤติกรรมองค์กร จากระเบียบข้อบังคับตามพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์) มีข้อกำหนดเกี่ยวกับผู้ถือหุ้นจากต่างชาติ 2 ลักษณะ คือ (1) ผู้ถือหุ้นจากต่างชาติไม่สามารถเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ได้โดยเด็ดขาดซึ่งเป็นเหตุให้บริษัทข้ามชาติส่วนมากจำเป็นต้องมีผู้ถือหุ้นเป็นนิติบุคคลไทยอย่างน้อยร้อยละ 51 และถือว่าเป็นบริษัทข้ามชาติสัญชาติไทยเว้นเสียแต่ผู้ถือหุ้นใหญ่จากต่างชาตินั้นจะถือสัญชาติอเมริกันและประกอบธุรกิจตามข้อตกลงภายใต้สนธิสัญญาไทย-อเมริกัน ฉบับที่ 11 หรือ (2) ผู้ถือหุ้นจากต่างชาติ จะสามารถถือหุ้นได้ร้อยละ 100 หรือเป็นเจ้าของกิจการโดยสมบูรณ์ หากได้รับอนุมัติจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการ

ลงทุน หรือ BOI ภายใต้เงื่อนไขที่ทางสำนักงานคณะกรรมการ กำหนดอย่างเจาะจง ซึ่งโดยส่วนมากแล้วจะเป็นการประกอบกิจการในภาคธุรกิจประเภทอุตสาหกรรม

สำหรับการลงทุนของผู้ลงทุนสัญชาติอเมริกันในประเทศไทย การดำเนินกิจการในลักษณะบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศ (International joint venture) และการสร้างข้อตกลงเพื่อขออนุญาตประกอบกิจการ (Licensing agreements) ถือเป็นเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจส่งออก เหตุผลสำคัญของกลยุทธ์ทางการตลาดในลักษณะนี้ขององค์กรร่วมทุนหลายๆ องค์กร ได้แก่ ความต้องการของบริษัทอเมริกันในประเทศไทยที่จะลดภาษีนำเข้า หรือการนำเข้าสินค้าต้องห้ามบางชนิด เพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางการตลาดโดยการใช้วัตถุดิบและต้นทุนการผลิตภายในประเทศที่มีราคาถูก อย่างไรก็ตาม บริษัทไทยไม่ได้มองว่ากลยุทธ์ดังกล่าวทำให้เกิดความเสียหายหรือลดคุณค่าขององค์กรลง แต่พิจารณาว่าจะทำให้เกิดความได้เปรียบในด้านเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าเพื่อที่จะชนะคู่แข่งทางการตลาดของตนด้วยต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนในจำนวนหน่วยที่เท่ากันระหว่างเงินบาทกับเงินสกุลดอลลาร์อเมริกันที่ต้องใช้ในการดำเนินกิจการ โดยเหตุนี้เอง การจัดตั้งองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศที่มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตและการเสริมสร้างในด้านการฝึกอบรมพนักงานจึงเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทผู้ร่วมทุนทั้งสัญชาติไทยและอเมริกัน

ในปัจจุบัน บริษัทไทยจำนวนมากมีความกระตือรือร้นที่จะร่วมทุนกับบริษัทอเมริกัน โดยผลตอบแทนที่ต่างฝ่ายต่างได้รับคือ บริษัทอเมริกันจะได้รับประโยชน์จากการลดต้นทุนการผลิตในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ ในขณะที่บริษัทสัญชาติไทยจะได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยี ทักษะการจัดการจัดการองค์กร ทักษะการจัดการทางการตลาดและระบบเทคนิคต่างๆ จากการสานความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทอเมริกัน ผลตอบแทนที่ตามมาอีกประการหนึ่งของการร่วมทุน ได้แก่ การที่บริษัทไทยจะเป็นผู้ทำหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากรสิน ผู้แทนจำหน่ายภายในประเทศที่มีคุณภาพรวมทั้งการติดต่อกับหน่วยงานราชการ และการสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับประเทศอื่นๆ ภายในภูมิภาคเอเชียให้กับบริษัทอเมริกัน ในปัจจุบัน มีบริษัทสัญชาติอเมริกันจำนวนมากที่เข้ามาร่วมทุนกับนิติบุคคลไทยซึ่งดำเนินกิจการอยู่ในประเทศแถบอินโดจีน และประเทศจีน

ในการจัดตั้งองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทยอเมริกันในประเทศไทย หอการค้าไทย-อเมริกันเป็นผู้ทำหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกในการจัดตั้งและประสานงานระหว่างบริษัทไทยและอเมริกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจภาคการผลิตและการบริการ นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริการทางการค้า (Commercial service) แห่งสถานทูตสหรัฐอเมริกาในประเทศไทย ที่ให้ความช่วยเหลือในการจัดตั้งนิติบุคคลหรือบริษัทผู้ร่วมทุนให้กับบริษัทอเมริกันที่ต้องการจัดตั้งองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศในประเทศไทยด้วยเช่นกัน (สมชนก คุ่มพันธุ์, 2544; [www.amchamthailand.com](http://www.amchamthailand.com), ธันวาคม 2545; [www.tradeport.org](http://www.tradeport.org), ธันวาคม 2545)



## แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจและประเภทของการตัดสินใจ ในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศ

ลักษณะนโยบายในการบริหารจัดการเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อรูปแบบและลักษณะการทำงานของหน่วยงานหรือกลุ่มต่างๆ ในองค์กร (Killing, 1982; Jablin, Putnam, Roberts และ Porter, 1987; Kogut, 1988; Beamish และ Killing, 1997; Salk และ Brannen, 2000; Frey, 2001) ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจในระดับที่มีในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศ ผู้วิจัยจะได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจขององค์กรร่วมทุนในภาพรวมดังนี้

- แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจขององค์กร
- บทบาทของบริษัทร่วมทุนต่อบริษัทแม่ในการตัดสินใจ
- บรรยากาศการทำงานในองค์กรของบริษัทร่วมทุนกับการตัดสินใจ
- แบบจำลองเกี่ยวกับลักษณะการตัดสินใจในองค์กรร่วมทุน
- แนวคิดเกี่ยวกับประเภทของการตัดสินใจของกลุ่มทำงานในองค์กร

### แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจขององค์กร

แนวคิดในกระบวนการตัดสินใจขององค์กรโดยทั่วไป แบ่งออกเป็น 4 สำนักคิด (Eisenhardt และ Zbaracki, 1992 ใน Beamish และ Killing, 1997; Miller, 1998) ได้แก่

**สำนักคิดที่ 1 มุมมองการตัดสินใจที่ใช้เหตุผล (bounded rationality model)** มีมุมมองในการตัดสินใจว่าเป็นการใช้เหตุผลเท่าที่จะเป็นไปได้ในกระบวนการแก้ปัญหาโดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจทำความเข้าใจในเป้าหมายร่วมกัน ช่วยกันในการค้นหาและเลือกคำตอบที่ดีที่สุดเพื่อแก้ไขปัญหานั้น อย่างไรก็ตาม ความจำกัดในการเข้าถึงข้อมูลที่มีคุณภาพหรือความสามารถในกระบวนการคิด ทำให้คำตอบที่ได้ อาจจะไม่ใช่วิธีทางเลือกที่ดีที่สุด ดังนั้น ในบางกรณี คำตอบที่ผู้ร่วมตัดสินใจมองว่าเป็นเหตุเป็นผลที่สุด อาจหมายถึงคำตอบที่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจ “พึงพอใจ” ที่สุดร่วมกัน (March, 1981 และ 1988 อ้างถึงใน Lu และ Bjorkman, 1997; Miller, 1998)

**สำนักคิดที่ 2 มุมมองการตัดสินใจแบบการเมือง (political systems)** มีมุมมองในการตัดสินใจว่าเป็น “การเล่นเกม” คือ ผู้ร่วมตัดสินใจที่มีหลักการตัดสินใจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์

หรือวิธีคิดที่ขัดแย้งแตกต่างกัน จะเจรจาต่อรองด้วยวิธีการที่แตกต่างกันเพื่อหาข้อตกลงที่แต่ละฝ่ายพอใจเท่าที่จะเป็นไปได้ (Cyert และ March, 1992 อ้างถึงใน Lu และ Bjorkman, 1997) ในกรณีที่แนวทางการตัดสินใจของผู้ร่วมกลุ่มไม่ได้ขัดแย้งกันมากและอาจมีความจำกัดด้านความคิด (cognitive capability) ผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจมากที่สุดในเรื่องนั้นๆ มักจะเลือกตัดสินใจตามแนวคิดในรูปแบบนี้เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันของผู้ร่วมตัดสินใจแต่ละฝ่าย

**สำนักคิดที่ 3 มุมมองการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (organized anarchy)** มีมุมมองว่าการตัดสินใจไม่มีหลักการที่แน่นอนและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามบริบทของทางเลือกต่างๆ เช่นเปลี่ยนแปลงไปตามองค์ประกอบของปัญหาหรือตามวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา

**สำนักคิดที่ 4 มุมมองการตัดสินใจแบบผสมผสาน (Interweaving model)** คือ มุมมองที่มองว่าเป็นการนำหลักการตัดสินใจในแต่ละรูปแบบมาใช้ร่วมกัน เช่น ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (strategic decision making) ในบริบทองค์กรจริงจะนำแนวคิดในรูปแบบที่ 1 และรูปแบบที่ 2 มาใช้ร่วมกัน คือ ในกรณีที่เกิดภาวะจำกัดทางความคิด ผู้ร่วมตัดสินใจจะเลือกคำตอบที่มีเหตุผลที่สุดเท่าที่เป็นไปได้และผู้ร่วมตัดสินใจมีความพึงพอใจร่วมกันตามแนวคิดในรูปแบบที่ 1 ในขณะที่ต่างฝ่ายจะมีการเจรจาต่อรองเพื่อรักษาผลประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งของผู้ที่มีอำนาจหรือเป็นหุ้นส่วนใหญ่ที่สุด โดยจะพยายามจะหาเหตุผลที่เหมาะสมเพื่อรักษาความพึงพอใจของผู้ร่วมตัดสินใจคนอื่นๆ (Eisenhardt และ Zbaracki, 1992 อ้างแล้ว) ซึ่ง Lu และ Bjorkman (1997) เสนอว่า แนวคิดที่จะช่วยให้ผู้ศึกษาเข้าใจกระบวนการตัดสินใจในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ได้แก่ รูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสานระหว่างรูปแบบที่ 1 และ

2

### บทบาทของบริษัทร่วมทุนต่อบริษัทแม่ในการตัดสินใจ

Lu และ Bjorkman (1997) กล่าวถึงบทบาทของบริษัทร่วมทุนต่อบริษัทแม่ 2 ลักษณะ คือ

- 1) บทบาทในเชิงรับ (Passive role)** คือ บทบาทในการตัดสินใจของบริษัทร่วมทุนที่ยอมอยู่ใต้สิทธิอำนาจของบริษัทแม่ในการบริหารจัดการองค์กร โดยรับแนวคิด ระบบการจัดการ นโยบายการดำเนินธุรกิจหรืออื่นๆ จากบริษัทแม่มาเป็นหลักในการตัดสินใจ ซึ่งความผูกพัน (commitment) ระหว่างบริษัทแม่และบริษัทร่วมทุนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บริษัทร่วมทุนยอมให้บริษัทแม่มีอิทธิพลสำคัญในการควบคุมการตัดสินใจในการดำเนินกิจการ (Killing, 1982 และ 1983; Kogut, 1988; Lu และ Bjorkman, 1997)

2) **บทบาทในเชิงรุก (Active role)** คือ บทบาทในการตัดสินใจของบริษัทร่วมทุนที่ไม่เลือกตัดสินใจตามนโยบายที่มาจากบริษัทแม่เสมอไป เพราะบริษัทร่วมทุนเป็นนิติบุคคลที่มีอิสระ (independent) มีอำนาจตามกฎหมายที่จะเห็นสัญญา ปรับระดับอัตราซื้อขาย จัดการโครงสร้าง กฎระเบียบ รวมทั้งจัดระบบบริหารจัดการต่างๆ ภายในองค์กรได้ (Lyles และ Reger, 1993 ใน Lu และ Bjorkman, 1997)

บริษัทร่วมทุนอาจจะมีแนวคิดในการบริหารองค์กรตั้งแต่ในเชิงรับนโยบายจากบริษัทแม่เพียงอย่างเดียว (passive role) จนถึงในเชิงรุก (active role) ที่มีส่วนในการบริหารจัดการและตัดสินใจด้วยแนวคิดที่เกิดจากบริษัทเอง ทำให้กระบวนการตัดสินใจของบริษัทร่วมทุนมีความซับซ้อน

### บรรยากาศการทำงานในองค์กรของบริษัทร่วมทุนกับการตัดสินใจ

นักวิชาการตะวันตก อาทิ Meyer และ Scott (1983) และ Scott (1992) (ใน Lu และ Bjorkman, 1997) ได้กล่าวถึงตัวแปรด้านบรรยากาศของการทำงานในองค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจไว้ 2 ลักษณะ คือ

- 1) **บรรยากาศที่องค์กรเน้นเรื่องการทำงาน/การแข่งขัน** (Organization's task/Competitive environment) คือ บรรยากาศที่บริษัทร่วมทุนส่งเสริมการพัฒนาในองค์กรให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางการตลาดอื่นๆ ได้ มีเกณฑ์การให้รางวัลจากการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมกับตลาด **ลักษณะการตัดสินใจ**ของบริษัทร่วมทุนที่เกิดจากบรรยากาศการทำงานในองค์กรลักษณะนี้ จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาการทำงานขององค์กร
- 2) **บรรยากาศขององค์กรที่เน้นเรื่องความเป็นสถาบัน** (Institutional environment) คือ บรรยากาศที่บริษัทร่วมทุนจะต้องได้รับอำนาจในการปฏิบัติการ รวมทั้งการสนับสนุนต่างๆ จากบริษัทแม่ทั้งในเรื่องการจัดการโครงสร้างและกระบวนการในการทำงาน **ลักษณะการตัดสินใจ**ของบริษัทร่วมทุนที่เกิดจากบรรยากาศการทำงานในองค์กรที่มีบรรยากาศการทำงานเช่นนี้ จะสอดคล้องกับความคาดหวังหรือความต้องการของบริษัทแม่ นอกจากนี้ยังมีบรรยากาศความตึงเครียดในกระบวนการตัดสินใจ เนื่องจากการที่บริษัทร่วมทุนต้องพยายามรักษาการตัดสินใจให้อยู่ภายใต้สิทธิอำนาจของบริษัทแม่ที่ต่างฝ่ายต่างสังกัดอยู่อีกด้วย

## แบบจำลองเกี่ยวกับหลักการตัดสินใจในองค์กรร่วมทุน

Lu และ Lake (1997) ได้เสนอแบบจำลอง 4 แบบเกี่ยวกับหลักการตัดสินใจในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศจากตัวแปรเกี่ยวกับบทบาทของบริษัทร่วมทุนต่อบริษัทแม่ในการตัดสินใจ และบรรยากาศการทำงานในองค์กรของบริษัทร่วมทุน ดังแผนภาพที่ 2.1

แผนภาพที่ 2.1 แสดงหลักการตัดสินใจในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศจากตัวแปรด้านบทบาทความสัมพันธ์กับบริษัทแม่และบรรยากาศการทำงานในองค์กร

|                               | บทบาทเชิงรับ         | บทบาทเชิงรุก          |
|-------------------------------|----------------------|-----------------------|
| บรรยากาศที่เน้นการแข่งขัน     | Implementation       | Competitive strategic |
| บรรยากาศที่เน้นความเป็นสถาบัน | Institutionalization | Political             |

1) Implementation model เป็นแนวคิดที่บริษัทร่วมทุนมีบทบาทหรือหลักการตัดสินใจในเชิงรับ คือตัดสินใจในทิศทางที่สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายที่ ถูกกำหนดโดยบริษัทแม่ แต่มีบรรยากาศการทำงานในองค์กรที่เน้นการแข่งขัน ซึ่งหลักการตัดสินใจลักษณะนี้ บริษัทร่วมทุนเป็นเหมือนเครื่องมือหนึ่งที่จะทำให้บริษัทแม่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจ

2) Institutionalization model เป็นแนวคิดที่บริษัทร่วมทุนมีบทบาทหรือหลักการตัดสินใจเชิงรับ คือ ต้องพิจารณาตัดสินใจตามแนวนโยบายที่ได้รับจากทางบริษัทแม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการสร้างบรรยากาศในความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทร่วมทุนและบริษัทแม่

3) Competitive strategic model เป็นแนวคิดที่บริษัทร่วมทุนมีบทบาทหรือหลักการตัดสินใจในเชิงรุก คือ ได้รับอิสระในการจัดการตนเอง (autonomy) และมีบรรยากาศองค์กรที่เน้นการแข่งขันทางการตลาด โดยบริษัทแม่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการในเชิงนโยบายที่สำคัญต่อการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาในระยะยาวในการแข่งขันทางการตลาดของบริษัทร่วมทุน

4) Political model เป็นแนวคิดที่บริษัทร่วมทุนมีบทบาทหรือหลักการตัดสินใจในเชิงรุก คือ ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยกับความคาดหวังของบริษัทแม่ แต่ยังมีบรรยากาศในองค์กรที่เน้น

ความเป็นบริษัทในเครือของบริษัทแม่ ผู้บริหารองค์กรจะไม่แสดงออกถึงความขัดแย้งอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่มองกระบวนการตัดสินใจเป็นเกมเกมหนึ่ง (ดูแนวคิดในกระบวนการตัดสินใจขององค์กรโดยทั่วไปรูปแบบที่ 2) หลักการตัดสินใจในแนวคิดนี้ บริษัทร่วมทุนจะพยายามดำเนินการตัดสินใจและพัฒนาการทำงานด้วยตนเองในขณะที่พยายามเรียกร้องขออำนาจอันชอบธรรม (justification) ในการตัดสินใจในประเด็นนั้นๆ จากบริษัทแม่

### แนวคิดเกี่ยวกับประเภทของการตัดสินใจของกลุ่มทำงานในองค์กร

Heller, Drenth, Koopman และ Rus (1988) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ทางอำนาจกับกระบวนการตัดสินใจในบริบทองค์กรทั่วไปในยุโรป (ศึกษา 3 องค์กรจาก 3 ประเทศ) และจัดแบ่งประเภทของการตัดสินใจออกเป็น 3 ลักษณะตาม ประเภทของงาน โดยอ้างอิงเกณฑ์จาก ระยะเวลาของงานที่ต้องปฏิบัติ ได้แก่ (1) การตัดสินใจในระยะสั้น (short-term) คือ การตัดสินใจในงานเชิงปฏิบัติการ (operational decisions) และการทำงานประจำวันทั่วไป (day-to-day basis job) (2) การตัดสินใจในระยะกลาง (medium-term) คือ งานเชิงกลยุทธ์การทำงาน (tactical decisions) หรืองานในโครงการต่างๆ และ (3) การตัดสินใจในระยะยาว (long-term) คือ งานในเชิงยุทธศาสตร์ (strategic decisions) การวางแผนในระดับนโยบาย

จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจในองค์กรและในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศและประเภทในกระบวนการตัดสินใจ พบว่า แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจในองค์กรร่วมทุนสามารถแบ่งได้เป็น 2 แนวคิดหลักๆ คือ (1) แนวคิดที่ผสมผสานระหว่างหลักการตัดสินใจโดยใช้เหตุผลมาเกี่ยวข้อง และหลักการการเมื่อที่ผู้ร่วมตัดสินใจแต่ละฝ่ายจะเจรจาต่อรองเพื่อรักษาผลประโยชน์ของตนโดยพยายามสร้างให้เกิดความพอใจร่วมกัน และ (2) แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรด้านบทบาทของบริษัทร่วมทุนต่อบริษัทแม่ในการตัดสินใจและบรรยากาศการทำงานในองค์กร ส่วนประเภทของการตัดสินใจแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ (1) การตัดสินใจในงานระยะสั้นหรือในงานเชิงปฏิบัติการ (2) การตัดสินใจในงานระยะกลาง และ (3) ระยะยาวที่ต้องเตรียมการล่วงหน้าและใช้วิธีคิดในเชิงกลยุทธ์

อย่างไรก็ตาม ข้อมูลจากเอกสารที่ทบทวนดังกล่าวเป็นแนวคิดจากทางตะวันตกเป็นส่วนมาก ถึงแม้ว่าจะมีบางส่วนได้รวบรวมข้อมูลจากทางตะวันออก ดังนั้น จึงเป็นที่น่าสนใจว่าบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทย มีแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ

ในงานแต่ละประเภทอย่างไร และในงานแต่ละประเภทนั้นมีขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจอย่างไร ผู้วิจัยจึงได้นำมาตั้งคำถามนำวิจัยข้อที่ 1 ว่า “แนวคิดและประเภทของกระบวนการตัดสินใจในของที่มีบริหารในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทยมีอะไรบ้าง และแต่ละประเภทมีลักษณะอย่างไร”

## แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมกับการตัดสินใจและการสื่อสาร ในกระบวนการตัดสินใจของคนในวัฒนธรรมไทยและอเมริกัน

ในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการทบทวนเอกสารออกเป็น 2 ส่วนย่อย ดังนี้

- แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมกับการสื่อสาร
- ความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อการตัดสินใจ

### แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมกับการสื่อสาร

Hofstede (1980) ได้สำรวจลักษณะทางค่านิยมและวัฒนธรรมของคนในประเทศต่างๆ โดยมีข้อสมมติฐานหลักคือ คนในแต่ละวัฒนธรรมจะได้รับการหล่อหลอมความเชื่อ ความรู้ ความคิดจากวัฒนธรรมที่ตนใช้ชีวิตอยู่และจะมีกลุ่มค่านิยม (value sets) ซึ่งมีลักษณะเฉพาะวัฒนธรรมนั้นๆ (cultural-specific) กลุ่มค่านิยมเหล่านี้มีผลต่อการรับรู้และตีความสิ่งที่อยู่รอบตัว และมีอิทธิพลต่อความคาดหวัง เป้าหมาย ความเชื่อ และพฤติกรรมในชีวิตประจำวัน (เมตตา วิวัฒนานุกูล, 2536) โดย Hofstede ได้แบ่งกลุ่มลักษณะทางค่านิยมและวัฒนธรรมออกเป็น 4 มิติ ได้แก่

- 1) มิติด้านความเป็นปัจเจกบุคคลและเป็นกลุ่ม (individualism-collectivism)
- 2) มิติด้านความแตกต่างระหว่างอำนาจ (high/low power distance)
- 3) มิติด้านความพยายามที่จะหลีกเลี่ยงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่ไม่แน่นอน (high/low uncertainty avoidance)
- 4) มิติด้านการเน้นความเป็นชาย หรือเป็นหญิง (masculinity/femininity)

Hall (อ้างถึงใน เมตตา วิวัฒนานุกูล, 2536: 27) ได้แบ่งรูปแบบของวัฒนธรรมที่มีผลต่อวิถีคิดและลักษณะการสื่อสารออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ 1) *วัฒนธรรมที่อิงบริบทสูง* (high-context) ได้แก่ วัฒนธรรมซึ่งต้องอาศัยบริบทหรือสถานการณ์ของการสื่อสารช่วยในการตีความ

สัญลักษณ์เนื่องจากการสื่อความหมายผ่านระบบสัญลักษณ์นั้นไม่ตรงไปตรงมา และ 2) *วัฒนธรรมที่อิงบริบทต่ำ* (low-context) ได้แก่ วัฒนธรรมซึ่งมีลักษณะการสื่อสารด้วยสัญลักษณ์ที่สามารถเข้าใจและตีความได้อย่างตรงไปตรงมา มีชื่อของคำศัพท์ที่ชัดเจน เช่น ไม่-ใช่ ปิด-เปิด ไป-ไม่ไป เป็นต้น (Hodgetts และ Luthan, 2000)

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น คนในวัฒนธรรมไทยมีลักษณะที่แตกต่างจากคนในวัฒนธรรมอเมริกันอย่างสุดขีดในทุกมิติ คือ คนในวัฒนธรรมไทยมีลักษณะวัฒนธรรมแบบ low individualism (high collectivism), high power distance, high uncertainty avoidance และ femininity รวมทั้งมีลักษณะการสื่อสารที่อิงบริบทสูง (high context) ในขณะที่คนในวัฒนธรรมอเมริกันมีลักษณะวัฒนธรรมแบบ high individualism, low power distance, low uncertainty avoidance และ masculinity และมีลักษณะการสื่อสารที่อิงบริบทต่ำ (low context) (Hodgetts และ Luthan, 2000, เมตตา วิวัฒนานุกูล, 2536) แต่จากการทบทวนเอกสารพบว่า ไม่มีการศึกษา เกี่ยวกับวัฒนธรรมกับการตัดสินใจและการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของคนในวัฒนธรรมไทยและอเมริกันโดยตรงมาก่อน งานวิจัยส่วนมากเป็นการศึกษาคนในวัฒนธรรมอเมริกันกับคนตะวันออก ซึ่งได้แก่ คนจีน (เช่น Osland และ Cavusgil, 1996 อ้างถึงใน Stewart, 1985) ญี่ปุ่น (เช่น Stewart, 1985) หรือเวียดนาม (เช่น Cyre, 1997) อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาของ Hofstede และ Hall พบว่า ลักษณะทางวัฒนธรรมของคนไทยมีลักษณะใกล้เคียงกับคนตะวันออกส่วนมาก (Hodgetts และ Luthan, 2000) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงจะได้นำเอกสารหรืองานวิจัยที่ศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจของคนในวัฒนธรรมตะวันออกและคนในวัฒนธรรมอเมริกันมาทบทวนเพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงความแตกต่างในกระบวนการตัดสินใจของคนในวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมอเมริกันในส่วนนี้ด้วย

### ความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อการตัดสินใจ

Stewart (1985) กล่าวถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อกระบวนการตัดสินใจของคนอเมริกัน คนยุโรปและคนตะวันออก (ในที่นี่ใช้คนญี่ปุ่นเป็นตัวแทนเป็นส่วนมาก) ตามองค์ประกอบของโครงสร้างของกระบวนการตัดสินใจ 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ (1) องค์ประกอบเกี่ยวกับตัวผู้ตัดสินใจ (2) องค์ประกอบเกี่ยวกับระบบความคิดในการคาดการณ์ และ (3) องค์ประกอบเกี่ยวกับเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจ

#### 1) องค์ประกอบเกี่ยวกับตัวผู้ตัดสินใจ (Decision maker)

วัฒนธรรมทางความคิดความเชื่อของคนอเมริกันจะให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลสูง (high individualism) ซึ่งลักษณะเด่นในการตัดสินใจของคนในวัฒนธรรมอเมริกันคือ การมีความคิดเชิงวิพากษ์ (Critical thinking) โดยคนอเมริกันจะให้ความสำคัญกับความคิดในเชิงเหตุและผล สนใจข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง มีการปรับวิถีคิดและตัดสินใจให้มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เชื่อว่าตนมีอำนาจในการกำหนดชะตาชีวิตของตนเอง และจะยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตน โดยไม่กล่าวโทษบุคคลอื่น ในขณะที่วิถีคิดของคนตะวันออกในกระบวนการตัดสินใจนั้น ได้รับอิทธิพลทางวัฒนธรรมส่วนหนึ่งมาจากแนวคิดของขงจื้อ (Confucian) ซึ่งให้ความสำคัญกับความกลมกลืนกัน และพยายามปรับวิถีคิดให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับกลุ่มสมาชิกในกลุ่มทำงานของคนตะวันออกในกระบวนการตัดสินใจจะให้ความสำคัญและรับผิดชอบต่อภาพรวมของกลุ่มมากกว่าปัจเจก

ในบริบทการทำงานเป็นทีม คนอเมริกันจะตัดสินใจโดยจะให้ความสำคัญกับบริบทแวดล้อมของคนในกลุ่ม (localized) น้อยกว่าคนตะวันออก นอกจากนี้ วัฒนธรรมในการทำงานเป็นกลุ่มของคนอเมริกันยังมีความแตกต่างไปจากการทำงานของคนตะวันออกมาก คือ (1) คนอเมริกันให้ความสำคัญกับการตัดสินใจส่วนบุคคลในขณะที่คนตะวันออกให้ความสำคัญกับการตัดสินใจในภาพรวมกลุ่ม (2) ในประเด็นของการมีส่วนร่วม คนอเมริกันคาดหวังการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาเพราะเชื่อว่าการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาจะทำให้เกิดการคิดเชิงเหตุและผลในการตัดสินใจ คนอเมริกันจึงให้ความสำคัญกับการจัดลำดับประเด็นที่เป็นเหตุและผลซึ่งกันและกันในวาระการประชุม และมีวาระการลงคะแนน (voting) อย่างเจาะจงโดยคาดหวังให้มีบรรยากาศแบบประชาธิปไตยในกลุ่มโดยความคิดเห็นส่วนใหญ่จะเป็นมติในกระบวนการตัดสินใจ ในขณะที่คนตะวันออกดำเนินกระบวนการตัดสินใจตามกฎเกณฑ์หรือบรรทัดฐานของกลุ่ม (rules/norms)

## 2) องค์ประกอบเกี่ยวกับระบบในการคาดการณ์ (Prediction system)

วัฒนธรรมความคิดในการคาดเดาคำตอบเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่งในกระบวนการตัดสินใจ เพราะสมาชิกกลุ่มต่างไม่ทราบว่าจะผลที่เกิดขึ้นหลังจากที่ได้ทำตามข้อสรุปที่ตัดสินใจไปแล้วจะเป็นอย่างไร รูปแบบหรือกระบวนการทางความคิด (cognitive process) ในการคาดเดามี 2 แนวทาง ได้แก่ (1) การคาดเดาจากการบูรณาการทรัพยากร ความสามารถ ความเป็นไปได้ของเรื่องที่ต้องตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร และ (2) การคาดเดาจากการใช้ประสบการณ์ในอดีต

คนอเมริกันมีวิธีการแสวงหาความรู้ในการคาดเดาคำตอบตามแนวทางที่ 1 คือใช้วิธีการเชิงเหตุและผล (logical realism) ให้ความสำคัญกับความน่าจะเป็นให้คนอเมริกันมีความกล้าที่จะ



ลองผิดลองถูกในสิ่งที่ได้ตัดสินใจ ในขณะที่คนตะวันออกจะใช้วิธีอ้างอิงประสบการณ์ในอดีตและสิ่งที่เกิดขึ้นจริงตามแนวทางที่ 2 มากกว่าที่จะมองในเรื่องโอกาสหรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น และจะพิจารณาจนกว่าจะได้สิ่งที่ดีที่สุดและมีความเสี่ยงน้อยที่สุด แนวคิดในการคาดการณ์ที่แตกต่างกันทำให้ลักษณะการวางแผนงานของคนในวัฒนธรรมอเมริกันตั้งอยู่บนฐานความเชื่อว่าจะได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรที่จำเป็นจากองค์กร อย่างไม่จำกัดและสามารถหาทรัพยากรเพิ่มเติมได้ตราบเท่าที่มีความตั้งใจจะแสวงหา ในขณะที่คนในวัฒนธรรมตะวันออกจะวางแผนบนทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่อย่างจำกัด ไม่ได้คิดว่าจะต้องแสวงหาทรัพยากรเพิ่มจากแหล่งอื่น (Kluckhohn และ Strodtbeck, 1960 อ้างถึงใน Rhinesmith, 1989)

นอกจากนี้ คนอเมริกันมีแนวคิดในการคาดการณ์ว่าความสำเร็จนั้นจะต้องอาศัยปัจจัยการกระทำ (doing) เป็นสำคัญ ซึ่งแนวคิดนี้มองว่าวิธีการในการแก้ปัญหาหรือการจะตัดสินใจนั้นจะขึ้นอยู่กับ การหาข้อมูล หรือวิธีการกระทำเพื่อที่จะให้งานนั้นๆ ลุล่วงไปได้ ในขณะที่คนตะวันออกนั้นคาดการณ์โดยให้ความสำคัญกับสิ่งที่บุคคลเป็น (being) ซึ่งได้แก่ สถานภาพทางสังคม กลุ่มที่สังกัดอยู่ โดยมองว่าสถานภาพที่เป็นอยู่นั้นเอื้อประโยชน์ต่อการสร้างให้เกิดความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

### 3) องค์ประกอบเกี่ยวกับเกณฑ์ในการตัดสินใจ (Criterion)

เกณฑ์ในการตัดสินใจ เป็นสิ่งที่ผู้ตัดสินใจใช้ในการประเมินวิธีการหรือตัวเลือกต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจ เกณฑ์ที่มีความชัดเจนและมีจำนวนมากเพียงพอจะมีผลต่อความถูกต้องแม่นยำในการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม เกณฑ์ในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดผลสูงสุดในสิ่งเดียวกันของแต่ละวัฒนธรรมมีความแตกต่างกันโดยค่านิยมในวัฒนธรรมของผู้ร่วมตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างเกณฑ์

เกณฑ์ที่คนในวัฒนธรรมอเมริกันให้ความสำคัญมากในการตัดสินใจ ได้แก่ เทคโนโลยีและวิธีการในการทำให้สิ่งที่ต้องการเป็นไปได้ เพราะคนอเมริกันเชื่อว่าวิธีการเป็นตัวกำหนดผลลัพธ์ (means justifies ends) ถึงแม้ว่าเทคโนโลยีและวิธีการดำเนินการในขณะนั้นยังไม่สามารถทำให้สิ่งที่ต้องการเกิดขึ้นได้ ก็จะใช้โอกาสและความเป็นไปได้ในการที่จะพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ในขณะที่คนตะวันออก (ในที่นี้คือคนจีน) จะมีเกณฑ์ในการรักษารักษาภาพรวมไว้ หากวิธีการนั้นๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของหน่วยย่อยที่มีผลกระทบที่ทำให้ภาพรวมต้องเปลี่ยนแปลง ก็จะไม่เลือกวิธีการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของภาพรวมน้อยที่สุด และเชื่อว่าผลลัพธ์เป็นสิ่งที่กำหนดวิธีการ (ends justifies means)

จากวัฒนธรรมที่มีผลต่อกระบวนการตัดสินใจที่ได้กล่าวมาสามารถสรุปเป็นตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงลักษณะการตัดสินใจของคนในวัฒนธรรมตะวันออกและในวัฒนธรรมอเมริกัน

| องค์ประกอบในการตัดสินใจ              | วัฒนธรรมตะวันออก   | วัฒนธรรมอเมริกัน   |
|--------------------------------------|--|--|
| วัฒนธรรมของผู้ตัดสินใจ               | เน้นความเป็นกลุ่ม  | เน้นความเป็นปัจเจกบุคคล  |
| ลักษณะของการตัดสินใจ                 | ผู้ร่วมตัดสินใจจะอิงระบบเครือข่ายของกลุ่มหรือเครือข่ายทางสังคมในการแสดงความคิดเห็น | ผู้ร่วมตัดสินใจจะแสดงความคิดเห็นโดยอาศัยความรู้ความชำนาญที่ตนมีอยู่  |
| ประสบการณ์กับการตัดสินใจ             | ใช้อารมณ์ความรู้สึก ความประทับใจจากประสบการณ์และข้อเท็จจริงที่มีประกอบการตัดสินใจ  | ใช้ข้อมูล ประสบการณ์ ข้อเท็จจริงประกอบการตัดสินใจ  |
| การใช้ประสบการณ์ในอดีตกับการตัดสินใจ | ประสบการณ์ในอดีตเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ และเพื่อป้องกันความเสี่ยง                   | ประสบการณ์ในอดีตเป็นกรอบแนวคิดเพื่อหาข้อดีข้อเสีย ประเมินความน่าจะเป็นและความเสี่ยงในการตัดสินใจ มีการสร้างตัวเลือกใหม่ๆ ขึ้นจากประสบการณ์ในอดีต |
| กลยุทธ์ในการตัดสินใจ                 | อาศัยความคุ้นเคย แต่ปรับเปลี่ยนบ้างโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อภาพรวม อิงกลุ่มสังคม       | ใช้กระบวนการในเชิงเหตุและผล มีการใช้ความน่าจะเป็น การวิเคราะห์หาข้อดีข้อเสีย   |
| การสร้างข้อสรุป                      | ใช้บรรทัดฐาน ธรรมเนียมประเพณีของกลุ่มในการสร้างข้อสรุป                             | ใช้ตัวเลือกที่เสนอขึ้นมา เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการตัดสินใจ   |
| เกณฑ์ในการตัดสินใจ                   | เลือกสิ่งที่เป็นผลดีและยังคงรักษาความสัมพันธ์ในกลุ่มไว้                            | เลือกสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จของงาน  |
|                                      | ผลลัพธ์เป็นตัวกำหนดวิธีการ:<br>Ends justifies means                                | วิธีการเป็นตัวกำหนดผลลัพธ์:<br>Means justifies ends  |
| ความถูกต้องเหมาะสม                   | ความถูกต้องเหมาะสมคือมีผลในการรักษาสังคมภาพรวมที่กลุ่มสังกัด                       | ความถูกต้องเหมาะสมคือความเป็นไปได้จริงในทางปฏิบัติ   |
| การนำไปปฏิบัติ                       | มีการลงรายละเอียดในกระบวนการเตรียมงาน  | มีกระบวนการเตรียมงานที่รวดเร็ว   |

Kluckhohn และ Strodtbeck, 1960 (อ้างถึงใน Rhinesmith, 1989) ยังได้กล่าวถึงค่านิยมของคนในแต่ละวัฒนธรรม (value-orientation) ในที่นี้ได้แก่ มิติวัฒนธรรมแบบเน้นกลุ่ม (collectivism) (คนในวัฒนธรรมไทยจัดอยู่ในกลุ่มนี้) และเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล

(individualism) (คนในวัฒนธรรมอเมริกันจัดอยู่ในกลุ่มนี้) ที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร การบริหารจัดการ รวมทั้งการสื่อสารในองค์กร ดังนี้ (ดูตารางที่ 2.2)

ตารางที่ 2.2 เปรียบเทียบลักษณะการบริหารจัดการและการสื่อสารของคนในวัฒนธรรมแบบเน้นกลุ่ม (collectivism) และเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล (individualism)

| ค่านิยม                                  | การเป็นผู้นำ การสื่อสาร และการสัมพันธ์กับบุคคลอื่น  |   |
|--|---|---|
|  | เน้นกลุ่ม   | เน้นความเป็นปัจเจกบุคคล   |
| สไตล์การเป็นผู้นำ                        | ใช้กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และบทลงโทษเพื่อกระตุ้นให้เกิดการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร  | ส่งเสริมให้คนรู้จักสั่งและควบคุมตนเองให้บรรลุเป้าหมายที่ตนได้ผูกมัดตนเองไว้   |
| รูปแบบการสื่อสาร                         | ส่งผ่านข้อมูลข่าวสารตามสายบังคับบัญชาจากระดับบนมายังระดับล่าง ในลักษณะคำสั่งหรือคำแนะนำซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับทราบและนำไปปฏิบัติ           | มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแนะนำหรือเสนอทางเลือกแก่ผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้มาซึ่งการตัดสินใจที่มีคุณภาพ เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ |
| การสื่อสารระหว่างบุคคล                   | วางตัวเหมาะสมกับสถานภาพและบทบาทอย่างเคร่งครัด และสามารถแยกแยะที่จะสื่อสารกับบุคคลากรระดับต่างๆ อย่างเหมาะสม                                     | วางตัวให้เหมาะกับตำแหน่งหน้าที่ สถานภาพและบทบาท แต่สามารถยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองต่อบริบทหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้  |
| การแก้ปัญหา                              | ใช้ทฤษฎีและหลักการเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา และแก้ปัญหตามแนวทางที่เคยปฏิบัติมาแต่เดิม ความสามารถในการบริหารขึ้นอยู่กับความรู้จักแยกประเภทของปัญหา | วิเคราะห์จากผลดีผลเสียของทางเลือกแต่ละวิธี ความสามารถในการบริหารขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์ทางเลือกและประเมินสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นจากการใช้ทางเลือกนั้น                                    |
| ค่านิยม                                  | การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การเจรจาต่อรอง การแก้ไขความขัดแย้ง  |   |
| การใช้อำนาจเบ็ดเสร็จ/การอาศัยความร่วมมือ | ใช้นโยบายการเจรจาต่อรองที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมน้อยในการตัดสินใจ และจำกัดสิทธิในการเรียกร้องในการบริหาร                                | ใช้นโยบายการเจรจาต่อรองที่ทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร การตัดสินใจในเรื่องใหญ่ๆ ควรได้รับการพิจารณาและร่วมกันแสดงความคิดเห็นจากบุคลากรผู้ร่วมงาน  |

Fieg (1989) ได้ทำศึกษาเปรียบเทียบค่านิยมของคนไทยและคนอเมริกันอย่างละเอียด พบว่า คนไทยมีค่านิยมในการตัดสินใจที่ให้ความสำคัญกับตำแหน่งหน้าที่และระบบอาวุโส ความสำเร็จของบุคคลมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจมากกว่าวิธีคิดเชิงเหตุและผล การเข้าร่วมการประชุมเพื่อตัดสินใจของคนไทยมักจะเป็นในรูปแบบที่เชิญผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามารับทราบแผนงานหรือนโยบายที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้ามากกว่าเป็นให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือขอคำปรึกษา ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดในการตัดสินใจของคนอเมริกันอย่างมาก นอกจากนี้ คนไทยประเมิณการตัดสินใจว่าเป็นไปตามบุญตามกรรมหรือตามที่ฟ้าลิขิต ในขณะที่คนอเมริกันมองว่ามนุษย์มีอำนาจเหนือธรรมชาติและสามารถควบคุมสิ่งต่างๆ ที่ในการตัดสินใจได้ ในเรื่องการวางแผนเวลา คนอเมริกันมองเวลาเป็นรูปธรรม สามารถจัดสรรได้ ควบคุมได้ สามารถวางตารางเวลาในการทำงานและทำงานเสร็จตามกำหนดได้ คนอเมริกันจึงมักมองคนไทยว่าไม่กระตือรือร้น และไม่กล้าตัดสินใจอย่างเด็ดขาด

อย่างไรก็ตาม Mead (อ้างถึงใน เมตตา วิวัฒนานุกูล, 2536) ได้กล่าวถึงค่านิยมในการทำงานของคนไทยที่มีการปรับเปลี่ยนไปเหมือนกับค่านิยมทางตะวันตกมากขึ้นเนื่องจากสาเหตุหลัก 2 ประการ ได้แก่ (1) ลักษณะงานที่ซับซ้อนมากขึ้น และ (2) การเปลี่ยนหรือโยกย้ายงานเพิ่มขึ้น โดยแนวโน้มการเปลี่ยนค่านิยมทำให้มีพฤติกรรมสื่อสารที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น มีการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น กล่าวถาม วิจารณ์ เสนอแนะและโต้แย้งมากขึ้น พูดตรงประเด็นมากขึ้น กล้าเผชิญปัญหาและความขัดแย้ง รวมทั้งการให้ความสำคัญกับภาพรวมขององค์กรและมีการประสานงานในการทำงานภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มมากขึ้น

จากการทบทวนเอกสารในส่วนนี้ พบว่า แต่ละวัฒนธรรมมีวิธีคิดและกระบวนการตัดสินใจที่แตกต่างกันออกไป จึงเป็นที่น่าสนใจว่า ทีมบริหารในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกัน ซึ่งอาจมีสมาชิกภายในทีมเป็นคนไทยและคนอเมริกัน มีการรับรู้และตีความสัญลักษณ์ และสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจอย่างไร

## **แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ ระดับกลุ่มในองค์กร**

ผู้วิจัยจะได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจระดับกลุ่มในองค์กร ตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

- ขั้นตอนและลักษณะการสื่อสารที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจของกลุ่ม
- การส่งผ่านข้อมูลในกระบวนการตัดสินใจ
- ลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจขององค์กรร่วมทุนในระดับมหภาค

### ขั้นตอนและลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของกลุ่ม

การศึกษาเกี่ยวกับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจของกลุ่มนั้น ผู้ศึกษาไม่ได้ระบุว่าเป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจประเภทใด อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้ประมวลมาจากการทบทวนเอกสารดังต่อไปนี้

Nutts (1984 อ้างใน Miller, 1998) ได้เสนอแบบจำลองเกี่ยวกับการใช้เหตุผลในกระบวนการตัดสินใจ (rational model of decision making) ซึ่งมีหัวใจสำคัญคือการเลือกทางเลือกที่เกิดประโยชน์ที่สุด (optimal) โดยกล่าวถึงกระบวนการย่อยที่เกิดขึ้น 5 ขั้นตอน คือ

1) **การกำหนดเป้าหมาย ความต้องการของสิ่งที่จะตัดสินใจ** (formulation stage) ในขั้นตอนนี้ สมาชิกกลุ่มจะทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาหรือคำถามที่ต้องตัดสินใจร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่จำเป็น เช่น ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ ความจำกัด หรือแสดงความต้องการข้อมูลเพิ่มเติมในการตัดสินใจจากแหล่งต่างๆ

2) **การพัฒนาแนวคิด ทางเลือกต่างๆ** (concept development stage) กลุ่มจะมีการเสนอแนวทาง (approach) ที่น่าจะเป็นไปได้ในการแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ซักถาม แสดงความคิดเห็นต่อแนวทางโดยให้เหตุผลสนับสนุนจากความรู้ ประสบการณ์ รวมทั้งข้อมูลที่ตนเองมี จากนั้นจะแบ่งกลุ่มเพื่อหาข้อมูล ลงรายละเอียดของทางเลือกที่เกิดขึ้นจากแนวทางต่างๆ

3) **การลงรายละเอียดเกี่ยวกับข้อดี ข้อเสียของทางเลือกต่างๆ** (detailing process) สำหรับขั้นตอนนี้ สมาชิกกลุ่มจะได้รับมอบหมายจากหัวหน้ากลุ่มหรือผู้ดำเนินการประชุมให้คิดทางเลือกจากแนวทางที่สรุปจากที่ประชุมโดยลงรายละเอียดของข้อดี ข้อเสีย รวมทั้งวิธีการในการทดสอบหรือประเมินความเป็นไปได้ของทางเลือกนั้นๆ เพื่อนำมาเสนอในการประชุม

4) **การประเมินทางเลือกต่างๆ** (evaluation stage) ในขั้นตอนการประเมินทางเลือก สมาชิกกลุ่มจะนำเสนอทางเลือกที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับข้อดีข้อเสียที่ได้พิจารณาในขั้นตอนที่สาม และกลุ่มจะมีการพิจารณาร่วมกันโดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล การใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ในการโต้แย้งแสดงเหตุผล แสดงความคิดเห็น เพื่อร่วมกันตัดสินใจลงมติในทางเลือกที่เหมาะสมกับปัญหาหรือคำถามที่กำหนด

5) **การนำผลของการตัดสินใจไปใช้** (implementation stage) ในขั้นตอนสุดท้าย เป็นขั้นตอนที่นำทางเลือกที่กลุ่มตัดสินใจไปปฏิบัติ โดยอาจจะเป็นการทดลองปฏิบัติเพื่อให้เห็นผลที่เกิดขึ้น และอาจจะมีการนำทางเลือกที่ตัดสินใจมาประเมินและพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

Fisher (1970a) กล่าวถึงช่วงเวลา (phase) ที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจของกลุ่มทำงาน (task groups) 4 ช่วง ได้แก่

1) **ช่วงที่ 1 ช่วงทำความเข้าใจร่วมกันในงานที่ต้องตัดสินใจ** (orientation phase) เป็นช่วงที่สมาชิกกลุ่มมักจะมีลักษณะการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยน เสนอทางเลือกหรืออภิปรายข้อมูลแบบคร่าวๆ อ้อมค้อม ไม่ชัดเจนเพราะสมาชิกกลุ่มอาจจะยังไม่เข้าใจประเด็นมากหรือไม่มั่นใจในข้อมูลที่มี และจะยังไม่ตัดสินใจอะไรแน่นอน

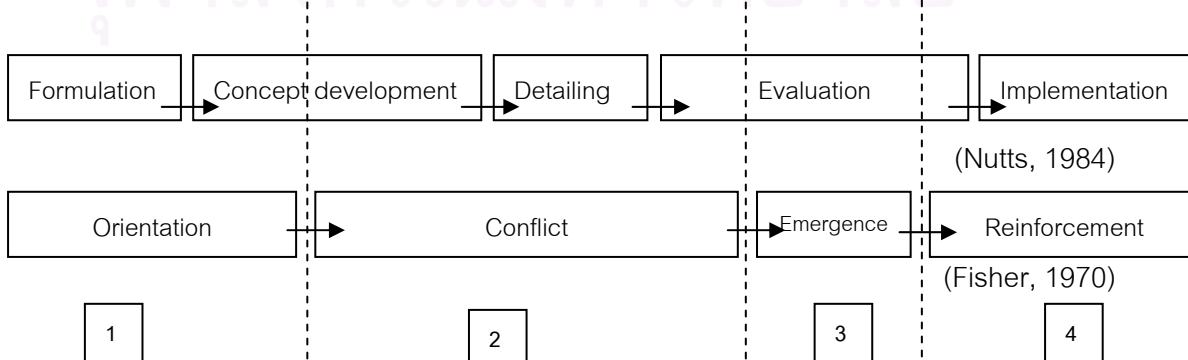
2) **ช่วงที่ 2 ช่วงความขัดแย้ง** (conflict phase) เป็นช่วงที่สมาชิกกลุ่มสื่อสารข้อมูลเสนอความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมามากกว่าช่วงที่ 1 มีการอภิปรายทางเลือกโดยกลุ่มจะเริ่มแบ่งเป็นกลุ่มย่อยเพื่อสนับสนุนทางเลือกที่ตนเห็นด้วยและพยายามสื่อสารให้สมาชิกกลุ่มคนอื่นๆ คล้อยตาม จึงทำให้กลุ่มมีโอกาสขัดแย้งสูง

3) **ช่วงที่ 3 ช่วงการเกิดคำตอบ** (emergence phase) เป็นช่วงที่สมาชิกกลุ่มเริ่มเห็นทิศทางของคำตอบหลังจากอภิปรายมาได้ระยะหนึ่ง ความขัดแย้งและการโต้แย้งแสดงเหตุผลระหว่างกลุ่มย่อยเริ่มน้อยลง

4) **ช่วงที่ 4 ช่วงย้ำคำตอบ** (reinforcement phase) เป็นช่วงที่สมาชิกกลุ่มเริ่มหาข้อตกลงร่วมกัน (consensus) โดยกลุ่มจะหาเหตุผลเพื่อสนับสนุนทางเลือกที่เกิดขึ้นในช่วงที่ 3 ที่มีแนวโน้มจะเป็นคำตอบ

จากแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจของ Nutts และ Fisher ผู้วิจัยได้เสนอเป็นแบบจำลองเปรียบเทียบดังแผนภาพที่ 2.2

แผนภาพที่ 2.2 เปรียบเทียบขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจของ Nutts (1984) และ Fisher (1970)



จากแผนภาพที่ 2.2 สามารถอธิบายได้ดังนี้

- (1) ช่วงเวลาที่กลุ่มทำความเข้าใจร่วมกัน(Orientation phase) ตามแนวคิดของ Fisher เป็นช่วงการกำหนดเป้าหมายหรือความต้องการของสิ่งที่ต้องตัดสินใจ (Formulation stage) และการเริ่มต้นแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อนำไปสู่การพัฒนาแนวคิดตามแนวคิด (Concept development stage) ของ Nutts
- (2) ช่วงเวลาที่กลุ่มโต้แย้งแสดงเหตุผลและมีลักษณะการสื่อสารที่ขัดแย้ง (Conflict phase) ตามแนวคิดของ Fisher เป็นช่วงการพัฒนาแนวคิด (Concept development stage) การลงรายละเอียดในข้อดีข้อเสีย (Detailing stage) และการประเมินทางเลือกในช่วงแรก (Evaluation stage) ตามแนวคิดของ Nutts
- (3) ช่วงการเกิดคำตอบ (Emergence phase) ตามแนวคิดของ Fisher เป็นช่วงที่อยู่ในขั้นตอนกลางๆ ในการประเมินทางเลือก (Evaluation stage) ตามแนวคิดของ Nutts
- (4) ช่วงการย้ำคำตอบ (Reinforcement phase) ตามแนวคิดของ Fisher อยู่ในช่วงปลายของการประเมินทางเลือก (Evaluation stage) และการนำไปปฏิบัติ (Implementation stage) ตามแนวคิดของ Nutts

อย่างไรก็ตาม Nutts (1984, อ้างแล้ว) ได้ศึกษาถึงกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารขององค์กรในประเภทธุรกิจการให้บริการ และพบว่าผู้บริหารองค์กรจำนวนน้อยมากที่จะดำเนินการตัดสินใจตามกระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอน และอาจจะไม่ได้เป็นไปตามลำดับหรือเกิดขึ้นเฉพาะบางขั้นตอนโดย Nutts ได้เสนอรูปแบบของกระบวนการตัดสินใจ (archetype) แบ่งตามประเภทของงานแต่ละลักษณะซึ่งขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจที่แตกต่างกันไปดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 แสดงรูปแบบของกระบวนการจำแนกตามขั้นตอนและประเภทของงานในกระบวนการตัดสินใจ

| รูปแบบของกระบวนการตัดสินใจ | ความถี่ | ประเภทของงานในกระบวนการตัดสินใจ              | ขั้นตอน  |
|----------------------------|---------|--|--|
| Historical                 | 41%     | การนำความคิดของผู้อื่นมาปรับใช้              | Formulation => Detailing => Implementation               |
| Off-the-shelf              | 30%     | การค้นหาคำตอบในแนวรุกอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา | Formulation => Detailing => Evaluation => Implementation |
| Appraisal                  | 7%      | การหาหลักการและเหตุผล                        | Formulation => Evaluation => Implementation              |

ตารางที่ 2.3 (ต่อ) แสดงรูปแบบของกระบวนการจำแนกตามขั้นตอนและประเภทของงานในกระบวนการตัดสินใจ

| รูปแบบของกระบวนการตัดสินใจ | ความถี่ | ประเภทของงานในกระบวนการตัดสินใจ          | ขั้นตอน   |
|----------------------------|---------|--|---|
| Search                     | 7%      | การค้นหาคำตอบในแนวรับและปกป้องแนวคิดเดิม | Formulation => Implementation   |
| Nova                       | 15%     | การค้นหาแนวความคิดใหม่ๆ                  | Formulation => Concept development => Detailing => Evaluation => Implementation |

จากตารางที่ 2.3 มีรูปแบบของกระบวนการตัดสินใจ 5 รูปแบบ คือ

1) **รูปแบบ Historical** เป็นรูปแบบของลำดับขั้นตอนที่ผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยของ Nutts (1984, อ้างแล้ว) ใช้มากที่สุด (ร้อยละ 41) ในกระบวนการตัดสินใจ มักจะใช้กับงานประจำทั่วไปในองค์กร โดยผู้ตัดสินใจจะกล่าวถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและรับทางแก้ไขที่มีผู้อื่นคิดไว้ก่อนแล้วมาใช้โดยไม่มีการเปิดให้มีการลงรายละเอียดของความเป็นไปได้ในทางแก้ไขนั้นๆ หรือการเสนอทางเลือกอื่นๆ และไม่มีการประเมินทางเลือกว่าทางแก้ไขนั้นๆ ดีหรือไม่ดีอย่างไร

2) **รูปแบบ Off-the shelf** เป็นรูปแบบของลำดับขั้นตอนที่ผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 30 ใช้ในกระบวนการตัดสินใจ มักจะใช้กับงานที่ต้องการค้นหาคำตอบในเชิงรุกและมีการประเมินความเป็นไปได้ของทางแก้ไข/ทางเลือก ซึ่งอาจจะทำโดยให้ผู้เชี่ยวชาญที่อยู่นอกทีมมาช่วยพิจารณา โดยผู้ตัดสินใจจะกล่าวถึงปัญหาที่เกิดขึ้น มีการลงรายละเอียดของทางเลือกที่เป็นไปได้ และมีการประเมินทางเลือกก่อนที่จะตัดสินใจ

3) **รูปแบบ Appraisal** เป็นรูปแบบของลำดับขั้นตอนที่ผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 7 ใช้ในกระบวนการตัดสินใจ มักจะใช้กับงานที่ต้องการหาหลักการและเหตุผลในการปฏิบัติงาน โดยผู้ตัดสินใจจะประเมินและนำทางเลือกที่ได้ถูกกำหนดไว้ก่อนแล้วไปปฏิบัติ แต่จะไม่มีการพิจารณาย้อนกลับไปถึงนิยามของปัญหาหรือทางเลือกอื่นๆ อีก

4) **รูปแบบ Search** เป็นรูปแบบของลำดับขั้นตอนที่ผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 7 ใช้ในกระบวนการตัดสินใจ มักจะใช้กับงานแก้ปัญหาที่มีความสำคัญไม่มาก โดยผู้ตัดสินใจจะเสนอภาพว่าปัญหาเป็นอย่างไร และทางแก้ไขเป็นอย่างไร



5) **รูปแบบ Nova** เป็นรูปแบบของลำดับขั้นตอนที่ผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 15 ใช้ในกระบวนการตัดสินใจ มักจะใช้กับงานใหม่หรือการค้นหาแนวความคิดใหม่ ผู้ตัดสินใจจะให้ความสำคัญกับกระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอน

อย่างไรก็ตาม Poole และ Roth (1989a และ 1989b) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลำดับขั้นตอนที่หลากหลายในการตัดสินใจของกลุ่ม (Multiple sequence model of group decisions) ซึ่งมีสาระสำคัญว่ากลุ่มอาจไม่ได้ดำเนินการตามกระบวนการตัดสินใจตามขั้นตอนในทุกๆ ครั้ง เนื่องจากเงื่อนไข (contingencies) ที่กลุ่มต้องเผชิญอยู่ เช่น ประเภทของงาน บริบทหรือสภาพแวดล้อมขององค์กรในขณะนั้น รูปแบบของการตัดสินใจอาจจำแนกได้เป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

- 1) **Unitary sequence path** หมายถึง รูปแบบในกระบวนการตัดสินใจที่ดำเนินไปตามขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ
- 2) **Complex cyclic path** หมายถึง รูปแบบในกระบวนการตัดสินใจที่มีการย้อนขั้นตอนกลับไปกลับมาเพื่อทบทวนคำตอบในการตัดสินใจในแต่ละระยะ
- 3) **Solution-oriented** หมายถึง รูปแบบในกระบวนการตัดสินใจที่มุ่งคำตอบโดยไม่สนใจขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ

Poole และ Roth (ข้างแล้ว) ได้กล่าวถึงจุดแบ่งหรือจุดหยุด (breakpoints) ที่จะมีผลต่อความคืบหน้าของกระบวนการตัดสินใจ โดยจุดหยุดจะแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

- 1) **pacers** เป็นจุดหยุดแบบปกติ เช่น ในกรณีที่มีการเปลี่ยนหัวข้อในการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ การข้ามวาระ การเลื่อนการประชุมเพื่อการตัดสินใจ เป็นต้น
- 2) **delays** เป็นจุดหยุดที่เกิดขึ้นเมื่อกลุ่มย้อนกลับมาพิจารณาในประเด็นเดิมที่ได้กล่าวถึงไปแล้ว โดยอาจจะเป็นการพิจารณาเพื่อวิเคราะห์หรือแก้ไข้ปัญหา
- 3) **disruptions** เป็นจุดหยุดที่เกิดขึ้นเมื่อกลุ่มเกิดความแตกต่างในบางประเด็น เช่น ความขัดแย้งในความคิดเห็นโดยสมาชิกส่วนมากของกลุ่มไม่เห็นด้วยหรือการที่กลุ่มเลือกตัดสินใจในทางเลือกที่ไม่ถูกต้อง ทำให้ต้องกลับมาพิจารณาในประเด็นนั้นใหม่ทั้งหมด

## การส่งผ่านข้อมูลในกระบวนการตัดสินใจ

การศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจจำเป็นที่จะต้องศึกษาเกี่ยวกับลักษณะส่งผ่านข้อมูลในองค์กร (information processing in organization) (Jablin et al, 1987) โดย O'reilly, Chatman และ Anderson (1987) ได้กล่าวถึงลักษณะการสื่อสารหรือส่งผ่านข้อมูลในกระบวนการตัดสินใจไว้ 2 ลักษณะ ได้แก่

1) **ลักษณะการสื่อสารเพื่อการได้มาซึ่งข้อมูล** (acquisition of information) หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ทั้งภายในกลุ่มและภายนอกกลุ่ม เพื่อที่จะได้มาซึ่งข้อมูลในการตัดสินใจ ลักษณะการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มนั้น สมาชิกกลุ่มจะนำข้อมูลที่ตนเองมีอยู่ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องตัดสินใจนั้นมาแลกเปลี่ยน (information sharing) กับสมาชิกกลุ่มคนอื่นๆ เพื่อที่กลุ่มจะมีข้อมูลที่เพียงพอที่จะตัดสินใจ ส่วนลักษณะการสื่อสารภายนอกกลุ่มจะเกิดขึ้นเมื่อข้อมูลที่ได้จากสมาชิกกลุ่มยังไม่เพียงพอที่จะตัดสินใจ ทำให้กลุ่มต้องสื่อสารไปยังแหล่งข้อมูลอื่นๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล เช่น การสื่อสารกับฝ่ายบริหารจัดการขององค์กร หรือการสื่อสารกับกลุ่มอื่นหรือเครือข่ายอื่นๆ ของกลุ่มทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่น่าจะมีข้อมูลที่จำเป็น

ปัญหาที่มักเกิดขึ้นในการสื่อสารเพื่อการได้มาซึ่งข้อมูลนี้ ได้แก่ การที่กลุ่มมักเลือกที่จะเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่มีความไว้วางใจกันมากกว่าแหล่งข้อมูลที่จะให้ข้อมูลที่ถูกต้อง หรือกลุ่มมักเลือกที่จะเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่ายมากกว่าแหล่งข้อมูลที่มีคุณภาพสูง เนื่องจากการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย

2) **ลักษณะการสื่อสารในการนำข้อมูลไปใช้** (use of information) หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ในกระบวนการตัดสินใจที่สมาชิกกลุ่มนำข้อมูลที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจ ในการสื่อสารเพื่อนำข้อมูลไปใช้ สมาชิกกลุ่มจะนำข้อมูลที่กลุ่มมีมาร่วมกันระดมความคิด สร้างตัวเลือก การสร้างเกณฑ์และการประเมินผลตัวเลือก รวมทั้งการลงมติในการตัดสินใจ

ปัญหาที่มักเกิดขึ้นในการสื่อสารในการนำข้อมูลไปใช้นี้ ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับการตีความซึ่งสมาชิกกลุ่มมีแนวโน้มจะเลือกรับรู้และตีความข้อมูลเพื่อสนับสนุนความคิดเห็นของตน

## ลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจขององค์กรร่วมทุนในระดับมหภาค

Namsirikul (2000) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมองค์กรที่มีผลต่อการทำงานขององค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศในประเทศไทย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาได้แก่องค์กรร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น ไทย-อเมริกัน ไทย-ยุโรป และไทยกับประเทศอื่นๆ ข้อค้นพบในส่วนพฤติกรรมสื่อสารระหว่างบริษัทผู้ร่วมทุน (partner) ไทย-อเมริกันกลุ่มตัวอย่างจำนวน 37 องค์กร ที่มีผลต่อการทำงานขององค์กรร่วมทุน มี 3 ส่วนได้แก่ (1) คุณภาพของการสื่อสาร (2) การมีส่วนร่วมในการสื่อสาร และ (3) การสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล

คุณภาพของการสื่อสาร (Quality of communication) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการเลือกบริษัทที่เป็นผู้ร่วมทุน การวางระบบบริหารจัดการ และการประเมินผลงาน โดยบริษัทที่เหมาะสมจะเป็นผู้ร่วมทุนควรมีลักษณะการสื่อสารที่โปร่งใส เปิดเผย และตรงไปตรงมา ในประเด็นของ การมีส่วนร่วมในการสื่อสาร (Participation in communication) บริษัทผู้ร่วมทุนที่ดีจะต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนและตั้งเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการสร้างความคาดหวังที่พอดีต่อกัน (Mutual expectation) และสร้างให้เกิดความพยายามในการทำงานร่วมกัน บริษัทผู้ร่วมทุนที่มีส่วนร่วมกันในการบริหารงานนั้น จะเปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมช่วยกันในการประเมินการทำงานขององค์กรร่วมทุนรวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันมากเท่าที่จะเป็นไปได้ ในเรื่อง การสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล (Information sharing) บริษัทผู้ร่วมทุนที่ดีจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันเพื่อช่วยลดความผิดพลาดในการตัดสินใจประเด็นต่างๆ และช่วยลดความคาดหวังที่ไม่สอดคล้องกันของบริษัทผู้ร่วมทุนทั้งสองฝ่าย การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างรวมทั้งการแลกเปลี่ยนความรู้ในการดำเนินธุรกิจจะทำให้บริษัทผู้ร่วมทุนแต่ละฝ่ายสามารถที่จะดำเนินงานของตนเองได้อย่างเป็นอิสระต่อกันในที่สุด

ผู้บริหารในบริษัทร่วมทุนไทย-อเมริกันในประเทศไทยพิจารณาว่า แรงจูงใจที่ สำคัญที่สุด ในการร่วมทุนระหว่างบริษัทผู้ร่วมทุนทั้งสองฝ่าย ได้แก่ ความต้องการในการแลกเปลี่ยนความรู้ และ ประสบการณ์ในการดำเนินกิจการขององค์กร โดยความต้องการในการการเรียนรู้กลยุทธ์การทำธุรกิจและการพึ่งพาทรัพยากรของแต่ละฝ่ายเป็นแรงจูงใจในลำดับถัดมา สำหรับพฤติกรรมองค์กรระหว่างผู้ร่วมทุนไทยและอเมริกันในประเด็นอื่นๆ ผู้บริหารในบริษัทร่วมทุนไทย-อเมริกันในประเทศไทยพิจารณาว่า บริษัทผู้ร่วมทุนแต่ละฝ่ายมีความต้องการที่จะรักษาความสัมพันธ์ที่ดีไว้ในช่วงเวลาหนึ่งที่มีการถ่ายทอดการเรียนรู้และประสบการณ์ จึงทำให้ มีความผูกพัน ระหว่างผู้ร่วมทุนทั้งสองฝ่าย น้อย เมื่อเทียบกับผู้ร่วมทุนสัญชาติอื่น เช่น ไทย-ญี่ปุ่น หรือไทย-ยุโรป อย่างไรก็ตามผู้บริหารในบริษัทร่วมทุนไทย-อเมริกันในประเทศไทยเห็นว่า บริษัทผู้ร่วมทุนแต่ละฝ่ายมีแนวทาง

ในการแก้ไขความขัดแย้ง (resolution style) ในลักษณะที่ต้องมีฝ่ายใดแพ้หรือชนะ (competitive style) น้อยกว่าเมื่อเทียบกับผู้ร่วมทุนสัญชาติไทยกับญี่ปุ่น

Olson และ Singsuwan (1997) ได้ทำการศึกษามุมมองของผู้บริหารของบริษัทร่วมทุนทั้งชาวไทยและชาวอเมริกันเกี่ยวกับตัวแปรในกระบวนการตัดสินใจที่นำมาซึ่งความสำเร็จของบริษัทร่วมทุน ในการศึกษาี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาตัวแปรอิสระ 3 ด้าน ได้แก่ (1) คุณลักษณะทางกลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน (2) คุณลักษณะด้านการสื่อสาร และ (3) เทคนิคในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ปรากฏผลการวิจัยดังนี้

1) **คุณลักษณะทางกลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน** (ความสัมพันธ์ของผู้ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ) ผู้บริหารในบริษัทร่วมทุนทั้งที่เป็นคนไทยและอเมริกันมีความเห็นตรงกันว่า ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความผูกพันต่อกัน การที่ต่างก็ให้ความร่วมมือกัน การประสานงาน และการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เป็นคุณลักษณะที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ส่วนประเด็นในเรื่อง การมีวัฒนธรรมการทำงานที่คล้ายคลึงกัน นั้น ผู้บริหารอเมริกันเห็นว่ามี ความจำเป็นมาก ในขณะที่ผู้บริหารชาวไทยเห็นว่ามี ความจำเป็นในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่ง เป็นไปได้ว่าผู้บริหารชาวไทยมองว่าประเด็นความแตกต่างในเรื่องวัฒนธรรมการทำงานเป็นเรื่องที่สามารถเจรจาและจัดการได้

2) **คุณลักษณะด้านการสื่อสาร** ผู้บริหารทั้งชาวไทยและอเมริกันเห็นว่ามี ความจำเป็นมากต่อการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ได้แก่ การมีส่วนร่วมและการแบ่งปันข้อมูลใน กระบวนการตัดสินใจ ส่วนประเด็นเรื่อง คุณภาพของการสื่อสาร นั้น ผู้บริหารชาวอเมริกันเห็นว่าเป็น สิ่งที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ในขณะที่ผู้บริหารชาวไทยเห็นว่ามี ความจำเป็นสำคัญ เพียงในระดับมาก

3) **เทคนิคในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง** ผู้บริหารทั้งชาวไทยและอเมริกันเห็นว่าการร่วมมือกันในการคิดแก้ไขปัญหาเป็นสิ่งจำเป็นมากที่สุดต่อการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ แต่ ผู้บริหารชาวไทยให้ความสำคัญกับการโน้มน้าวใจในกระบวนการตัดสินใจ ในขณะที่ผู้บริหารชาวอเมริกันให้ความสำคัญกับการโต้แย้งแสดงผลมากกว่า สำหรับประเด็นเรื่อง การให้บุคคลที่สาม (Third party) เข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยตัดสินใจ นั้น ผู้บริหารชาวอเมริกันเห็นว่ามี ความสำคัญมาก ในขณะที่ผู้บริหารชาวไทยเห็นว่ามี ความสำคัญน้อยมากต่อการประสบความสำเร็จของบริษัทร่วมทุน

อย่างไรก็ตาม การศึกษาดังกล่าวเป็นงานวิจัยที่ศึกษาในลักษณะความคาดหวัง (expectancy) ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจที่นำไปสู่การประสบความสำเร็จขององค์กร และศึกษาจากเฉพาะมุมมองของผู้บริหารองค์กร แต่ยังไม่ได้ศึกษาสภาพจริง (reality) และยังไม่ได้ลงลึกในบริบทการทำงานเป็นที่ของสมาชิกในองค์กร

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมกับการตัดสินใจและลักษณะการสื่อสารในส่วนที่ผ่านมา และการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนและลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของกลุ่ม และการส่งผ่านข้อมูลในกระบวนการตัดสินใจในองค์กรในส่วนนี้ซึ่งพบว่า มีขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจที่เป็นแนวคิดเชิงหลักการ 5 ขั้นตอน ลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจอาจจะเกิดการย้อนหรือไม่ย้อนขั้นตอนหรือไม่มีลำดับขั้นตอนขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือบริบทแวดล้อม ในการส่งผ่านข้อมูลในกระบวนการตัดสินใจ จะต้องพิจารณาลักษณะการสื่อสารเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและลักษณะการใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการตัดสินใจ จึงเป็นที่น่าสนใจว่า ลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารที่น่าจะได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมไทยหรืออเมริกันในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันภายใต้เงื่อนไขหรือสภาพการณ์ต่างๆ ของกลุ่มหรือองค์กรนั้นเป็นอย่างไร ผู้วิจัยได้นำมาตั้งคำถามนำวิจัยข้อที่ 2 ว่า **“ลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ ของทีมในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกัน ในประเทศไทยเป็นอย่างไร”**

### **แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อลักษณะการสื่อสารใน กระบวนการตัดสินใจระดับกลุ่มในองค์กร**

ผู้วิจัยจะได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจระดับทีม ดังต่อไปนี้

#### **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ**

ผู้วิจัยได้รวบรวมตัวแปรสำคัญๆ ที่มีการศึกษามากในการวิจัยการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของกลุ่ม (O'reilly, Chatman และ Anderson, 1987; Hirokawa และ Salazar, 2001) โดยจะได้จัดกลุ่มตัวแปร หรือปัจจัยเป็น 6 กลุ่ม คือ กลุ่มปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร กลุ่มปัจจัยเกี่ยวกับ

ลักษณะงาน กลุ่มปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะกลุ่มทำงาน กลุ่มปัจจัยเกี่ยวกับโครงสร้างกลุ่ม กลุ่มปัจจัยแทรก และเกณฑ์ในการตัดสินใจ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

## 1. กลุ่มปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร

ปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์กรเป็นประเด็นสำคัญที่มีผลต่อการปฏิสัมพันธ์ในกระบวนการตัดสินใจ (Conolly, 1977 อ้างถึงใน O'reilly, Chatman และ Anderson, 1987) ผู้วิจัยพบว่ามีปัจจัยสำคัญอย่างน้อย 3 ปัจจัยในกลุ่มนี้ ดังนี้

- 1.1 **การเข้าถึงข้อมูลหรือแหล่งทรัพยากร** มีผลต่อลักษณะการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลของสมาชิกกลุ่มในขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการตัดสินใจ คือ หากกลุ่มเข้าถึงแหล่งข้อมูลหรือทรัพยากรที่จำเป็นได้จำกัดจะทำให้มีปริมาณการสื่อสารข้อมูลที่มีคุณภาพน้อยและอาจนำไปสู่การตัดสินใจที่มีคุณภาพต่ำ ไม่แม่นยำ หรือไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มหรือองค์กร (Lanzetta และ Roby อ้างถึงใน Hirokawa และ Salazar, 2001; Poole, Seibold และ McPhee อ้างถึงใน Poole และ Hirokawa, 1996; Heller et al, 1988; Jablin et al, 1987)
- 1.2 **การมอบหมายอำนาจจากองค์กรให้ดำเนินการในเรื่องที่ตัดสินใจ** (empowerment) มีผลต่อแรงจูงใจในการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลในกระบวนการตัดสินใจ โดยหากกลุ่มหรือสมาชิกกลุ่มได้รับมอบหมายอำนาจอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ กลุ่มจะมีปริมาณการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลมากและข้อมูลที่สื่อสารจะมีคุณภาพที่ตรงกับความต้องการในประเด็นที่ต้องตัดสินใจ นำมาซึ่งการตัดสินใจที่แม่นยำและมีคุณภาพสูง (Schwartzman อ้างถึงใน Hirokawa และ Salazar, 2001; O'reilly, Chatman และ Anderson, 1987; Jablin et al, 1987)
- 1.3 **วัฒนธรรมองค์กรในด้านการมีส่วนร่วม** วัฒนธรรมการทำงานขององค์กรในด้านการเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีผลต่อแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลของสมาชิกกลุ่ม คือจะมีปริมาณการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องและตรงประเด็น ทำให้มีข้อมูลที่มีคุณภาพเพียงพอในการตัดสินใจ (Schwartzman อ้างถึงใน Hirokawa และ Salazar, 2001; Miller, 1998; Poole, Seibold และ McPhee อ้างถึงใน Poole และ Hirokawa, 1996; Hackman, 1990)

## 2. กลุ่มปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงานและเป้าหมายของงาน

ในปัจจัยที่เกี่ยวกับงานและเป้าหมายของงาน ผู้วิจัยพบว่า มี ปัจจัยสำคัญอย่างน้อย 3 ปัจจัยในกลุ่มนี้ ดังนี้

- 2.1 **ลักษณะของงาน (job characteristics)** ได้แก่ ความยากหรือง่ายของงานที่ตัดสินใจ หรือ ผลกระทบของการตัดสินใจในงานต่อกลุ่มหรือต่อองค์กรเพียงใดและอย่างไร หากงานนั้นมีผลกระทบน้อยต่อภาพรวมองค์กร สมาชิกกลุ่มจะมีการสื่อสารในการแลกเปลี่ยนข้อมูลในปริมาณที่มากกว่าแต่ข้อมูลอาจจะมีคุณภาพน้อยกว่า ในขณะที่การสื่อสารในการตัดสินใจในงานที่สำคัญและมีผลกระทบต่อภาพรวม จะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพมากกว่า เพราะสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มจะทำหน้าที่เป็นตัวกรองให้เกิดการสื่อสารข้อมูลที่เป็น และสำคัญ และมีการใช้ข้อมูลในการสร้างและอภิปรายทางเลือกอย่างมีประสิทธิภาพ (Hirokawa และ McLeod, 1993 และ Orlizkt และ Hirokawa, 1997 อ้างถึงใน Hirokawa และ Salazar, 2001; O'reilly, Chatman และ Anderson, 1987)
- 2.2 **ลักษณะของเป้าหมายของงาน (goal characteristics)** ได้แก่ ความชัดเจนของเป้าหมาย หรือ การเปิดเผยให้สมาชิกกลุ่มทราบถึงเป้าหมายหรือสิ่งที่มีการตัดสินใจล่วงหน้า การที่สมาชิกกลุ่มทราบเป้าหมายของงานชัดเจน หรือทราบแนวทางการตัดสินใจล่วงหน้า จะมีผลต่อลักษณะการสื่อสารที่ตรงประเด็นและมีคุณภาพ ในขณะที่ การที่สมาชิกกลุ่มทราบแนวทางการตัดสินใจล่วงหน้า มีผลต่อการใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือการเสนอทางเลือกที่น่าสนใจ รวมทั้งมีผลต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลกล่าวคือสมาชิกกลุ่มจะไม่สื่อสารข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นที่ไม่ตรงหรือขัดแย้งกับนโยบายหรือแนวทางการตัดสินใจที่กำหนดไว้ และอาจส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการตัดสินใจของกลุ่ม (Hirokawa และ McLeod, 1993 อ้างใน Hirokawa และ Salazar, 2001; Graham et al, 1997; Heller et al, 1988)
- 2.3 **ความเร่งด่วนของประเด็น** หรือความจำกัดของเวลาเป็นแรงกดดันที่เกิดจากลักษณะงานในการตัดสินใจเพราะมีผลต่อภาวะตึงเครียดในกลุ่มซึ่งอาจทำให้เกิด

ลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีคุณภาพหรือไม่ก็ได้ แต่มักจะมีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่แม่นยำมากกว่า (Hirokawa และ McLeod, 1993 อ้างใน Hirokawa และ Salazar, 2001; Poole, Seibold และ McPhee อ้างถึงใน Poole และ Hirokawa, 1996)

### 3. ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะของกลุ่มทำงาน

ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะของกลุ่มทำงาน (group characteristics) มีปัจจัยที่ผู้วิจัยพบว่ามีอิทธิพลต่อลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ 3 ปัจจัย ดังนี้

- 3.1 **ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของกลุ่ม** ระดับความรู้ ทักษะความสามารถของกลุ่มในการจัดการงานรวมทั้งความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา และประสบการณ์ที่กลุ่มเคยมีส่วนร่วมมาก่อนในประเด็นที่ต้องตัดสินใจ มีผลต่อปริมาณและคุณภาพของการแลกเปลี่ยนข้อมูล และการใช้ข้อมูลในกระบวนการตัดสินใจโดยตรง โดยหากสมาชิกกลุ่มมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องที่ต้องตัดสินใจ จะทำให้มีปริมาณการสื่อสารที่เหมาะสมและมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่สำคัญและมีคุณภาพ นำไปสู่การตัดสินใจที่มีคุณภาพและมีความแม่นยำ (Hirokawa และ McLeod, 1993 อ้างใน Hirokawa และ Salazar, 2001; Salazar, 1995, 1996, 1997 และ 1998; Orlicy และ Hirokawa, 1997; Hackman, 1990)
- 3.2 **ขนาดของกลุ่ม** มีผลต่อลักษณะการสื่อสารของสมาชิกกลุ่มโดยหากกลุ่มมีขนาดใหญ่ จะทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดการสื่อสารกันเป็นกลุ่มย่อยๆ ในการประชุม และอาจจะทำให้สมาชิกบางคนขาดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น โดยเฉพาะในกรณีที่มีปัจจัยเกี่ยวกับเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง (Hirokawa และ McLeod, 1993 อ้างใน Hirokawa และ Salazar, 2001; Hackman, 1990)
- 3.3 **สถานภาพและบทบาทของสมาชิกกลุ่ม** มีผลต่อการเข้าถึงข้อมูลที่มีความจำเป็นและสำคัญต่อการตัดสินใจ รวมทั้งการดึงข้อมูลมาจากเครือข่ายของสมาชิกภายในกลุ่ม เพราะโดยทั่วไปแล้ว ฝ่ายบริหารจัดการขององค์กรจะจำกัดการสื่อสารข้อมูลที่มีความเฉพาะเจาะจงไปยังบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้อง นอกจากนี้ หากผู้ร่วมกลุ่มมีสถานภาพเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง จะทำให้เกิด



ปริมาณและคุณภาพในการแลกเปลี่ยนข้อมูลมากกว่า (Miller, 1998; O'reilly, Chatman และ Anderson, 1987)

#### 4. กลุ่มปัจจัยเกี่ยวกับโครงสร้างกลุ่ม

ปัจจัยเกี่ยวกับโครงสร้างกลุ่มมีความเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม รวมทั้งอุปนิสัยของสมาชิกกลุ่มในการทำงานร่วมกัน ปัจจัยเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับปริมาณและคุณภาพในการสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล และการใช้ข้อมูลโดยผู้วิจัยได้รวบรวมปัจจัยในกลุ่มปัจจัยในกลุ่มนี้ 4 ปัจจัย คือ

- 4.1 **กฎเกณฑ์หรือบรรทัดฐานของกลุ่ม** มีผลต่อการแสดงความคิดเห็น การสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและใช้ข้อมูลในการแสดงความคิดเห็นหรือสร้างทางเลือกของสมาชิกกลุ่ม กล่าวคือ สมาชิกกลุ่มมีแนวโน้มที่จะส่งผ่านข้อมูลและใช้ข้อมูลตามรูปแบบวิธีการที่สอดคล้องกับกฎเกณฑ์หรือบรรทัดฐานของกลุ่มเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Poole, 1986 และ 1996)
- 4.2 **ความไว้วางใจภายในกลุ่มและระดับความขัดแย้งที่สมาชิกกลุ่มมีต่อกันมาก่อน** ความไว้วางใจหรือความขัดแย้งในกลุ่มเป็นปัจจัยที่มีผลต่อปริมาณและคุณภาพในการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความสำคัญระหว่างกัน นอกจากนี้ ความไว้วางใจภายในกลุ่มมีผลต่อการที่สมาชิกกลุ่มจะสร้างทางเลือกที่มีความน่าสนใจ รวมทั้งมีการแสดงความคิดเห็นหรือประเมินทางเลือกอย่างตรงไปตรงมา (Hirokawa และ McLeod, 1993 อ้างใน Hirokawa และ Salazar, 2001)
- 4.3 **การกระจายของอำนาจภายในกลุ่ม** หมายถึง ลักษณะการกระจายของอิทธิพลภายในกลุ่มว่าอยู่ที่คนจำนวนหนึ่งหรือมีเท่าเทียมกัน การกระจายอำนาจเกิดจากประวัติความเป็นมาหรือความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มซึ่งผลต่อปริมาณการสื่อสารในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการแสดงความคิดเห็น คือ สมาชิกที่มีอิทธิพลภายในกลุ่มมักจะมีปริมาณการสื่อสารมากกว่า ในขณะที่สมาชิกกลุ่มที่มีข้อมูลสำคัญแต่มีอิทธิพลน้อยกว่าอาจจะเลือกไม่สื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลนั้น รวมทั้ง

สมาชิกกลุ่มจะมีแนวโน้มการเลือกใช้ข้อมูลเพื่อสร้างทางเลือก หรืออภิปรายข้อดี ข้อเสียของทางเลือกไปในทิศทางเดียวกันกับผู้ที่มีอิทธิพลภายในกลุ่ม (Hirokawa และ McLeod, 1993 อ้างถึงใน Hirokawa และ Salazar, 2001; Heller et al, 1988; O'reilly, Chatman และ Anderson, 1987)

## 5. กลุ่มตัวแปรแทรก

ตัวแปรแทรกหมายถึง ตัวแปรที่เกิดขึ้นระหว่างขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจและมีผลต่อลักษณะการสื่อสาร ผู้วิจัยได้รวบรวมตัวแปรแทรกไว้ 4 ปัจจัย ดังนี้

- 5.1 **ความชัดเจนของข้อมูลและทางเลือก** เป็นปัจจัยที่มีผลต่อปริมาณและคุณภาพของการสื่อสารในการแสดงความคิดเห็น กล่าวคือ ถ้าสมาชิกกลุ่มมีความเข้าใจในข้อมูลและทางเลือกที่เกิดขึ้น จะสามารถสื่อสารเพื่อแสดงความคิดเห็นและอภิปรายทางเลือกได้ตรงประเด็นและชัดเจนกว่า (Salazar, 1995, 1996, 1997 และ 1998 อ้างถึงใน Hirokawa และ Salazar, 2001 )
- 5.2 **ความเป็นไปได้ของทางเลือกในภาคปฏิบัติ** เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้ข้อมูล กล่าวคือ ถึงแม้ทางเลือกหนึ่งจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดตามหลักการ แต่หากทางเลือกนั้นเป็นไปได้ยากในภาคปฏิบัติ สมาชิกกลุ่มจะมีแนวโน้มที่จะใช้ข้อมูลในการแสดงความคิดเห็นที่สนับสนุนทางเลือกนี้น้อยกว่าทางเลือกที่มีโอกาสจะเป็นไปได้จริง (Heller et al, 1988)
- 5.3 **สภาพการณ์หรือบริบทขององค์กร** สภาพการณ์หรือบริบทขององค์กรในขณะนั้นจะสร้างแรงกดดันกลุ่มให้เกิดการสื่อสาร และตัดสินใจไปในรูปแบบและทิศทางเดียวกันกับภาพรวมขององค์กร (Poole และ Roth, 1989a; O'reilly, Chatman และ Anderson, 1987)
- 5.4 **ปัจจัยเกี่ยวกับบรรยากาศภายในกลุ่ม** เช่น ความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งในกระบวนการตัดสินใจจะกลายเป็นเงื่อนไขที่มีอิทธิพลกับปริมาณการสื่อสารและคุณภาพของข้อมูลในขั้นตอนต่อๆ มาในกระบวนการตัดสินใจ

(Heller et al, 1988) รวมทั้งสภาพการณ์บริบทของกลุ่มในขณะนั้นมักเป็นแรงกดดันให้สมาชิกกลุ่มจะมีลักษณะการสื่อสารตามกฎเกณฑ์หรือบรรทัดฐานของกลุ่มเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในการตัดสินใจ (Miller, 1998; Poole และ Roth, 1989a; O'reilly, Chatman และ Anderson, 1987)

## 6. เกณฑ์ในการตัดสินใจ

เกณฑ์ในการตัดสินใจเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำหน้าที่เป็นตัวกรองข้อมูลในการปฏิสัมพันธ์ในกระบวนการตัดสินใจ โดยอาจจะเป็นได้ทั้งตัวแปรอิสระหรือตัวแปรตาม (Heller et al, 1988) จากงานวิจัยของ Heller et al (1988) พบว่า เกณฑ์ที่ใช้และมีผลต่อกระบวนการสื่อสารในการตัดสินใจของกลุ่มในองค์กรที่ทำการศึกษามี 6 ลักษณะ ได้แก่

- 1) การตัดสินใจโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพในการทำงานของทีม
- 2) การตัดสินใจโดยคำนึงถึงการใช้ทักษะความสามารถของสมาชิกในทีม
- 3) การตัดสินใจโดยคำนึงถึงการทำที่สมาชิกทุกคนในทีมได้มีส่วนร่วมในงาน
- 4) การตัดสินใจโดยคำนึงถึงความสำเร็จของทีม
- 5) การตัดสินใจโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของสมาชิกในทีม (ความพึงพอใจในผลงาน/ความพึงพอใจในกระบวนการ)
- 6) การตัดสินใจโดยคำนึงถึงการทำงานได้ทันเวลาที่กำหนด

จากงานวิจัยข้างต้น เกณฑ์ที่กลุ่มมักใช้ในการตัดสินใจในงานระยะสั้นหรืองานเชิงปฏิบัติการนั้น ได้แก่ (1) การตัดสินใจโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพในการทำงานของทีม (2) การตัดสินใจโดยคำนึงถึงการใช้ทักษะความสามารถของสมาชิกในทีม (3) การตัดสินใจโดยคำนึงถึงการทำที่สมาชิกทุกคนในทีมได้มีส่วนร่วมในงาน และ (4) การตัดสินใจโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของสมาชิกในทีม ตามลำดับ ในขณะที่เกณฑ์ที่กลุ่มมักใช้ในการตัดสินใจในงานระยะกลางหรือระยะยาวนั้น ได้แก่ (1) การตัดสินใจโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพในการทำงานของทีม (2) การตัดสินใจโดยคำนึงถึงความสำเร็จของทีม (3) การตัดสินใจโดยคำนึงถึงการใช้ทักษะความสามารถของสมาชิกในทีม และ (4) การตัดสินใจโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของสมาชิกในทีม (ความพึงพอใจในผลงาน/ความพึงพอใจในกระบวนการ) ตามลำดับ

จากแนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจระดับกลุ่มในองค์กรดังที่ผู้วิจัยได้ทบทวนมา ผู้วิจัยได้สรุปกลุ่มปัจจัย 6 กลุ่มที่มีผลต่อปริมาณและคุณภาพในการสื่อสารเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและการใช้ข้อมูล ได้แก่ กลุ่มปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร กลุ่มปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน กลุ่มปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะกลุ่มทำงาน กลุ่มปัจจัยเกี่ยวกับโครงสร้างกลุ่ม กลุ่มปัจจัยแทรก และเกณฑ์ในการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม ตัวแปรที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจดังกล่าวเป็นตัวแปรทั่วไปที่ยังไม่เคยมีการทดสอบกับองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกัน และจากงานวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติของผู้บริหารต่อตัวแปรที่มีผลต่อกระบวนการตัดสินใจในองค์กรร่วมทุนไทย-อเมริกันนั้น ยังไม่ได้มีการอธิบายผลของปัจจัยในเชิงการสื่อสารอย่างชัดเจน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำมาตั้งคำถามนำวิจัยข้อที่ 3 ว่า **“ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจระดับทีมในงานแต่ละประเภทในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทย ได้แก่อะไรบ้าง และเกี่ยวข้องอย่างไรต่อลักษณะการสื่อสาร”**

ในการหาคำตอบเกี่ยวกับแนวคิดและประเภทของกระบวนการตัดสินใจ ลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ รวมทั้งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากการทบทวนเอกสารมาประมวลและออกแบบระเบียบวิธีวิจัยเพื่อตอบปัญหานำวิจัยแต่ละข้อดังที่ปรากฏในบทที่ 3

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีเอ็มบริหารในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทย” เป็นการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะการสื่อสารที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจของทีเอ็มในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทย รวมทั้งศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีเอ็มในบริบทดังกล่าวมา

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ในการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้:

#### รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาหลักการ แนวคิด ลักษณะและปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ ผู้วิจัยจึงอาศัยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative methodology) ในการค้นหาลักษณะต่างๆ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) เครื่องมือหลักในการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยจะได้อธิบายประชากรและกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ (1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในด้านองค์กร และ (2) กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์

1) **ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในด้านองค์กร:** ประชากรในการศึกษานี้ ได้แก่ บริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทยที่มีรายชื่อในทะเบียนของหอการค้าไทย-อเมริกัน หรือสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (ปี 2545) หรือสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) มีอัตราส่วนการร่วมถือหุ้นระหว่างองค์กร/นิติบุคคลไทย และองค์กร/นิติบุคคล

อเมริกันอยู่ระหว่าง 50:50 ถึง 1:99 ที่มีสถานที่ทำการ (สำนักงานใหญ่และโรงงาน) ในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑลหรือเขตพื้นที่ภาคกลางและภาคตะวันออก มีทุนจดทะเบียนในการดำเนินกิจการ 50 ล้านบาทขึ้นไป (ดังเหตุผลที่กล่าวไว้ในขอบเขตการวิจัย)

จากการสำรวจพบว่า จำนวนประชากรขององค์กรร่วมทุนไทย-อเมริกันจำแนกตามภาค การลงทุน กลุ่มธุรกิจ<sup>1</sup> และที่ตั้งขององค์กร (ภูมิภาค) เป็นไปดังตารางที่ 3.1 โดยกลุ่มธุรกิจที่มี จำนวนองค์กรร่วมทุนฯ มากที่สุด ได้แก่ กลุ่มธุรกิจประเภทเคมีภัณฑ์ กระดาษ และพลาสติก มี จำนวน 13 องค์กร

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรในการศึกษาจำแนกตามภาคการลงทุน กลุ่มธุรกิจ และที่ตั้ง ขององค์กร

| ภาคการลงทุน       | ภาค                            | ภาคอุตสาหกรรม                        |   |   |                                 |                              | ภาค                  |
|-------------------|--------------------------------|--------------------------------------|---|---|---------------------------------|------------------------------|----------------------|
|                   | เกษตรกรรม                      | เหมืองแร่ เซรามิกส์และโลหะขั้นมูลฐาน | อุตสาหกรรมเบา (เครื่อง กีฬา อุปกรณ์ เครื่องใช้) | ผลิตภัณฑ์ โลหะ เครื่องจักร และ อุปกรณ์ขนส่ง | อิเล็กทรอนิกส์ และ เครื่องไฟฟ้า | เคมีภัณฑ์ กระดาษ และ พลาสติก | การบริการ            |
|                   | เกษตรกรรม และผลผลิตจากการเกษตร |                                      |   |   |                                 |                              | บริการและสาธารณูปโภค |
| ที่ตั้งขององค์กร  |                                |                                      |   |   |                                 |                              |                      |
| กทม. <sup>1</sup> | 5                              | 3                                    | 4   | 5   | 8                               | 12*                          | 1                    |
| กลาง              | -                              | 1                                    | 1   | 3   | 2                               | 1                            | -                    |
| ตะวันออก          | 1                              | -                                    | -   | 2   | 1                               | -                            | -                    |
| <b>รวม</b>        | <b>6</b>                       | <b>4</b>                             | <b>5</b>  | <b>10</b>                                   | <b>11</b>                       | <b>13*</b>                   | <b>1</b>             |

หมายเหตุ <sup>1</sup> เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

\* มี 5 องค์กรอยู่ในกลุ่มบริษัทเดียวกัน

ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงประเภทธุรกิจ (Purposive sampling) โดยเลือกเก็บข้อมูลจากองค์กรในกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ กระดาษและพลาสติกซึ่งมีจำนวนองค์กรมากที่สุด (ซึ่งเมื่อผู้วิจัยได้ติดต่อเข้าไปในองค์กรดังกล่าว พบว่าใน 13 องค์กร มี 5 องค์กรอยู่ในกลุ่มบริษัทเดียวกัน ดังนั้นจึงมีองค์กรในกลุ่มธุรกิจนี้ 9 องค์กร) และใช้วิธีการแบบสมัครใจ (Volunteer sampling) ในการสุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้ซึ่งปรากฏว่ามีองค์กรที่ตอบรับเข้าร่วมเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยทั้งสิ้น 7 องค์กร (จาก 9 องค์กร) คิดเป็นร้อยละ 77.78 (ดูรายละเอียดเกี่ยวกับองค์กรกลุ่มตัวอย่างในภาคผนวก ก.)

<sup>1</sup> ประเภทกลุ่มธุรกิจจำแนกตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI)

2) **กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์:** ในการค้นหาคำตอบของปัญหานำวิจัยเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารระดับสูงและระดับกลาง ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ออกเป็น 3 กลุ่มย่อย ได้แก่ (1) ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรหรือผู้ที่ได้รับการพิจารณาจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กร องค์กรละ 1 คน (2) ผู้จัดการฝ่ายขององค์กรร่วมทุนองค์กรละ 2 คน เพื่อสามารถตรวจสอบความตรงและความเที่ยงของข้อมูลในองค์กรเดียวกันได้ (within group and inter-group reliability) และ (3) หัวหน้าแผนกในฝ่ายเดียวกันกับผู้จัดการที่ให้สัมภาษณ์ทั้ง 2 ฝ่าย ฝ่ายละ 2 คน กลุ่มละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 4 คน ด้วยหลักการและเหตุผลเดียวกัน

ดังนั้น ใน 1 องค์กร ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์จำนวน 7 คน จำแนกเป็นทีมบริหารระดับสูง 1 ทีม และทีมบริหารระดับกลาง 2 ทีม โดยคาดว่าจะสัมภาษณ์ผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างจาก 7 องค์กร จำนวน 49 คนจากผู้บริหารระดับกลางหรือเทียบเท่าขึ้นไป (เช่น หัวหน้าฝ่ายในบางองค์กรถือเป็นสมาชิกในทีมบริหารระดับกลาง) จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 57.65 แต่เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีที่ติดต่อกันไม่มีความจำกัด (เช่น เพิ่งย้ายมาประจำหรือติดภารกิจ) จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ในงานวิจัยครั้งนี้จึงมีทั้งสิ้น 35 คน คิดเป็นร้อยละ 41.17

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจระดับทีมทำงานในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทย” นี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการใช้แบบการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) เป็นเครื่องมือหลักในการทดสอบ (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ข. และ ค.) คำถามแต่ละข้อในเครื่องมือจะนำไปสู่การค้นหาคำตอบของปัญหานำวิจัย ดังนี้:

**ในการตอบปัญหานำวิจัยข้อที่ 1** “แนวคิดและประเภทของกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทย มีอะไรบ้าง และแต่ละประเภทมีลักษณะอย่างไร” มีแนวคำถามดังนี้

#### 1.1) คำถามเกี่ยวกับแนวคิดในกระบวนการตัดสินใจ

- บริษัทแม่ฝั่งไทยและอเมริกามีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจในองค์กร/หรือทีมของท่านมากน้อยเพียงไรและในเรื่องใดบ้าง โปรดอธิบาย
- กระบวนการตัดสินใจโดยอาศัยระบบที่มีบทบาทสำคัญมากน้อยเพียงไรในองค์กรของท่าน

- ทีมบริหารในองค์กรของท่านได้รับอำนาจในการตัดสินใจในงานแต่ละประเภทมากน้อยเพียงไร
- บทบาทของกระบวนการตัดสินใจโดยอาศัยระบบที่มีความแตกต่างกันหรือไม่ในงานแต่ละประเภท โปรดอธิบาย

### 1.2) คำถามเกี่ยวกับประเภทของกระบวนการตัดสินใจ

- โดยทั่วไปแล้ว องค์กรของท่านแบ่งประเภทของงานที่ต้องตัดสินใจเป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง
  - ท่านจะต้องเข้าร่วมการตัดสินใจในงานบริหารระดับใดขององค์กร กรุณาอธิบาย
  - ในการเข้าร่วมการตัดสินใจในงานบริหารแต่ละระดับ ประเด็นที่จะต้องตัดสินใจสามารถแบ่งได้กี่ประเภท
  - กรุณายกตัวอย่างประเด็นที่ต้องตัดสินใจในงานแต่ละประเภท
- กรุณาอธิบายเกี่ยวกับรูปแบบและขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจในงานประเภทต่างๆ ในองค์กรของท่าน

**ในการตอบปัญหานำวิจัยข้อที่ 2** “ลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ ของทีมบริหารในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกัน ในประเทศไทยเป็นอย่างไร” มีแนวคำถามดังนี้

- การสื่อสารภายในทีมบริหารมีความสำคัญอย่างไรต่อกระบวนการตัดสินใจในงานแต่ละประเภทในองค์กรของท่าน
  - รูปแบบหรือลักษณะการสื่อสาร (เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูล การแสดงความคิดเห็น) ภายในทีมของท่านในงานแต่ละประเภทเป็นอย่างไร กรุณาอธิบาย
- สมาชิกในทีมบริหารที่ท่านเข้าร่วม (หรือทีมของท่าน) มีส่วนร่วมมากน้อยเพียงไรในกระบวนการตัดสินใจ กรุณาอธิบาย
  - การมีส่วนร่วมในการสื่อสารมีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร ในงานแต่ละประเภท
- ทีมบริหารในองค์กรของท่านใช้เกณฑ์อะไรในการตัดสินใจ
  - เกณฑ์ที่ใช้ในงานแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร กรุณาอธิบาย
- โดยทั่วไปแล้วทีมบริหารในองค์กรของท่านมีวิธีการอย่างไรในหาข้อสรุปในกระบวนการตัดสินใจ



- การหาข้อสรุปในงานแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
- ในกรณีที่สมาชิกในทีมของท่านมีความคิดเห็นไม่ตรงกันในกระบวนการตัดสินใจ ประเด็นที่คิดเห็นไม่ตรงกันส่วนมากมักเกี่ยวข้องกับอะไร
  - ทีมของท่านมีวิธีการประสานความคิดเห็นและนำไปสู่ข้อสรุปในการตัดสินใจอย่างไร
  - เคยมีบ้างหรือไม่ที่ทีมของท่านมีความคิดเห็นไม่ตรงกันจนไม่สามารถนำไปสู่ข้อสรุปได้ และตัวท่านหรือทีมของท่านมีวิธีการคลี่คลายอย่างไร

### ในการตอบปัญหานำวิจัยข้อที่ 3

“ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการสื่อสารใน

กระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ ของทีมบริหารในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกัน ในประเทศไทย ได้แก่อะไรบ้าง และมีเกี่ยวข้องอย่างไร” มีแนวคำถามดังนี้

- ท่านคิดว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ
  - ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการสื่อสาร
  - ปัจจัยที่มีผลต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล
  - ปัจจัยที่มีผลต่อทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร
  - (ความถามโดยใช้ปัจจัยที่ทบทวนจากเอกสารในบทที่ 2)
- ปัจจัยเหล่านี้มีความแตกต่างกันหรือไม่ในงานแต่ละประเภท

### การทดสอบเครื่องมือ

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจที่อาศัยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูล ดังนั้น การทดสอบเครื่องมือจึงเป็นไปตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. การทดสอบความตรง (Validity) ในการทดสอบความตรงของแบบสัมภาษณ์ทั้งที่จะใช้สัมภาษณ์ผู้บริหาร และสมาชิกในทีมบริหารนั้น ผู้วิจัยใช้วิธี panel approach ซึ่งเป็นการทดสอบความตรงโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ในที่นี้ผู้วิจัยได้เสนอแบบสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาและคณะกรรมการที่พิจารณาวิทยานิพนธ์ตรวจพิจารณาความถูกต้อง ตรงประเด็นกับวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่กำหนดไว้

2. การทดสอบแบบนำร่อง (Pilot test) นำแบบสัมภาษณ์ที่แก้ไขแล้วจากกระบวนการในข้อที่ 1 ไปทดสอบแบบนำร่องโดยการขอเข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารสูงสุด และผู้จัดการในองค์กรร่วม

ทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกัน 1 องค์กรรวม 2 คน แล้วนำผลที่ได้มาปรับแนวทางการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะศึกษาเมื่อเข้าไปสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างจริงที่ได้กำหนดไว้

3. นำแบบสัมภาษณ์ที่แก้ไขแล้วจากกระบวนการในข้อที่ 2 เข้าไปเก็บข้อมูลจริงในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศที่ตอบรับเข้าร่วมในการวิจัย โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารองค์กร 1 คน ผู้จัดการองค์กรละ 2 คน และหัวหน้าฝ่าย (จาก 2 ทีม เป็นทีมเดียวกันกับที่สัมภาษณ์ผู้จัดการ) ทีมละ 2 คน

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเข้าไปเก็บข้อมูลจากองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันที่ตอบรับให้ความร่วมมือในการวิจัย โดยผู้วิจัยมีขั้นตอนในการเก็บข้อมูลดังนี้

1. ผู้วิจัยเข้าไปติดต่อองค์กรที่อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในขอบเขตการวิจัยจำนวน 1 องค์กร เพื่อจะทำการทดสอบแบบนัร่อง โดยติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ
2. ผู้วิจัยเข้าไปติดต่อแบบเป็นทางการกับองค์กรในข้อที่ 1 โดยทำจดหมายขออนุญาตเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์
3. ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสูงสุด แบบสัมภาษณ์ผู้จัดการและหัวหน้าฝ่ายไปทำการทดสอบแบบนัร่องครั้งที่ 1 เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงให้มีความเหมาะสมเมื่อเข้าไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริง
4. ผู้วิจัยเข้าไปติดต่ออย่างไม่เป็นทางการเพื่อขอความร่วมมือในการให้ข้อมูลเพื่อทำการศึกษารวจากองค์กรร่วมทุนไทย-อเมริกันที่อยู่ในขอบเขตของการวิจัย
5. ผู้วิจัยเข้าไปติดต่อแบบเป็นทางการ โดยทำจดหมายขออนุญาตถึงผู้บริหารสูงสุดขององค์กร เพื่อเก็บข้อมูลจากองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันที่ตอบรับให้ความร่วมมือในการวิจัย โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสูงสุดองค์กรละ 1 คน สัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายองค์กรละ 2 ฝ่าย และหัวหน้าแผนกที่อยู่ในฝ่ายเดียวกัน องค์กรละ 2 ฝ่าย ฝ่ายละ 2 คน
6. ผู้วิจัยเข้าทำการเก็บข้อมูลจากองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศตามที่ได้ติดต่อไว้

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้กรอบการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้เพื่อตอบปัญหานำวิจัยตามลำดับ

**ปัญหานำวิจัยข้อที่ 1** แนวคิดและประเภทของกระบวนการตัดสินใจของทีมนำบริหารในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทย มีอะไรบ้าง และแต่ละประเภทมีลักษณะอย่างไร

ผู้วิจัยใช้การลดทอนข้อมูล (Data reduction) โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาประมวลให้เป็นประเด็นของแนวคิดในกระบวนการตัดสินใจของทีมนำบริหารร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย โดยอ้างอิงจากกรอบแนวคิดที่ได้ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ดังนี้

- 1.1) **แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ:** ผู้วิจัยใช้ (ก) กรอบแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของบริษัทแม่ต่อองค์กรร่วมทุนซึ่งสะท้อนผ่านระบบบริหารจัดการและหลักการตัดสินใจ และ (ข) กรอบแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทขององค์กรร่วมทุนต่อบริษัทแม่ซึ่งสะท้อนผ่านแนวทางการบริหารจัดการของผู้บริหารสูงสุดขององค์กรมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเปรียบเทียบความเหมือนและต่างของทีมนำบริหารในแต่ละองค์กร
- 1.2) **ประเภทของกระบวนการตัดสินใจ:** ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะงานและลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในงานแต่ละลักษณะมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเปรียบเทียบความเหมือนและต่างของทีมนำบริหารในแต่ละองค์กร

**ปัญหานำวิจัยข้อที่ 2** ลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ ของทีมนำบริหารในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทยเป็นอย่างไร

ผู้วิจัยใช้การลดทอนข้อมูล (Data reduction) จากการสัมภาษณ์ และใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับ (ก) ตัวผู้ร่วมตัดสินใจ (ข) เกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจ (ค) ทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร (ง) ลักษณะการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล (จ) ช่องทางการสื่อสาร และ (ฉ) สิ่งรบกวนในการสื่อสาร ในกระบวนการตัดสินใจขั้นตอนต่างๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างในขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในงานแต่ละประเภท

**ปัญหานำวิจัยข้อที่ 3** ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ ของทีมบริหารในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกัน ในประเทศไทย ได้แก่ อะไรบ้าง และเกี่ยวข้องอย่างไร

ผู้วิจัยใช้การลดทอนข้อมูล (Data reduction) โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ รวมทั้งใช้วิธีการทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) คือ การหาค่าร้อยละและความถี่ มาใช้ประกอบอธิบายข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ เพื่อผู้วิจัยจะได้สรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ (ก) ตัวผู้ร่วมตัดสินใจ (ข) เกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจ (ค) ทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร (ง) ลักษณะการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล (จ) ช่องทางการสื่อสาร และ (ฉ) สิ่งรบกวนในการสื่อสาร โดยเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจในงานแต่ละประเภท

จากระเบียบวิธีวิจัยดังที่ได้กล่าวมา ผู้วิจัยจะได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมนิเทศในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทย” สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ตอน ดังนี้

#### ตอนที่ 1 ลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

- 1.1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย
- 1.2 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์

#### ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล (เรียงลำดับตามปัญหานำวิจัย)

- 2.1 ผลการวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดและประเภทของกระบวนการตัดสินใจของทีมนิเทศในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกัน ในประเทศไทย
- 2.2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ ของทีมนิเทศในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกัน ในประเทศไทย
- 2.3 ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมนิเทศในแต่ละประเภทในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกัน ในประเทศไทย

#### ตอนที่ 1 ลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย

องค์กรกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันจำนวนทั้งสิ้น 7 องค์กร โดยมี 1 องค์กรประกอบด้วยบริษัทในเครือ 5 แห่ง ผู้วิจัยขออธิบายลักษณะขององค์กรกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทธุรกิจ อัตราส่วนการถือหุ้น ขนาดองค์กร ทุนจดทะเบียนก่อตั้ง ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ ช่วงเวลาการเข้าร่วมกิจการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## 1) ประเภทธุรกิจ

องค์กรกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในกลุ่มธุรกิจประเภทพลาสติกและเคมีภัณฑ์ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีจำนวนองค์กรร่วมทุนตามขอบเขตการวิจัยมากที่สุด (ดูตารางที่ 4.1)

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงลักษณะทางประชากรขององค์กรกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทธุรกิจ

| ประเภทธุรกิจ                | จำนวน (องค์กร) |
|-----------------------------|----------------|
| 1. กลุ่มพลาสติก             | 2              |
| 2. กลุ่มเคมีภัณฑ์           | 4              |
| 3. กลุ่มพลาสติกและเคมีภัณฑ์ | 1*             |
| <u>รวม</u>                  | 7              |

หมายเหตุ \* เป็นองค์กรประกอบด้วยกลุ่มบริษัทในเครือ 5 แห่ง

จากตารางที่ 4.1 องค์กรกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มพลาสติกประกอบด้วยบริษัทที่ผลิตแผ่นลามิเนต และพีวีซี องค์กรในกลุ่มเคมีภัณฑ์ประกอบด้วยบริษัทที่ผลิต ไฮโดรเจนเปอร์ออกไซด์ ซิลิกา เม็ดสีสำหรับอุตสาหกรรมพลาสติก และสารเคมีชนิดพิเศษสำหรับอุตสาหกรรมสี และองค์กรในกลุ่มพลาสติกและเคมีภัณฑ์ซึ่งเป็นองค์กรที่ประกอบด้วยกลุ่มบริษัทในเครือ 5 แห่ง ซึ่งผลิตเม็ดพลาสติกและเม็ดสีสำหรับอุตสาหกรรมพลาสติก

## 2) อัตราส่วนการถือหุ้น

องค์กรกลุ่มตัวอย่างมีอัตราส่วนการถือหุ้นระหว่างนิติบุคคลไทยกับอเมริกัน 2 รูปแบบ คือ อัตราส่วนการถือหุ้นแบบเท่าๆ กัน (Equity joint venture - EJV) และอัตราส่วนการถือหุ้นแบบนิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่ (American majority joint venture - AJV) ดังแสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงลักษณะทางประชากรขององค์กรกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอัตราส่วนการถือหุ้นระหว่างนิติบุคคลไทยกับอเมริกัน

| การถือหุ้นระหว่างนิติบุคคลไทยกับอเมริกัน   | อัตราส่วน<br>ไทย:อเมริกัน | จำนวน (องค์กร) |
|--|---------------------------|----------------|
| 1. การถือหุ้นแบบเท่าๆ กัน (Equity Joint Venture)                                       | 50:50                     | 1              |
|  | 51:49                     | 2*             |
| 2. การถือหุ้นแบบนิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่<br>(American Majority Joint Venture) | 30:70                     | 1              |
|  | 25:75                     | 2              |
|  | 10:90                     | 1              |
| <i>รวม</i>   |                           | 7              |

หมายเหตุ \* หนึ่งในองค์กรดังกล่าวเป็นองค์กรที่ประกอบด้วยกลุ่มบริษัทในเครือ 5 แห่ง

ตารางที่ 4.2 แสดงอัตราส่วนการถือหุ้นระหว่างนิติบุคคลไทยกับอเมริกันในสัดส่วนเท่าๆ กัน จำนวนทั้งสิ้น 3 องค์กร โดยหนึ่งองค์กรที่เป็นกลุ่มบริษัทในเครือ 5 แห่ง มีอัตราส่วนการถือหุ้นระหว่างไทยกับอเมริกันเป็นสัดส่วน 51:49 และอัตราส่วนการถือหุ้นระหว่างนิติบุคคลไทยและอเมริกันที่สัดส่วนของนิติบุคคลอเมริกันถือหุ้นเป็นส่วนใหญ่ (30:70, 25:75 และ 10:90) จำนวนทั้งสิ้น 4 องค์กร

### 3) ขนาดองค์กร

การจำแนกองค์กรกลุ่มตัวอย่างตามขนาดสำหรับการศึกษาจะใช้เกณฑ์กำหนดขนาดองค์กรของกระทรวงอุตสาหกรรมซึ่งกำหนดว่า องค์กรที่มีจำนวนพนักงาน 10-49 คน จัดเป็นองค์กรขนาดเล็ก จำนวนพนักงาน 50-199 คน จัดเป็นองค์กรขนาดกลาง และจำนวนพนักงาน 200 คนขึ้นไป จัดเป็นองค์กรขนาดใหญ่ โดยตารางที่ 4.3 ได้แสดงทุนจดทะเบียนก่อตั้งขององค์กรกลุ่มตัวอย่างตามขนาดที่จำแนกไว้

ตารางที่ 4.3 ตารางแสดงลักษณะทางประชากรขององค์กรกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดองค์กร

| ขนาดขององค์กร                                    | จำนวน (องค์กร) | จำนวนพนักงาน (คน)                           |
|--|----------------|---|
| 1. องค์กรขนาดเล็ก<br>(จำนวนพนักงาน 10-49 คน)     | 1 <sup>1</sup> | 34  |
| 2. องค์กรขนาดกลาง<br>(จำนวนพนักงาน 50-199 คน)    | 4 <sup>2</sup> | 66, 76, 144 และ 176<br>ตามลำดับ             |
| 3. องค์กรขนาดใหญ่<br>(จำนวนพนักงาน 200 คนขึ้นไป) | 2 <sup>3</sup> | ประมาณ 350 <sup>4</sup> และ<br>400 ตามลำดับ |
| <i>รวม</i>                                       | 7              |   |

หมายเหตุ <sup>1</sup> ทุนจดทะเบียนก่อตั้งองค์กร 72.55 ล้านบาท

<sup>2</sup> ทุนจดทะเบียนก่อตั้งองค์กร 40.95, 372.7, 543.25, 134 ล้านบาทตามลำดับ

<sup>3</sup> ทุนจดทะเบียนก่อตั้งองค์กร 8,467.49 และ 850 ล้านบาทตามลำดับ

<sup>4</sup> จำนวนพนักงานองค์กรที่ประกอบด้วยกลุ่มบริษัทในเครือ 5 แห่งและมีทุนจดทะเบียนก่อตั้ง 8,467.49 ล้านบาท

จากตาราง 4.3 องค์กรกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ มีจำนวนทั้งสิ้น 1, 4 และ 2 องค์กร ตามลำดับ ซึ่งมีทุนจดทะเบียนตั้งแต่ 50 ล้านบาทถึง 500 ล้านบาทขึ้นไป โดยที่องค์กรของกลุ่มบริษัทในเครือ 5 แห่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีพนักงานประมาณ 350 คน และทุนจดทะเบียน 8,467.49 ล้านบาท

#### 4) ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ

องค์กรกลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาในการดำเนินกิจการจำแนกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ มากกว่า 3 ปี - 6 ปี และ มากกว่า 6 ปีขึ้นไป และมีช่วงเวลาของการเข้าร่วมกิจการ ดังปรากฏในตารางที่ 4.4



ตารางที่ 4.4 แสดงลักษณะทางประชากรขององค์กรกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินกิจการ

| ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ                           | จำนวน (องค์กร) |
|---|----------------|
| 1. มากกว่า 3 ปี ถึง 6 ปี                            | 4 <sup>1</sup> |
| 2. มากกว่า 6 ปี (โดยเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 12 ถึง 15 ปี) | 3 <sup>2</sup> |
| <i>รวม</i>  | 7              |

หมายเหตุ <sup>1</sup> 3 ใน 4 องค์กรร่วมทุนหลังจากก่อตั้งบริษัทแม่ฝั่งไทยมาได้ระยะหนึ่ง ส่วนอีก 1 องค์กรร่วมทุนตั้งแต่เริ่มก่อตั้งองค์กร

<sup>2</sup> ร่วมทุนตั้งแต่เริ่มก่อตั้งองค์กร โดยที่หนึ่งในองค์กรดังกล่าวประกอบด้วยกลุ่มบริษัทในเครือ 5 แห่ง

จากตารางที่ 4.4 องค์กรกลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาในการดำเนินกิจการมากกว่า 3 ปีถึง 6 ปี มีทั้งสิ้น 4 องค์กร โดย 3 ใน 4 องค์กร เข้าร่วมทุนหลังจากก่อตั้งบริษัทแม่ฝั่งไทยมาได้ระยะหนึ่ง ส่วนอีก 1 ใน 4 องค์กรเข้าร่วมทุนตั้งแต่ก่อตั้งองค์กร สำหรับกลุ่มที่ดำเนินกิจการมากกว่า 6 ปี ทั้ง 4 องค์กร มีระยะเวลาดำเนินกิจการโดยเฉลี่ย 12 ถึง 15 ปี และเป็นองค์กรที่ร่วมทุนตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง โดยหนึ่งในกลุ่มนี้เป็นองค์กรของกลุ่มบริษัทในเครือ 5 แห่ง

กล่าวโดยสรุป องค์กรกลุ่มตัวอย่างซึ่งจำแนกตามประเภทธุรกิจ อัตราส่วนการถือหุ้น ขนาดขององค์กร ทุนจดทะเบียนก่อตั้ง ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ และช่วงเวลาการเข้าร่วมกิจการ สามารถอธิบายได้ในภาพรวมขององค์กร 7 ประเภท โดยขอใช้สัญลักษณ์ A, B, C, D, E, F และ G ดังแสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แสดงลักษณะทางประชากรขององค์กรกลุ่มตัวอย่างในภาพรวม

| ประเภทธุรกิจ        |                   |                | จำนวน (องค์กร)                   |  |       |      |                                     |      |       |  |       |      |                                     |      |      |       |  |  |  |
|---------------------|-------------------|----------------|----------------------------------|--|-------|------|-------------------------------------|------|-------|--|-------|------|-------------------------------------|------|------|-------|--|--|--|
|                     |                   |                | อัตราส่วน                        | องค์กรที่มีอัตราส่วนการร่วมทุนแบบเท่าๆ กัน |       |      |                                     |      |       | องค์กรที่นิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่ |       |      |                                     |      |      |       |  |  |  |
|                     |                   |                | ช่วงเวลาการร่วมทุน               | ร่วมทุนตั้งแต่เริ่มก่อตั้งองค์กร           |       |      | ร่วมทุนหลังก่อตั้งบริษัทแม่ฝั่งไทยฯ |      |       | ร่วมทุนตั้งแต่เริ่มก่อตั้งองค์กร           |       |      | ร่วมทุนหลังก่อตั้งบริษัทแม่ฝั่งไทยฯ |      |      |       |  |  |  |
|                     |                   |                | ขนาด<br>ทุนจดทะเบียน             | เล็ก                                       | กลาง  | ใหญ่ | เล็ก                                | กลาง | ใหญ่  | เล็ก                                       | กลาง  | ใหญ่ | เล็ก                                | กลาง | ใหญ่ |       |  |  |  |
| พลาตติก             | ระยะเวลาดำเนินการ | มากกว่า 3-6 ปี | มากกว่า 50 ล้าน ถึง 100 ล้านบาท  |  |       |      |                                     |      |       |  |       |      |                                     |      |      |       |  |  |  |
|                     |                   |                | มากกว่า 100 ล้าน ถึง 500 ล้านบาท |  |       |      |                                     |      |       |  |       |      |                                     |      |      |       |  |  |  |
|                     |                   |                | 500 ล้านบาทขึ้นไป                |  |       |      |                                     |      | 1 (A) |  |       |      |                                     |      |      | 1 (D) |  |  |  |
|                     |                   | มากกว่า 6 ปี   | มากกว่า 50 ล้าน ถึง 100 ล้านบาท  |  |       |      |                                     |      |       |  |       |      |                                     |      |      |       |  |  |  |
|                     |                   |                | มากกว่า 100 ล้าน ถึง 500 ล้านบาท |  |       |      |                                     |      |       |  |       |      |                                     |      |      |       |  |  |  |
|                     |                   |                | 500 ล้านบาทขึ้นไป                |  |       |      |                                     |      |       |  |       |      |                                     |      |      |       |  |  |  |
| เคมีภัณฑ์           | ระยะเวลาดำเนินการ | มากกว่า 3-6 ปี | มากกว่า 50 ล้าน ถึง 100 ล้านบาท  |  |       |      |                                     |      |       |  | 1 (E) |      |                                     |      |      |       |  |  |  |
|                     |                   |                | มากกว่า 100 ล้าน ถึง 500 ล้านบาท |  |       |      |                                     |      |       |  |       |      |                                     |      |      | 1 (F) |  |  |  |
|                     |                   |                | 500 ล้านบาทขึ้นไป                |  |       |      |                                     |      |       |  |       |      |                                     |      |      |       |  |  |  |
|                     |                   | มากกว่า 6 ปี   | มากกว่า 50 ล้าน ถึง 100 ล้านบาท  |  |       |      |                                     |      |       |  |       |      | 1 (G)                               |      |      |       |  |  |  |
|                     |                   |                | มากกว่า 100 ล้าน ถึง 500 ล้านบาท |  | 1 (B) |      |                                     |      |       |  |       |      |                                     |      |      |       |  |  |  |
|                     |                   |                | 500 ล้านบาทขึ้นไป                |  |       |      |                                     |      |       |  |       |      |                                     |      |      |       |  |  |  |
| พลาตติกและเคมีภัณฑ์ | ระยะเวลาดำเนินการ | มากกว่า 3-6 ปี | มากกว่า 50 ล้าน ถึง 100 ล้านบาท  |  |       |      |                                     |      |       |  |       |      |                                     |      |      |       |  |  |  |
|                     |                   |                | มากกว่า 100 ล้าน ถึง 500 ล้านบาท |  |       |      |                                     |      |       |  |       |      |                                     |      |      |       |  |  |  |
|                     |                   |                | 500 ล้านบาทขึ้นไป                |  |       |      |                                     |      |       |  |       |      |                                     |      |      |       |  |  |  |
|                     |                   | มากกว่า 6 ปี   | มากกว่า 50 ล้าน ถึง 100 ล้านบาท  |  |       |      |                                     |      |       |  |       |      |                                     |      |      |       |  |  |  |
|                     |                   |                | มากกว่า 100 ล้าน ถึง 500 ล้านบาท |  |       |      |                                     |      |       |  |       |      |                                     |      |      |       |  |  |  |
|                     |                   |                | 500 ล้านบาทขึ้นไป                |  |       |      | 1 (C)*                              |      |       |  |       |      |                                     |      |      |       |  |  |  |
| <b>รวม</b>          |                   |                |                                  | 1  | 1     |      |                                     |      | 1     | 1  | 1     |      |                                     | 2    |      |       |  |  |  |

หมายเหตุ \* กลุ่มองค์กรที่ประกอบด้วยบริษัทในเครือ 5 แห่ง

จากตารางที่ 4.5 ผู้วิจัยสามารถอธิบายลักษณะขององค์กรกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตามประเภทธุรกิจ อัตราส่วนการถือหุ้น ขนาดขององค์กร ทุนจดทะเบียนก่อตั้ง ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ และช่วงเวลาการเข้าร่วมกิจการ ดังนี้

- 1) **องค์กร A** เป็นบริษัทร่วมทุนฯ ในอุตสาหกรรมพลาสติกที่มีอัตราส่วนการถือหุ้นระหว่างนิติบุคคลไทยและอเมริกันแบบเท่าๆ กัน เป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่มีทุนจดทะเบียน 500 ล้านบาทขึ้นไป ดำเนินกิจการมากกว่า 3 ปีแต่ไม่เกิน 6 ปี และเพิ่งร่วมทุนหลังจากก่อตั้งบริษัทแม่ฝั่งไทยมาได้ระยะหนึ่ง
- 2) **องค์กร B** เป็นบริษัทร่วมทุนฯ ในอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ที่มือนิติบุคคลอเมริกันเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ เป็นบริษัทขนาดกลางที่มีทุนจดทะเบียน 100 ล้านบาทถึงไม่เกิน 500 ล้านบาท ดำเนินกิจการมากกว่า 6 ปี และร่วมทุนตั้งแต่เริ่มก่อตั้งองค์กร
- 3) **องค์กร C** เป็นบริษัทร่วมทุนฯ ที่มีกลุ่มบริษัทในเครือ 5 แห่ง ในอุตสาหกรรมพลาสติกและเคมีภัณฑ์ที่มีอัตราส่วนการถือหุ้นระหว่างนิติบุคคลไทยและอเมริกันแบบเท่าๆ กัน เป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่มีทุนจดทะเบียน 500 ล้านบาทขึ้นไป ดำเนินกิจการมากกว่า 6 ปี และร่วมทุนตั้งแต่เริ่มก่อตั้งองค์กร
- 4) **องค์กร D** เป็นบริษัทร่วมทุนฯ ในอุตสาหกรรมพลาสติกที่มือนิติบุคคลอเมริกันเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ เป็นบริษัทขนาดกลางที่มีทุนจดทะเบียน 500 ล้านบาทขึ้นไป ดำเนินกิจการมากกว่า 3 ปีแต่ไม่เกิน 6 ปี และเพิ่งร่วมทุนหลังจากก่อตั้งบริษัทแม่ฝั่งไทยมาได้ระยะหนึ่ง
- 5) **องค์กร E** เป็นบริษัทร่วมทุนฯ ในอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ที่มือนิติบุคคลอเมริกันเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ เป็นบริษัทขนาดเล็กที่มีทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาทถึงไม่เกิน 100 ล้านบาท ดำเนินกิจการมากกว่า 3 ปีแต่ไม่เกิน 6 ปี และร่วมทุนตั้งแต่เริ่มก่อตั้งองค์กร
- 6) **องค์กร F** เป็นบริษัทร่วมทุนฯ ในอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ที่มือนิติบุคคลอเมริกันเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ เป็นบริษัทขนาดกลางที่มีทุนจดทะเบียน 100 ล้านบาทถึงไม่เกิน 500 ล้านบาท ดำเนินกิจการมากกว่า 3 ปีแต่ไม่เกิน 6 ปี และ เพิ่งร่วมทุนหลังจากก่อตั้งบริษัทแม่ฝั่งไทยมาได้ระยะหนึ่ง
- 7) **องค์กร G** เป็นบริษัทร่วมทุนฯ ในอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ที่มีอัตราส่วนการถือหุ้นระหว่างนิติบุคคลไทยและอเมริกันแบบเท่าๆ กัน เป็นบริษัทขนาดกลางที่มีทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาทถึงไม่เกิน 100 ล้านบาท ดำเนินกิจการมากกว่า 6 ปี และร่วมทุนตั้งแต่เริ่มก่อตั้งองค์กร

## 1.2 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์

กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้คือผู้บริหารจากองค์กรร่วมทุนกลุ่มตัวอย่าง ทั้ง 7 แห่ง ประกอบด้วยกรรมการผู้จัดการหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการ และหัวหน้าฝ่าย จำนวนทั้งสิ้น 35 คน คิดเป็นร้อยละ 71.43 จากเป้าหมายที่ตั้งไว้ในระเบียบวิธีวิจัย ( $n = 49$ ) สาเหตุที่ไม่สามารถเก็บข้อมูลได้ตามเป้าหมายมี 2 ประการ คือ (1) ผู้บริหารเพิ่งย้ายมาประจำ จึงพิจารณาขอหมายให้ผู้บริหารท่านอื่นให้สัมภาษณ์แทน (2) ผู้บริหารติดภารกิจสำคัญ ในช่วงเวลาที่ทำกรเก็บข้อมูล

ในการนำเสนอข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะได้แบ่งการนำเสนอ เป็น 2 ส่วน ดังนี้

- ภาพรวมลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์
- ตำแหน่ง ระดับและประเภทที่บริหารของกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์

### 1) ภาพรวมลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์

ลักษณะประชากรในภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 35 คนจำแนกตามเพศ สัญชาติ อายุ การศึกษา และประสบการณ์การทำงานในองค์กรร่วมทุน มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงลักษณะประชากรในภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ สัญชาติ อายุ การศึกษา และประสบการณ์การทำงานในองค์กรร่วมทุน

| ลักษณะประชากร            | จำนวน | คิดเป็นร้อยละ |
|--------------------------|-------|---------------|
| <b>1. เพศ</b>            |       |               |
| ▪ ชาย                    | 25    | 71.43         |
| ▪ หญิง                   | 10    | 28.57         |
| <i>รวม</i>               | 35    | 100.00        |
| <b>2. สัญชาติ</b>        |       |               |
| ▪ ไทย                    | 31    | 88.57         |
| ▪ อื่นๆ (จีน และอินเดีย) | 4     | 11.43         |
| <i>รวม</i>               | 35    | 100.00        |

ตารางที่ 4.6 (ต่อ) แสดงลักษณะประชากรในภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ สัญชาติ อายุ การศึกษา และประสบการณ์การทำงานในองค์กรร่วมทุน

| ลักษณะประชากร                               | จำนวน | คิดเป็นร้อยละ |
|---|-------|---------------|
| <b>3. อายุ</b>                              |       |               |
| ▪ 30 ปีลงมา                                 | 3     | 8.57          |
| ▪ มากกว่า 30-40 ปี                          | 17    | 48.57         |
| ▪ มากกว่า 40-50 ปี                          | 14    | 40.00         |
| ▪ มากกว่า 50 ปี                             | 1     | 2.86          |
| <i>รวม</i>                                  | 35    | 100.00        |
| <b>4. ระดับการศึกษา</b>                     |       |               |
| ▪ ต่ำกว่าปริญญาตรี                          | 1     | 2.86          |
| ▪ ปริญญาตรี                                 | 30    | 85.71         |
| ▪ สูงกว่าปริญญาตรี                          | 4     | 11.43         |
| <i>รวม</i>                                  | 35    | 100.00        |
| <b>5. ประสบการณ์การทำงานในองค์กรร่วมทุน</b> |       |               |
| ▪ 0-5 ปี                                    | 20    | 57.14         |
| ▪ มากกว่า 5 – 10 ปี                         | 5     | 14.29         |
| ▪ มากกว่า 10 – 15 ปี                        | 9     | 25.71         |
| ▪ มากกว่า 15 ปี                             | 1     | 2.86          |
| <i>รวม</i>                                  | 35    | 100.00        |

จากตาราง 4.6 กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย สัญชาติไทย (เชื้อชาติอื่นๆ ได้แก่ จีน 1 คนและอินเดีย 3 คน) อยู่ในช่วงอายุระหว่างมากกว่า 30-40 ปี มากที่สุด รองลงมาคือช่วงอายุมากกว่า 40-50 ปี และมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ทำงานในองค์กรร่วมทุนฯ อยู่ระหว่าง 0-5 ปี มากที่สุด

## 2) ตำแหน่ง ระดับและประเภทที่บริหารของกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์

## 2.1) ตำแหน่งในการบริหารของกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ในแต่ละองค์กร

กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์จากทั้ง 7 องค์กรจำนวน 35 คนประกอบด้วยผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารระดับกลางหรือผู้จัดการ และผู้บริหารระดับถัดมาหรือหัวหน้าฝ่าย ดังแสดงในตารางที่ 4.7 ตาราง 4.7 แสดงตำแหน่งในการบริหารของกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ในแต่ละองค์กร

| องค์กร/<br>ตำแหน่ง  | A     | B | C     | D     | E | F     | G | รวม |
|---|-------|---|-------|-------|---|-------|---|-----|
| ผู้บริหารสูงสุด   | (แทน) | 1 | (แทน) | (แทน) | 1 | (แทน) | 1 | 3   |
| ผู้บริหารระดับกลาง<br>ด้านการขายและ<br>การตลาด              |       | 1 |       | 1     |   | 1*    | 1 | 4   |
| ผู้บริหารระดับกลาง<br>ด้านการผลิต                           | 1     |   |       |       |   | 1     |   | 2   |
| ผู้บริหารระดับกลาง<br>ด้านการเงินและ<br>บัญชี               |       |   |       | 1     |   | 1     | 1 | 3   |
| ผู้บริหารระดับกลาง<br>ฝ่ายการ<br>ประชาสัมพันธ์              |       |   | 1     |       |   |       |   | 1   |
| หัวหน้าฝ่ายในด้าน<br>การขายและ<br>การตลาด หรือ<br>เทียบเท่า | 2     | 2 |       | 1     |   |       | 2 | 7   |
| หัวหน้าฝ่ายในด้าน<br>การผลิต หรือ<br>เทียบเท่า              | 2     | 2 | 2     |       | 2 | 2     |   | 10  |
| หัวหน้าฝ่ายในด้าน<br>การเงินและบัญชี<br>หรือเทียบเท่า       |       |   |       | 1     |   | 2     | 2 | 5   |
| หัวหน้าฝ่ายในฝ่าย<br>การประชาสัมพันธ์                       |       |   | 1     |       |   |       |   | 1   |
| <i>รวม</i>  | 5     | 6 | 4     | 4     | 3 | 7     | 6 | 35  |

หมายเหตุ \* คือตัวแทนผู้บริหารสูงสุดจากองค์กร F

จากตารางที่ 4.7 มีกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสูงสุด 3 คน ผู้บริหารระดับกลางฝ่ายการ ขายและการตลาด การผลิต การเงินและบัญชี และการประชาสัมพันธ์ 4, 2, 3 และ 1 คน ตามลำดับ เป็นหัวหน้าฝ่าย (หรือเทียบเท่า) ในด้านการขายและการตลาด การผลิต การเงินและ บัญชี และการประชาสัมพันธ์ 7, 10, 5 และ 1 คนตามลำดับ โดยผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างในตำแหน่ง ต่างๆ มาจากองค์กร A 5 คน องค์กร B 6 คน องค์กร C (องค์กรที่มีบริษัทในเครือ 5 แห่ง) 4 คน องค์กร D 4 คน องค์กร E 3 คน องค์กร F 7 คน และองค์กร G 6 คน

## 2.2) ระดับและประเภทของทีมบริหาร

กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ทั้ง 35 คน จาก 7 องค์กร เป็นสมาชิกของทีมบริหารที่มีระดับ และประเภทการบริหารแตกต่างกัน ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.8 และ 4.9 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงระดับทีมบริหารและประเภททีมบริหารที่กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ในแต่ละ องค์กรเป็นสมาชิก

| องค์กร/<br>ทีมบริหาร          | A | B | C | D | E | F | G | รวม<br>(ทีม) |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|--------------|
| ทีมบริหารระดับสูง             | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7            |
| <b>ทีมบริหารระดับกลาง</b>     |   |   |   |   |   |   |   |              |
| ทีมบริหารการขาย<br>และการตลาด | 1 | 1 |   | 1 |   |   | 1 | 4            |
| ทีมบริหารการผลิต              | 1 | 1 | 1 |   | 1 | 1 |   | 5            |
| ทีมบริหารการเงิน<br>และบัญชี  |   |   |   | 1 |   | 1 | 1 | 3            |
| ทีมบริหารการ<br>ประชาสัมพันธ์ |   |   | 1 |   |   |   |   | 1            |
| <i>รวม (ทีม)</i>              | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 13           |

จากตารางที่ 4.8 กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ประกอบด้วยทีมบริหารระดับสูง<sup>1</sup>จำนวน 7 ทีม (มีสมาชิกในทีมผู้บริหารระดับสูงจำนวน 14 คน) และทีมผู้บริหารระดับกลาง 13 ทีม (ประกอบด้วยสมาชิกในทีม 31 คน) ซึ่งแบ่งเป็นทีมบริหารการขายและการตลาดจำนวน 4 ทีม (10 คน) จากองค์กร A, B, D และ G ทีมบริหารการผลิตจำนวน 5 ทีม (12 คน) จากองค์กร A, B, C, E และ F ทีมบริหารการเงินและบัญชีจำนวน 3 ทีม (7 คน) จากองค์กร D, F และ G และทีมบริหารการประชาสัมพันธ์จำนวน 1 ทีม (2 คน) จากองค์กร C

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่สมาชิกในทีมบริหารแต่ละระดับและแต่ละประเภท มีตำแหน่งแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้สรุปภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่และทีมบริหารที่สังกัดตั้งรายละเอียดในตารางที่ 4.9 (ดูตำแหน่งตามโครงสร้างบริหารขององค์กรในภาคผนวก ก.)



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>1</sup> ทีมบริหารระดับสูงประกอบด้วยผู้บริหารสูงสุดขององค์กรและผู้บริหารระดับกลาง



ตารางที่ 4.9 แสดงภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่และทีมบริหารที่สังกัด

| อัตราส่วน<br>การรวม<br>ทุน   | ประเภท<br>ธุรกิจ      | องค์กร   | ผู้บริหาร<br>สูงสุด          | ทีมบริหารการขายและการตลาด                  |  |                                   | ทีมบริหารการผลิต                        |   |  | ทีมบริหารการเงินและบัญชี /<br>ทีมบริหารการประชาสัมพันธ์ |                                 |                                     |
|--|-----------------------|----------|------------------------------|--|--|-----------------------------------|---|---|--|---|---------------------------------|-------------------------------------|
|  |                       |          |                              | หัวหน้าทีม                                 | สมาชิก   | สมาชิก                            | หัวหน้าทีม                              | สมาชิก  | สมาชิก                                 | หัวหน้าทีม  | สมาชิก                          | สมาชิก                              |
| อัตราส่วน<br>การรวม<br>ทุนแบบ<br>สัดส่วน<br>เท่าๆ กัน                              | พลาสติก               | องค์กร A | (แทน)                        |  | General Manager<br>และ Marketing<br>Manager*   | Sales Manager                     | (แทน) Plant<br>Manager                  | Research and<br>Product Develop-<br>ment Director | Team Promoter<br>Manager               |   |                                 |                                     |
|  | เคมีภัณฑ์             | องค์กร B | President                    | VP และ Sales<br>and Marketing<br>Manager   | Head Department<br>of Marketing<br>Development | Technical<br>Sales<br>Executive   |   | Head<br>Department of<br>Production               | Safety<br>Manager                      |   |                                 |                                     |
|  | พลาสติก/<br>เคมีภัณฑ์ | องค์กร C | (แทน)                        |  |  |                                   |   | Plant Manager                                     | Engineering<br>Leader                  | Public Affair<br>Leader*                                | Communication<br>Specialist     |                                     |
| อัตราส่วน<br>การรวม<br>ทุนแบบ<br>นิติบุคคล<br>อเมริกัน<br>เป็น<br>หุ้นส่วน<br>ใหญ่ | พลาสติก               | องค์กร D | (แทน)                        | Sales and<br>Marketing<br>Director*        | Sales Manager                                  |                                   |   |   |  | Finance<br>Manager                                      | Finance<br>Assisting<br>Manager |                                     |
|  | เคมีภัณฑ์             | องค์กร E | MD และ<br>General<br>Manager |  |  |                                   | (ตัว MD เป็น<br>Plant Manager)          | QMR และ QC<br>Manager                             | Logistics และ<br>Purchasing<br>Manager |   |                                 |                                     |
|  | เคมีภัณฑ์             | องค์กร F |                              | (แทน MD)<br>Head of Sales<br>and Marketing |  |                                   | Production and<br>Technical<br>Director | Production<br>Manager                             | Technical<br>Manager                   | DMD และ<br>Finance<br>Director                          | Head of<br>Purchasing           | Senior<br>Administration<br>Manager |
|  | เคมีภัณฑ์             | องค์กร G | MD                           | Marketing<br>Manager                       | Senior Sales<br>Coordinator                    | Technical Sales<br>Representative |   |   |  | Finance<br>Manager                                      | Senior Finance<br>Officer       |                                     |
| รวม 35 คน  |                       |          | 3                            | 4  | 4  | 3                                 | 2                                       | 5   | 5                                      | 4   | 4                               | 1                                   |

หมายเหตุ \* = ผู้ให้สัมภาษณ์แทนผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

จากตารางที่ 4.9 สามารถสรุปภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

- 1) ทีมบริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เป็นทีมบริหารการขายและการตลาด การผลิต การเงินและบัญชีในสัดส่วนใกล้เคียงกัน คือ 4, 5 และ 3 ทีมตามลำดับ
- 2) ผู้บริหารจากองค์กรร่วมทุนที่มีอัตราส่วนการถือหุ้นแบบเท่าๆ กันส่วนมาก เป็นสมาชิกของทีมบริหารการผลิต และการขายและการตลาด
- 3) ผู้บริหารจากองค์กรร่วมทุนที่นิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่ เป็นสมาชิกของทีมบริหารการขายและการตลาด การผลิต การเงินและบัญชีในสัดส่วนใกล้เคียงกัน คือ 5, 5 และ 7 คน ตามลำดับ

ในส่วนต่อไป เป็นการผลการวิเคราะห์ข้อมูลเรียงตามลำดับปัญหานำวิจัย โดยผู้วิจัยใช้กรอบการวิเคราะห์ดังที่เสนอในส่วนของระเบียบวิธีวิจัย



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล (เรียงลำดับตามปัญหานำวิจัย)

### 2.1 ผลการวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดและประเภทของกระบวนการตัดสินใจของ ทีมบริหารในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทย

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารในทีมบริหารระดับสูงและระดับกลาง จำนวน 35 คน เพื่อค้นหาแนวคิดและประเภทของกระบวนการตัดสินใจในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทยนั้น พบว่าแนวคิดและประเภทของกระบวนการตัดสินใจมีความเหมือนและแตกต่างกัน โดยผู้วิจัยจะได้นำเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 2 ส่วน ดังนี้

- แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในบริษัทร่วมทุนไทย-อเมริกัน
- ประเภทของกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในบริษัทร่วมทุนไทย-อเมริกัน

#### ส่วนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจในบริษัทร่วมทุนไทย-อเมริกัน

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจในที่นี้ หมายถึง หลักการซึ่งสะท้อนรูปแบบการบริหารจัดการขององค์กร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรกลุ่มตัวอย่างพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการจำแนกรูปแบบการบริหารจัดการขององค์กร คือ อัตราส่วนการถือหุ้นระหว่างไทยและอเมริกัน ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 แนวทาง ดังนี้

แนวทางที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจขององค์กรร่วมทุนฯ ที่ถือหุ้นในสัดส่วนเท่าๆ กัน จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ องค์กร A, B และ C ซึ่งมีหลักการในกระบวนการตัดสินใจคล้ายกัน แต่มีรูปแบบการบริหารจัดการแตกต่างกัน 3 หลักการ

แนวทางที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจขององค์กรร่วมทุนฯ ที่มีนิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่ จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ องค์กร D, E, F และ G มีหลักการและรูปแบบการบริหารจัดการที่คล้ายคลึงกัน โดยมีความแตกต่างบางประการตามแนวทางการบริหารของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

สำหรับรายละเอียดของแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจขององค์กรร่วมทุนฯ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในแต่ละแนวทาง เป็นดังนี้

## แนวทางที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจขององค์กรร่วมทุนฯ ที่ถือหุ้นในสัดส่วนเท่าๆ กัน

องค์กรร่วมทุนฯ กลุ่มตัวอย่างซึ่งนิติบุคคลไทยกับอเมริกันถือหุ้นในสัดส่วนเท่าๆ กัน มี 3 แห่ง ได้แก่ องค์กร A, B และ C องค์กรกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 แห่งมีหลักการเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจบางส่วนที่คล้ายกัน และบางส่วนที่แตกต่างกันตามรูปแบบการบริหารจัดการขององค์กรดังต่อไปนี้

### 1) หลักการเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจที่คล้ายกัน

องค์กรกลุ่มตัวอย่างที่มีสัดส่วนการถือหุ้นเท่าๆ กัน มีหลักการเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจที่คล้ายกัน 5 ประการ คือ

1.1) ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดขององค์กร: ผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดขององค์กร ได้แก่ คณะกรรมการของบริษัทร่วมทุน<sup>1</sup> (Board of Joint Venture) ซึ่งประกอบด้วยกรรมการจากบริษัทแม่ฝั่งไทยและอเมริกันจำนวนเท่ากัน และในการตัดสินใจเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการดำเนินกิจการ หรือความอยู่รอดขององค์กร จะต้องอาศัยความเห็นชอบจากคณะกรรมการของบริษัทร่วมทุนฯ ทั้งสองฝ่าย โดยหากมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่เห็นชอบ บริษัทร่วมทุนฯ จะไม่สามารถดำเนินการในเรื่องนั้นๆ ได้ เช่น ผู้บริหารสูงสุดของ องค์กร B (สัมภาษณ์, 25 ธันวาคม 2545) กล่าวว่า

“... เรื่อง *capital expenditure* จะต้องดำเนินไปตามนโยบายที่มีการกำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ในการลงทุนทุกๆ ครั้งจะต้องมีการสื่อสารให้ทางคณะกรรมการบริษัทร่วมทุนฯ ทราบเพื่อการตัดสินใจ หรือการที่เราจะหา *distributor* รายใหม่ เราก็จะต้องดำเนินตามนโยบายที่กำหนดไว้โดย *Business Conduct Policy* อย่างเคร่งครัด เช่นเดียวกัน ถ้าเป็นการตัดสินใจที่เราไม่จำเป็นต้องถามความคิดเห็นจากบริษัทที่เป็น *Parent* เราก็จะตัดสินใจเลย แต่ถ้าต้องรอความเห็นเราก็จะรอถามเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันระหว่างทั้ง 2 ฝ่าย เพราะหากมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่เห็นด้วยกับสิ่งที่เสนอไปเพื่อการตัดสินใจ เราก็ไม่สามารถที่จะดำเนินการได้”

<sup>1</sup> กฎหมายเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจในประเทศไทยกำหนดว่า จะต้องมีการประชุมกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อทราบเกี่ยวกับการดำเนินงาน ผลประกอบการ และอนุมัติการดำเนินการที่ต้องอาศัยการตัดสินใจร่วมกัน

“...จะมีผลก็เรื่องใหญ่ ๆ เช่นเรื่องการขยายกำลังการผลิต คือถ้าเขา (บริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน) ไม่อนุมัติ เราก็ทำไม่ได้...เรามีหน้าที่ที่จะเสนอ project ให้เขา แล้วเขาจะดูจากข้อมูลที่มี คือถ้าเรามองว่าตลาดโต เราต้องเพิ่มกำลังการผลิต เป็นเรื่องจำเป็นทางอเมริกันจะพิจารณาเพราะเรื่องนี้เกี่ยวกับเรื่องการขยายการลงทุนด้วย เป็นเรื่องหลักๆ ที่จะต้องอาศัยการตัดสินใจร่วมของเขา”

1.2) **บทบาทของคณะกรรมการของบริษัทร่วมทุน:** คณะกรรมการของบริษัทร่วมทุนจะเป็นผู้กำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัฒนธรรมองค์กร นโยบายหลักในการดำเนินกิจการขององค์กร (Business conduct policy) รวมทั้งกำหนดขอบเขตของอำนาจอนุมัติสำหรับผู้บริหารแต่ละระดับของบริษัทร่วมทุน (Delegation of Authority) เช่น ตัวแทนผู้บริหารสูงสุดขององค์กร C (สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2546) กล่าวว่า

“...Board ก็มีการคุยกันเพื่อหา MOU หรือ Memorandum of Understanding หา Agreement กัน ว่าบริษัทร่วมทุนนี้จะมี Culture ยังไง จะดำเนินธุรกิจในด้านไหน มีอะไรที่จะต้องคุยกัน(ใน Board) บ้าง”

1.3) **ผู้รับผิดชอบหลักในการบริหารจัดการ:** คณะกรรมการของบริษัทร่วมทุน จะมอบหมายให้บริษัทแม่ฝั่งใดฝั่งหนึ่ง รับผิดชอบหลักในการบริหารจัดการภายในองค์กรและการดำเนินงานประจำวัน (day-to-day basis job) โดยมีประธานบริษัทหรือกรรมการผู้จัดการจากบริษัทแม่ที่รับผิดชอบหลักเป็นผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดตามขอบเขตที่คณะกรรมการของบริษัทร่วมทุน กำหนด เช่น ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร B (สัมภาษณ์, 25 ธันวาคม 2545) กล่าวว่า

“โดยทั่วไปแล้ว จะมี Board of Joint Venture Meeting ที่ค่อนข้างมีความเป็นทางการ มาประชุมกันเกี่ยวกับในเชิงกลยุทธ์ในการทำธุรกิจ เป็นธุรกิจจริงๆ ส่วนลักษณะการตัดสินใจที่เป็นเรื่องประจำวัน (day-to-day basis job) เป็นเรื่องที่ทางเราสามารถตัดสินใจได้เองโดยที่เราไม่จำเป็นต้องพึ่งพาการตัดสินใจของ American partner ทั้งนี้เพราะบริษัทแม่ทางอเมริกาอยู่ไกล และมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าบริษัทลูก (local company) จะทำหน้าที่ในการตัดสินใจในงานที่มีลักษณะงานเป็นงานประจำ”

หรือผู้บริหารฝ่ายการขายและการตลาดขององค์กร B (สัมภาษณ์, 15 มกราคม 2546) ซึ่งเป็นกรรมการบริษัท กล่าวว่า

*“Certain policy has already established from the corporate level, and more like—more focus in our own industry-based requirements, --- business, involvement. We have to make a certain decision in day-to-day basis, while maintaining the policy. Some strategies on the business improvement, we’ve to take under the President’s guideline. The President, he would see the unit heads and he is to confer with the business directors. So, business directors in chemical in Thailand are the policy advisor. Strategies raised by president in the conference and the vice presidents.”*

*“...management system also, they have a guideline, that is more like a corporate guideline. When we talk of the JV, technological support was major, and management responsibility they partly share. So, not a major input on this side”*

อย่างไรก็ตาม ในข้อกำหนดขอบเขตของอำนาจอนุมัติสำหรับผู้บริหาร มีการระบุชัดเจนว่ามีเรื่องใดบ้างที่ต้องขอการตัดสินใจจากคณะกรรมการของบริษัทร่วมทุนเท่านั้น เช่น การขยายการลงทุน การขยายกำลังการผลิต การกำหนดผลกำไร การกำหนดขอบเขตการอนุมัติงบประมาณ การทำสัญญาหรือการผูกพันบริษัท รวมทั้งการปรับอัตราเงินเดือนและโบนัส เช่น ตัวแทนผู้บริหารสูงสุดขององค์กร C (สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2546) กล่าวถึงในประเด็นต่อไปนี้

- ประเด็นตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการขยายการลงทุน งบประมาณหรือการอนุมัติด้านการเงินตามขอบเขตที่คณะกรรมการบริษัทผู้ร่วมทุนกำหนดร่วมกัน

*“...แต่เรื่องที่เป็น capital เป็นเงินลงทุนเพิ่มเติม อันนี้มันเลือกได้ว่าจะลงทุนหรือไม่ลงทุน หรือว่าจะต้องรอไปก่อน ต้อง judge ว่าจะเลือกลงทุนเท่าไร เพื่อให้ได้ผลมาเท่าไร ... จะทำอะไรจะต้องปรึกษาผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ถ้าเกิน limit ไปก็จะต้องขึ้นไป higher level...”*

*“อีกอย่างหนึ่งที่บริษัทแม่ฝั่งไทยดูแลอยู่ อันนี้จะเกี่ยวข้องมาถึง delegation of authority คืออำนาจในการตัดสินใจในส่วนที่ออกมาเป็นตัวเงิน อย่าง MD ของบริษัทนี้มีอำนาจในการตัดสินใจภายในวงเงินเท่าไร ถ้าเกินวงเงินนั้น เราก็ต้องเข้า JV Board ถ้าผมจำไม่ผิดนะ MD จะตัดสินใจได้ไม่เกิน 300,000 เหรียญ ที่เป็น capital*

(แต่ถ้าเป็นเรื่องที่เราใช้จ่ายประจำ เช่น เราต้องซื้อ raw material มาทำอะไร อันนี้ไม่มี limit คือเรา plan ไว้เท่าไรเราก็ซื้อ raw material มาให้ตรงกับการผลิต ไม่ต้องรอใครมาตัดสินใจอีก ผมต้องใช้เท่าไรเค้าก็จะให้ full authority มาเลยว่าผมจะต้องใช้เท่าไรก็ซื้อ จะต้องซื้อ spare part เข้ามาซ่อมนี้ราคาเท่าไรผมก็ต้องซื้อ เพราะว่ามันจะต้อง run การผลิตต่อไป เอาไปให้ใครตัดสินใจนี้เค้าก็ต้องให้ซื้อ)”

- การลงนามผูกพันองค์กร

“...เพราะฉะนั้น ถ้าอะไรเกินของ MD คือ capital investment รวมทั้งส่วนที่เป็นสัญญา คือ long-term contract อะไรที่จะเป็น contract 1 ปี Site Director เห็นได้ ผมจะเซ็น Witness ถ้าเกิน 1 ปี เป็น 3 ปีก็เป็น MD ถ้าเกิน 3 ปีขึ้นไปก็ต้องไปหา JV เช่น ทำสัญญาเกี่ยวกับ service หรือการซื้อขายกระแสไฟฟ้าเป็นเวลา 15 ปีเลย อย่างนี้ JV Board ต้องเป็นคน review และ approve”

- การปรับขึ้นเงินเดือนพนักงาน

“...อีกเรื่องหนึ่งที่ JV Board review ทุกปีคือเรื่องการปรับขึ้นเงิน เราสำรวจตลาดว่าปี 2002 ว่าตลาดมีแนวโน้มการปรับขึ้นเงินเดือนประมาณกี่% แล้วเราก็มาดูว่าใน JV เราจะปรับขึ้นเท่าไร”

1.4) **บทบาทของบริษัทแม่:** บริษัทแม่ฝั่งอเมริกันเป็นผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีการผลิต ระบบเครื่องจักรหรือโรงงาน (know-how) ระบบความปลอดภัยของสิ่งแวดล้อมและโรงงาน เช่น การทดลองผลิตสินค้าตัวใหม่ การปรับระบบเครื่องจักรนอกเหนือไปจากที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ (mandatory) เช่น ทีมบริหารฝ่ายการขายและการตลาดจากองค์กร B (สัมภาษณ์ 25 ธันวาคม, 2545) และทีมบริหารฝ่ายการผลิตจากองค์กร B (สัมภาษณ์, 13 มกราคม 2546) กล่าวว่

“สมมติว่าเราจะเริ่มงานขายงานใหม่ด้านอะไรอย่างนี้นะคะ ยกตัวอย่างจะทำให้สินค้าของเราขายให้มีราคาสูงขึ้น upgrade สินค้า เราก็จะมาคุยกันว่าเราจะเจาะตลาดงานฆ่าเชื้อ ซึ่งแบบเรา ที่ขายอยู่จะไม่มีตลาดตรงนี้ แต่ถ้าเป็นงานขายนี้สิ่งแรกเลยเราก็ต้อง deal กับทางด้านเทคนิคว่าเราจะเพิ่มเติมอะไรที่จะทำให้มี performance สำหรับฆ่าเชื้อได้มากขึ้นมัย ถ้ามี know-how อาจจะไม่ใช้จากในนี้ อาจจะต้องขอจากทางบริษัทแม่ทางอเมริกา แล้วเมื่อ support มา จะต้องเพิ่มสารเคมีตัวนั้นตัวนี้ และถ้าเราไม่มี เราก็ต้องทำการประสานงานกับทางอเมริกาเพื่อขอ know-how...”

“...JV, they are only help us in technology supply, but day-to-day activity, they don't—... But mainly, what the American parent company supports us is concerned whether we have anyway in problem solving regarding the production. They have a very good knowledge and capability in America...”

“They come here if we have the problem, they try to help us to solve the problem. They also come and audit, the safety audit. They mainly concern about safety... A message, safety mandatory is a book for safety standard, Dos and Don'ts, and it has to follow very strictly”

1.5) **บทบาทของผู้บริหารสูงสุดในการจัดการองค์กร:** ผู้บริหารองค์กรสูงสุด จะรับนโยบายการดำเนินธุรกิจ กรอบแนวคิด ในการบริหารงานจากบริษัทแม่ที่รับผิดชอบหลักในการบริหารบริษัทร่วมทุนฯ และควบคุมให้องค์กรเป็นไปตามที่บริษัทแม่กำหนด โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรให้มีชื่อเสียง มีความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด เช่น ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร B (สัมภาษณ์ 25 ธันวาคม, 2545) กล่าวว่า

“สิ่งที่สำคัญได้แก่บริษัทที่เป็น Partner ทั้งสองฝ่ายมีปรัชญาในการทำธุรกิจร่วมกัน ที่มีความสามารถในการทำงาน และเทคโนโลยีการผลิตเป็นเทคโนโลยีที่ดี ทำให้เราสามารถที่จะดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ เราให้ความสำคัญกับการดูแลลูกค้า คุณภาพของสินค้า การแข่งขันในตลาด รวมทั้งความเข้าใจและความไว้วางใจกันในการทำงานด้วย”

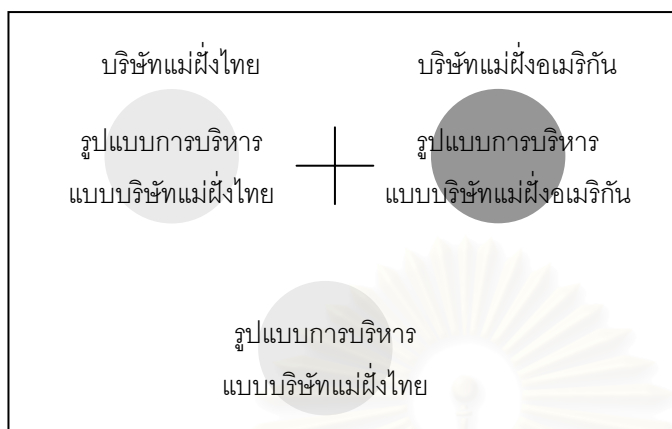
(หมายเหตุ: ผู้วิจัยไม่ได้ยกตัวอย่างผู้บริหารจากองค์กร A เนื่องจากไม่ได้รับการอนุญาตให้บันทึกเทปขณะสัมภาษณ์)

## 2) **หลักการเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจที่แตกต่างกัน**

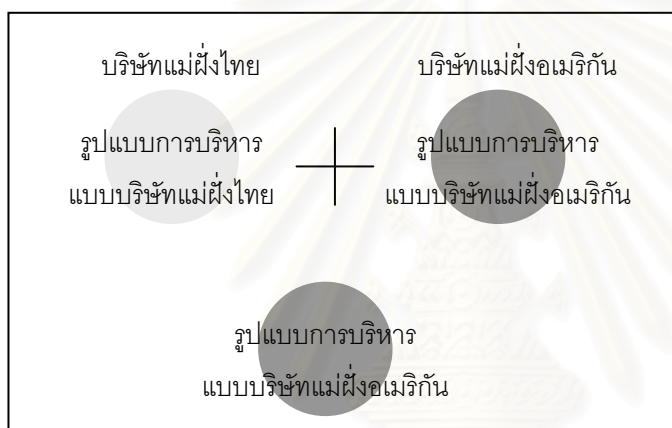
องค์กรกลุ่มตัวอย่างที่มีสัดส่วนการถือหุ้นเท่าๆ กัน มีหลักการเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจที่แตกต่างกันตามรูปแบบการบริหารจัดการของบริษัทแม่ที่องค์กรกลุ่มตัวอย่างนำมาใช้ 3 หลักการ ดังนี้ (ดูแผนภาพที่ 4.1 ประกอบ)



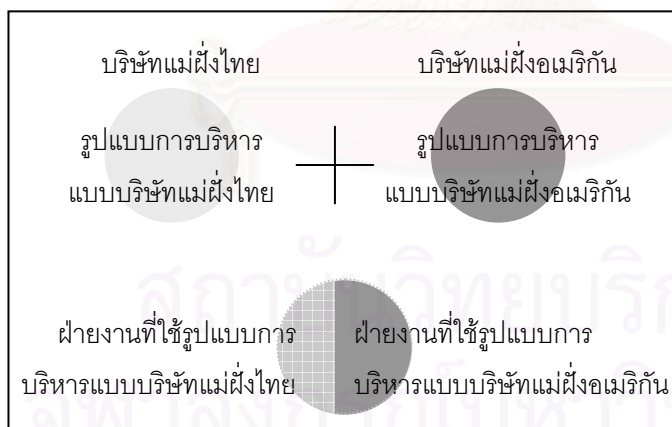
แผนภาพที่ 4.1 แสดงภาพจำลองเกี่ยวกับหลักการตัดสินใจตามรูปแบบบริหารจัดการของบริษัทแม่ที่องค์กรกลุ่มตัวอย่างนำมาใช้



หลักการที่ 1 หลักการตัดสินใจตามรูปแบบบริหารจัดการแบบบริษัทแม่ฝั่งไทย (พบในองค์กร B)



หลักการที่ 2 หลักการตัดสินใจตามรูปแบบบริหารจัดการแบบบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน (พบในองค์กร C)



หลักการที่ 3 หลักการตัดสินใจรูปแบบบริหารจัดการแบบที่บริษัทแม่ฝั่งไทยและอเมริกันแบ่งความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ (พบในองค์กร A)

## 2.1) หลักการที่ 1 หลักการตัดสินใจขององค์กรร่วมทุนฯ ที่มีรูปแบบบริหารจัดการแบบบริษัทแม่ฝั่งไทย

องค์กรร่วมทุนฯ ที่มีรูปแบบบริหารจัดการแบบบริษัทแม่ฝั่งไทย ซึ่งเป็นรูปแบบที่พบในองค์กร B มีลักษณะการบริหารจัดการและหลักการในกระบวนการตัดสินใจ ดังนี้

**2.1.1) ความเป็นอิสระจากบริษัทแม่:** โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรแยกเป็นอิสระจากบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน กล่าวคือ โครงสร้างขององค์กรร่วมทุนไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งในโครงสร้างการบริหารจัดการระดับโลก (global level management) ของบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน แต่บริหารงานแบบบริษัทแม่ฝั่งไทย (local management)

**2.1.2) โครงสร้างบริหารจัดการองค์กร:** องค์กรร่วมทุนฯ มีโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรแบบแยกส่วนตามหน้าที่หลักของแต่ละฝ่าย (Functional departmentalization) ซึ่งประกอบไปด้วยฝ่ายต่างๆ ที่องค์กรเห็นว่ามีความจำเป็นในบริหารกิจการ ดังเช่นลักษณะหน้าที่หลักที่พบในองค์กร B ได้แก่ ฝ่ายการขายและการตลาด ฝ่ายผลิต (รวมงานบริหารบุคคล) และฝ่ายการเงินและบัญชี

**2.1.3) หลักการตัดสินใจ:** องค์กรร่วมทุนฯ ใช้หลักการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (decentralization) ทั้งในระดับบริหารจัดการและระดับปฏิบัติการ โดยผู้บริหารและทีมบริหารระดับกลางฝ่ายต่างๆ มีอำนาจในการตัดสินใจในการบริหารงานประจำวัน แต่แต่ละฝ่ายรับผิดชอบตามขอบเขตที่คณะกรรมการของบริษัทร่วมทุนฯ กำหนด

## 2.2) **หลักการที่ 2 หลักการตัดสินใจขององค์กรร่วมทุนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน**

องค์กรร่วมทุนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน พบในองค์กร C ซึ่งเป็นองค์กรที่มี 5 บริษัทในเครือ มีลักษณะการบริหารจัดการและหลักการในกระบวนการตัดสินใจ ดังนี้

**2.2.1) ความเป็นอิสระจากบริษัทแม่:** โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของระบบเครือข่ายการบริหารจัดการของบริษัทแม่ฝั่งอเมริกันซึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่และมีบริษัทในเครืออยู่ทั่วโลก (global level management)

**2.2.2) โครงสร้างบริหารจัดการองค์กร:** รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน เป็นโครงสร้างการบริหารจัดการแบบเมทริกซ์ 3 แกน (Triple matrix structure) คือ แกน Business แกน Function และ แกน Geography (ดูแผนภาพที่ 4.2) โดยมีรายละเอียดดังนี้

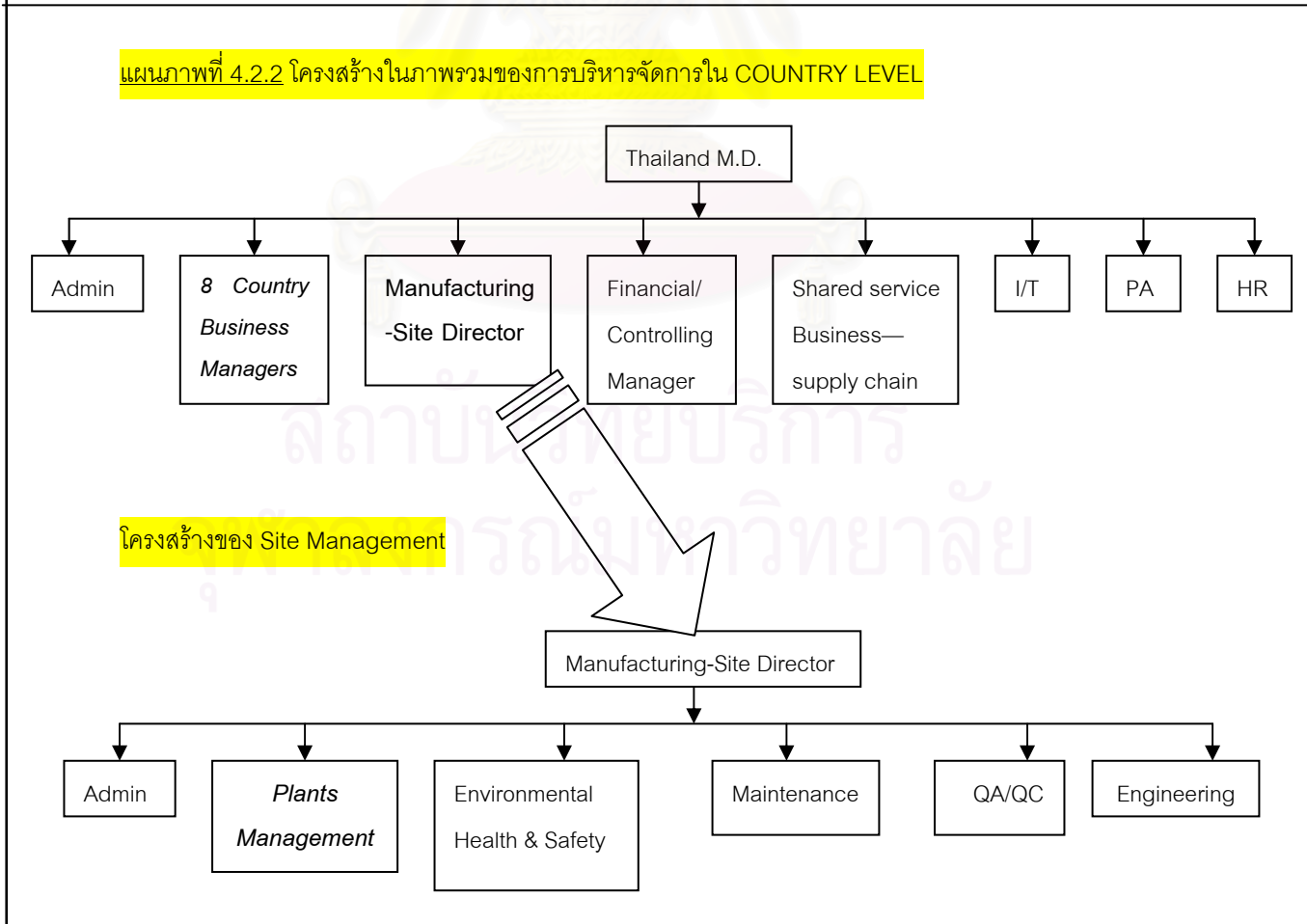
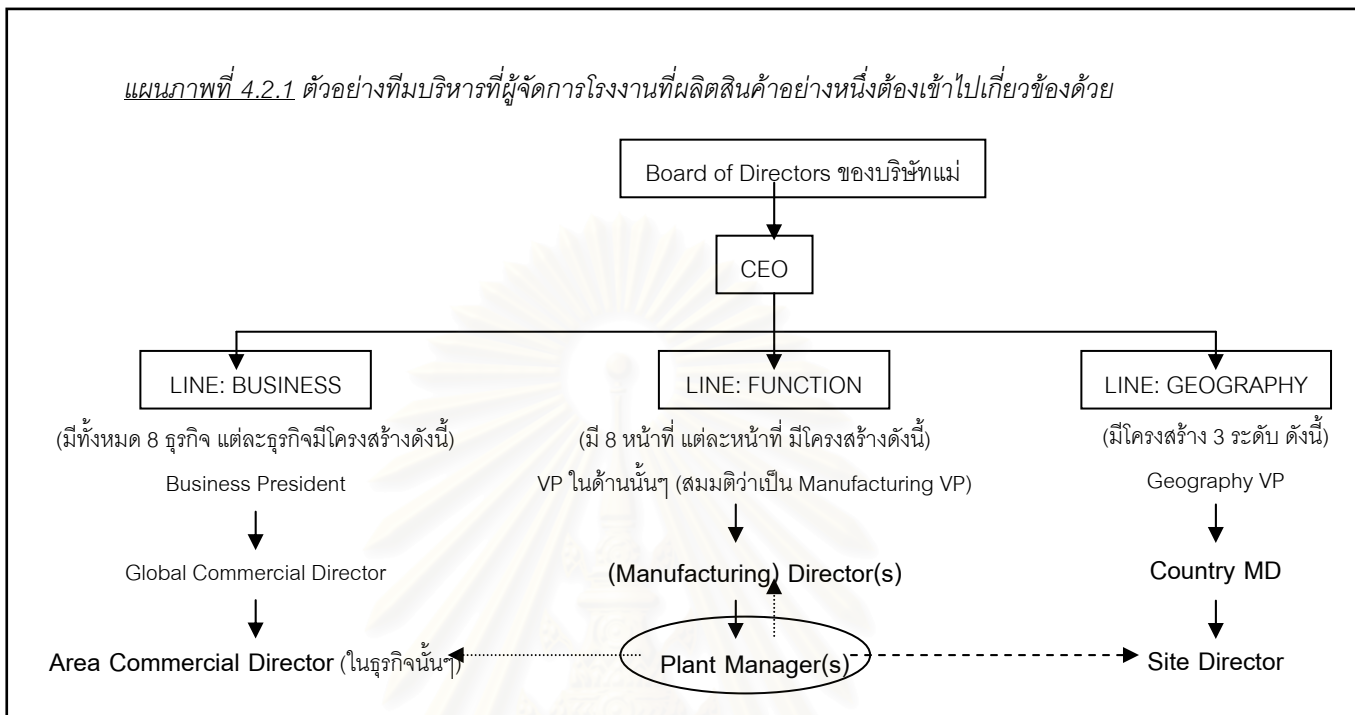
- (1) แกน Business เป็นแกนเกี่ยวกับการบริหารผลิตภัณฑ์ การขายและการตลาด แบ่งตามประเภทของผลิตภัณฑ์เป็น 8 ผลิตภัณฑ์ที่บริษัทแม่ฝั่งอเมริกันผลิต
- (2) แกน Function เป็นแกนเกี่ยวกับหน้าที่ในการทำงาน แบ่งตามความรับผิดชอบหลักเป็น 8 หน้าที่ คือ งานบริหารทั่วไป งานด้านการขายและการตลาด งานด้านการผลิต งานด้านการเงินและบัญชี งานบริการกลาง (เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง) งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และงานบริหารบุคคล
- (3) แกน Geography เป็นแกนเกี่ยวกับการบริหารงาน โดยแบ่งเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระดับที่ตั้งกลุ่มโรงงาน (site)

**2.2.3) หลักการตัดสินใจ:** หลักการตัดสินใจแบบแมทริกซ์ (Matrix decision making) เป็นหลักการกระจายอำนาจในการตัดสินใจโดยผู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นๆ ในทุกแกน (stakeholders) มีส่วนร่วมกันในการตัดสินใจ

โครงสร้างแบบแมทริกซ์ของบริษัทแม่ฝั่งอเมริกันใช้บริหารจัดการองค์กร C เป็นโครงสร้างองค์กรที่ให้น้ำหนักกับการตัดสินใจที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพและยืดหยุ่นได้ตามบริบท โดยใช้หลักการลดลำดับชั้น (de-layer) ในสายบังคับบัญชา กล่าวคือ ลักษณะโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์กร C ทั้งในระดับประเทศ (country level) และโครงสร้างที่แยกตามหน้าที่ (function) จะมีลำดับชั้นน้อย โดยให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบงานหลักต่างๆ ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุดในสายบังคับบัญชานั้นโดยตรง (ดูแผนภาพที่ 4.2) ใช้หลักการมอบหมายอำนาจให้กับทีม (empowered team) และทีมจะต้องสามารถอธิบายและรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตัดสินใจ (accountability and shared responsibility) โดยผู้บริหารคนหนึ่ง จะต้องทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับต่างๆ ของบริษัทในเครือข่ายทั่วโลก

ตัวอย่างของผู้จัดการโรงงานผลิตภัณฑ์ A (ดูแผนภาพที่ 4.2.1) ของกลุ่มโรงงานในประเทศไทย (แกน Business: อยู่สายผลิตภัณฑ์ A แกน Function: อยู่สายการผลิต แกน Geography: อยู่สายบริหารกลุ่มโรงงานประเทศไทย) ต้องเป็นสมาชิกของ 3 ทีม ได้แก่ ทีมแรก ขึ้นตรงกับหัวหน้างานในสายการผลิต ทีมที่สอง เป็นผู้ร่วมตัดสินใจกับผู้บริหารผลิตภัณฑ์ A และทีมที่สาม เป็นผู้ร่วมตัดสินใจกับผู้บริหารกลุ่มโรงงานในประเทศไทย

แผนภาพที่ 4.2 แสดงการจัดโครงสร้างองค์กรแบบแมทริกซ์ของบริษัทแม่ฝั่งอเมริกันและบริษัทลูกในเครือ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจตามระบบแมทริกซ์



### 2.3) หลักการที่ 3 หลักการตัดสินใจขององค์กรร่วมทุนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่บริษัทแม่ฝั่งไทยและอเมริกันแบ่งความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ

องค์กรร่วมทุนฯ ที่มีการบริหารจัดการที่บริษัทแม่ฝั่งไทยและอเมริกันแบ่งความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ เป็นรูปแบบที่พบในองค์กร A ซึ่งมีลักษณะการบริหารจัดการและหลักการในกระบวนการตัดสินใจ ดังนี้

**2.3.1) ความเป็นอิสระจากบริษัทแม่:** โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรแยกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่บริษัทแม่ฝั่งอเมริกันเข้ามาบริหารจัดการถือเป็นส่วนหนึ่งในเครือข่ายของการบริหารจัดการในระดับโลก (global level management) ของบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน อีกส่วนหนึ่งที่บริษัทแม่ฝั่งไทยบริหารจัดการ มีลักษณะแบบ local management

**2.3.2) โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร:** องค์กรร่วมทุนฯ มีโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรแบบแยกส่วนตามหน้าที่หลักของแต่ละฝ่าย (functional departmentalization) ดังลักษณะที่พบในองค์กร A คือ ฝ่ายการขายและการตลาด ฝ่ายผลิต (รวมงานด้านวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์) และฝ่ายบุคคล การเงินและบัญชี โดยการบริหารด้านการขายและการตลาด ฝ่ายผลิต เป็นระบบของบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน ในขณะที่การบริหารบุคคล การเงินและบัญชี และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นระบบที่ใช้ร่วมกับบริษัทแม่ฝั่งไทย

**2.3.3) หลักการตัดสินใจ:** รูปแบบการบริหารจัดการแบบบริษัทแม่ฝั่งอเมริกันใช้หลักการตัดสินใจแบบรวมอำนาจ (centralization) ในระดับบริหารจัดการ คือ ผู้บริหารชาวอเมริกันมักจะตัดสินใจมาก่อนแล้วจึงแจ้งให้ผู้บริหารระดับกลางทราบ ส่วนงานระดับปฏิบัติการ ใช้หลักการกระจายอำนาจ คือ ให้อำนาจแก่ทีมทำงานในฝ่ายต่างๆ จัดการในงานประจำวัน

กล่าวโดยสรุป หลักการเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจที่มีความแตกต่างกันจำแนกตามรูปแบบการบริหารจัดการขององค์กรร่วมทุนฯ ที่มีสัดส่วนการถือหุ้นระหว่างนิติบุคคลไทยกับอเมริกันเท่าๆ กัน เป็นดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 แสดงหลักการเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจที่มีความแตกต่างกันจำแนกตามรูปแบบบริหารจัดการขององค์กรร่วมทุนฯ ที่มีสัดส่วนการถือหุ้นระหว่างนิติบุคคลไทยกับอเมริกันเท่าๆ กัน

| ประเด็น  | หลักการตามรูปแบบบริหารจัดการแบบ...   |  |   |
|--|--|--|---|
|  | บริษัทแม่ฝั่งไทย   | บริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน  | บริษัทแม่ฝั่งไทยและอเมริกันแบ่งความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ   |
| <b>ความเป็นอิสระจากบริษัทแม่</b>   | <i>ไม่เป็น</i> ส่วนหนึ่งของเครือข่ายการบริหารจัดการของบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน (Local management) | เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายการบริหารจัดการของบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน (Global management) | ฝ่ายงานที่รับผิดชอบโดยบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายการบริหารจัดการของบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน งานส่วนหนึ่งบริหารจัดการแบบ Global อีกส่วนหนึ่งบริหารจัดการแบบ Local |
| <b>โครงสร้างการบริหารองค์กร</b>  | แบบแยกส่วนตามหน้าที่หลักของแต่ละฝ่าย (functional departmentalization)                          | แบบแมทริกซ์ 3 แกน  | แยกส่วนตามหน้าที่หลักของแต่ละฝ่าย (functional departmentalization)  |
| <b>หลักการตัดสินใจ</b>   | ใช้หลักการกระจายอำนาจ  | ใช้หลักการแบบแมทริกซ์และการกระจายอำนาจ   | ใช้หลักการตัดสินใจแบบรวมอำนาจในระดับบริหารจัดการ ส่วนงานระดับปฏิบัติการ ใช้หลักการกระจายอำนาจ   |
| <p>ผู้บริหารสูงสุด</p> <p>↓</p> <p>ผู้บริหารระดับกลาง1</p> <p>↓</p> <p>ผู้บริหารระดับกลาง2/ต้น</p> |             |  |    |

## แนวทางที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจขององค์กรร่วมทุนฯ ที่นิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่

องค์กรกลุ่มตัวอย่างที่นิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่ มีจำนวน 4 แห่ง ได้แก่ องค์กร D, E, F และ G องค์กรร่วมทุนทั้ง 4 แห่ง มีหลักการเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบการบริหารจัดการที่คล้ายคลึงกัน แต่มีความแตกต่างบางประการตามแนวทางการบริหารของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ดังต่อไปนี้

### 1) หลักการเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจที่คล้ายกัน

องค์กรกลุ่มตัวอย่างที่นิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่ มีหลักการเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจที่คล้ายกัน 4 ประการ คือ

1.1) ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดขององค์กร: บริษัทแม่ฝั่งอเมริกันเป็นผู้ที่มีอำนาจการตัดสินใจสูงสุดของบริษัทร่วมทุนฯ โดยตัดสินใจผ่านคณะกรรมการของบริษัทร่วมทุนฯ ซึ่งมีกรรมการจากบริษัทแม่ฝั่งอเมริกันมากกว่าฝั่งไทย เช่น ตัวแทนผู้บริหารสูงสุดขององค์กร D (สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2546) กล่าวว่า

“...ปัจจุบันมีกรรมการคนไทยที่มาจากผู้ถือหุ้น 2 คน คือถึงจะมีชื่ออยู่ในการเป็นกรรมการก็จริง แต่อำนาจของบริษัททั้งหมดจะอยู่ที่ผู้ถือหุ้นต่างชาติทั้งหมด คือผู้ถือหุ้นต่างชาตินี้สามารถที่จะเซ็นเอกสารทุกสิ่งทุกอย่างที่ผูกพันบริษัทนี้ฝ่ายเดียวเลย เห็นได้แล้ว ถ้าเป็นฝั่งคนไทยหรือ MD ก็ยังพอมีอำนาจอยู่บ้าง แต่ไม่ใช่ทุกเรื่อง แค่ว่าบางเรื่องเท่านั้น”

1.2) บทบาทของคณะกรรมการของบริษัทร่วมทุนฯ: กรรมการของบริษัทแม่ฝั่งอเมริกันจะเป็นผู้กำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัฒนธรรมองค์กร นโยบายหลักในการดำเนินกิจการขององค์กร (Business conduct policy) รวมทั้งกำหนดขอบเขตของอำนาจอนุมัติสำหรับผู้บริหารแต่ละระดับของบริษัทร่วมทุนฯ (Delegation of Authority) โดยกรรมการของบริษัทแม่ฝั่งไทยสามารถเสนอความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่กรรมการของบริษัทแม่ฝั่งไทยไม่เห็นด้วยกับมติของกรรมการจากบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน คณะกรรมการของบริษัทร่วมทุนฯ มักจะชะลอการตัดสินใจไว้หรือเลื่อนการ

ตัดสินใจออกไปเพื่อรักษาความสัมพันธ์ ดังเช่นปรากฏในองค์กร D, E, F และ G โดยผู้บริหารจากองค์กรต่างๆ กล่าวไว้ดังตัวอย่างต่อไปนี้

- **นโยบายหลักในการดำเนินธุรกิจ:** ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร G (สัมภาษณ์, 26 ธันวาคม 2545) กล่าวว่า

*“บริษัทมี Business Conduct Policy ในแต่ละฝ่าย เช่นการเงิน บุคคล ซึ่งผู้จัดการทุกคนจะต้องเข้าใจ เท่าที่ดู การทำงานจะไม่ค่อยมีอำนาจในการตัดสินใจเป็นการส่วนตัว คือจะตัดสินใจอะไรก็ต้องเข้าไปกรอกแบบฟอร์มตาม line ที่ถูกกำหนดไว้แล้วโดย QS 9000 แบบฟอร์มต้องผ่านฝ่ายอะไร ไปถึงใครบ้าง จะต้อง request ไปถึงใคร”*

หรือตัวแทนผู้บริหารสูงสุดองค์กร F (สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2546) กล่าวว่า

*“...ฝรั่งเค้าจะมี code of conduct เป็น ethic อะไรของเค้าที่เค้ายึดถือในการทำงาน มีความชัดเจน เช่น ไม่ควรจะทำธุรกิจที่เป็นการแข่งขันกันกับบริษัท ไม่ควรจะมีญาติพี่น้องอะไรที่มาทำธุรกิจกับบริษัท”*

*“การจัดซื้อของ เมื่อก่อนเราอาจจะมีการซื้อของผูกขาดกับเจ้าเดียวประจำ ตอนหลังนี้ก็ต้องมีการจัดเปรียบเทียบ มี vendor list ออกมา เทียบราคา approve vendor list หรือว่าวิธีการซื้อขายกับบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน บริษัทในเครือก็ต้องหยุดไป เพราะมันไม่ใช่ practice ที่ทางอเมริกันนิยม”*

- **การปฏิบัติต่อพนักงาน:** ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร G (สัมภาษณ์, 26 ธันวาคม 2545) กล่าวว่า

*“Business Conduct Policy ก็เป็นตัวกำหนดว่าบริษัทจะต้อง treat พนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกันหมด...หมายถึงการดำเนินงาน เช่น ถ้าเราทำถูกแล้ว มีใครมาบอก ว่าเราทำผิดนี้เราก็มีสิทธิที่จะฟ้องร้องขึ้นไปเรื่อยๆ เขาก็จะมีการ investigate ให้”*

หรือตัวแทนผู้บริหารสูงสุดองค์กร F (สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2546) กล่าวว่า



“...(ฝรั่งเค้าจะมี code of conduct เป็น ethic อะไรของเค้าที่เค้ายึดถือในการทำงาน มีความชัดเจน เช่น)...การ treat คน เพศหญิงและชายไม่ต่างกัน คือไม่ได้มองว่าคน นี้ผู้หญิงหรือผู้ชาย คือทุกคนมีความเท่าเทียมกัน”

- การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของกรรมการจากบริษัทแม่ฝั่งไทย: ตัวแทนผู้บริหารสูงสุดและกรรมการบริษัทขององค์กร D (สัมภาษณ์, 12 กุมภาพันธ์ 2546) กล่าวว่า

“...(กรรมการคนไทย) ก็ไม่ได้ทำอะไร รับฟังนโยบาย แล้วก็แสดงความคิดเห็น ทุกคน มีสิทธิที่จะ participate ถ้าเราเห็นว่าอะไรมันไม่ถูกต้องไม่อะไร เราก็เสนอออกไป เค้า ก็ฟังเราค่ะ เพราะอย่างที่บอกไปคะ ว่าตลาดในเมืองไทยเค้าไม่ได้เข้ามา involve ค่ะ เป็นหน้าที่เราที่จะต้องดูแล และให้เป็นไปตาม Policy ด้วย”

1.3) ผู้รับผิดชอบหลักในการบริหารจัดการ: บริษัทแม่ฝั่งอเมริกันเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการบริหารจัดการงานบริษัทร่วมทุนฯ ในงานประจำวัน โดยมีข้อกำหนดที่ชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารจัดการของฝ่ายต่างๆ และบริษัทร่วมทุนฯ จำเป็นที่จะต้องดำเนินการตามระบบของบริษัทแม่ฝั่งอเมริกันโดยไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (เว้นเสียแต่นโยบายนั้นจะขัดกับหลักกฎหมายของประเทศ) เช่น การให้ลำดับความสำคัญกับงานด้านความปลอดภัยของสิ่งแวดล้อมและโรงงาน การเสนอรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำ การกำหนดพื้นที่ในการขายสินค้า การกำหนดระบบเกี่ยวกับการเงินบัญชีและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การกำหนดระบบเทคโนโลยีการผลิตเครื่องจักรและโรงงาน

- การให้ลำดับความสำคัญกับงานด้านความปลอดภัยของสิ่งแวดล้อมและโรงงาน: เช่น ตัวแทนผู้บริหารสูงสุดขององค์กร F (สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2546) กล่าวว่า

“concept ของ ‘safety first’ เมื่อก่อนที่เข้าใจว่าโรงงานหรือบริษัทของคนไทยนี้ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับเรื่อง safety แต่ว่าสำหรับที่นี่ อันดับแรกคือ safety ถ้าอยากจะทำอะไรก็จ่ายอะไร ถ้าเป็นเครื่องจักร รอไว้ก่อน แต่ถ้าเป็นอะไรที่เกี่ยวกับความปลอดภัยของพนักงานเป็นอันดับแรกที่เราจะทำ นั่นคือวิธีคิดที่มันจะเปลี่ยนไป”

- การเสนอรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำ: เช่น ตัวแทนผู้บริหารสูงสุดขององค์กร F (สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2546) กล่าวว่า

“...คือฝรั่งนี่ที่เข้าใจว่าวิธีการทำงาน ผลงานหรือ output นี่เค้าจะใช้ด้วย report ตลอดเวลา”

หรือ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร E (สัมภาษณ์, 10 มกราคม 2546)

“...(คือผมว่าถ้าพูดถึงตรงนั้นมันมีบ้างที่เราต้องปรับตัว) เพราะลักษณะการทำงานของอเมริกันคือจะเน้นเรื่อง report เป็นหลัก แต่สไตล์ของเราคือเราทำงานเป็นหลัก ฉะนั้น report มันก็จะถูกกำหนดขึ้น คือมี weekly report, monthly report, quarterly report อะไรอย่างนี้เยอะมาก แล้วก็ถูกกำหนดรูปแบบมาเลยว่าเราจะต้อง report อะไรบ้าง”

“...พอมันมี report แล้วมันเห็นชัดเจน แล้วก็สามารถที่จะสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจนเลย และสร้างให้เกิด ownership ที่ชัดเจนขึ้น มี fairness มากขึ้น”

- การกำหนดพื้นที่ในการขายสินค้า: เช่น ผู้บริหารด้านการขายและการตลาดขององค์กร G (สัมภาษณ์, 6 กุมภาพันธ์ 2546) กล่าวว่า

“มันก็จะมีการกำหนดนิดนึงจากบริษัทแม่ เช่น ห้ามขายสินค้าไปในประเทศตาม list ที่เค้าบอก ก็จะมีกำหนดประเทศๆ นี่ห้ามขายหรือขายต้องปรึกษาก่อน อย่างอิรักขายไม่ได้แน่นอน สมัยก่อนเวียดนามเราไม่มีสิทธิขาย แต่ตอนหลังพอมัน OK มากขึ้นแล้ว เราก็สามารถขายได้”

- การกำหนดระบบเกี่ยวกับการเงินบัญชีและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ: เช่น ผู้บริหารด้านการเงินและบัญชีขององค์กร G (สัมภาษณ์, 6 กุมภาพันธ์ 2546) กล่าวว่า

“(ด้านการเงิน) เข้ามาเกี่ยวข้องในเรื่องของการบริหารจัดการ เค้าจะกำหนดมาให้เช่น ปีนี้ขอให้ลด cost ตัวนี้ ต้องพยายามบีบให้ได้เท่านี้ โดยเค้าจะมีทางเลือกให้ว่าถ้าไม่ A ก็ B เลือกได้ในขอบเขตที่เค้ากำหนด ตัวอย่างเช่นการเลือกธนาคารเพื่อชำระเงิน เค้าก็จะกำหนดว่าได้เฉพาะธนาคาร A หรือ B ซึ่งบางครั้งอาจจะมีการ C ที่ให้บริการดีกว่า มีการบริการชำระ Online หรืออะไรแบบนี้ เค้าก็เลือกเองไม่ได้ เพราะจะต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของทางบริษัทแม่ หรือการเลือกใช้โปรแกรมบัญชี เค้าก็จะให้ทางเลือกมากกว่าทำอะไรได้บ้าง เช่น 1) ให้ไป upgrade ให้มีศักยภาพการทำงานเท่านี้ หรือ 2) ใช้โปรแกรมใหม่ ซึ่งทันสมัยกว่ามากและจะลดกำลังคนลง แต่ก็แพงเหมือนกัน เค้าก็เลือกให้มันเหมาะกับศักยภาพขององค์กร”

- การกำหนดระบบเทคโนโลยีการผลิต เครื่องจักรและโรงงาน หรือการผลิตสินค้าตัวใหม่: เช่น ผู้บริหารด้านการขายและการตลาดขององค์กร G (สัมภาษณ์, 6 กุมภาพันธ์ 2546) กล่าวว่า

“ถ้าถามกระบวนการตัดสินใจ บริษัทแม่คือทางอเมริกาเป็นเจ้าของเทคโนโลยี เรามีหน้าที่ทำตามเทคโนโลยีของเขา”

“สำหรับ product ใหม่ก็ต้องขออนุญาตก่อน เรื่อง Technology ทางนั้นค่อนข้างเข้มงวด สมมติว่าเราต้องการจะทำ product ใหม่ เราไม่สามารถที่จะทำงานได้เลย เราจะต้องทำเรื่องเสนอขึ้นไปว่าเราพบลูกค้าต้องการ product ใหม่ เราไม่สามารถที่จะตัดสินใจทดลองหรือผลิตไปได้เลย เราจะต้องทำเรื่องไปที่ทางนั้น เพื่อให้ทางนั้นเห็นชอบด้วย ก็เสนอขึ้นไป”

อย่างไรก็ตาม ในข้อกำหนดขอบเขตของอำนาจอนุมัติสำหรับผู้บริหาร มีการระบุชัดเจนว่ามีเรื่องใดบ้างที่ฝ่ายบริหารจัดการขององค์กรร่วมทุนฯ จะต้องขอการตัดสินใจจากคณะกรรมการของบริษัทร่วมทุนฯ เท่านั้น เช่น การขยายการลงทุน การขยายกำลังการผลิต การกำหนดผลกำไร การกำหนดขอบเขตการอนุมัติงบประมาณ การทำสัญญาหรือการผูกพันบริษัท รวมทั้งการปรับอัตราเงินเดือนและโบนัส เช่นเดียวกับองค์กรร่วมทุนที่ถือหุ้นในสัดส่วนเท่าๆ กัน ดังเช่นตัวแทนผู้บริหารสูงสุดขององค์กร D (สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2546) กล่าวว่า

“...(ระบบบริหารจัดการ) ความเป็นจริงแล้วอย่างที่พี่บอกไปตั้งแต่ตอนแรกว่ามันมี authorization มี manual ในเรื่องอะไร level ไหนต้องอนุมัติ วงเงินเท่าไร MD อนุมัติได้วงเงินเท่าไร เท่าไรไม่ได้ต้องไป regional office อะไรที่เกินขอบเขตของ regional office ต้องไปที่ head office อะไรแบบนี้ค่ะ ทุกคนก็ดูตาม manual ของตัวเอง”

1.4) หลักการเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรขององค์กร กลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 แห่ง มีลักษณะคล้ายคลึงกัน 3 ประการ ดังนี้

1.4.1) ความเป็นอิสระจากบริษัทแม่: บริษัทร่วมทุนฯ เป็นส่วนหนึ่งในเครือข่ายการบริหารจัดการในระบบโลกของบริษัทแม่ฝั่งอเมริกา

**1.4.2) โครงสร้างบริหารจัดการองค์กร:** เป็นแบบแมทริกซ์ 2 แกน ได้แก่ แกน Function และแกน Geography แต่ไม่มีแกน Business เนื่องจากบริษัทแม่ฝั่งอเมริกันมอบหมายให้บริษัทร่วมทุนฯ บริหารจัดการในด้านผลิตภัณฑ์ (ซึ่งมักเป็นผลิตภัณฑ์ประเภทเดียว) การขายและการตลาดด้วยตนเอง โดยยังอยู่ภายใต้การนโยบายของบริษัทแม่

ในแกน Function องค์กรร่วมทุนฯ มีโครงสร้างในการบริหารจัดการองค์กรเป็นแบบแยกส่วนตามหน้าที่หลักของแต่ละฝ่าย (functional departmentalization) และในแกน Geography มีการจัดระดับผู้บริหารเป็นลำดับขั้น ผู้บริหารระดับกลางขึ้นไปจะต้องเสนอรายงานและตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารทั้งในแกน Function และ Geography อย่างไรก็ตาม จากการวิจัยพบว่า องค์กรกลุ่มตัวอย่างมีการใช้โครงสร้างแบบแมทริกซ์ 2 แกนในงานบริหารจัดการบางส่วน เช่น องค์กร D และ F มีโครงสร้างแบบแมทริกซ์ในงานด้านการขายและการตลาด องค์กร F และ G เกี่ยวข้องในงานการเงินและบัญชี ส่วนองค์กร E เกี่ยวข้องในงานด้านการผลิต

**1.4.3) หลักการตัดสินใจ:** บริษัทแม่ฝั่งอเมริกันจะใช้หลักการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจในงานบริหารด้านการขายและการตลาดของบริษัทร่วมทุนฯ ในขณะที่ใช้หลักการแบบรวมอำนาจในงานบริหารด้านการเงินและบัญชี และงานด้านการผลิตในส่วนของประเทศในโลยี ระบบเครื่องจักรและโรงงาน อย่างไรก็ตาม ฝ่ายบริหารจัดการของบริษัทร่วมทุนฯ สามารถเจรจาต่อรองกับบริษัทแม่ฝั่งอเมริกันในการรับหรือไม่รับนโยบายบางอย่างมาดำเนินการ โดยจะต้องส่งข้อมูลเอกสารหลักฐานสนับสนุนที่มากเพียงพอและมีความชัดเจน รวมทั้งต้องอธิบายเหตุผลของการไม่รับนโยบายนั้นๆ หรือหากจำเป็นต้องรับนโยบาย บริษัทร่วมทุนฯ ต้องการความช่วยเหลือจากบริษัทแม่อย่างไรบ้าง เช่น นโยบายการปลดพนักงาน การไม่ขึ้นเงินเดือน (salary freeze) การทำตามเป้าหมายบางประการที่ทางบริษัทแม่กำหนด

## 2) หลักการเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจที่แตกต่างกัน

องค์กรกลุ่มตัวอย่างที่มีนิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่แต่ละแห่งมีรายละเอียดปลีกย่อยในการบริหารจัดการและหลักการตัดสินใจที่แตกต่างกันออกไป โดยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่

ทำให้องค์กรมีการบริหารจัดการและหลักการตัดสินใจที่แตกต่างกัน ได้แก่ หลักการการบริหารงานของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ซึ่งมีความแตกต่างกัน 3 แนวคิด จำแนกตาม 1) การดำเนินงานตามกรอบแนวคิด นโยบายที่ได้รับจากบริษัทแม่ 2) การควบคุมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่บริษัทแม่กำหนด 3) การให้ความสำคัญกับการแข่งขันทางการตลาด และ 4) การกระจายอำนาจในการบริหารงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**2.1) หลักการที่ 1** ผู้บริหารสูงสุดดำเนินงานตามกรอบแนวคิด นโยบายที่ได้รับจากบริษัทแม่ฝั่งอเมริกันและควบคุมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้มากกว่าที่จะเน้นการแข่งขันในตลาด ทั้งนี้เพราะตลาดของผลิตภัณฑ์มีสภาพการแข่งขันน้อย ใช้หลักการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ โดยผู้บริหารระดับกลางแต่ละคนจะบริหารงานในฝ่ายตามแนวทางและเป้าหมายที่ได้รับการอนุมัติจากบริษัทแม่ แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจลักษณะนี้พบในองค์กร D โดยตัวแทนผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2546) กล่าวว่า

*“ด้วยความที่บริษัทแม่ฝั่งอเมริกามีบริษัทลูกเยอะมาก ทำให้การลงมาเอาใจใส่ใกล้ชิดดูแลมีความจำกัด จึงต้องให้ IJV ดูแลตัวเอง ความอยู่รอดของบริษัทขึ้นอยู่กับ performance ของ IJV ว่าจะสามารถ meet ความคาดหวังก็คืออย่างน้อยลงทุนไปเท่านี้น่าจะมีกำไรจากผลประกอบการที่น่าพอใจ ประมาณ 10-15% ของเงินลงทุน”*

*“เค้าอาจจะมีเกณฑ์กำหนดอยู่บ้างว่าเค้า require minimum margin เท่าไหร่ เรายังต้องพยายามทำตัวเลขให้ได้ อย่างสมมติว่าอัตรากำไรสุทธิต่อรายได้ อย่างต่ำต้องไม่น้อยกว่า 10% เรายังต้องทำแผนเราตามนั้น ถ้าแผนไม่ meet requirement ขั้นต้นของเค้ามันก็ไม่ผ่าน เรายังต้องพยายามทำให้ได้ คือเราต้องคิดว่าทำอย่างไรถึงจะได้ net margin เท่านั้น”*

**2.2) หลักการที่ 2** ผู้บริหารสูงสุดดำเนินงานตามกรอบแนวคิด นโยบายที่ได้รับอนุมัติบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน และไม่เพียงควบคุมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนด แต่ให้ความสำคัญกับการแข่งขันในตลาด การสร้างผลงานและชื่อเสียงให้กับบริษัทร่วมทุนฯ ใช้หลักการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ มีการจัดการประชุมผู้บริหารทุกระดับทุกเดือน เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารแลกเปลี่ยนข้อมูลและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาพรวมขององค์กร แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจลักษณะนี้พบในองค์กร F และ G เช่นที่ตัวแทนผู้บริหารสูงสุดขององค์กร F (สัมภาษณ์, 5 กุมภาพันธ์ 2546) กล่าวว่า

“องค์กรของเราค่อนข้างจะให้ Sales & Marketing โดดเด่น เราค่อนข้างจะอิสระทางฝ่าย Sales & Marketing ก็จะมีขึ้นตรงกับทาง GM เลย แต่ MD จะดูเรื่อง Finance กับ operation”

“คือเราเป็นหนึ่งใน world player เมื่อเทียบกับคู่แข่งพวก domestic เราก็เป็นหนึ่งในเหมือนกัน...เราจัดการขายเอง เราบริหารด้านการตลาดของเราเอง ทางโน้นนี้เค้าก็มีโรงงานของตัวเอง มี local supply ของเค้าเอง ตัวเราก็เป็น distributor เอง”

**2.3) หลักการที่ 3** ผู้บริหารสูงสุดขออำนาจในการตัดสินใจเบ็ดเสร็จในบางเรื่อง ที่เดิมต้องเกี่ยวข้องกับบริษัทแม่ หรือขอสิทธิในการเข้าถึงเพื่อขอการตัดสินใจจากผู้มีอำนาจสูงสุดโดยตรงโดยไม่ต้องผ่านระบบแมทริกซ์ของบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน และใช้หลักการตัดสินใจแบบรวมอำนาจในงานระดับบริหารจัดการ แต่กระจายอำนาจในงานระดับปฏิบัติการ โดยให้เหตุผลที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันในตลาด การเติบโตในธุรกิจและผลกำไรขององค์กรขององค์กร แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจลักษณะนี้พบในองค์กร E เช่น ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร E (สัมภาษณ์, 10 มกราคม 2546) กล่าวว่า

“ข้อดีของบริษัทเล็กๆ คือผู้บริหารจะมี Freedom ของการบริหาร ในขณะที่บริษัทใหญ่ๆ จะมี Blueprint ที่ชัดเจนเกินไป ตัวอย่างเช่น การบริหารงาน HR ทางบริษัทแม่ฝั่งอเมริกันจะกำหนด framework ใหญ่ๆ มาว่าเขาต้องการอะไร แล้วเราที่เป็นผู้บริหารไปจัดการเอง ในขณะที่บริษัทใหญ่ๆ ทุกอย่างก็จะเป็นไปตามที่ Business Conduct Policy กำหนด แทบจะไม่ต้อง need คนที่มี experience ไปทำ”

“...ดังนั้นวิธีบริหารของผมคือเข้าไปเกี่ยวข้องกับ authority ใหญ่ๆ 3-4 คน เพื่อจะไม่เพี้ยน แต่ถ้ามันต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับอำนาจจักรของ functional matrix มากๆ เรื่องมันก็จะเยอะมากเช่นเดียวกัน อันนี้เป็นสิ่งที่ผมเจอมาเยอะ ไม่อย่างนั้นก็ต้อง CC ตลอด มันก็เคาะ e-mail กันไปทั่วโลก อย่างองค์กรใหญ่ๆ จะทำอะไรต้องทำแบบนี้ บางทีมันก็ stuck เลย...ถามว่ามันถูกต้องมั๊ย มันถูกต้อง แต่บางที่เป็นรายละเอียดที่จะเป็นต้อง beat to the death มันอาจจะจะมี impact บ้าง แต่ถามว่าถ้ามันช้างานที่เราต้องทำอย่างนี้ภายใน 6 เดือนมันไม่มีประโยชน์”

“Day-to-day management ของผม ผมจะต้อง drive อะไรได้...ในส่วนของการบริหารจัดการตรงนี้ อย่างที่ผมบอกว่าผมต้องการ freedom ในการทำงาน ที่ผ่านมามีผู้บริหารที่เป็นอเมริกันเองจะต้องกลับไปถามโน่นถามนี่ที่อเมริกา ผมว่ามันเยอะเกินไป ส่วนไหนที่ตัดสินใจได้ก็ตัดสินใจไปเลย”

หลักการเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจที่แตกต่างกันตามแนวทางการบริหารงานของผู้บริหารสูงสุดขององค์กรกลุ่มตัวอย่างที่นิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่ สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 สรุปหลักการเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจที่แตกต่างกันตามแนวทางการบริหารงานของผู้บริหารสูงสุดขององค์กรกลุ่มตัวอย่างที่นิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่

| ประเด็น   | หลักการบริหารงานของผู้บริหารสูงสุด |              |                               |
|---|------------------------------------|--------------|-------------------------------|
|   | หลักการที่ 1                       | หลักการที่ 2 | หลักการที่ 3                  |
| การดำเนินงานตามกรอบแนวคิด นโยบายที่ได้รับจากบริษัทแม่ | ✓                                  | ✓            | ✓<br>(บางส่วน)                |
| การให้ความสำคัญกับการแข่งขันทางการตลาด                | ไม่เน้นการแข่งขันทางการตลาดมากนัก  | ✓            | ✓                             |
| การกระจายอำนาจในการบริหารงาน                          | ✓                                  | ✓            | ✓<br>(รวมอำนาจในงานบางประเภท) |

สรุป แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจในองค์กรร่วมทุนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระบบการบริหารจัดการ (โครงสร้างองค์กรและการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ) ได้ 2 แนวคิดหลัก คือ 1) แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจในองค์กรที่มีอัตราส่วนการร่วมทุนแบบเท่าๆ กัน และ 2) แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจในองค์กรที่นิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่ ซึ่งสามารถแบ่งได้ 4 แนวคิดย่อย คือ แนวคิดย่อยที่ (1) แบ่งการตัดสินใจตามหน้าที่รับผิดชอบแต่ละฝ่ายและกระจายอำนาจ (2) แบ่งการตัดสินใจตามหน้าที่รับผิดชอบแต่ละฝ่ายรวมอำนาจในระดับบริหารแต่กระจายอำนาจในระดับปฏิบัติการ (3) ตัดสินใจระบบแมทริกซ์ 3 แกน และกระจายอำนาจ (4) ตัดสินใจระบบแมทริกซ์ 2 แกน และกระจายอำนาจ และหากจะจำแนกแนวคิดฯ ตามบทบาทผู้บริหารสูงสุดขององค์กรต่อบริษัทแม่และการแข่งขันทางการตลาด สามารถจำแนกได้ 3 แนวคิด คือ (1) ดำเนินงานตามนโยบายจากบริษัทแม่แต่ไม่เน้นการแข่งขันทางการตลาด (2) ดำเนินงานตามนโยบายจากบริษัทแม่ เน้นการแข่งขันทางการตลาด (3) ดำเนินงานตามนโยบายจากบริษัทแม่บางส่วน เน้นการแข่งขันทางการตลาด ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปภาพรวมของแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจขององค์กรร่วมทุนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 แสดงภาพรวมของแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจขององค์กรร่วมทุนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำแนกตามระบบบริหารจัดการที่บริษัทร่วมทุนฯ รับผิดชอบต่อบริษัทแม่

| แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจขององค์กรร่วมทุนฯ ที่ถือหุ้นในสัดส่วนเท่าๆ กัน   |   |  |  | แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจขององค์กรร่วมทุนฯ ที่นิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่  |  |   |   |   |
|--|---|--|--|---|--|---|---|---|
| หลักการที่คล้ายกัน   | หลักการที่ต่างกันจำแนกตามรูปแบบการบริหารจัดการ  |  |  | หลักการที่คล้ายกัน  | หลักการที่คล้ายกันตามรูปแบบการบริหารจัดการ   | หลักการที่ต่างกันจำแนกตามแนวทางการบริหารงานของผู้บริหารสูงสุด |   |   |
|  | รูปแบบบริหารจัดการแบบบริษัทแม่ฝั่งไทย   | รูปแบบบริหารจัดการแบบบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน: แมทธิกรีฑ์   | รูปแบบบริหารแบบบริษัทแม่ฝั่งไทยและอเมริกันแบ่งความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ   |   |  | หลักการที่ 1  | หลักการที่ 2  | หลักการที่ 3  |
| <b>ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุด:</b><br>คณะกรรมการบริษัทร่วมทุนฯ มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ โดยต้องตกลงร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย                                      | <b>ระดับการจัดการ:</b><br>Local management  | <b>ระดับการจัดการ:</b><br>Global management  | <b>ระดับการจัดการ:</b> งานส่วนหนึ่งบริหารจัดการแบบ Global อีกส่วนหนึ่งบริหารจัดการแบบ Local                            | <b>ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุด:</b><br>บริษัทแม่ฝั่งอเมริกันมีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ โดยผ่านคณะกรรมการบริษัทร่วมทุนฯ                                     | <b>ระดับการจัดการ:</b><br>Global management  | ดำเนินตามกรอบแนวคิด นโยบายที่<br>ได้รับจากบริษัทแม่           | ดำเนินตามกรอบแนวคิด นโยบายที่<br>ได้รับจากบริษัทแม่ | ดำเนินตามกรอบแนวคิด นโยบายที่<br>ได้รับจากบริษัทแม่<br><i>บางส่วน</i> |
| <b>บทบาทของคณะกรรมการบริษัทร่วมทุนฯ:</b> กำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมขององค์กร และนโยบายการบริหารองค์กร   | <b>ความเป็นอิสระจากบริษัทแม่:</b> ไม่เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายการบริหารจัดการของบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน | <b>ความเป็นอิสระจากบริษัทแม่:</b> เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายการบริหารจัดการของบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน | <b>ความเป็นอิสระจากบริษัทแม่:</b> เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายการบริหารจัดการของบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน<br><i>เฉพาะส่วน</i> | <b>บทบาทของคณะกรรมการบริษัทร่วมทุนฯ:</b> กำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมขององค์กรและนโยบายการบริหารองค์กร   | <b>ความเป็นอิสระจากบริษัทแม่:</b> เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายการบริหารจัดการของบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน | ควบคุมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่บริษัทแม่กำหนด                 | ควบคุมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่บริษัทแม่กำหนด       | ควบคุมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่บริษัทแม่กำหนด                         |
| <b>ผู้รับผิดชอบหลักในการบริหารจัดการ:</b> บริษัทแม่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการบริหารจัดการงานประจำวันตามขอบเขตที่คณะกรรมการบริษัทร่วมทุนกำหนด | <b>โครงสร้างการบริหารองค์กร:</b> แยกส่วนตามหน้าที่หลักของแต่ละฝ่าย (functional departmentalization)   | <b>โครงสร้างการบริหารองค์กร:</b> แบบแมทธิกรีฑ์ 3 แกน   | <b>โครงสร้างการบริหารองค์กร:</b> แยกส่วนตามหน้าที่หลักของแต่ละฝ่าย (functional departmentalization)                    | <b>ผู้รับผิดชอบหลักในการบริหารจัดการ:</b> บริษัทแม่ฝั่งอเมริกันเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการบริหารจัดการงานประจำวันตามขอบเขตที่คณะกรรมการบริษัทร่วมทุนกำหนด | ตัดสินใจแบบแมทธิกรีฑ์ 2 แกน และแยกส่วนตามหน้าที่หลักในงานบริหารบางด้าน                             | ให้ความสำคัญกับการแข่งขันทางการตลาด <i>ไม่มากนัก</i>          | ให้ความสำคัญกับการแข่งขันทางการตลาด                 | ให้ความสำคัญกับการแข่งขันทางการตลาด                                   |





## แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจจำแนกตามมุมมองของแต่ละสำนักคิด

ผลการวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในองค์กรร่วมทุนกลุ่มตัวอย่างดังที่ได้เสนอมานี้ เป็นแนวคิดที่วิเคราะห์จากหลักการตามรูปแบบการบริหารจัดการองค์กร อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 35 คน พบว่า ยังสามารถจำแนกแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารตามมุมมอง (Perspectives) ของแต่ละสำนักคิด (School) ซึ่งมี 4 มุมมอง ดังนี้

1) **มุมมองแบบใช้เหตุผล** เป็นแนวคิดที่มองว่าที่ผู้ร่วมตัดสินใจร่วมกันหาคำตอบที่ดีที่สุดของประเด็นตัดสินใจโดยใช้เหตุผลจากข้อมูลที่มีอยู่ แนวคิดลักษณะนี้พบในทีมบริหารทุกระดับในกลุ่มตัวอย่างทุกองค์กร ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวแทนผู้บริหารสูงสุด (สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2546) และผู้บริหารฝ่ายการผลิต (สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2546) ขององค์กร C กล่าวว่า

“ในแง่ของการตัดสินใจ เราก็ดูเรื่องของเหตุผลมากกว่า เป็นข้อมูลสำคัญ”

“ปกตินี้เหตุผลมาก่อน เหตุผล หลักฐานมาก่อนก่อนว่าอะไรเป็นอะไรเกิดอะไรขึ้น ก็ต้อง base บนนั้นแหละครับ แล้วก็ถ้าเหตุผลคุณก็ดี เหตุผลผมก็ดี ก็จะฟังรอบๆ ว่าใครคิดยังไง สุดท้ายก็ตัดสินใจกันอีกที ก็ฟังกันรอบวง”

ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร G (สัมภาษณ์, 26 ธันวาคม 2545) กล่าวว่า

“ในกรณีที่เป็น BOD ส่วนใหญ่เราต้องเอาผลประโยชน์ของบริษัทเป็นหลัก บริษัทเองก็มี Policy มี Internal control ถ้าหากมีที่ไม่ตรงกัน จะมีหนทางได้ 2 อย่าง จะเลือกแบบไหน ก็ต้องเอาทั้ง 2 อย่างมาชั่งน้ำหนักกัน แล้วส่วนใหญ่คนที่เห็นหน้าก็จะเป็นคนที่มีสิทธิในการตัดสินใจมากกว่า แต่ว่าอย่างน้อยจะต้องโปร่งใส ชัดเจนว่ามีเหตุผลอะไร ทำไม่ถึงเลือกแบบนี้ จะเลือกโดยเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตัวนี่คงไม่ได้”

ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร E (สัมภาษณ์, 10 มกราคม 2546) กล่าวว่า

“เราก็คูณกัน ปรับตัวเลขด้วยกัน ก็ต้องใช้หลักการและเหตุผลเข้ามาช่วยกันในการตัดสินใจ จะต้องมา review กัน ตัวอย่างในเรื่อง pricing นี่ก็ต้องทำให้ทางผมต้องคิดว่าจะหา supply chain จากไหนมาเพื่อที่จะขายให้ได้ราคาต่ำลง เพื่อที่จะสามารถ expand ตลาดไปได้มากขึ้น”

2) **มุมมองแบบการเมือง** เป็นแนวคิดที่มองว่าผู้ร่วมตัดสินใจมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ต่างกัน และมีวิถีคิดที่ต่างกันในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทำให้มีพฤติกรรมในกระบวนการตัดสินใจที่แตกต่างกัน หลักการตัดสินใจเพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กรร่วมทุนในขณะที่ยังคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทแม่ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้น แนวคิดลักษณะนี้พบในทีมบริหารระดับสูงขององค์กร E , F และทีมบริหารระดับกลางขององค์กร A ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร E (สัมภาษณ์, 10 มกราคม 2546) กล่าวว่า

“ในการหา agreement ก็ต้องดูหลายอย่าง แม้ partner จะเป็น minority แต่ก็ต้องพิจารณาความพึงพอใจของเค้าด้วย เพราะเค้าเป็น Distributor คนหนึ่งของเรา มันมีความผูกพันตรงนั้นอยู่ มันก็ต้องมีมารยาทกันพอสมควร”

รองกรรมการผู้จัดการและผู้บริหารฝ่ายการเงินขององค์กร F (สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2546) กล่าวว่า

“พื้นที่ถือว่าเป็นตัวแทนผู้ถือหุ้นฝ่ายอเมริกัน ... บางครั้งถ้าเป็น sensitive issue นี้มันจะมีการตกลงกันนอกรอบ แต่ถ้าเป็นเรื่องที่ตัดสินใจไปแล้วไม่กระทบกับความสัมพันธ์ 2 ฝ่ายก็จะเป็นการตัดสินใจตรงนั้นเลย...ณ ปัจจุบันนี้สิ่งที่ต้องพยายามรักษาคือความรู้สึกของพนักงานกับผู้ถือหุ้นต่างชาติ เพราะว่ามันจะถูกสื่อสารออกไปทุกที่ว่า Policy ต่างชาติมาที่ไรมันไม่ดีกับบริษัทเลย”

“บางครั้งเท่าที่พู่ดู ที่มองว่าข้อมูลมันถูก lobby มาก่อนด้วยซ้ำ มองแล้วมันเป็นเรื่องที่ไม่ fair แม้จะเป็นการ lobby เพราะว่าถ้าเราคุยกันแล้ว ตกลงกันแล้ว เราต้องถือตามนั้น จะมาบอกว่าจะไม่รับไม่ได้”

3) **มุมมองที่หลักการในการตัดสินใจขึ้นอยู่กับสถานการณ์** หลักการตัดสินใจสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตาม “บริบท” ของทางเลือก ข้อเสนอที่ดีที่สุด สถานการณ์หนึ่งอาจไม่ดีที่สุดในอีกสถานการณ์หนึ่ง แนวคิดลักษณะนี้พบในทีมบริหารระดับกลางฝ่ายการขายและการตลาดในองค์กร A, B และ G ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวแทนผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารฝ่ายการขายและการตลาดขององค์กร A (สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2546) กล่าวว่า

“กระบวนการตัดสินใจจำเป็นจะต้องอิงสถานการณ์ของตลาดมาก และจะต้องมีข้อมูลที่ดีและเพียงพอ เกณฑ์การตัดสินใจเพื่อให้องค์กรยังคงดำรงสภาพทางการตลาดได้ ถึงแม้ว่าราคาวัตถุดิบจะสูงขึ้น”

ผู้บริหารฝ่ายการขายและการตลาดขององค์กร B (สัมภาษณ์, 6 มกราคม 2546) กล่าวว่า  
“เริ่มต้นเลยเราก็ต้องคุยว่ามันมีความเป็นไปได้แค่ไหน ทาง sales เองก็จะคุยกันเรื่องความ  
เป็นไปได้ทางการตลาด อาจจะทำออกมาจากตัวพวกเราเอง เราก็จะบอกความเป็นไปได้อัน  
จะเป็นไปได้มากน้อยแค่ไหน ลูกค้านับได้แค่ไหน เราก็เริ่มทำตัวอย่าง ทำ research แล้วก็  
ผลิต เป็นปี”

ผู้บริหารฝ่ายการขายและการตลาดขององค์กร G (สัมภาษณ์, 6 กุมภาพันธ์ 2546) กล่าวว่า  
“ถ้าอย่างเรื่อง sales ก็ขึ้นกับสถานการณ์ของลูกค้านับปัจจุบัน เช่น ผลิตเท่านี้  
consumption เท่านี้มีปัจจัยอะไรบ้าง มีคู่แข่งเข้าไปรีเปลา หรือว่าเป็น season ที่เค้าผลิต  
น้อยอยู่แล้ว ไปเคี้ยวเซ็ญให้เค้าผลิตมากก็จะเป็นไปไม่ได้ใหม่มีครับ สถานการณ์ปัจจุบันของ  
ลูกค้านับจะสำคัญที่สุด”

4) มุมมองแบบผสมผสาน หลักการตัดสินใจเป็นการผสมผสานกันระหว่างแนวคิดที่  
ใช้เหตุผลและแนวคิดแบบการเมือง แนวคิดลักษณะนี้มักพบในกระบวนการตัดสินใจของ  
คณะกรรมการบริษัทร่วมทุนฯ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร E (สัมภาษณ์, 10 มกราคม 2546) กล่าวว่า  
“...ในส่วนของ partner ที่เป็นคนไทย เนื่องจากเค้าเป็น distributor ส่วนหนึ่งของเราด้วย  
เค้าก็จะบอกปัญหาเกี่ยวกับเรื่องตลาด จะบอกว่า budget ของการขายควรจะเป็นยังไง  
pricing ควรจะเป็นยังไง เราก็จะได้รับจากเค้า ผมว่าตรงนั้นเค้าก็ทำได้ค่อนข้างดี คือเค้า  
keep price เค้า Keep volume OK...ในการหา agreement ก็ต้องดูหลายอย่าง แม้  
partner จะเป็น minority แต่ก็ต้องพิจารณาความพึงพอใจของเค้าด้วย เพราะเค้าเป็น  
Distributor คนหนึ่งของเรา มันมีความผูกพันตรงนั้นอยู่ มันก็ต้องมีมารยาทกันพอสมควร”

รองกรรมการผู้จัดการและผู้บริหารฝ่ายการเงินขององค์กร F (สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์  
2546) กล่าวว่า

“นี่ถือถือว่าเป็นตัวแทนผู้ถือหุ้นฝ่ายอเมริกัน ... ปัจจุบันนี้ที่ค่อนข้างจะถูกมองว่าเป็นหน่วยงาน  
กลาง เพราะพี่เองก็ต้องไม่เข้าข้างผู้ถือหุ้นใหญ่มากเกินไป รวมทั้งก็ต้องไม่ปิดบังผู้ถือหุ้นราย  
ย่อย... พี่ต้องรักษาประโยชน์ของทั้งผู้ถือหุ้นฝั่งเมืองนอกและฝั่งเมืองไทย ... สำหรับผู้ถือหุ้น  
ฝ่ายไทย ในความเป็นคนไทยก็มีอยู่ ก็บอกว่าถ้าเค้าทำแบบนี้ ผลที่ตามมาจะเกิดอะไรขึ้น  
1-2-3-4-5 โดยมากพี่จะเป็นคนเสนอข้อมูลขึ้น แล้วก็ฝ่ายไทยกับผู้ถือหุ้นใหญ่ก็จะมีผลกระทบ  
ระหว่างกัน...”

## **ส่วนที่ 2 ประเภทของกระบวนการตัดสินใจของทีมนิเทศในบริษัทร่วมทุนไทย-อเมริกัน**

จากการศึกษาในองค์กรกลุ่มตัวอย่าง โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง จำนวน 35 คน พบว่า ลำดับขั้นตอนที่สมบูรณ์ที่สุดที่พบจากการเก็บข้อมูล ซึ่งมี 12 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ทีมบริหารรับประเด็นที่ต้องตัดสินใจมาจากบริษัทแม่ หรือตั้งประเด็นตัดสินใจขึ้นจากบริบทในขณะนั้น

**ขั้นตอนที่ 2** เรียกประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ต้องตัดสินใจ เพื่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูล รวมทั้งระบุนโยบายที่ขัดขวาง ในบางกรณี ทีมอาจจะต้องเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอก หรือจากทีมอื่นๆ มาร่วมการตัดสินใจ

**ขั้นตอนที่ 3** สมาชิกในทีมบริหารซักถาม ทำความเข้าใจในประเด็นที่ต้องตัดสินใจ โดยอาจจะต้องถามกลับไปยังบริษัทแม่

**ขั้นตอนที่ 4** สมาชิกในทีมบริหารร่วมกันวางแผน เสนอแนวทางหรือวิธีการ รวมทั้งเกณฑ์ในการหาคำตอบของประเด็นที่ต้องตัดสินใจ

**ขั้นตอนที่ 5** ทีมบริหารแบ่งงานให้กลุ่มย่อยหรือสมาชิกในกลุ่ม ดำเนินตามแผนงาน หรือไปหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อนำเสนอในการประชุมครั้งถัดไป

**ขั้นตอนที่ 6** กลุ่มย่อยหรือสมาชิกในทีมบริหารหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ และนำข้อมูลที่ได้มาปรึกษาและสร้างทางเลือกเพื่อนำเสนอต่อที่ประชุม

**ขั้นตอนที่ 7** กลุ่มย่อยหรือสมาชิกในทีมบริหารเสนอข้อมูล หลักการเหตุผล และทางเลือกที่ น่าจะเป็นคำตอบสำหรับประเด็นที่ตัดสินใจ

**ขั้นตอนที่ 8** สมาชิกในทีมบริหารซักถาม เพื่อทำความเข้าใจกับข้อมูลและทางเลือกที่มีการนำเสนอ ในกรณีที่ข้อมูลยังไม่เพียงพอ หรือหลักการเกี่ยวกับทางเลือกยังไม่ชัดเจน กลุ่มย่อยหรือสมาชิกในทีมจะได้รับมอบหมายให้ไปหาข้อมูลเพิ่มเติม

**ขั้นตอนที่ 9** สมาชิกในทีมบริหารอภิปรายเกี่ยวกับข้อดีข้อเสีย ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของทางเลือกต่างๆ (บางทีอาจจะตั้งเกณฑ์การพิจารณาคำตอบใน

ขั้นตอนนี้) เช่น เรื่องงบประมาณ เทคโนโลยีการผลิตที่มีอยู่ ความพร้อมของบุคลากร

ขั้นตอนที่ 10 สมาชิกในทีมตัดสินใจและหาข้อสรุป โดยอาจจะใช้ระบบทีมหรือระบบบุคคล

ในกรณีที่เรื่องที่ตัดสินใจมีความเกี่ยวข้องกับบริษัทแม่หรือเกินกว่าขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุด ทีมบริหารจะสรุปทางเลือกที่เกิดขึ้น ข้อดีข้อเสีย ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และนำเสนอไปยังบริษัทแม่เพื่อขอการตัดสินใจ

ขั้นตอนที่ 11 ทีมบริหารมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบดำเนินงาน และติดตามผลการดำเนินงานเพื่อประเมินผลและทบทวนการตัดสินใจ

ขั้นตอนที่ 12 ทีมบริหารเรียกประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อทบทวนการตัดสินใจ

โดยปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการจำแนกประเภทของกระบวนการตัดสินใจ (ในที่นี่หมายถึง แบบแผนลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในการตัดสินใจของทีมผู้บริหาร) ในองค์กรร่วมทุนฯ ไทย-อเมริกัน มี 2 ปัจจัยหลัก คือ (1) ความรู้ ประสบการณ์หรือความชำนาญของทีมบริหารในงาน และ (2) ลักษณะของงาน ซึ่งทั้ง 2 ปัจจัยที่กล่าวมามีผลทำให้ลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจมีความแตกต่างกัน สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการจำแนกประเภทของกระบวนการตัดสินใจในองค์กรร่วมทุน ไทย-อเมริกันทั้ง 2 ปัจจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### **ปัจจัยด้านความรู้ ประสบการณ์หรือความชำนาญของทีมบริหารในงาน**

จากการวิจัยพบว่า ประสบการณ์หรือความชำนาญในงานของทีมบริหารมีผลโดยตรงกับลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจ ถ้าทีมบริหารมีความจำกัด มักไม่สามารถข้ามบางขั้นตอนโดยเฉพาะขั้นตอนที่ 3 และ 4 ซึ่งเกี่ยวกับการทำความเข้าใจในงาน การวางแผน การหาวิธีการแก้ไข และการสร้างเกณฑ์ในการพิจารณาทางเลือก แต่ถ้าทีมบริหารมีประสบการณ์หรือความชำนาญในงานนั้นพอสมควร อาจจะผ่านขั้นตอนที่ 3 และ 4 หรือขั้นตอนที่ 9 ซึ่งเกี่ยวข้องกับการอภิปรายข้อดี ข้อเสีย ความเป็นไปได้ของทางเลือก และหากทีมบริหารหรือองค์กรมีการจัดทำคู่มือหรือแนวทางในการตัดสินใจในกรณีต่างๆ ทีมบริหารอาจจะไม่จำเป็นต้องดำเนินขั้นตอน 6-8

เกี่ยวกับการแบ่งกลุ่มเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติม การสร้างทางเลือกและลงรายละเอียดในกลุ่มย่อย เนื่องจากทีมบริหารเห็นว่าจะได้นำเวลาไปพิจารณาตัดสินใจในเรื่องที่ซับซ้อนกว่าซึ่งอาจจะไม่มีแนวทางการตัดสินใจชัดเจน (ดูแผนภาพที่ 4.3)

แผนภาพที่ 4.3 เปรียบเทียบลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจในงานที่ทีมบริหารมีความรู้ ประสบการณ์และมีความรู้ ประสบการณ์จำกัด

| ลำดับขั้นตอน<br>ใน<br>กระบวนการ<br>ตัดสินใจ | ตั้ง/รับประเด็นตัดสินใจ | ประชุม/สื่อสารกับผู้เกี่ยวข้อง<br>สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล | ซักถาม ทำความเข้าใจกับ<br>ประเด็นที่ต้องตัดสินใจ | วางแผน เสนอแนวทาง/<br>วิธีการ กระทำในกรทำ | แบ่งกลุ่มย่อย/สมาชิกในกลุ่ม<br>ไปดำเนินการหาข้อมูล | กลุ่มย่อยไปหาข้อมูล เพื่อเตรียม<br>นำเสนอข้อมูลและทางเลือก | กลุ่มย่อย/สมาชิกทีมบริหารเสนอ<br>ข้อมูลและทางเลือกในที่ประชุม | สมาชิกในทีมซักถามเกี่ยวกับ<br>ข้อมูลทางเลือก/ไปหาข้อมูลเพิ่มเติม | อภิปรายข้อดีข้อเสีย ความ<br>เป็นไปได้ของ ทางเลือก | สรุปการตัดสินใจ (หรือเสนอ<br>ทางเลือกไปยังบริษัทแม่) | (บริษัทแม่แลกเปลี่ยนข้อมูล/<br>เสนอให้นำมาพิจารณาใหม่) | ได้รับการอนุมัติจากบริษัทแม่/<br>นำไปปฏิบัติ และประเมินผล | นำสิ่งที่ปฏิบัติไปแล้วมา<br>ทบทวน |
|---|-------------------------|---|--|---|--|--|---|--|---|--|--|---|-----------------------------------|
| ประสบการณ์                                  | 1                       | 2   | 3  | 4   | 5  | 6  | 7   | 8  | 9   | 10   | 10   | 11  | 12                                |
| มี  | λ                       | λ   | λ  | λ   | λ  | λ  | λ   | λ  | λ   | λ  | λ  | λ   | λ                                 |
| มีจำกัด                                     | λ                       | λ   | λ  | λ   | λ  | λ  | λ   | λ  | λ   | λ  | λ  | λ   | λ                                 |

หมายเหตุ λ = เกิดลำดับขั้นตอนในกระบวนการ λ = อาจเกิดลำดับขั้นตอนในกระบวนการ

### ปัจจัยด้านลักษณะงาน

จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ทำให้ลักษณะของงานที่ทีมผู้บริหารต้องตัดสินใจมีความแตกต่างกันมี 4 ปัจจัยย่อย ได้แก่

- 1) ความเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องของงานกับบริษัทแม่ (Parent-company involvement VS Parent-company non-involvement)
- 2) ลักษณะงานที่เป็นงานประจำและไม่ประจำ (Routine VS Non-routine)
- 3) ประเด็นตัดสินใจที่เป็นประเด็นวิกฤต<sup>1</sup>และไม่วิกฤต (Critical VS Non-critical issue)
- 4) รูปแบบการตัดสินใจที่อาศัยระบบทีมและระบบบุคคล (Team VS Individual decision-making)

<sup>1</sup> ในที่นี้หมายถึงงานที่สำคัญ (critical issue หรือ crucial issue)

ในการแจกแจงความแตกต่างของลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ ผู้วิจัยได้บูรณาการจากคำตอบของกลุ่มตัวอย่าง 35 คนจาก 7 องค์กรที่กล่าวถึงลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจที่ตนเข้าร่วม และได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นของแบบแผนลำดับขั้นตอนในงานลักษณะต่างๆ โดยจะกล่าวถึงปัจจัยด้านลักษณะงานที่มีผลต่อลำดับขั้นตอนเป็นหลัก และอธิบายปัจจัยด้านความรู้ ประสบการณ์ หรือความชำนาญของทีมบริหารในงานเป็นส่วนเสริม ดังต่อไปนี้

### 1) ความเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องของงานกับบริษัทแม่ (Parent-company involvement VS Parent-company non-involvement)

งานที่เกี่ยวข้องกับบริษัทแม่ คือ งานที่ทีมบริหารในองค์กรร่วมทุนไม่มีอำนาจเบ็ดเสร็จในการตัดสินใจ จะต้องขอการตัดสินใจจากบริษัทแม่หรือคณะกรรมการของบริษัทร่วมทุนฯ ซึ่งโดยทั่วไปคณะกรรมการของบริษัทร่วมทุนฯ จะมีการกำหนดอำนาจในการตัดสินใจของผู้บริหารแต่ละระดับ (Delegation of authority) ไว้ชัดเจน ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับทรัพย์สินหรือการทำสัญญา ผูกพันองค์กร หรือเป็นเรื่องอื่นๆ ที่ทีมบริหารพิจารณาว่าจำเป็นจะต้องขอการตัดสินใจจากบริษัทแม่ ในขณะที่งานที่ไม่เกี่ยวข้องกับบริษัทแม่ คือ งานที่ทีมบริหารในองค์กรร่วมทุนฯ ได้รับอำนาจที่ชัดเจนในการตัดสินใจในงานหรือประเด็นตัดสินใจนั้นๆ เช่น การอนุมัติงบประมาณ การปรับราคาภายใต้ขอบเขตที่สามารถทำได้

นอกจากนี้ จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารในองค์กรกลุ่มตัวอย่างแต่ละองค์กรที่มีระดับการบริหารเทียบเท่ากัน (เช่น กรรมการผู้จัดการขององค์กร A และ กรรมการผู้จัดการขององค์กร C) มีระดับของอำนาจตัดสินใจ (authority) ที่ได้รับจากบริษัทแม่หรือคณะกรรมการของบริษัทร่วมทุนฯ แตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความมีชื่อเสียงในด้านประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขององค์กรที่เป็นบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน

งานที่เกี่ยวข้องกับบริษัทแม่ จะมีลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจยาวกว่างานที่ไม่เกี่ยวข้องกับบริษัทแม่ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- (1) ทีมบริหารจะรับงานโดยตรงมาจากบริษัทแม่ซึ่งส่วนมากมักจะเป็นฝั่งอเมริกัน หรือทีมบริหารอาจจะเสนอโครงการที่จำเป็นต้องได้รับการอนุมัติจากบริษัทแม่ขึ้นมาพิจารณาภายในทีม
- (2) ในกรณีที่เป็นการรับงานโดยตรงมาจากบริษัทแม่ ทีมบริหารอาจจะต้องเสนอรายงานความคืบหน้าที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการตัดสินใจเป็นระยะๆ โดยบริษัทแม่จะให้



ความช่วยเหลือในเรื่องข้อมูล หรือมีการซักถามและให้ทีมบริหารไปหาข้อมูลเพิ่มเติม  
บางประเด็น

- (3) หลังจากที่ทีมบริหารได้รวบรวมข้อมูล อภิปรายทางเลือกต่างๆ ที่เกิดขึ้น และสรุป  
ข้อตกลงของทีมบริหารแล้ว จะต้องสรุปไปให้ทางบริษัทแม่เพื่อตัดสินใจอนุมัติเป็น  
ขั้นตอนสุดท้ายก่อนที่จะดำเนินการ
- (4) ระหว่างที่บริษัทแม่กำลังพิจารณาอนุมัติ อาจจะมีการซักถามข้อมูลเพิ่มเติมจากทีม  
บริหารของบริษัทร่วมทุนฯ หรือทีมบริหารที่เกี่ยวข้องจากบริษัทแม่ก่อนที่จะตัดสินใจ  
อนุมัติหรือไม่อนุมัติให้ดำเนินการ

ประสบการณ์หรือความชำนาญของทีมบริหารในงานทั้งในงานที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้อง  
กับบริษัทแม่จะมีผลต่อลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจดังที่กล่าวไว้ข้างต้น

(ดูแผนภาพที่ 4.4)

แผนภาพที่ 4.4 เปรียบเทียบลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจในงานที่มีความ  
เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับบริษัทแม่

| ลำดับขั้นตอน<br>ใน<br>กระบวนการ<br>ตัดสินใจ     | ตั้งรับประเด็นตัดสินใจ | ประชุม/สื่อสารกับผู้เกี่ยวข้อง<br>สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล | ซักถาม ทำความเข้าใจกับ<br>ประเด็นที่ต้องตัดสินใจ | วางแผน เสนอแนวทางการ<br>วิธีการ เกณฑ์ในการหา | แบ่งกลุ่มย่อย/สมาชิกในกลุ่ม<br>ไปดำเนินงาน/หาข้อมูล | กลุ่มย่อยไปหาข้อมูล เพื่อเตรียม<br>นำเสนอข้อมูลและทางเลือก | กลุ่มย่อย/สมาชิกทีมบริหารเสนอ<br>ข้อมูลและทางเลือกในที่ประชุม | สมาชิกในทีมที่ซักถามเกี่ยวกับ<br>ข้อมูลทางเลือก/ไปหาข้อมูลเพิ่มเติม | อภิปรายข้อดีข้อเสีย ความ<br>เป็นไปได้ของ ทางเลือก | สรุปการตัดสินใจ (หรือเสนอ<br>ทางเลือกไปยังบริษัทแม่) | (บริษัทแม่แลกเปลี่ยนข้อมูล/<br>เสนอให้นำมาพิจารณาใหม่) | ได้รับการอนุมัติจากบริษัทแม่/<br>นำไปปฏิบัติ และประเมินผล | นำสิ่งที่ปฏิบัติไปแล้วมา<br>ทบทวน |
|---|------------------------|---|--|--|---|--|---|---|---|--|--|---|-----------------------------------|
| ลักษณะงาน                                       | 1                      | 2   | 3  | 4  | 5   | 6  | 7   | 8   | 9   | 10   | 10   | 11  | 12                                |
| งานที่<br>เกี่ยวข้อง<br>กับบริษัทแม่            | λ                      | λ   | λ  | λ  | λ   | λ  | λ   | λ   | λ   | λ  | λ  | λ   | λ                                 |
| งานที่<br><u>ไม่</u> เกี่ยวข้อง<br>กับบริษัทแม่ | λ                      | λ   | λ  | λ  | λ   | λ  | λ   | λ   | λ   | λ  |  | λ   | λ                                 |

หมายเหตุ λ = เกิดลำดับขั้นตอนในกระบวนการ λ = อาจจะมีเกิดลำดับขั้นตอนในกระบวนการ

## 2) ลักษณะงานที่เป็นงานประจำและไม่ประจำ (Routine VS Non-routine)

งานประจำ หรืองานที่ผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างเรียกว่า day-to-day basis job หรือ day-to-day management คือ งานที่ทีมบริหารในองค์กรร่วมทุนฯ ต้องทำเป็นกิจวัตร เช่น งานประจำวัน ประจำเดือน ประจำไตรมาส หรืองานที่ต้องทำประจำปี โดยที่ทีมบริหารพอจะทราบล่วงหน้าว่า จะต้องทำงานนั้น หรืองานนั้นจะเกิดขึ้นเมื่อไร และอย่างไร ในขณะที่งานไม่ประจำ คือ งานโครงการที่ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำ หรืองานกรณีพิเศษ เป็นงานที่เกิดขึ้นจากบริบทภายในองค์กร หรือสถานการณ์ภายนอก หรือได้รับมอบหมายมาจากบริษัทแม่ โดยที่ทีมบริหารจะไม่ทราบล่วงหน้า

จากการวิจัยพบว่า ลักษณะงานที่เป็นงานประจำและงานไม่ประจำ มีผลต่อลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ คือ

- 2.1) **ขั้นตอนที่เกิดขึ้น:** ลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจของทีมผู้บริหารในงานประจำจะสั้นกว่างานไม่ประจำ คือ มักจะไม่มีขั้นตอนที่ 3, 4 และ 9 เพราะงานประจำมักเป็นงานที่ทีมบริหารมีประสบการณ์ ความชำนาญ และความเข้าใจเกี่ยวกับกรอบแนวคิดของงาน โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นๆ หรือทำคู่มือเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการตัดสินใจของงานประจำ และหากทางเลือกที่จะนำไปใช้เป็นที่ได้รับการยอมรับหรือพิสูจน์แล้วว่าเป็นทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในบริบทขององค์กรนั้น ทีมบริหารมักจะเลือกทำตามแนวทางเดิม

อย่างไรก็ตาม จากการวิจัยพบว่าในงานประจำบางอย่างที่ทีมบริหารเพิ่งเริ่มทำหรือมีประสบการณ์น้อย และอาจจะกำลังพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ทีมบริหารจำเป็นต้องทำความเข้าใจในประเด็นที่ต้องตัดสินใจ ร่วมกันวางแผนและเสนอแนวทาง รวมทั้งเกณฑ์การตัดสินใจ (ขั้นตอนที่ 3 และ 4)

ในขณะที่กระบวนการตัดสินใจในงานบางอย่างที่ไม่ใช่งานประจำแต่ทีมบริหารมีประสบการณ์และความชำนาญอาจจะไม่ต้องดำเนินการตามขั้นตอนที่ 3 และ 4 แต่ถ้าทีมบริหารไม่มีประสบการณ์หรือมีจำกัด มักจะเกิดลำดับขั้นตอน 3 ขั้นตอนดังกล่าว (ขั้นตอนที่ 3, 4 และ 9) เพื่อทำความเข้าใจให้เกิดความชัดเจนในการตัดสินใจร่วมกัน และอภิปรายข้อดี ข้อเสีย ความเป็นไปได้ของทางเลือกอย่างละเอียดรอบคอบก่อนดำเนินการ (ดูแผนภาพที่ 4.5)

- 2.2) **การย้อนขั้นตอน:** กระบวนการตัดสินใจในงานประจำ มักไม่เกิดการย้อนลำดับขั้นตอน ยกเว้นกรณีที่ทีมบริหารมีประสบการณ์หรือความชำนาญที่จำกัดในงานนั้น

ในขณะที่ในงานไม่ประจำ มักจะต้องมีการย้อนลำดับขั้นตอน เช่น บางกรณีที่ข้อมูล ที่สมาชิกทีมบริหารหรือกลุ่มย่อยหามาไม่ตรงหรือไม่สามารถตอบโจทยที่ต้องการ การตัดสินใจเนื่องจากมีความเข้าใจประเด็นที่ตัดสินใจไม่ตรงกัน อาจจะต้อง ย้อนกลับไปทำความเข้าใจร่วมกันในประเด็นที่ต้องตัดสินใจอีกครั้ง เป็นต้น

แผนภาพที่ 4.5 เปรียบเทียบลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจในงานประจำและไม่ประจำ

| ลำดับขั้นตอน<br>ใน<br>กระบวนการ<br>ตัดสินใจ | ตั้ง/รับประเด็นตัดสินใจ | ประชุม/สื่อสารกับผู้เกี่ยวข้อง<br>สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล | ซักถาม ทำความเข้าใจกับ<br>ประเด็นที่ต้องตัดสินใจ | วางแผน เสนอแนวทางการ<br>วิธีการ กระบวนการ | แบ่งกลุ่มย่อย/สมาชิกในกลุ่ม<br>ไปดำเนินการ/หาข้อมูล | กลุ่มย่อยไปหาข้อมูล เพื่อเตรียม<br>นำเสนอข้อมูลและทางเลือก | กลุ่มย่อย/สมาชิกทีมบริหารเสนอ<br>ข้อมูลและทางเลือกในที่ประชุม | สมาชิกในที่ประชุมปรึกษากับ<br>ข้อมูลทางเลือก/ไปหาข้อมูลเพิ่มเติม | อภิปรายข้อดีข้อเสีย ความ<br>เป็นไปได้ของ ทางเลือก | สรุปการตัดสินใจ (หรือเสนอ<br>ทางเลือกไปยังบริหาร) | (บริษัทแม่แลกเปลี่ยนข้อมูล/<br>เสนอให้นำมาพิจารณาใหม่) | ได้รับการอนุมัติจากบริษัทแม่/<br>นำไปปฏิบัติ และประเมินผล | นำสิ่งที่ปฏิบัติไปแล้วมา<br>ทบทวน |
|---|-------------------------|---|--|---|---|--|---|--|---|---|--|---|-----------------------------------|
| ลักษณะงาน                                   | 1                       | 2   | 3  | 4   | 5   | 6  | 7   | 8  | 9   | 10  | 10   | 11  | 12                                |
| งานประจำ                                    | λ                       | λ   | λ  | λ   | λ   | λ  | λ   | λ  | λ   | λ   | λ  | λ   | λ                                 |
| งานไม่ประจำ                                 | λ                       | λ   | λ  | λ   | λ   | λ  | λ   | λ  | λ   | λ   | λ  | λ   | λ                                 |

หมายเหตุ λ = เกิดลำดับขั้นตอนในกระบวนการ λ = อาจเกิดลำดับขั้นตอนในกระบวนการ

### 3) ประเด็นตัดสินใจที่เป็นประเด็นวิกฤตและไม่วิกฤต (Critical VS Non-critical issue)

จากการวิจัยพบว่า องค์กรกลุ่มตัวอย่างแต่ละองค์กรให้นิยามและน้ำหนักของประเด็นตัดสินใจที่เป็นประเด็นวิกฤตและไม่วิกฤตแตกต่างกันออกไปตามบริบทเฉพาะขององค์กร โดยกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ประเด็นตัดสินใจที่เป็นประเด็นวิกฤต หรืองานที่ผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเรียกว่า เป็น critical issue หรือ ประเด็น sensitive คือ ประเด็นที่มีความสำคัญ หรือประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับผลกระทบที่รุนแรงต่อองค์กร และหากตัดสินใจผิดพลาดจะยากแก่การแก้ไข เช่น เรื่อง ความอยู่รอด งบประมาณ การได้กำไรหรือขาดทุน ชื่อเสียงขององค์กร ความสัมพันธ์กับลูกค้า ความเป็นเอกภาพในองค์กร หรือความปลอดภัยของพนักงานและสิ่งแวดล้อมในระบบการผลิต ในขณะที่ประเด็นตัดสินใจที่ไม่เป็นประเด็นวิกฤต คือ ประเด็นที่ไม่มีความเกี่ยวข้องหรือเกี่ยวข้องกับ

น้อยกับผลกระทบที่รุนแรงต่อองค์กร และหากตัดสินใจผิดพลาดก็สามารถที่จะแก้ไขได้ เช่น การ จัดสัมมนา การจัดสภาพแวดล้อมภายนอกหรือภายในบริเวณที่ทำงาน

นอกจากนี้ ประเด็นวิกฤตอาจมีความเกี่ยวข้องกับภาวะจำกัด (constraint) เช่น ความ จำกัดด้านเวลา หรือความจำกัดเกี่ยวกับข้อมูล ทรัพยากร เทคโนโลยีที่จำเป็น หรืออาจจะเป็นงาน ฉุกเฉิน (emergency) ที่ทั้งมีผลกระทบรุนแรงต่อองค์กรและมีความจำกัดด้านเวลา ข้อมูล ทรัพยากร และเทคโนโลยีที่จำเป็น และความจำกัดในประสบการณ์หรือความชำนาญของทีม บริหารอาจทำให้ประเด็นตัดสินใจมีความวิกฤตมากขึ้น

จากการวิจัยพบว่า ประเด็นตัดสินใจที่เป็นประเด็นวิกฤตและไม่วิกฤตมีผลต่อลำดับ ขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจคล้ายกับงานประจำและงานไม่ประจำ (ดูแผนภาพที่ 4.6 ) คือ

- 3.1) **ขั้นตอนที่เกิดขึ้น:** ลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจของทีมผู้บริหารใน ประเด็นตัดสินใจที่ไม่วิกฤตจะสั้นกว่าประเด็นวิกฤตคือ มักจะไม่มีขั้นตอนที่ 3, 4 และ 9 เพราะทีมบริหารมีงานจำนวนมากที่ต้องตัดสินใจ จึงประเมินว่าควรใช้เวลา กับประเด็นตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อองค์กร มีความซับซ้อนหรือยากมากกว่า นอกจากนี้ ในประเด็นตัดสินใจที่ไม่วิกฤตบางประเด็น จะไม่มีขั้นตอนของการหา ข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อนำมาเสนอในการประชุมครั้งต่อไป (ขั้นตอนที่ 5 และ 8) แต่ อาจจะเสนอข้อมูลในที่ประชุม อภิปรายและหาข้อสรุปในคราวเดียวกัน

อย่างไรก็ตาม หากทีมบริหารมีประสบการณ์หรือความชำนาญในประเด็น ตัดสินใจที่วิกฤต อาจจะใช้ลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจไม่ครบทุกขั้นตอน แต่ถ้ามีประสบการณ์จำกัดหรือไม่มีเลย อาจทำให้เกิดลำดับขั้นตอนที่ครบถ้วน และ หากไม่สามารถตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาได้ อาจจะได้รับแนวทางหรือวิธีการแก้ไขจาก บริษัทแม่ ซึ่งทำให้ขาดลำดับขั้นตอนเกี่ยวกับการอภิปรายทางเลือก (ขั้นตอนที่ 9)

- 3.2) **การย้อนขั้นตอน:** กระบวนการตัดสินใจของทีมผู้บริหารในประเด็นตัดสินใจที่ไม่ วิกฤต มักไม่เกิดการย้อนลำดับขั้นตอน ในขณะที่ประเด็นตัดสินใจที่วิกฤตมักจะ ต้องมีการย้อนลำดับขั้นตอนกลับไปกลับมาเพื่อทบทวนการตัดสินใจ

## แผนภาพที่ 4.6 เปรียบเทียบลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจในประเด็นตัดสินใจ

### วิกฤตและไม่วิกฤต

| ลำดับขั้นตอน<br>ใน<br>กระบวนการ<br>ตัดสินใจ | ตั้งรับประเด็นตัดสินใจ | ประชุม/สื่อสารกับผู้เกี่ยวข้อง<br>สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล | ซักถาม ทำความเข้าใจกับ<br>ประเด็นที่ต้องตัดสินใจ | วางแผน เสนอแนวทางการ<br>วิธีการ เกณฑ์ในการหา | แบ่งกลุ่มย่อย/สมาชิกในกลุ่ม<br>ไปดำเนินงาน/หาข้อมูล | กลุ่มย่อยไปหาข้อมูล เพื่อเตรียม<br>นำเสนอข้อมูลและทางเลือก | กลุ่มย่อย/สมาชิกที่บริหารเสนอ<br>ข้อมูลและทางเลือกในที่ประชุม | สมาชิกในที่ประชุมแลกเปลี่ยน<br>ข้อมูลทางเลือก/ไปหาข้อมูลเพิ่มเติม | อภิปรายข้อดีข้อเสีย ความ<br>เป็นไปได้ของ ทางเลือก | สรุปการตัดสินใจ (หรือเสนอ<br>ทางเลือกไปยังบริษัทแม่) | (บริษัทแม่แลกเปลี่ยนข้อมูล/<br>เสนอให้นำมาพิจารณาใหม่) | ได้รับการอนุมัติจากบริษัทแม่/<br>นำไปปฏิบัติ และประเมินผล | นำสิ่งที่ปฏิบัติไปแล้วมา<br>ทบทวน |
|---|------------------------|---|--|--|---|--|---|---|---|--|--|---|-----------------------------------|
| ลักษณะงาน                                   | 1                      | 2   | 3  | 4  | 5   | 6  | 7   | 8   | 9   | 10   | 10   | 11  | 12                                |
| ประเด็นวิกฤต                                | λ                      | λ   | λ  | λ  | λ   | λ  | λ   | λ   | λ   | λ  | λ  | λ   | λ                                 |
| ประเด็น<br>ไม่วิกฤต                         | λ                      | λ   | λ  | λ  | λ   | λ  | λ   | λ   | λ   | λ  | λ  | λ   | λ                                 |

หมายเหตุ λ = เกิดลำดับขั้นตอนในกระบวนการ λ = อาจเกิดลำดับขั้นตอนในกระบวนการ

ในกรณีที่ประเด็นที่ต้องตัดสินใจเป็นกรณีฉุกเฉิน คือ ประเด็นที่ตัดสินใจมีผลกระทบรุนแรงต่อองค์กร มีเวลาตัดสินใจและการเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่จำกัด ทีมบริหารจะดำเนินการตัดสินใจตามลำดับขั้นตอนมากที่สุดและมีความต่อเนื่องเพื่อใช้เวลาที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยระดมผู้เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้ที่สามารถให้หรือเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการมานำมาช่วยการตัดสินใจ

#### 4) รูปแบบการตัดสินใจที่อาศัยระบบทีมและระบบบุคคล (Team VS Individual decision-making)

รูปแบบการตัดสินใจที่อาศัยระบบทีม คือ รูปแบบการตัดสินใจที่ผู้บริหารพิจารณาจากลักษณะของงานว่าไม่สามารถตัดสินใจคนเดียวได้ เนื่องจากความจำกัดในประสบการณ์หรือความชำนาญ จึงต้องอาศัยข้อมูล ความคิดเห็น จากฝ่ายต่างๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องโดยตรงหรือโดยอ้อม เช่น เรื่องการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน นอกจากนี้ รูปแบบการตัดสินใจที่อาศัยระบบทีมสามารถแบ่งได้อีกเป็น 2 ลักษณะ คือ (1) อาศัยการตัดสินใจจากทีมผู้บริหารทั้งหมด หรือ (2) อาศัยการตัดสินใจจากทีมผู้บริหารเฉพาะฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่รูปแบบการตัดสินใจของทีมนำมาช่วยการตัดสินใจโดยใช้ระบบบุคคล คือ การตัดสินใจในงานที่ผู้บริหารได้รับการมอบหมายอำนาจให้ตัดสินใจคนเดียวได้ หรือเป็นงานที่เรียกร้องการตัดสินใจโดยผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดในเวลานั้น (เช่น การ

ตัดสินใจในกรณีฉุกเฉิน งานที่เกินความสามารถหรือประสบการณ์ของทีมบริหาร) รูปแบบการตัดสินใจโดยใช้ระบบทีมและระบบบุคคลมีผลต่อลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ ดังนี้

รูปแบบการตัดสินใจโดยใช้ระบบทีมมักจะมีลำดับขั้นตอนที่ ยาวกว่า ระบบบุคคล เนื่องจากต้องอาศัยกระบวนการกลุ่มในการดำเนินการตัดสินใจ ในขณะที่การตัดสินใจโดยอาศัยระบบบุคคล ซึ่งได้แก่ ผู้ที่มีอำนาจสูงสุดที่สามารถตัดสินใจได้ หรือผู้ที่ได้รับมอบอำนาจให้ตัดสินใจในเรื่องนั้นๆ จะรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาตามเกณฑ์ เปรียบเทียบข้อดีข้อเสีย ความเป็นไปได้ และตัดสินใจโดยอาจจะผ่านกระบวนการกลุ่มบางส่วนหรือไม่ผ่านกระบวนการกลุ่ม อย่างไรก็ตาม จากการวิจัยพบว่า รูปแบบการตัดสินใจโดยใช้ระบบบุคคลจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลและการอภิปรายทางเลือกจากทีมบริหารเพื่อประกอบการตัดสินใจ (ดูแผนภาพที่ 4.7)

แผนภาพที่ 4.7 เปรียบเทียบลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจในงานที่ตัดสินใจโดยใช้ระบบทีมหรือระบบบุคคล

| ลำดับขั้นตอน<br>ใน<br>กระบวนการ<br>ตัดสินใจ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 10 | 11 | 12 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|
| ลักษณะงาน                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 10 | 11 | 12 |
| ตัดสินใจ<br>ระบบทีม                         | λ | λ | λ | λ | λ | λ | λ | λ | λ | λ  | λ  | λ  | λ  |
| ตัดสินใจ<br>ระบบบุคคล                       | λ | λ | λ | λ | λ | λ | λ | λ | λ | λ  | λ  | λ  | λ  |

หมายเหตุ λ = เกิดลำดับขั้นตอนในกระบวนการ λ = อาจเกิดลำดับขั้นตอนในกระบวนการ

เนื่องจากลักษณะงานที่ทีมบริหารระดับกลางและระดับสูงขององค์กรกลุ่มตัวอย่างต้องตัดสินใจ มีปัจจัยด้านลักษณะงานเกี่ยวข้องมากกว่า 1 ปัจจัย โดยจากการวิจัยพบว่า **ปัจจัยในเรื่องความเกี่ยวข้องของงานกับบริษัทแม่**มีผลต่อลำดับขั้นตอนที่เพิ่มขึ้นหลังจากทีมบริหารได้สร้างข้อสรุปแล้ว แต่อาจจะ ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นของลำดับขั้นตอนระหว่างกระบวนการ ในขณะที่ปัจจัยในเรื่อง **ลักษณะงานประจำหรือไม่ประจำ ประเด็น**

**ตัดสินใจที่วิกฤตหรือไม่วิกฤต และรูปแบบการตัดสินใจโดยใช้ระบบทีมหรือระบบบุคคล** มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการตัดสินใจ ดังนั้น ผู้วิจัยจะได้เปรียบเทียบลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยลักษณะงานประจำหรือไม่ประจำ ประเด็นตัดสินใจที่วิกฤตหรือไม่วิกฤต และรูปแบบการตัดสินใจโดยใช้ระบบทีมหรือระบบบุคคล โดยทั้ง 3 ปัจจัยทำให้เกิดลักษณะงาน 8 ประเภท ได้แก่

- (1) งานประจำ ประเด็นวิกฤต และตัดสินใจโดยระบบทีม
- (2) งานประจำ ประเด็นวิกฤต และตัดสินใจโดยระบบบุคคล
- (3) งานประจำ ประเด็นไม่วิกฤต และตัดสินใจโดยระบบทีม
- (4) งานประจำ ประเด็นไม่วิกฤต และตัดสินใจโดยระบบบุคคล
- (5) งานไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต และตัดสินใจโดยระบบทีม
- (6) งานไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต และตัดสินใจโดยระบบบุคคล
- (7) งานไม่ประจำ ประเด็นไม่วิกฤต และตัดสินใจโดยระบบทีม
- (8) งานไม่ประจำ ประเด็นไม่วิกฤต และตัดสินใจโดยระบบบุคคล

แต่จากการวิจัยพบว่า ไม่ปรากฏ ลักษณะงานที่เกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับบริษัทแม่ เป็นงานประจำหรือไม่ประจำ ไม่วิกฤต ซึ่งตัดสินใจด้วยระบบบุคคลหรือระบบทีมเฉพาะกิจที่ประกอบด้วยพนักงานปฏิบัติการ แต่ไม่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับกลางหรือระดับสูงโดยตรง ดังนั้น ผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจโดยจัดกลุ่มงานที่ตัดสินใจโดยระบบบุคคลไว้ด้วยกัน ดังต่อไปนี้

- (1) งานประจำ ประเด็นวิกฤต และตัดสินใจโดยระบบทีม
- (2) งานประจำ ประเด็นไม่วิกฤต และตัดสินใจโดยระบบทีม
- (3) งานไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต และตัดสินใจโดยระบบทีม
- (4) งานประจำ ประเด็นวิกฤต และตัดสินใจโดยระบบบุคคล
- (5) งานไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต และตัดสินใจโดยระบบบุคคล

ลำดับขั้นตอนของงานแต่ละลักษณะเป็นดังนี้

#### (1) งานประจำ ประเด็นวิกฤต และตัดสินใจโดยระบบทีม

งานประจำ ประเด็นวิกฤต และตัดสินใจระบบทีมที่พบในทีมบริหารระดับสูง ได้แก่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์หรือแนวทางการดำเนินงานสำหรับประเทศซึ่งมักเป็นงานระยะยาว (เช่นแผน

3-5 ปี) และการทบทวนแผนฯ ดังกล่าว การปรับใช้นโยบายที่ได้รับจากบริษัทแม่ ซึ่งงานประเภทนี้ มักจะมีการย้อนขั้นตอนและใช้ระยะเวลาในการตัดสินใจ พบในองค์กรกลุ่มตัวอย่างทุกองค์กร

ส่วนงานลักษณะเดียวกันที่พบในทีมบริหารระดับกลาง ได้แก่ การวางแผนปฏิบัติการตามแผนแม่บทหรือนโยบายที่ได้รับ การทบทวนแก้ไขงานที่เกิดจากแผนปฏิบัติการทั้งภายในฝ่ายและระหว่างฝ่าย พบในกลุ่มตัวอย่างทุกองค์กรยกเว้นองค์กร C ที่มีโครงสร้างการองค์กรและการตัดสินใจระบบเมทริกซ์ 3 แกนซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะองค์กร หัวหน้าทีมบริหารระดับกลางในฝ่ายบริหาร (แกน Geography เช่น Site Director) จะวางแผนปฏิบัติการในงานบริหารทั่วไป ส่วนหัวหน้าทีมบริหารระดับกลางในแกน Function (ผู้จัดการฝ่าย) จะต้องวางแผนเชิงกลยุทธ์หรือแผนการดำเนินงานสำหรับประเทศในหน้าที่รับผิดชอบ (ตาม function) ซึ่งเป็นแผนระยะยาว 3-5 ปี เช่น ผู้บริหารฝ่ายการประชาสัมพันธ์ขององค์กร C (สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2546) กล่าวว่า

“ในประเทศเรามี country management team อยู่ ซึ่งก็ประกอบด้วย Manager ของทุก business กับพวก Function ต่างๆ ซึ่งมันจะกำหนดพวก เราเรียก critical issue, plan สำหรับประเทศในแต่ละปี) แต่ละ Function งานก็จะกำหนดกันเอง เช่น ในงานด้าน Public Affairs นี้เราก็จะกำหนดในลักษณะแผนงานระยะยาว คือ 3-5 ปี ว่าเราต้องการอะไรในช่วงนี้ของเรา และเราก็ต้องทำแผนงานเพื่อที่จะต้อง support อันอื่น”

อย่างไรก็ตาม จากการวิจัยพบว่าเนื่องจากความรู้ ประสบการณ์ของทีมบริหารในแต่ละระดับของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน ทำให้ลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารระดับต่างๆ ขององค์กรกลุ่มตัวอย่างในงานประเภทนี้แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (ดูแผนภาพที่ 4.8)

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





แผนภาพที่ 4.8 (ต่อ) แสดงลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารระดับต่างๆ ขององค์กรกลุ่มตัวอย่างในงานประจำ ประเด็นวิกฤต และตัดสินใจระบบทีม

| ลำดับขั้นตอน<br>ใน<br>กระบวนการ<br>ตัดสินใจ | ตั้งรับประเด็นตัดสินใจ | ประชุม/สื่อสารกับผู้เกี่ยวข้อง<br>สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล | ซักถาม ทำความเข้าใจกับ<br>ประเด็นที่ต้องตัดสินใจ | วางแผน เสนอแนวทาง/<br>วิธีการ เสนอปัญหา | แบ่งกลุ่มย่อย/สมาชิกในกลุ่ม<br>ไปดำเนินการ/หาข้อมูล | กลุ่มย่อยไปหาข้อมูล เพื่อเตรียม<br>นำเสนอข้อมูลและทางเลือก | กลุ่มย่อย/สมาชิกทีมบริหารเสนอ<br>ข้อมูลและทางเลือกในที่ประชุม | สมาชิกในทีมซักถามเกี่ยวกับ<br>ข้อมูล/ทางเลือก/ไปหาข้อมูลเพิ่มเติม | อภิปรายข้อดีข้อเสีย ความ<br>เป็นไปได้ของ ทางเลือก | สรุปการตัดสินใจ (หรือเสนอ<br>ทางเลือกไปยังบริษัทแม่) | (บริษัทแม่แลกเปลี่ยนข้อมูล/<br>เสนอให้นำมาพิจารณาใหม่) | ได้รับการอนุมัติจากบริษัทแม่/<br>นำไปปฏิบัติ และประเมินผล | นำสิ่งที่ปฏิบัติไปแล้วมา<br>ทบทวน |
|---|------------------------|---|--|---|---|--|---|---|---|--|--|---|-----------------------------------|
| ระดับ/องค์กร                                | 1                      | 2   | 3  | 4                                       | 5   | 6  | 7   | 8   | 9   | 10   | 10   | 11  | 12                                |
| ทีมบริหารการเงิน <sup>1</sup>               |                        |   |  |   |   |  |   |   |   |  |  |   |                                   |
| D <sup>2</sup>                              | λ                      | λ   | λ  |   | λ   | λ  | λ   |   | λ   | λ  | λ  | λ   | λ                                 |
| F   | λ                      | λ   | λ  | λ                                       | λ   | λ  | λ   | λ   | λ   | λ  | λ  | λ   | λ                                 |
| G <sup>2</sup>                              | λ                      | λ   | λ  |   | λ   | λ  | λ   |   | λ   | λ  | λ  | λ   | λ                                 |
| ทีมบริหารการ ผลิต.                          |                        |   |  |   |   |  |   |   |   |  |  |   |                                   |
| C   | λ                      | λ   | λ  | λ                                       | λ   | λ  | λ   | λ   | λ   | λ  | λ  | λ   | λ                                 |

หมายเหตุ λ = เกิดลำดับขั้นตอนในกระบวนการ λ = อาจเกิดลำดับขั้นตอนในกระบวนการ

- หมายถึง รับนโยบายหลักจากบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน แต่แยกการทำงานตามฝ่ายโดยต่างฝ่ายต่างสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องโดยไม่ได้ประชุมร่วมกันระหว่างกระบวนการ และนำเสนอในที่ภาพรวม
- หมายถึง ส่วนมากจะรับนโยบายหลักจากบริษัทแม่ฝั่งอเมริกันซึ่งมักจะมีทางเลือกมาให้ ทีมบริหารจะอภิปรายว่าจะปฏิบัติตามทางเลือกใดมากกว่าที่จะค้นหาทางเลือกใหม่

จากแผนภาพที่ 4.8 ทีมบริหารระดับสูงขององค์กร C, D, E, F และ G จะรับนโยบายหลักจากบริษัทแม่ฝั่งอเมริกันผ่านผู้บริหารสูงสุดขององค์กรแต่จะแยกกันทำงานตามฝ่าย และจะนำเสนอแผนงานเพื่อพิจารณาร่วมกันในภาพรวม ทีมบริหารระดับสูงทุกองค์กรดำเนินตามลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ ยกเว้นองค์กร D ซึ่งอาจจะเกิดหรือไม่เกิดลำดับขั้นตอนที่ 3 และ 4 ดังที่ตัวแทนผู้บริหารสูงสุดขององค์กร D (สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2546) และ กรรมการและผู้บริหารฝ่ายการขายและการตลาดขององค์กร D (สัมภาษณ์, 12 กุมภาพันธ์ 2546) กล่าวเกี่ยวกับแนวทางการวางแผนและการปรับใช้นโยบาย (ตามลำดับ) ว่า

“...เค้าอาจจะมีเกณฑ์กำหนดอยู่บ้างว่าเค้า require minimum margin เท่าไหร่ เรายังก็ต้องพยายามทำตัวเลขให้ได้ อย่างสมมติว่าอัตรากำไรสุทธิต่อรายได้ อย่างต่ำต้องไม่น้อยกว่า 10% เรายังก็ต้องทำแผนเราตามนั้น ถ้าแผนไม่ meet requirement ขึ้นต้นของเค้านี้มันก็ไม่ผ่าน เรายังก็ต้องพยายามทำให้ได้ คือเราต้องคิดว่าทำอย่างไรถึงจะได้ net margin เท่านั้น”

“ถ้าเป็น *policy* ใหญ่เป็นเรื่องหลักๆ ของบริษัทมันก็มาจากทางอเมริกา...ตรงนั้นเราคงไป  
แต่ต้องอะไรไม่ได้ เป็นหน้าที่ที่เราต้องทำตาม”

ในทีมบริหารระดับกลาง ลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารการขายและ  
การตลาดในองค์กรกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะคล้ายกัน ส่วนทีมบริหารการผลิต เฉพาะองค์กร A และ  
F ที่อาจจะไม่เกิดขั้นตอนที่ 8 เพราะในองค์กร A หัวหน้าทีมซึ่งเป็นผู้บริหารจากบริษัทแม่ฝั่ง  
อเมริกันมักจะสื่อสารเพื่อให้ปฏิบัติตามมากกว่าการขอความคิดเห็น ส่วนองค์กร F หัวหน้าทีม  
มักจะเป็นผู้มีบทบาทหลักในการวางแผนโดยสมาชิกที่อาจจะมิบทบาทไม่มากในงานประเภทนี้  
ดังที่ตัวแทนผู้บริหารฝ่ายการผลิตขององค์กร A (สัมภาษณ์, 28 มกราคม 2546) กล่าวว่า

“ผู้ที่ทำหน้าที่ในการเข้ามาบริหารได้แก่ฝั่งอเมริกา ซึ่งดูเหมือนว่าจะเข้ามาควบคุมให้มีการ  
ดำเนินการตามนโยบายที่ทางบริษัทแม่กำหนดมามากกว่าที่จะเข้ามาทำการบริหารงานใน  
ลักษณะทีม...ส่วนมากไม่ค่อยมีการตัดสินใจกันเป็นระบบทีมมากนัก ทางผู้บริหารเห็นว่าควร  
จะเป็นอย่างไรก็คุยกันเลย...ประเด็นบางอย่างต้องการข้อมูลสำคัญเพื่อมาสนับสนุน แต่ทาง  
ผู้บริหารฝ่ายการผลิตไม่ค่อยจะหาข้อมูลมาให้ เค้าจะไปคุยกันเองแล้วตัดสินใจมา เลยไม่  
ค่อยมีแรงจูงใจจะซักถามอะไรมาก”

สำหรับในทีมบริหารด้านการเงินและบัญชีในองค์กร D และ G อยู่ภายใต้การควบคุมของ  
บริษัทแม่ฝั่งอเมริกันและมีบทบาทจำกัดในการบริหารการเงินภายในองค์กร มักดำเนินตามแผน  
หรือทางเลือกที่ทางบริษัทแม่ฝั่งอเมริกันกำหนดโดยลงรายละเอียดด้านแผนปฏิบัติการให้  
สอดคล้องกับกฎหมายและบริบทสถานการณ์ในประเทศ ดังที่ผู้บริหารฝ่ายการเงินและบัญชีของ  
องค์กร D (สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2546) และ G (สัมภาษณ์, 6 กุมภาพันธ์ 2546) กล่าวว่า

“เรื่องบัญชี ก็ต้องมี *manual* มาว่าตามรายการทำบัญชี นอกจากเราต้องปฏิบัติตามกฎหมาย  
ของบ้านเรา มาตรฐานการบัญชีของเราที่กำหนดไว้แล้ว มันก็จะมีบอกว่า *report* ที่เราต้อง  
ส่งไปเมื่อนอกนี้เราต้องทำตาม US GAAP ซึ่งเค้ากำหนดว่าต้องปรับตัวเลขจากเมืองไทย  
ต้อง *report under US GAAP* อย่างนี้ค่ะ *reconcile* ตัวตาม ต้องอะไรแบบนี้ ...มีกติกาบาง  
ตัวที่อาจจะกำหนดไว้เป็นพิเศษ เช่น ค่าใช้จ่ายในข้อไหนมีข้อจำกัดอะไร หรือว่าบอกว่าการ  
คำนวณค่าเสื่อมราคาของทรัพย์สิน ให้ถือหลักต่อไปนี้ ก็จะออกมาเป็น *Financial Manual*  
มาเลย เราก็ทำตามนั้น”

“แต่ในความเห็น ฝ่ายบัญชีการเงินอาจจะดูเหมือนสำคัญไม่มากในการบริหารงาน ทำให้เรา  
มักจะรู้อะไรทีหลัง ซึ่งส่วนนี้การวางแผนเพื่อป้องกันหรือแก้ไขอะไรมันก็ไม่ค่อยจะทัน อันนี้ก็  
เป็นความจำกัดของการทำงานของตัวเอง...ตัวอย่างเช่นการเลือกธนาคารเพื่อชำระเงิน เค้าก็  
จะกำหนดว่าได้เฉพาะธนาคาร A หรือ B ซึ่งบางครั้งอาจจะมีธนาคาร C ที่ให้บริการดีกว่า มี

การบริการชำระ Online หรืออะไรแบบนี้ เราก็เลือกเองไม่ได้ เพราะจะต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของทางบริษัทแม่”

## (2) งานประจำ ประเด็นไม่วิกฤต และตัดสินใจโดยระบบทีม

กลุ่มตัวอย่างในทีมบริหารระดับสูงไม่ได้กล่าวถึงลำดับขั้นตอนของงานประจำ ประเด็นไม่วิกฤต และตัดสินใจโดยระบบทีม แต่มีการกล่าวถึงตัวอย่าง เช่น การประชุมเพื่อทบทวนการบริหารจัดการ ทบทวนการตัดสินใจ ตามเงื่อนไขของระบบคุณภาพที่องค์กรรับมาใช้ และเป็นการประชุมผู้บริหารในทุกระดับ (ผู้บริหารระดับต้นถึงกรรมการผู้จัดการ) โดยมีชื่อเรียกแตกต่างกันในแต่ละองค์กร เช่น CI (continuous improvement), MI (management improvement), QMR (quality management review), monthly meeting, management review

งานประเภทนี้ในทีมบริหารระดับกลาง ได้แก่ งานปฏิบัติการทั่วไปที่แต่ละฝ่ายรับผิดชอบ (day-to-day basis job) เป็นงานระยะสั้นและมักไม่มีการย้อนกระบวนการขั้นตอนโดยอาจจะตัดสินใจให้จบในคราวเดียวหรือภายในระยะเวลาไม่นาน เช่น การวางแผนและคาดการณ์การขายประจำเดือน การแก้ไขปัญหาในการบริการลูกค้า ปัญหาในการผลิต ปัญหาบุคคลบัญชี ซึ่งมีลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจดังแผนภาพที่ 4.9

แผนภาพที่ 4.9 แสดงลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจของทีมงานบริหารระดับต่างๆ ขององค์กรกลุ่มตัวอย่างในงานประจำ ประเด็นไม่วิกฤต และตัดสินใจระบบทีม

| ลำดับขั้นตอน<br>ใน<br>กระบวนการ<br>ตัดสินใจ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 10 | 11 | 12 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|
| ระดับ/องค์กร                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |
| ทีมบริหารการตลาด                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |
| A   | λ | λ | λ | λ | λ | λ | λ | λ | λ | λ  |    | λ  | λ  |
| B   | λ | λ | λ | λ | λ | λ | λ | λ | λ | λ  |    | λ  | λ  |
| D   | λ | λ | λ | λ | λ | λ | λ | λ | λ | λ  |    | λ  | λ  |
| G   | λ | λ | λ | λ | λ | λ | λ | λ | λ | λ  |    | λ  | λ  |

แผนภาพที่ 4.9 (ต่อ) แสดงลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารระดับต่างๆ ขององค์กรกลุ่มตัวอย่างในงานประจำ ประเด็นไม่วิกฤต และตัดสินใจระบบทีม

| ลำดับขั้นตอน<br>ใน<br>กระบวนการ<br>ตัดสินใจ | ตั้งรับประเด็นตัดสินใจ | ประชุม/สื่อสารกับผู้เกี่ยวข้อง<br>สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล | ซักถาม ทำความเข้าใจกับ<br>ประเด็นที่ต้องตัดสินใจ | วางแผน เสนอแนวทางการ<br>วิธีการ เกณฑ์ในการหา | แบ่งกลุ่มย่อย/สมาชิกในกลุ่ม<br>ไปดำเนินการงาน/หาข้อมูล | กลุ่มย่อยไปหาข้อมูล เพื่อเตรียม<br>นำเสนอข้อมูลและทางเลือก | กลุ่มย่อย/สมาชิกทีมบริหารเสนอ<br>ข้อมูลและทางเลือกในที่ประชุม | สมาชิกในทีมซักถามเกี่ยวกับ<br>ข้อมูลทางเลือก/ไปหาข้อมูลเพิ่มเติม | อภิปรายข้อดีข้อเสีย ความ<br>เป็นไปได้ของ ทางเลือก | สรุปการตัดสินใจ (หรือเสนอ<br>ทางเลือกไปยังบริษัทแม่) | (บริษัทแม่แลกเปลี่ยนข้อมูล/<br>เสนอให้นำมาพิจารณาใหม่) | ได้รับการอนุมัติจากบริษัทแม่/<br>นำไปปฏิบัติ และประเมินผล | นำสิ่งที่ปฏิบัติไปแล้วมา<br>ทบทวน |
|---|------------------------|---|--|--|--|--|---|--|---|--|--|---|-----------------------------------|
| ระดับ/องค์กร                                | 1                      | 2   | 3  | 4  | 5  | 6  | 7   | 8  | 9   | 10   | 10   | 11  | 12                                |
| ทีมบริหารการผลิต                            |                        |   |  |  |  |  |   |  |   |  |  |   |                                   |
| A   | λ                      | λ   | λ  | λ  | λ  | λ  | λ   | λ  | λ   | λ  |  | λ   | λ                                 |
| B <sup>1</sup>                              | λ                      | λ   | λ  | λ  | λ  | λ  | λ   | λ  | λ   | λ  |  | λ   | λ                                 |
| C <sup>1</sup> งานบริหาร,<br>ปฏิบัติการ     | λ                      | λ   | λ  | λ  | λ  | λ  | λ   | λ  | λ   | λ  |  | λ   | λ                                 |
| E   | λ                      | λ   | λ  | λ  | λ  | λ  | λ   | λ  | λ   | λ  |  | λ   | λ                                 |
| F   | λ                      | λ   | λ  | λ  | λ  | λ  | λ   | λ  | λ   | λ  |  | λ   | λ                                 |
| ทีมบริหารการเงินฯ                           |                        |   |  |  |  |  |   |  |   |  |  |   |                                   |
| D   | λ                      | λ   | λ  | λ  | λ  | λ  | λ   | λ  | λ   | λ  |  | λ   | λ                                 |
| F <sup>1</sup>                              | λ                      | λ   | λ  | λ  | λ  | λ  | λ   | λ  | λ   | λ  |  | λ   | λ                                 |
| G   | λ                      | λ   | λ  | λ  | λ  | λ  | λ   | λ  | λ   | λ  |  | λ   | λ                                 |
| ทีมบริหารการ ปชส.                           |                        |   |  |  |  |  |   |  |   |  |  |   |                                   |
| C   | λ                      | λ   | λ  | λ  | λ  | λ  | λ   | λ  | λ   | λ  |  | λ   | λ                                 |

หมายเหตุ λ = เกิดลำดับขั้นตอนในกระบวนการ λ = อาจเกิดลำดับขั้นตอนในกระบวนการ

<sup>1</sup> หมายถึง มีการทำงานเป็นทีมย่อยซึ่งโดยส่วนมากจะแยกกันทำ ยกเว้นงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างฝ่าย

จากแผนภาพที่ 4.9 แบบแผนของลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจในงานประจำ ไม่ วิกฤตจะคล้ายกันเป็นส่วนมาก คือเป็นแบบ “ถามแล้วตอบเลย” “ตัดสินใจเร็วที่สุดโดยใช้เหตุผล” (พบในทุกองค์กร) จะมีขั้นตอนที่ 1, 2, 7, 10 และ 11 โดยอาจจะมีหรือไม่มีขั้นตอนที่ 3, 4, 5, 6 และ 8 (ซึ่งส่วนมากจะไม่มี) และไม่มีขั้นตอนที่ส่งข้อสรุปไปบริษัทแม่ แต่จะมีขั้นตอนที่ 9 เฉพาะกรณีที่เกิดความเห็นหรือทางเลือกในการตัดสินใจที่ต่างกันชัดเจนมากกว่า 1 ทาง เช่น ความเห็น

ในการแก้ไขปัญหาด้านการผลิตไม่ตรงกัน จะต้องมีการทดลองตามทางเลือกที่เกิดขึ้นและอภิปราย ก่อนที่จะสรุป พบในองค์กร A, B, E และ F (องค์กร C ไม่ได้กล่าวถึง) ดังเช่นที่มบริหารการผลิต ขององค์กร A (สัมภาษณ์, 28 มกราคม 2546) และ F (สัมภาษณ์, 12 กุมภาพันธ์ 2546) กล่าวว่ (ตามลำดับ)

“ตรงนี้ก็ลำบากใจ เพราะในบางเรื่องนี่ก็ต้องหาข้อมูลมาสนับสนุนของแต่ละฝ่าย ส่วนใหญ่ คนนี้ว่าทางนี้ดี แต่อีกข้างหนึ่งก็บอกว่าไม่สามารถทำได้ ก็ต้องมีการตัดสินใจว่าเราจะดำเนิน ต่อไปหรือว่าจะหยุด มันต้องหาข้อมูล ถ้าหยุดกับไม่หยุดนี่ผลเสียที่เกิดขึ้นตามมาจะเป็น อย่างไร ก็ต้องไปหามา หรือไม่ก็ต้องลองผลิตไปเลย หรือไม่ก็ต้องให้ผู้บริหารตัดสินใจไปเลย ว่าจะเดินหน้าหรือถอยหลัง”

“สรุปไม่ได้ก็ต้องเอาขอสมมติฐานมาแล้วก็ออกแบบการทดลอง แล้วก็ทดลองผลิตใน production เอาของจริงมาดูกันเลย คือลักษณะบางครั้งที่ผลิตด้วยเครื่องรุ่นเดียวกัน เครื่องที่ 1 ไม่มีปัญหา แต่พอเครื่องที่ 2 มันไม่ได้อย่างนั้นแล้ว สูตรเดียวกัน บางครั้งมันก็หาข้อสรุป ไม่ได้ บางทีก็วัดดูดีไม่ดี คนละ lot รีเปล่า...ให้หลัง 2 เครื่อง สูตรเดียวกัน แบบ parallel ดูซิ ว่าเป็นปัญหาจากเครื่องจักรหรืออะไร...แต่ในเชิงบริหารค่อนข้างสิ้นเปลือง”

### (3) งานไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต และตัดสินใจโดยระบบทีม

งานไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต และตัดสินใจระบบทีมมักเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย หรือโครงการพิเศษที่เกี่ยวข้องกับบริษัทแม่ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร การสร้างหรือผลิต ผลิตภัณฑ์ใหม่ (พบในองค์กร B, E, F และ G) หรือเรื่องฉุกเฉินที่มีความสำคัญและผลกระทบต่อ องค์กร เช่น ความเป็นเอกภาพ ความอยู่รอด หรือผลกำไร (พบในทุกองค์กร) โดยอาจเป็นงาน ระยะสั้น ระยะกลางหรือระยะยาว

ตัวอย่างของงานประเภทนี้ที่พบในงานวิจัย: งานของทีมบริหารระดับสูง เช่น นโยบายการ ปลดพนักงาน (lay-off) การไม่ขึ้นเงินเดือน (salary freeze) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างงานบริหาร บุคคล อุบัติเหตุจากการปฏิบัติงานที่มีมูลค่าความเสียหายมาก ส่วนงานที่พบในทีมบริหาร ระดับกลาง เช่น การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ การบุกเบิกตลาด การผลิตสินค้าชนิดพิเศษ การ ประชาสัมพันธ์องค์กร (ร่วมกับทีมบริหารระดับสูง) ซึ่งมักพบในทีมบริหารการขายและการตลาด และการผลิต แต่ไม่พบงานลักษณะนี้ในทีมบริหารการเงินและบัญชียกเว้นองค์กร F ที่มีริเริ่ม โครงการ Cost saving

ลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจที่เกิดขึ้นในงานประเภทนี้เป็นดังแผนภาพที่ 4.10



แผนภาพที่ 4.10 (ต่อ) แสดงลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจของทีมนิเทศระดับต่างๆ ขององค์กรกลุ่มตัวอย่างในงานไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต และตัดสินใจระบบทีม

| ลำดับขั้นตอน<br>ใน<br>กระบวนการ<br>ตัดสินใจ | ตั้งรับประเด็นตัดสินใจ | ประชุม/สื่อสารกับผู้เกี่ยวข้อง<br>สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล | ซักถาม ทำความเข้าใจกับ<br>ประเด็นที่ต้องตัดสินใจ | วางแผน เสนอแนวทาง/<br>วิธีการ เสนอปัญหา | แบ่งกลุ่มย่อย/สมาชิกในกลุ่ม<br>ไปดำเนินการ/หาข้อมูล | กลุ่มย่อยไปหาข้อมูล เพื่อเตรียม<br>นำเสนอข้อมูลและทางเลือก | กลุ่มย่อย/สมาชิกทีมบริหารเสนอ<br>ข้อมูลและทางเลือกในที่ประชุม | สมาชิกในทีมซักถามเกี่ยวกับ<br>ข้อมูล/ทางเลือก/ไปหาข้อมูลเพิ่มเติม | อภิปรายข้อดีข้อเสีย ความ<br>เป็นไปได้ของ ทางเลือก | สรุปการตัดสินใจ (หรือเสนอ<br>ทางเลือกไปยังบริษัทแม่) | (บริษัทแม่แลกเปลี่ยนข้อมูล/<br>เสนอให้นำมาพิจารณาใหม่) | ได้รับการอนุมัติจากบริษัทแม่/<br>นำไปปฏิบัติ และประเมินผล | นำสิ่งที่ปฏิบัติไปแล้วมา<br>ทบทวน |
|---|------------------------|---|--|---|---|--|---|---|---|--|--|---|-----------------------------------|
| ระดับ/องค์กร                                | 1                      | 2   | 3  | 4                                       | 5   | 6  | 7   | 8   | 9   | 10   | 10   | 11  | 12                                |
| ทีมบริหารการเงินฯ                           |                        |   |  |   |   |  |   |   |   |  |  |   |                                   |
| D <sup>1</sup>                              | λ                      | λ   | λ  | λ                                       | λ   | λ  | λ   | λ   | λ   | λ  | λ  | λ   | λ                                 |
| F   | λ                      | λ   | λ  | λ                                       | λ   | λ  | λ   | λ   | λ   | λ  | λ  | λ   | λ                                 |
| G <sup>1</sup>                              | λ                      | λ   | λ  | λ                                       | λ   | λ  | λ   | λ   | λ   | λ  | λ  | λ   | λ                                 |
| ทีมบริหารการ ปชส.                           |                        |   |  |   |   |  |   |   |   |  |  |   |                                   |
| C   | λ                      | λ   | λ  | λ                                       | λ   | λ  | λ   | λ   | λ   | λ  | λ  | λ   | λ                                 |

หมายเหตุ λ = เกิดลำดับขั้นตอนในกระบวนการ λ = อาจเกิดลำดับขั้นตอนในกระบวนการ

<sup>1</sup> หมายถึง องค์กรดังกล่าวไม่ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานประเภทนี้

จากแผนภาพ 4.10 ในทีมบริหารระดับสูงที่กล่าวถึงงานประเภทนี้ได้แก่ องค์กร B, C, F และ G ซึ่งเกิดลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจครบทุกขั้นตอน ใช้ระยะเวลาสั้น และมีการย้อนขั้นตอนเพื่อทบทวนการตัดสินใจ ดังตัวอย่างที่ทีมผู้บริหารระดับสูงขององค์กร B (สัมภาษณ์, 15 มกราคม 2546) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารจัดการว่า

“...That way the corporate is coming for the certain change which---changing--- one example in the past that we started to make a decision whether the HR should be the major area that the organization should focus”.

“...Considering that in mind, advice from the corporate level comes. OK, the HR— Human Development should be in which we have to work upon. And idea was sought from all units, what do they think about the existing systems, what can be done for the improvement, advice was sent back to the corporate, it was the open call”.

“...So, we have 10 units in Thailand, ideas coming from every managers, ---- levels---, through the directors. Base on the input, the expertise sought from the



outside, the experts. Major fact sheet was prepared by corporate. They also advise on what sort of performance appraisal. Having an appointment with the systems—how is indenting of manpower and----“.

“...Then company’s rules and regulations, documentation systems, making it aware of all rules and regulations. What should the way that these things are communicated to them---- in generate policy was defined, sent to each business head or passed it on the President for an implementation”.

“...That became a base for each unit apply ---depending on ---understanding of their own labor force. So you cannot over change--- like formal implementation of the policy, making it more transparent that brings more confident for the exploit that way we --- documenting, company’s rules for the department’s activities --- going to productivity campaign like --- that we have the HRD and HRM Development. And each company develop details for their own implementation”.

“...And in doing so, it takes long and slow process, not overnight. It took few years to bring present”.

นอกจากนี้ จากการวิจัยพบว่าบริษัทแม่ฝั่งอเมริกันจะเข้ามาเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจขององค์กร F และ G โดยองค์กร G ต้องเลือกตัดสินใจตามแนวทางของบริษัทแม่ในขณะที่องค์กร F สามารถเจรจาต่อรอง เลือกทำตามหรือไม่ทำตามคำแนะนำของบริษัทแม่ (มูลค่า ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นเป็นเงื่อนไขสำคัญ) ดังเช่นที่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร G (สัมภาษณ์, 26 ธันวาคม 2545) และ ทีมบริหารระดับสูงขององค์กร F (สัมภาษณ์, 12 กุมภาพันธ์ 2546) กล่าวถึงตามลำดับ

“ฝรั่งก็ขอให้ทางเราลดคนลง 10% ให้ได้ ให้ layoff อะไรออกไป ให้เราเลือกคน ทั้ๆ ที่ทางเราก็มองว่า Plant เราคนไม่เยอะ เค้าก็มีนโยบายว่า ขอเฉพาะหัวมันนะ ก็มีนโยบายชนิดที่ว่า จะต้องออกให้ได้ พอถึงเวลาอย่างนั้นแก้ไขอะไรไม่ได้เราก็ต้องยอมทำ”

“เราก็มีเหตุผล เพราะว่าของเรอย่างป็นี้เค้ามีนโยบายเรื่องการ Freeze เงินเดือน คือ Freeze ทั่วโลก นโยบายออกมาจาก Head Office คือว่า Freeze หมด แต่ว่าเราก็ defend ไปว่ามันไม่เหมาะสำหรับ Star color เพราะ star color เราทำกำไรเกินกว่าที่ตั้งเป้าไว้ตั้ง 20-30% ซึ่งพนักงานเรา work hard เราควรจะต้องได้สิ่งนี้ เค้าก็ Release ก็ใช้การเจรจาด้วยเหตุผล”

ในทีมบริหารระดับกลาง ในการสร้างผลิตภัณฑ์หรือผลิตสินค้าใหม่ มักเกิดลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจทุกขั้นตอน ยกเว้นในกรณีที่รับคำสั่ง (order) มาจากบริษัทแม่ ทีมบริหาร

ฝ่ายการผลิตอาจจะพิจารณาว่าจะทำหรือไม่ หรืออาจจะทำตามคำสั่งและทางเลือกที่บริษัทแม่กำหนด แต่มีการหาข้อมูลและลงรายละเอียดในวิธีการปฏิบัติ จึงอาจจะไม่เกิดขึ้นตอนที่ 3, 4 และ 9 ในกระบวนการตัดสินใจ ดังที่ทีมบริหารการผลิตขององค์กร E (สัมภาษณ์, 24 มกราคม 2546) กล่าวว่า

“...ยกเว้นแต่ว่าจะมีการทำ project ใหม่ๆ สมมติเราผลิตอยู่แล้ว 10 products จะมีเพิ่มขึ้นเพื่อเพิ่มกำไร หรือผลการผลิต หาดตลาดใหม่ๆ ให้ หา product มาลง ตัวนั้น บริษัทแม่ก็จะมาเกี่ยวข้อง 100% คำจะเป็นคนสั่งเรา ว่าคุณจะต้องทำแบบนี้แบบนี้ เราก็ทำตามเค้า...เค้าจะส่ง information ให้เรามาในการตัดสินใจว่าเราสามารถผลิตสินค้าตัวนั้นได้มั้ยด้วย capacity ของเรา ด้วย man-hour ของเรา ที่มีอยู่ ต่อจากนั้นเราก็จะมีการ discuss กันว่าเราจะทำอย่างไร ควบคุมยังไง ระบบจะถูก transfer มาตามเค้า แต่สิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเช่น ถ้าเรามีระบบการจัดการตรงนี้ เราคิดว่าสิ่งนี้นั้นเหมาะกับบ้านเรามากกว่า หรือเรามี need ว่าคนของเราต้องการสิ่งนี้มากกว่า เราก็เสนอขึ้นไปโดยที่เราอาจจะทำ budget หรือเราขอ request พิเศษ...พอทำเสร็จมันก็เป็นสิทธิของเราในการตัดสินใจแล้วว่าเราจะ manage ยังไงให้เข้ากันหรือรวมกันได้กับ product ตัวอื่นๆ พอเราดำเนินการเรียบร้อยแล้วก็จะไม่ได้มายุ่งเกี่ยวอะไรกัน”

“อย่างยกกรณีของเสียแบบนี้ เราก็จะประเมินก่อนว่าจะเกิดมาจากจุดไหน เราก็จะ list ขึ้นมา ปัญหาที่น่าจะเกิด พอเรารู้ตรงนี้แล้ว เราก็ยังไม่ตัดสินใจเลยทันที รวมทั้งเจ้าหน้าที่ด้วย คือยังไม่ตัดสินใจว่ามันจะเป็นข้อไหนใน list เจ้าหน้าที่ก็จะกลับไปหาข้อมูลเพิ่มเติมที่อเมริกาโดยแล้ว case ให้ฟัง ยกตัวอย่างความน่าจะเป็นตรงนี้ เพราะจริงๆ เรื่องเทคนิคการผลิตคนของเขายังใหม่มาก ทางโน้นจะมีประสบการณ์มากกว่า ปัญหาที่เค้าเจอมากกว่า เค้าก็จะช่วยเราตัดสินใจว่าจะเลือกข้อไหน จะทำอย่างไร”

#### (4) งานประจำ ประเด็นวิกฤต และตัดสินใจโดยระบบบุคคล

งานประจำ ประเด็นวิกฤต และตัดสินใจโดยระบบบุคคล มักเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการอนุมัติงบประมาณ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรหรือหัวหน้าทีมบริหารระดับกลางจะพิจารณาตัดสินใจตามที่กำหนดไว้ในขอบเขตอำนาจอนุมัติ โดยมักจะใช้กระบวนการกลุ่มเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจ

จากการยกตัวอย่างกระบวนการตัดสินใจในงานประเภทนี้ของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าทีมบริหารที่ใช้กระบวนการกลุ่มประกอบกระบวนการตัดสินใจประเภทนี้ เช่น ทีมบริหารฝ่ายการผลิตในองค์กร B และ E โดยทีมบริหารฝ่ายการผลิตขององค์กร B (สัมภาษณ์, 14 มกราคม 2546) และ E (สัมภาษณ์, 24 มกราคม 2546) กล่าวไว้ตามลำดับว่า

*"In the top management, the President is the most, in that level he has to be responsible for everything but he doesn't make a decision on his own. He asks everybody's opinion and open to the discussion. ."*

*"If the emergency coming in, we have the system of call out for all. We meet and make a decision whether there are any options available. Unit heads or business director coming together to share the facts and possibility in making decision. 1,2,3,4, ... We discuss all the opinion in the meeting and then make decision"*

*"หรือบางครั้งในการตัดสินใจ สมมติว่าของเสีย 1 Batch นี้ ผลิต 1 Lot ถ้าเสียนี้มูลค่ามหาศาล เราไม่มีสิทธิตัดสินใจว่าเราจะกำจัด หรือเอาไปทิ้ง สิทธิในการตัดสินใจส่วนใหญ่นี้มาจากทางอเมริกา"*

*"นอกจากว่าผลิตสินค้าแล้วมี defect เกิดขึ้น ซึ่ง defect ตัวนี้เราไม่สามารถแก้ไขกันเองได้ ระหว่าง Production manager, GM แล้วก็ QC Manager ไม่สามารถ Find out ได้ ก็จะไปขอ Advice ไปทางอเมริกา ทาง QC ว่าเราควรจะทำยังไง แล้วก็ทำตามที่เขาบอกมา"*

หรือการอนุมัติงบประมาณที่ต้องผ่านกระบวนการตัดสินใจของกลุ่มย่อยก่อนเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปพิจารณาอนุมัติ เช่น ทีมบริหารการผลิตขององค์กร C (สัมภาษณ์, 24 มกราคม 2546) กล่าวว่า

*"...โปรเจกต์หนึ่งจะต้องมีการตรวจสอบ review อยู่หลายๆ เรื่อง อันแรกที่ต้องทำคือเรื่อง safety จะทำโปรเจกต์อันหนึ่งจะต้องดูเรื่องนี้เป็นอันดับแรก แล้วก็เรื่องการเงินว่าคุ้มค่าการลงทุนมั้ย แล้วก็ review เรื่อง EH&S กับผม แล้วก็ review กับหัวหน้าโปรเจกต์ว่าเค้า agree อยู่ แล้วสุดท้าย site leader จะเป็นคนเซ็นว่ายอมอนุมัติมั้ย"*

สำหรับลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจในงานลักษณะนี้ เป็นไปตามแผนภาพที่ 4.11



แผนภาพที่ 4.11 (ต่อ) แสดงลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารระดับต่างๆ ขององค์กรกลุ่มตัวอย่างในงานประจำ ประเด็นวิกฤต และตัดสินใจระบบบุคคล

| ลำดับขั้นตอน<br>ใน<br>กระบวนการ<br>ตัดสินใจ | ตั้งรับประเด็นตัดสินใจ | ประชุม/สื่อสารกับผู้เกี่ยวข้อง<br>สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล | ซักถาม ทำความเข้าใจกับ<br>ประเด็นที่ต้องตัดสินใจ | วางแผน เสนอแนวทาง/<br>วิธีการ เสนอปัญหา | แบ่งกลุ่มย่อย/สมาชิกในกลุ่ม<br>ไปดำเนินการ/หาข้อมูล | กลุ่มย่อยไปหาข้อมูล เพื่อเตรียม<br>นำเสนอข้อมูลและทางเลือก | กลุ่มย่อย/สมาชิกทีมบริหารเสนอ<br>ข้อมูลและทางเลือกในที่ประชุม | สมาชิกในทีมปรึกษากันเกี่ยวกับ<br>ข้อมูล/ทางเลือก/ไปหาข้อมูลเพิ่มเติม | อภิปรายข้อดีข้อเสีย ความ<br>เป็นไปได้ของ ทางเลือก | สรุปการตัดสินใจ (หรือเสนอ<br>ทางเลือกไปยังบริษัทแม่) | (บริษัทแม่แลกเปลี่ยนข้อมูล/<br>เสนอให้นำมาพิจารณาใหม่) | ได้รับการอนุมัติจากบริษัทแม่/<br>นำไปปฏิบัติ และประเมินผล | นำสิ่งที่ปฏิบัติไปแล้วมา<br>ทบทวน |
|---|------------------------|---|--|---|---|--|---|--|---|--|--|---|-----------------------------------|
| ระดับ/องค์กร                                | 1                      | 2   | 3  | 4                                       | 5   | 6  | 7   | 8  | 9   | 10   | 10   | 11  | 12                                |
| ทีมบริหารการเงินฯ                           |                        |   |  |   |   |  |   |  |   |  |  |   |                                   |
| D <sup>1</sup>                              | λ                      | λ   | λ  | λ                                       | λ   | λ  | λ   | λ  | λ   | λ  | λ  | λ   | λ                                 |
| F <sup>1</sup>                              | λ                      | λ   | λ  | λ                                       | λ   | λ  | λ   | λ  | λ   | λ  | λ  | λ   | λ                                 |
| G <sup>1</sup>                              | λ                      | λ   | λ  | λ                                       | λ   | λ  | λ   | λ  | λ   | λ  | λ  | λ   | λ                                 |
| ทีมบริหารการ ปชส.                           |                        |   |  |   |   |  |   |  |   |  |  |   |                                   |
| C <sup>1</sup>                              | λ                      | λ   | λ  | λ                                       | λ   | λ  | λ   | λ  | λ   | λ  | λ  | λ   | λ                                 |

หมายเหตุ λ = เกิดลำดับขั้นตอนในกระบวนการ λ = อาจเกิดลำดับขั้นตอนในกระบวนการ

<sup>1</sup> หมายถึง องค์กรดังกล่าวไม่ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานประเภทนี้

#### (5) งานไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต และตัดสินใจโดยระบบบุคคล

งานไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต และตัดสินใจโดยระบบบุคคล มักเป็นเรื่องฉุกเฉินที่มีผลกระทบต่อองค์กรทั้งในด้านชื่อเสียงและมูลค่าความเสียหายเกินกว่าความรับผิดชอบของทีมบริหาร หรือเรื่องที่เรียกร้องการตัดสินใจทันทีจากผู้ที่อยู่ในเหตุการณ์ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรหรือหัวหน้าทีมบริหารระดับกลางจะพิจารณาตัดสินใจตามที่กำหนดไว้ในขอบเขตอำนาจอนุมัติ งานประเภทนี้พบในกลุ่มตัวอย่างทุกองค์กร โดยมักจะไม่ใช้กระบวนการกลุ่มในการตัดสินใจ

ตัวอย่างกรณีฉุกเฉินที่ต้องการการตัดสินใจทันที เช่น มีอุบัติเหตุเกิดขึ้น หรือเครื่องจักรเสีย ต้องขออนุมัติงบประมาณ เช่น ทีมบริหารการผลิตขององค์กร C (สัมภาษณ์, 24 มกราคม 2546) และตัวแทนผู้บริหารสูงสุดขององค์กร D (สัมภาษณ์, 26 มกราคม 2546) กล่าวไว้ตามลำดับว่า

*“ยกเว้นบางกรณีที่ต้องมีคนตัดสินใจหุบเต๊ะ ก็ direct ไปเลย ในกรณีที่เป็น emergency อันนี้เราเข้าใจกันว่าต้องมีคนนึงตัดสินใจ ถ้ามีว่แต่ discuss กันนี้ไม่ได้แน่นอน เหตุการณ์ emergency เช่น ในโรงงานเรามีมีแผนฉุกเฉินมา มีเรียบร้อย ถ้าเกิดเหตุฉุกเฉิน ในกรณีนี้จะ*

มีคนที่อยู่นำงานเรียกว่า *on-scene commander* ในแต่ละ plant จะบอกเลยว่าเป็นใคร  
 คำอยู่นำงานแล้วก็เป็นคนสั่งการ เช่น งานไฟไหม้ งาน spill หรือคนได้รับบาดเจ็บ คำมี  
 สิทธิ 100% ทุกคนต้องทำตามคำสั่งของเค้า”

“สมมติมีอะไรที่ด่วนมาก อยากจะให้รับทราบอะไรก็สามารถที่จะบอก MD ได้ทันที ไม่ต้องรอ  
 จนถึงการประชุม แล้วก็รอที่จะไปแจ้งอีกครั้งหนึ่งในที่ประชุม ถ้าเป็นเรื่องที่ทุกคนควรจะรับรู้”

“หรือสมมติมีรายงานมาจากฝ่ายผลิตว่ามีอะไรที่เสียหายมากเกินกว่าที่คาดคิดเอาไว้  
 มีค่าใช้จ่ายที่สูงมาก อย่างนี้ก็อาจจะต้องบอกว่าคุณก็รีบดำเนินการเลย แทนที่คุณจะต้องมา  
 นั่งหาข้อมูลว่า supplier เจ้านั้นเจ้านี้ แล้วค่อยมาบอก ค่อยมาขอความเห็น ทำให้การผลิต  
 ต้องชะงักไป อย่างนี้คือเค้าอาจจะบอกว่า ซ่อมเลย แล้วคุณค่อยย้อนกระบวนการมาปฏิบัติ  
 ตามระเบียบหามา 3-4 เจ้า อะไรแบบนี้”

ลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจในงานลักษณะนี้ เป็นดังแผนภาพที่ 4.12

แผนภาพที่ 4.12 แสดงลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารระดับต่างๆ ของ  
 องค์กรกลุ่มตัวอย่างในงานไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต และตัดสินใจระบบบุคคล

| ลำดับขั้นตอน<br>ใน<br>กระบวนการ<br>ตัดสินใจ | ตั้ง/รับประเด็นตัดสินใจ | ประชุม/สื่อสารกับผู้เกี่ยวข้อง<br>สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล | ซักถาม ทำความเข้าใจกับ<br>ประเด็นที่ต้องตัดสินใจ | วางแผน เสนอแนวทาง/<br>วิธีการ เสนอทางเลือก | แบ่งกลุ่มย่อย/สมาชิกในกลุ่ม<br>ไปดำเนินการหาข้อมูล | กลุ่มย่อยไปหาข้อมูล เพื่อเตรียม<br>นำเสนอข้อมูลและทางเลือก | กลุ่มย่อย/สมาชิกทีมบริหารเสนอ<br>ข้อมูลและทางเลือกในที่ประชุม | สมาชิกในทีมซักถามเกี่ยวกับ<br>ข้อมูล/ทางเลือก/ไปหาข้อมูลเพิ่มเติม | อภิปรายข้อดีข้อเสีย ความ<br>เป็นไปได้ของ ทางเลือก | สรุปการตัดสินใจ (หรือเสนอ<br>ทางเลือกไปยังบริษัทแม่) | (บริษัทแม่แลกเปลี่ยนข้อมูล/<br>เสนอให้นำมาพิจารณาใหม่) | ได้รับการอนุมัติจากบริษัทแม่/<br>นำไปปฏิบัติ และประเมินผล | นำสิ่งที่ปฏิบัติไปแล้วมา<br>ทบทวน |
|---|-------------------------|---|--|--|--|--|---|---|---|--|--|---|-----------------------------------|
| ระดับ/องค์กร                                | 1                       | 2   | 3  | 4  | 5  | 6  | 7   | 8   | 9   | 10   | 10   | 11  | 12                                |
| ทีมบริหารระดับสูง                           |                         |   |  |  |  |  |   |   |   |  |  |   |                                   |
| ทุกองค์กร                                   | λ                       |   |  |  |  |  |   |   |   | λ  |  | λ   | λ                                 |
| ทีมบริหารการตลาด                            |                         |   |  |  |  |  |   |   |   |  |  |   |                                   |
| A, B, D, G                                  | λ                       |   |  |  |  |  |   |   |   | λ  |  | λ   | λ                                 |
| ทีมบริหารการผลิต                            |                         |   |  |  |  |  |   |   |   |  |  |   |                                   |
| A, B, C, E, F                               | λ                       |   |  |  |  |  |   |   |   | λ  |  | λ   | λ                                 |
| ทีมบริหารการเงินฯ                           |                         |   |  |  |  |  |   |   |   |  |  |   |                                   |
| D, E, G                                     | λ                       |   |  |  |  |  |   |   |   | λ  |  | λ   | λ                                 |
| ทีมบริหารการ ผลิต.                          |                         |   |  |  |  |  |   |   |   |  |  |   |                                   |
| C <sup>1</sup>                              | λ                       | λ   | λ  | λ  | λ  | λ  | λ   | λ   | λ   | λ  | λ  | λ   | λ                                 |

หมายเหตุ λ = เกิดลำดับขั้นตอนในกระบวนการ λ = อาจเกิดลำดับขั้นตอนในกระบวนการ

<sup>1</sup> หมายถึง องค์กรดังกล่าวไม่ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานประเภทนี้

**สรุป** จากแบบแผนลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจในงานแต่ละลักษณะของทีมนักบริหาร (ทั้งที่เกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับบริษัทแม่ หรือเกี่ยวข้องกับคณะกรรมการของบริษัท รวมทั้ง) พบว่า แบบแผนลำดับขั้นตอนของงานประจำ ประเด็นวิกฤต และตัดสินใจระบบทีมของทีมนักบริหารระดับสูงคล้ายกันมากกับงานไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต และตัดสินใจระบบทีม นักวิจัยจึงจัดไว้เป็นงานประเภทเดียวกัน ดังนั้น ในงานวิจัยครั้งนี้ นักวิจัยจึงจัดประเภทของกระบวนการตัดสินใจเป็น 5 ประเภท (ดูตารางที่ 4.13 และ แผนภาพที่ 4.13) คือ

1. **ประเภทของกระบวนการตัดสินใจในงานประจำหรือไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต ตัดสินใจระบบทีม** และทีมนักบริหารมีความจำกัดด้านกระบวนการคิดหรือความชำนาญในงาน เป็นงานหลักของทีมนักบริหารระดับสูงและเป็นงานระยะยาว กระบวนการตัดสินใจประเภทนี้มีลำดับขั้นตอนครบถ้วน ซึ่งมักเกิดขึ้นเฉพาะลักษณะงานที่มีความซับซ้อนและมีผลกระทบต่อองค์กรมาก หรือเป็นงานใหม่ แต่ทีมนักบริหารมีความจำกัดด้านกระบวนการคิดหรือความชำนาญในงาน ตัวอย่างของงานประจำ ประเด็นวิกฤต และตัดสินใจระบบทีม เช่น การวางแผนงานเชิงกลยุทธ์ แผนระยะยาว หรือ งานไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต และตัดสินใจระบบทีม เช่น การปรับใช้นโยบายจากบริษัทแม่ การทำงานโครงการพิเศษที่เกี่ยวข้องกับชื่อเสียงและผลประโยชน์ขององค์กร การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การผลิตสินค้าตัวใหม่ ต่อไปนี้จะเรียกว่า **กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1 หรือกระบวนการตัดสินใจในงานเชิงนโยบาย กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ หรืองานโครงการใหม่**

2. **ประเภทของกระบวนการตัดสินใจในงานประจำ ประเด็นวิกฤต ตัดสินใจระบบทีม** และทีมนักบริหารมีความจำกัดด้านกระบวนการคิดหรือความชำนาญในงาน เป็นงานหลักของทีมนักบริหารระดับกลางและเป็นงานระยะกลาง กระบวนการตัดสินใจประเภทนี้ ไม่มีลำดับขั้นตอนที่ 3 และ 4 ซึ่งเป็นประเภทที่พบมากที่สุดในการตัดสินใจของทีมนักบริหารในองค์กร กลุ่มตัวอย่าง (เช่น การวางแผนงานประจำปี) ต่อไปนี้จะเรียกว่า **กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 2 หรือกระบวนการตัดสินใจในงานประจำเกี่ยวกับการวางแผนหรือโครงการประจำ**

3. **ประเภทของกระบวนการตัดสินใจในงานประจำ ประเด็นไม่วิกฤต ตัดสินใจระบบทีม** และทีมนักบริหารมีประสบการณ์หรือความชำนาญในงาน เป็นงานหลักของทีมนักบริหารระดับกลางและเป็นงานระยะสั้น กระบวนการตัดสินใจประเภทนี้ มักไม่มีลำดับขั้นตอนที่ 3-4 และ 6-8 เนื่องจากเป็นงานประจำที่มีคู่มือเกี่ยวกับแนวทางในการตัดสินใจในกรณีต่างๆ (เช่น การทบทวน แก้ไขการดำเนินงานประจำ การแก้ไขปัญหาในงานประจำวันที่มีคู่มือหรือแนวทางการ

แก้ปัญหา) ต่อไปนี้จะเรียกว่า **กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 3 หรือกระบวนการตัดสินใจในการทำงานเชิงปฏิบัติการ**

อย่างไรก็ตาม ประเภทกระบวนการตัดสินใจในงานลักษณะดังกล่าวอาจจะ**ไม่มี**ลำดับขั้นตอนที่ 3-4 6-8 และ 9 แต่เป็นกระบวนการตัดสินใจที่เกิดขึ้นเฉพาะงาน (เช่น การควบคุมและดำเนินงานให้เป็นไปตามระบบคุณภาพที่องค์กรกำหนด) นอกจากนี้ จากการวิจัยพบว่า กระบวนการตัดสินใจประเภทนี้ ยังพบในลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการบริษัทร่วมทุน เช่น การปรับอัตราเงินเดือน เพราะมีการนำเสนอข้อมูล หลักการและเหตุผลโดยละเอียด และเสนอทางเลือกเพื่อการตัดสินใจมาล่วงหน้า ก่อนที่คณะกรรมการของบริษัทร่วมทุน จะอภิปรายทางเลือกและตัดสินใจ

4. **ประเภทของกระบวนการตัดสินใจในงานประจำ ประเด็นวิกฤต ใช้ระบบบุคคลในการตัดสินใจ และทีมบริหารทราบล่วงหน้า** (ตามที่ระบุไว้ในขอบเขต) ว่า**ไม่มี**อำนาจในการตัดสินใจ แต่จะใช้กระบวนการกลุ่มในการแลกเปลี่ยนข้อมูล สร้างทางเลือกเพื่อให้ผู้ที่มีอำนาจสูงสุดตามขอบเขตตัดสินใจ มีลำดับขั้นตอนเกิดขึ้นบางส่วน เช่น การอนุมัติงบประมาณ ต่อไปนี้จะเรียกว่า **กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 4 หรือกระบวนการตัดสินใจในงานเชิงปฏิบัติการที่ใช้ระบบบุคคล**

5. **ประเภทของกระบวนการตัดสินใจในงานไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต ใช้ระบบบุคคลในการตัดสินใจ และทีมบริหารมีความจำกัด**ด้านกระบวนการคิดหรือความชำนาญในงาน ซึ่งเป็นประเภทที่ไม่เกิดขึ้นบ่อยนัก และมักจะ**ไม่**ผ่านกระบวนการกลุ่ม คือเฉพาะกรณีที่ทีมบริหารเห็นว่ามี**ความจำเป็น** หรือไม่สามารถจัดการหรือรับผิดชอบกับงานนั้นๆ ได้ (เช่น การแก้ไขปัญหาที่ไม่คาดคิด และปัญหานั้นเกินกว่าวิธีคิดหรือความรับผิดชอบของทีมบริหารในระดับนั้นๆ) ต่อไปนี้จะเรียกว่า **กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 5 หรือกระบวนการตัดสินใจในภาวะวิกฤตฉุกเฉิน**

ภาพรวมของงานที่เกิดขึ้นจากปัจจัยในกระบวนการตัดสินใจในแต่ละประเภทเป็นดังตารางที่ 4.13



ตารางที่ 4.13 สรุปภาพรวมของงานที่เกิดขึ้นจากปัจจัยในกระบวนการตัดสินใจแต่ละประเภท

| ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง/<br>ลักษณะงาน        | งานประจำ/<br>ไม่ประจำ ประเด็น<br>วิกฤต ตัดสินใจ<br>โดยระบบทีม | งานประจำ<br>ประเด็นวิกฤต<br>ตัดสินใจ<br>โดยระบบทีม | งานประจำ ประเด็น<br>ไม่วิกฤต ตัดสินใจ<br>โดยระบบทีม | งานประจำ<br>ประเด็นวิกฤต<br>ตัดสินใจ<br>โดยระบบบุคคล | งานไม่ประจำ<br>ประเด็นวิกฤต<br>ตัดสินใจ<br>โดยระบบบุคคล |
|--|---|--|---|--|---|
| ลักษณะงาน                                | ยาก, ซับซ้อน<br>ผลต่อองค์กรมาก<br>งานใหม่                     | ยาก<br>ผลต่อองค์กรมาก<br>ไม่ใช้งานใหม่             | -<br>มีผลต่อองค์กร<br>ไม่ใช้งานใหม่                 | เกินความรับผิดชอบ<br>ของทีมบริหารฯ                   | เกินความสามารถ<br>ของทีมบริหารฯ                         |
| ความรู้<br>ประสบการณ์<br>ความชำนาญ       | มีจำกัด   | มี   | มีมาก   | มี   | มีจำกัด   |
| คู่มือ/เครื่องมือ<br>ช่วยการ<br>ตัดสินใจ | มีจำกัด   | มี   | มีมาก   | มี   | มีจำกัด   |

สำหรับประเภทของกระบวนการตัดสินใจและลำดับขั้นตอนในแต่ละประเภท สามารถสรุป  
ได้ดังแผนภาพที่ 4.13

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 4.13 แสดงประเภทของกระบวนการตัดสินใจจำแนกตามลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้น ที่ทีมบริหารระดับกลางและระดับสูงในองค์กรกลุ่มตัวอย่างรับผิดชอบในการตัดสินใจ

| ลำดับขั้นตอน<br>ใน<br>กระบวนการ<br>ตัดสินใจ | ตั้ง/รับประเด็นตัดสินใจ | ประชุม/สื่อสารกับผู้เกี่ยวข้อง<br>สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล | ซักถาม ทำความเข้าใจกับ<br>ประเด็นที่ต้องตัดสินใจ | วางแผน เสนอแนวทาง/<br>วิธีการ เกณฑ์ในการหา | แบ่งกลุ่มย่อย/สมาชิกในกลุ่ม<br>ไปดำเนินงาน/หาข้อมูล | กลุ่มย่อยไปหาข้อมูล เพื่อเตรียม<br>นำเสนอข้อมูลและทางเลือก | กลุ่มย่อย/สมาชิกที่บริหารเสนอ<br>ข้อมูลและทางเลือกในที่ประชุม | สมาชิกในที่ประชุมแลกเปลี่ยนกับ<br>ข้อมูลทางเลือก/ไปหาข้อมูลเพิ่มเติม | อภิปรายข้อดีข้อเสีย ความ<br>เป็นไปได้ของ ทางเลือก | สรุปการตัดสินใจ (หรือเสนอ<br>ทางเลือกไปยังบริษัทแม่) | (บริษัทแม่แลกเปลี่ยนข้อมูล/<br>เสนอให้นำมาพิจารณาใหม่) | ได้รับการอนุมัติจากบริษัทแม่/<br>นำไปปฏิบัติ และประเมินผล | นำสิ่งที่ปฏิบัติไปแล้วมา<br>ทบทวน |
|---|-------------------------|---|--|--|---|--|---|--|---|--|--|---|-----------------------------------|
| ประเภท                                      | 1                       | 2   | 3  | 4  | 5   | 6  | 7   | 8  | 9   | 10   | 10   | 11  | 12                                |
| งานประจำ/<br>ไม่ประจำ                       | λ                       | λ   | λ  | λ  | λ   | λ  | λ   | λ  | λ   | λ  | λ  | λ   | λ                                 |
| ประเด็นวิกฤต                                | λ                       | λ   | λ  | λ  | λ   | λ  | λ   | λ  | λ   | λ  | λ  | λ   | λ                                 |
| ตัดสินใจโดย<br>ระบบทีม                      | λ                       | λ   | λ  | λ  | λ   | λ  | λ   | λ  | λ   | λ  | λ  | λ   | λ                                 |
| งานประจำ<br>ประเด็นวิกฤต                    | λ                       | λ   | λ  | λ  | λ   | λ  | λ   | λ  | λ   | λ  | λ  | λ   | λ                                 |
| ตัดสินใจโดย<br>ระบบทีม                      | λ                       | λ   | λ  | λ  | λ   | λ  | λ   | λ  | λ   | λ  | λ  | λ   | λ                                 |
| งานประจำ<br>ประเด็นวิกฤต                    | λ                       | λ   | λ  | λ  | λ   | λ  | λ   | λ  | λ   | λ  | λ  | λ   | λ                                 |
| ตัดสินใจโดย<br>ระบบบุคคล                    | λ                       | λ   | λ  | λ  | λ   | λ  | λ   | λ  | λ   | λ  | λ  | λ   | λ                                 |
| งานไม่ประจำ<br>ประเด็นวิกฤต                 | λ                       |   |  |  |   |  |   |  |   | λ  | λ  | λ   | λ                                 |
| ตัดสินใจโดย<br>ระบบบุคคล                    | λ                       |   |  |  |   |  |   |  |   | λ  | λ  | λ   | λ                                 |

หมายเหตุ λ = เกิดลำดับขั้นตอนในกระบวนการ λ = อาจเกิดลำดับขั้นตอนในกระบวนการ

λ = เกิดลำดับขั้นตอนในกระบวนการเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับบริษัทแม่

## ข้อสังเกตอื่นๆ

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อสังเกตที่พบจากการวิจัยและนำเสนอ 3 ประเด็น ดังนี้

1) กระบวนการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการบริษัทร่วมทุน จากการวิจัยพบว่างานบางประเภทไม่จำเป็นต้องของอำนาจตัดสินใจจากบริษัทแม่ แต่จะต้องขอการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทร่วมทุนฯ ตามข้อกำหนดขององค์กร สำหรับงานที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการบริษัทร่วมทุนฯ ซึ่งโดยทั่วไปจะมีการประชุมคณะกรรมการของบริษัทร่วมทุนฯ ปีละ 1-2 ครั้ง สื่อสารเกี่ยวกับผลประกอบการ ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ส่วนประเด็นตัดสินใจที่เสนอเพื่อพิจารณา จำแนกได้เป็น 2 ลักษณะของวาระ คือ (1) วาระประจำ (เช่น การปรับอัตราเงินเดือน การอนุมัติงบประมาณที่ระบุไว้ในขอบเขต การจำหน่ายหรือทำลายทรัพย์สิน) และ (2) วาระไม่ประจำ (เช่น การขยายการลงทุน การขยายกำลังการผลิต การเปลี่ยนแปลงนโยบายการดำเนินธุรกิจ กฎเกณฑ์ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้น)

จากการวิจัยพบว่าลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจของคณะกรรมการบริษัทร่วมทุนมีความแตกต่างกันไปจากที่บริหารขององค์กร คือ มีเพียงขั้นตอนที่ 1, 2 และ 9-12 เนื่องจากลักษณะงานเป็นการตัดสินใจพิจารณาอนุมัติหรือไม่อนุมัติ ซึ่งที่บริหารขององค์กรจะเป็นผู้เตรียมข้อมูล ทางเลือก รวมทั้งอภิปรายข้อดีข้อเสียของทางเลือกต่างๆ มาก่อนและเสนอให้คณะกรรมการบริษัทร่วมทุนฯ พิจารณาล่วงหน้า โดยในการประชุมเพื่อตัดสินใจ กรรมการผู้จัดการหรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กรร่วมทุน จะสรุปร่างข้อเสนอมือถือตัดสินใจอีกครั้ง (ขั้นตอนที่ 2) และกรรมการของบริษัทร่วมทุนฯ จะซักถามข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนที่คลุมเครือ แสดงความคิดเห็นต่อร่างข้อเสนอมือถือทางเลือกต่างๆ (ขั้นตอนที่ 9) ก่อนที่จะนำไปสู่การสร้างข้อสรุป

สำหรับประเด็นตัดสินใจที่เป็นวาระไม่ประจำและเป็นประเด็นวิกฤต โดยเฉพาะประเด็นเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่มีแนวโน้มกระทบความสัมพันธ์ของผู้ร่วมทุน คณะกรรมการบริษัทร่วมทุนฯ จะมีขั้นตอนของการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการเพื่อหยั่งเสียงของแต่ละฝ่ายก่อนการประชุม อย่างไรก็ตาม หากมีแนวโน้มว่าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่เห็นด้วยและไม่สามารถตกลงได้ คณะกรรมการฯ จะเลื่อนการตัดสินใจในประเด็นออกไป (ดูแผนภาพที่ 4.14)

แผนภาพที่ 4.14 ลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจของคณะกรรมการบริษัทร่วมทุน

| ลำดับขั้นตอน<br>ใน<br>กระบวนการ<br>ตัดสินใจ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 10 | 11 | 12 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|
| ลักษณะงาน                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 10 | 11 | 12 |
| งานของ<br>คณะกรรมการ<br>บริษัทร่วม<br>ทุน   | λ | λ | λ | λ | λ | λ | λ | λ | λ | λ  |    | λ  | λ  |

หมายเหตุ λ = เกิดลำดับขั้นตอนในกระบวนการ λ = อาจเกิดลำดับขั้นตอนในกระบวนการ

2) เงื่อนไขที่ทำให้ลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจไม่เป็นไปตามแบบแผน ถึงแม้ผู้บริหารจะอธิบายถึงลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจในงานประเภทต่างๆ อย่างมีแบบแผน แต่ในบริบทการทำงานจริง มักจะดำเนินการตัดสินใจแบบ “ถามแล้วตอบเลย” เป็นส่วนใหญ่โดยเฉพาะในงานประจำ ประเด็นไม่วิกฤต และลำดับขั้นตอนเหล่านี้ยังอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามเงื่อนไขของลักษณะงาน ปัจจัยหรือสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในเวลานั้น โดยเฉพาะความจำกัดของเวลา ซึ่งที่ผู้บริหารกล่าวถึงมากที่สุด เช่น ตัวแทนผู้บริหารสูงสุดขององค์กร D (สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2546) และ F (สัมภาษณ์, 5 กุมภาพันธ์ 2546) กล่าวว่า

“ที่ว่ามันมีรวมกันทั้งสองอย่างนะคะ...ก็แล้วแต่เรื่อง บางเรื่องก็เอาคำตอบก่อนเลย แล้วค่อยมอบหมายให้ไปหาวิธีทำมาว่าจะต้องให้เป็นอย่างนี้ อย่างนี้ จะทำยังไง บางเรื่องก็ต้องดูตามขั้นตอน”

“มันก็มีทั้ง 2 อย่าง มันขึ้นกับความเร่งด่วนที่เราต้องทำ บางตัวเราต้องการ support ให้ผลการดำเนินงานมันออกมาเร็ว บางทีมันก็ต้องลัดขั้นตอนเลย---”

นอกจากนี้ ยังมีเงื่อนไขเกี่ยวกับทัศนคติของทีมบริหารแต่ละทีม ให้ความสำคัญกับลำดับขั้นตอนมากน้อยเพียงไร ดังเช่นตัวแทนผู้บริหารสูงสุดขององค์กร C (สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2546) กล่าวว่า

“consequence มันจะมีผลมากกว่า ดังนั้นเรายอมเสียเวลาดีกว่าถูก force เรื่องเวลา แล้วจะต้องมาตัดสินใจผิดๆ เพราะว่าถ้าคุณดู เวลาเราทำงานร่วมกันมันไม่ใช่มีแค่ 2 dimension

คือ *follow process* อีกอันคือ เป็น *result-oriented* จริงๆ แล้วมันมีอีก *dimension* หนึ่ง เราเรียกว่าเป็น *relationship* ซึ่งเราต้อง *balance* ทั้ง 3 ส่วนนี้ด้วย เพราะว่าถ้าเรา *result-oriented* นี้ผลงานออกมาได้ไม่ดี แม้คนๆ นี้พยายามจะทุ่มเทอะไรก็ตามนี้ หรือเราไม่ใช่ที่ว่าทำยังไงก็ได้ให้งานเสร็จ ไม่ใช่อย่างนั้น เราจะต้องมี *work process* เพื่อให้มันใจว่าทุกๆ ครั้งที่เราทำนี้จะได้ผลงานเหมือนกัน ในขณะที่เดียวกันเราก็ไม่ต้องการให้คนเป็นหุ่นยนต์ คือ *follow process* แล้วก็ได้ *result* ไม่หวง *relationship* เพราะไม่เช่นนั้นแม้เราจะได้ *result* ก็จริง แต่ไม่อยากจะทำงานด้วยกันอีกเลย”

3) สิ่งที่ทำให้ลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจชะงักหรือเลื่อนออกไป จากการวิจัยพบว่า มี 6 ประเด็น ได้แก่

- 3.1) ข้อมูลในการตัดสินใจไม่เพียงพอ
- 3.2) หมดเวลาที่จัดไว้ในวาระการประชุม
- 3.3) ทีมบริหารที่มีความสำคัญในการให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นไม่สามารถเข้าประชุมได้
- 3.4) ทีมบริหารมีความขัดแย้งในความคิดเห็นในระดับที่ไม่สามารถสร้างข้อสรุปได้
- 3.5) ความเครียดหรือความอ่อนล้าของทีมบริหาร
- 3.6) ประเด็นตัดสินใจไม่เร่งด่วน และไม่เร่งรีบในการหาข้อสรุป

โดยประเด็นที่มีผลมากที่สุดต่อความคืบหน้าของลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารระดับสูงและระดับกลางจากทุกองค์กรในกระบวนการตัดสินใจทุกประเภท คือ **ข้อมูลในการตัดสินใจไม่เพียงพอ** ซึ่งหากประเด็นตัดสินใจมีความวิกฤตสูงและมีเงื่อนไขความจำกัดของเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง ทีมบริหารมักแบ่งกลุ่มย่อยไปหาข้อมูลและกลับมาประชุมกันใหม่เร็วที่สุดเพื่อหาข้อสรุปให้ทันกำหนด โดยอาจจะมีการประชุมนอกเวลางาน ดังเช่นทีมบริหารการผลิตขององค์กร C (สัมภาษณ์, 24 มกราคม 2546) กล่าวว่า

“ทุกการตัดสินใจต้อง *base on* ข้อมูล เพราะฉะนั้น ถ้าการตัดสินใจระหว่างข้อมูลกับไม่ข้อมูลนี้มีผลมาก ถ้าข้อมูลแน่น ครบ ตัดสินใจเร็ว แล้วก็ถูกต้อง ถ้าข้อมูลไม่ครบ ไม่แน่น อันนี้ขึ้นอยู่กับ *condition* อื่นว่ามีเงื่อนไขอะไรมาบีบรัดว่ารีบมั๊ย ต้องไปหาข้อมูลเพิ่มเติม แต่สมมติว่าถ้ารีบ แล้ว *consequence* ที่ตามมาเป็นเรื่องใหญ่ ถ้าตัดสินใจผิดไป ถ้าไม่คุ้ม ถ้าจำเป็นต้องรอก็ต้องรอ หรือ *work off hour* คือทำเพิ่มขึ้น *meeting late* ขึ้น หรือ นัดพรุ่งนี้รีบไปหาข้อมูลมา *quick talk* กันอีกที เพราะฉะนั้นถ้าข้อมูลดี การตัดสินใจก็จะดี”

ในส่วนต่อไป เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบปัญหานำวิจัยข้อที่ 2 เกี่ยวกับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ ของทีมบริหารในองค์กรร่วมทุนไทย-อเมริกันที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย

## 2.2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ ประเภทต่างๆ ของทีมบริหารในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย- อเมริกัน ในประเทศไทย

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารในทีมบริหารระดับกลางและระดับสูง จำนวน 35 คน เพื่อค้นหาลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ ของทีมบริหารระดับสูงและระดับกลางในบริษัทร่วมทุนฯ ไทย-อเมริกัน พบว่า ลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยมีลักษณะคล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน โดยผู้วิจัยจะได้นำเสนอผลของปัญหानำวิจัยข้อนี้เป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารที่คล้ายกัน

ส่วนที่ 2 ลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารที่แตกต่างกัน

ผู้วิจัยจะได้นำเสนอลักษณะการสื่อสารในขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ 12 ขั้นตอน ตามข้อค้นพบในการตอบปัญหานำวิจัยข้อที่ 1 ในส่วนของประเภทกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งผู้วิจัยจัดเป็น 7 กลุ่มขั้นตอนโดยจัดขั้นตอนที่มักเกิดขึ้นต่อเนื่องกันไว้ในกลุ่มเดียวกัน เพื่อให้เห็นพฤติกรรมการสื่อสารหลักๆ ของกระบวนการ ได้แก่

กลุ่มขั้นตอนที่ 1 “การเปิดประเด็น” ประกอบด้วยขั้นตอนที่ 1 และ 2 คือ การตั้งประเด็นตัดสินใจ ประชุมสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลเบื้องต้น

กลุ่มขั้นตอนที่ 2 “การทำความเข้าใจประเด็นร่วมกัน” ประกอบด้วยขั้นตอนที่ 3 คือ การซักถามทำความเข้าใจกับประเด็นที่ต้องตัดสินใจ

กลุ่มขั้นตอนที่ 3 “การสร้างแนวทางในการหาคำตอบและการวางแผน” ประกอบด้วยขั้นตอนที่ 4 คือ การเสนอแนวทางวิธีการและเกณฑ์ในการหาคำตอบ

กลุ่มขั้นตอนที่ 4 “การหาข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูล” ประกอบด้วยขั้นตอนที่ 5 และ 6 คือ การแบ่งกลุ่มย่อยหรือให้สมาชิกกลุ่มดำเนินการหาข้อมูลตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้

กลุ่มขั้นตอนที่ 5 “การนำเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น และอภิปรายทางเลือก”  
ประกอบด้วยขั้นตอนที่ 7, 8 และ 9 คือ นำเสนอข้อมูลหรือทางเลือกในที่ประชุม การซักถามแลกเปลี่ยนข้อมูล และการอภิปรายข้อดี ข้อเสีย ความเป็นไปได้ของทางเลือก

กลุ่มขั้นตอนที่ 6 “การสรุปทางเลือก” ประกอบด้วยขั้นตอนที่ 10 คือ สรุปการตัดสินใจ

กลุ่มขั้นตอนที่ 7 “การนำทางเลือกไปปฏิบัติและทบทวนการตัดสินใจ” ประกอบด้วยขั้นตอนที่ 11 และ 12 คือ การนำไปปฏิบัติและการนำสิ่งที่ปฏิบัติไปแล้วมา ทบทวน

แต่ผู้วิจัยจะเสนอเฉพาะกลุ่มขั้นตอนที่ 1-6 (เพราะกลุ่มขั้นตอนที่ 7 เป็นจุดที่จะย้อนไปสู่กลุ่มขั้นตอนที่ 1) สำหรับประเด็นเกี่ยวกับการลักษณะการสื่อสารที่ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์เป็นไปตามกรอบที่เสนอไว้ในระเบียบวิจัยคือ (ก) ตัวผู้ร่วมตัดสินใจ (ข) เกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจ (ค) ทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร (ง) ลักษณะการสื่อสารในการแลกเปลี่ยนข้อมูล (จ) ช่องทางการสื่อสาร และ (ฉ) อุปสรรคในการสื่อสาร

## ส่วนที่ 1 ลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารที่คล้ายกัน

ทีมบริหารในองค์กรกลุ่มตัวอย่าง มีลักษณะการสื่อสารที่คล้ายกัน 2 ประเด็น คือ (1) เกณฑ์ในการตัดสินใจ และ (2) การสร้างข้อสรุปในการตัดสินใจ (ซึ่งเป็นลักษณะการสื่อสารในกลุ่มขั้นตอนที่ 6) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1) เกณฑ์ในการตัดสินใจ

เกณฑ์ในการตัดสินใจของทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ พบ 5 เกณฑ์ ได้แก่

- 1.1) ผลประโยชน์ขององค์กร ทั้งที่เป็นผลกำไรและไม่เป็นผลกำไร (เช่น บุคลากรในองค์กรมีความชำนาญมากขึ้นหรือมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น องค์กรได้รับการยอมรับจากสังคม) โดยไม่ขัดกับหลักการดำเนินธุรกิจขององค์กรและกฎหมาย
- 1.2) ความพึงพอใจของลูกค้า
- 1.3) ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ทั้งในด้านเวลาที่มี ทรัพยากร และเทคโนโลยี

- 1.4) ความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กร (พบเฉพาะในองค์กร F)
- 1.5) ความสัมพันธ์ภายในทีมบริหาร หรือระหว่างบริษัทแม่ทั้ง 2 ฝ่าย (พบเฉพาะในองค์กร F)

**ทีมบริหารระดับสูง** ในองค์กรกลุ่มตัวอย่าง มีเกณฑ์ในการตัดสินใจในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ คล้ายกัน คือ เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร ทั้งที่เป็นผลกำไรและไม่เป็นผลกำไร (เช่น บุคลากรในองค์กรมีความชำนาญมากขึ้นหรือมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น องค์กรได้รับการยอมรับจากสังคม) โดยไม่ขัดกับหลักการดำเนินธุรกิจขององค์กรและกฎหมาย (พบในทุกองค์กร) และมีเกณฑ์อื่นๆ เพิ่มเติม เช่น เพื่อความพึงพอใจร่วมกันของทีมหรือสมาชิกในองค์กรซึ่งสะท้อนแนวทางการสร้างข้อสรุป (พบในองค์กร B และ C) หรือเป็นเกณฑ์ที่ดีที่สุด (สามารถตอบโจทย์ของประเด็นตัดสินใจได้ดีที่สุด) ในบริบทนั้น เช่น ในประเด็นตัดสินใจในงานไม่ประจำ เป็นประเด็นวิกฤต ที่มีผลกระทบต่อเอกภาพขององค์กร (กรณีการไม่ขึ้นเงินเดือนขององค์กร F) ทีมบริหารจะคำนึงถึงความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กร โดยยังคงคำนึงถึงผลภาพรวมของบริษัทแม่

นอกจากนี้ ผู้บริหารที่เป็นกรรมการบริษัท (องค์กร E และ F) กล่าวถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจของคณะกรรมการบริษัทร่วมทุนว่า นอกจากผลประโยชน์ในภาพรวมขององค์กร ต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ถือหุ้นและความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทแม่ทั้ง 2 ฝ่าย

**ทีมบริหารระดับกลาง** ฝ่ายบริหารการขายและการตลาดของทุกองค์กร มีเกณฑ์การตัดสินใจในทิศทางเดียวกัน คือ เกณฑ์เกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งเป็นหลักสำคัญของทีม โดยทีมบริหารฯ ขององค์กร A กล่าวเพิ่มเติมว่า “โดยยังคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กร เช่น เป็นทางเลือกที่คงผลกำไรแม้ต้นทุนจะสูงขึ้น” ทีมบริหารฯ ขององค์กร B เสนอเกณฑ์อีกประการหนึ่งเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

ทีมบริหารฝ่ายการผลิตทุกองค์กร คำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติบนเงื่อนไขของเวลา วัตถุดิบและกำลังการผลิต รวมทั้งคุณภาพของสินค้า โดยทีมขององค์กร A, B และ C มีความแตกต่างกันในรายละเอียด กล่าวคือ ทีมบริหารขององค์กร A กล่าวถึงเกณฑ์เกี่ยวกับความคุ้มค่า ความพึงพอใจของลูกค้า (คุณภาพผลิตภัณฑ์) และความเป็นไปได้ในการผลิต องค์กร B กล่าวถึงเกณฑ์เรื่องผลประโยชน์ขององค์กรในภาพรวม ส่วนองค์กร C มีเกณฑ์ในการตัดสินใจคือเลือกคำตอบที่ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (ตอบโจทย์ของประเด็นตัดสินใจได้ตรงและมีคุณภาพที่สุด)

ทีมบริหารฝ่ายการเงินและบัญชีของทุกองค์กร มีเกณฑ์การตัดสินใจโดยคำนึงถึงความถูกต้องตามกฎหมายหรือข้อกำหนดจากบริษัทแม่ โดยเฉพาะในองค์กร D และ E ให้ความสำคัญกับทางเลือกที่ตอบสนองนโยบายหรือกรอบที่บริษัทแม่กำหนดมากที่สุด



## 2) การสร้างข้อสรุปในการตัดสินใจ

แนวทางการสร้างข้อสรุปในการตัดสินใจของทีมบริหารทั้งระดับสูงและระดับกลางในองค์กรกลุ่มตัวอย่าง พบใน 2 กรณี คือ (1) ข้อสรุปในกรณีทั่วไป และ (2) ข้อสรุปในกรณีที่ขัดแย้งจนไม่สามารถตกลงกันได้

2.1) **ข้อสรุปในกรณีทั่วไป** ทีมบริหารระดับสูงและระดับกลางมีแนวทางการสร้างข้อสรุปในการตัดสินใจในกรณีทั่วไปคล้ายคลึงกัน คือ การหามติเสียงส่วนใหญ่ (Consensus) โดยกลุ่มตัวอย่างได้ให้เหตุผลที่สอดคล้องกันคือเพื่อความร่วมมือและการสนับสนุนในการนำข้อสรุปไปปฏิบัติ ดังเช่น ทีมบริหารการผลิตขององค์กร B (สัมภาษณ์, 14 มกราคม 2546) และตัวแทนผู้บริหารสูงสุดขององค์กร C (สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2546) ได้กล่าวไว้ตามลำดับ

*“...If people don't agree, they do not participate in what we are doing. If we have a consensus, like the American way, they'd see that everybody agree. They spend lots of time in consensus, but if everybody agree, what will be done is very fast. Nobody left behind, everybody thinks that is his or her decision, and the output is past. Normally, we have consensus and we try to make everybody understand.”*

*“...แต่บางเรื่องเราต้องการ team-by-in เราก็ต้องการ consensus มากกว่า แล้วแต่สถานการณ์...ถ้าเป็น policy แล้วนี่เราจะต้องเน้นไปในงาน consensus เพราะเราจะต้องไปกัน ยาวนาน เพราะถ้า policy มาถึงแล้วก็ประกาศเลยเนี่ยเราก็ไม่ได้ support เท่าที่ควร”*

นอกจากนี้ ทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า แนวทางการสร้างข้อสรุปขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เช่น ตัวแทนผู้บริหารระดับสูงและทีมบริหารการผลิตขององค์กร C กล่าวว่า ในกรณีฉุกเฉิน อาจจำเป็นที่จะต้อง “ทุบโต๊ะ” หรือขึ้นากการตัดสินใจ ในกรณีที่ผู้ร่วมตัดสินใจมีความคิดเห็นต่างกัน อาจจะให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดเป็นผู้ชี้ขาด ซึ่งมักจะตัดสินใจตามมติเสียงส่วนใหญ่ สำหรับการสร้างข้อสรุปในการลงคะแนนเสียง (Vote) จะใช้น้อยที่สุดหรือไม่ใช้เลยในประเภทกระบวนการตัดสินใจในระดับบริหารจัดการ ดังเช่นตัวแทนผู้บริหารสูงสุดขององค์กร C (สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2546) กล่าวว่า

*“...ส่วนมากจะคุยกันจนกระทั่งจบ เราถึงจะตัดสินใจกัน คือเราไม่ใช่แบบว่าหมดเวลาแล้วเราจะมา vote กันแบบนั้น ผมไม่เคยเห็นแบบนั้น”*

หรือจะใช้การลงคะแนนเสียง (Vote) ในกรณีที่ประเด็นตัดสินใจไม่วิกฤตและมีผลกระทบต่อองค์กรน้อย (พบในทุกองค์กร ตัวอย่าง: ในงานบริหารทั่วไป เช่น การขอไม่แต่งเครื่องแบบ หรือการจัดงานปาร์ตี้)

**2.2) ในกรณีที่ขัดแย้ง** การสร้างข้อสรุปในกรณีที่มีความคิดเห็นขัดแย้งในระดับที่ไม่สามารถตกลงกันได้ เป็นดังนี้

**ทีมบริหารระดับสูง** กลุ่มตัวอย่างทุกองค์กรจะใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งดังต่อไปนี้ (1) ทบทวนลำดับการตัดสินใจโดยพิจารณาลำดับความสำคัญ ข้อมูลและเหตุผลที่เสนอขึ้นเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน (2) จะเลื่อนการตัดสินใจออกไปโดยมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือ (3) ให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดเป็นผู้สรุป ซึ่งส่วนมากจะสรุปตามมติเสียงส่วนใหญ่ เว้นแต่จะเห็นว่ามีความเห็นที่แตกต่าง แต่ในกรณีที่ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดเห็นว่ามีความไม่โปร่งใสเกิดขึ้นในการตัดสินใจ จะเลื่อนการตัดสินใจออกไปโดยไม่สรุป (พบในองค์กร F) ดังที่รองกรรมการผู้จัดการและผู้บริหารฝ่ายการเงิน (สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2546) กล่าวไว้ว่า

“...แต่ละคนบางที่เสนอ idea มาเนี่ยก็เห็นแล้ว ลองคุยมากันถึงขนาดนี้แล้วมันก็ไม่น่าจะบิดเบี้ยวกันไปมาก ว่าสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับบริษัทคืออะไร ถ้าประเด็นไหนเป็นการ lobby แล้วเราเห็นว่ามันไม่ fair เกินไป โดยทั่วไปแล้วมันจะถูกเลื่อนออกไปเรื่อยๆ จะไม่ถูกเคาะ เพราะเรารู้ว่าเรื่องนี้มันถูก lobby มา แล้วถ้าปล่อยให้มันเกิดขึ้นนี้มันจะเกิดความไม่ fair”

**ทีมบริหารระดับกลาง** ในงานประจำ ประเด็นไม่วิกฤต ตัดสินใจระบบทีม ทีมบริหารฝ่ายการขายและการตลาดในองค์กร A, D, E และ F จะเลือกทำตามทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งไปก่อน แล้วจึงมา ทบทวนใหม่ ส่วนองค์กร F จะหาข้อสรุปโดยการหามาข้อดีของแต่ละทางเลือกมาสร้างเป็นทางเลือกใหม่

ทีมบริหารฝ่ายการผลิตในองค์กร A, E และ F จะใช้วิธีทดลองผลิตและนำผลมาเปรียบเทียบกัน ส่วนทีมบริหารระดับกลางจากองค์กร B และ C จะใช้วิธีการทบทวนลำดับการตัดสินใจโดยพิจารณาลำดับความสำคัญและเหตุผล

## **ส่วนที่ 2** ลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารที่แตกต่างกัน

ผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงลักษณะการสื่อสารของทีมบริหารฯ ที่แตกต่างกัน โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนย่อยตามแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ คือ ลักษณะการสื่อสารของทีมบริหารภายใต้ (1) แนวคิดการตัดสินใจในองค์กรที่มีอัตราส่วนการร่วมทุนแบบเท่าๆ กัน และ (2) แนวคิดการตัดสินใจในองค์กรที่นิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่

### **1. ลักษณะการสื่อสารของทีมบริหารภายใต้แนวคิดการตัดสินใจในองค์กรที่มีอัตราส่วนการร่วมทุนแบบเท่า ๆ กัน**

ทีมบริหารในองค์กรกลุ่มตัวอย่างที่มีอัตราส่วนการถือหุ้นแบบเท่าๆ กัน (องค์กร A, B และ C) มีลักษณะการสื่อสารที่แตกต่างกัน 5 ประเด็นคือ (1) ตัวผู้ร่วมตัดสินใจ (2) ทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร (3) ลักษณะการสื่อสารในการแลกเปลี่ยนข้อมูล (4) ช่องทางการสื่อสาร และ (5) อุปสรรคในการสื่อสาร

#### **1) ตัวผู้ร่วมตัดสินใจ**

ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ความแตกต่างของผู้ร่วมตัดสินใจเป็น 2 ประเด็นย่อย คือ ตัวผู้ร่วมตัดสินใจในเชิง (1) โครงสร้างการบริหาร และ (2) เชิงวัฒนธรรม

**1.1) ตัวผู้ร่วมตัดสินใจในเชิงโครงสร้างการบริหาร**: องค์ประกอบการสื่อสารเกี่ยวกับตัวผู้ร่วมตัดสินใจในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ ของทีมบริหารในองค์กรกลุ่มตัวอย่างภายใต้แนวคิดนี้คือองค์กร A และ B ส่วนมากมีความคล้ายกัน ยกเว้น องค์กร C ซึ่งมีความแตกต่างเนื่องจากระบบบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

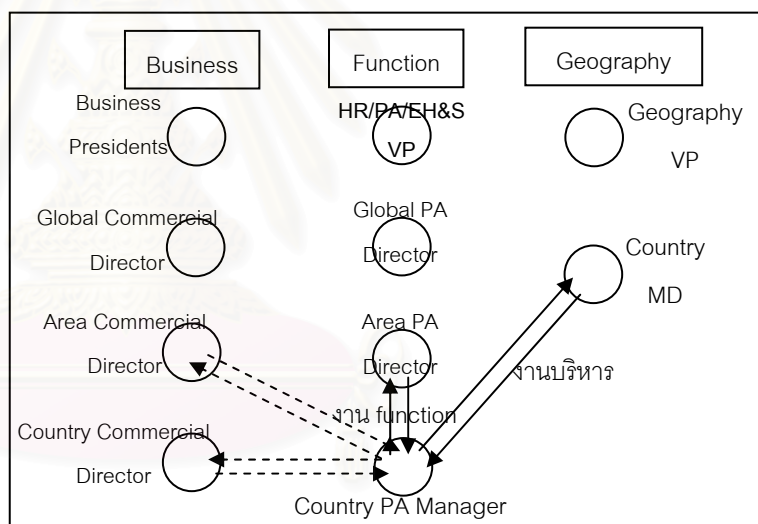
- (1) **ผู้ร่วมตัดสินใจในกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1** (งานประจำหรือไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต ตัดสินใจระบบทีม): งานประเภทนี้ส่วนมากเป็นงานของทีมบริหารระดับสูง ผู้ร่วมตัดสินใจประกอบด้วย ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ผู้บริหารระดับสูง (เช่น กรรมการ รองกรรมการผู้จัดการ) และผู้เกี่ยวข้อง (เช่น ผู้บริหารระดับกลางบาง

ฝ่าย) โดยอาจจะเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกทีม หรืองานเป็นงานที่รับผิดชอบ โดยทีมบริหารระดับกลาง จะประกอบด้วย ผู้บริหารระดับกลาง หัวหน้าฝ่ายและผู้ที่เกี่ยวข้อง อาจจะมีผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกทีม เช่น นักวิจัย (ในงานพัฒนาผลิตภัณฑ์) โดยผู้บริหารสูงสุดหรือทีมผู้บริหารระดับสูงอาจเข้าร่วมการตัดสินใจในลักษณะงานที่มีความสำคัญหรือมีผลกระทบต่อองค์กรมาก (พบในทุกองค์กร)

การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ: กลุ่มผู้ร่วมตัดสินใจจะเข้าร่วมกระบวนการตัดสินใจด้วยกันในทุกกลุ่มขั้นตอน ยกเว้นกลุ่มขั้นตอน “การหาข้อมูล และแลกเปลี่ยนข้อมูล” จะแบ่งความรับผิดชอบให้กลุ่มย่อยหรือสมาชิกต่างไปค้นหา

ยกเว้นทีมบริหารระดับสูงและระดับกลางในองค์กร C ที่จะต้องร่วมตัดสินใจกับผู้บริหารที่เกี่ยวข้องจากทั่วโลกจากทั้ง 3 แขนง ดังแผนภาพที่ 4.15

แผนภาพที่ 4.15 แสดงผู้ร่วมตัดสินใจในทีมบริหารระดับกลางในแกน Function (การประชาสัมพันธ์) ขององค์กร C



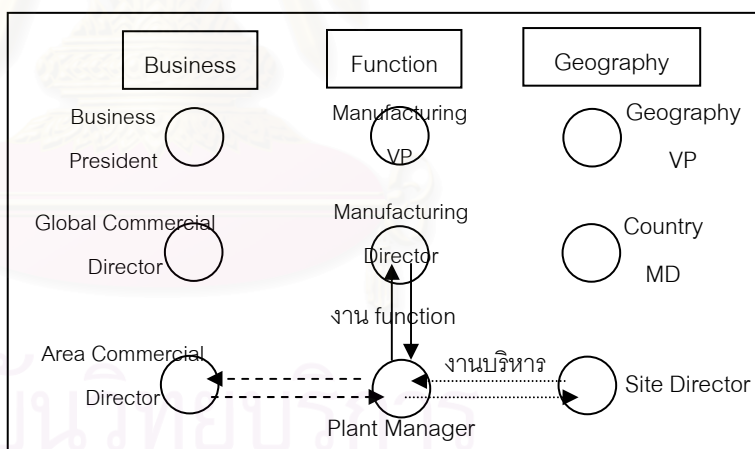
จากแผนภาพที่ 4.15 ทีมบริหารระดับกลางขององค์กร C เช่น ทีมบริหารงานประชาสัมพันธ์จะร่วมตัดสินใจในงานเชิงกลยุทธ์หรือการวางแผนระยะยาวกับผู้บริหารจาก 2 แขนง คือ แกน Function และ Geography (รับกลยุทธ์หลักจากผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในแกน Function และนำมาบูรณาการ (integrate) กับแผนการบริหารของประเทศร่วมกับกรรมการผู้จัดการในแกน Geography) ส่วนในแกน Business ทีมบริหารงานประชาสัมพันธ์จะเกี่ยวข้องในส่วนของการรับข้อมูล (input)

- (2) **ผู้ร่วมตัดสินใจในกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 2** (งานประจำ ประเด็นวิกฤตตัดสินใจระบบทีม): งานประเภทนี้ส่วนมากเป็นงานของทีมบริหารระดับกลาง (เสนอให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณา) ผู้ร่วมตัดสินใจประกอบด้วยผู้บริหารเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ คือ ผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยผู้บริหารสูงสุดขององค์กรหรือสมาชิกในทีมบริหารระดับสูงจะเข้าร่วมตัดสินใจในฝ่ายที่องค์กรให้ความสำคัญ เช่น ฝ่ายบริหารการขายและการตลาด (พบในองค์กร A และ B)

การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ: ทีมบริหารระดับกลาง (ผู้จัดการและหัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้อง) จะร่วมกระบวนการตัดสินใจในภาพรวมกับทีมบริหารระดับสูงเฉพาะกลุ่มขั้นตอน “การนำเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น และอภิปรายทางเลือก” และ/หรือ “การสรุปทางเลือก” ส่วนกลุ่มขั้นตอนอื่นๆ ทีมบริหารระดับกลางที่รับผิดชอบหลักจะเป็นผู้ดำเนินการ

ยกเว้น ทีมบริหารระดับกลางในองค์กร C ที่จะต้องร่วมตัดสินใจกับผู้บริหารที่เกี่ยวข้องจากทั่วโลกจากทั้ง 3 แขนง ดังแผนภาพที่ 4. 16

แผนภาพที่ 4.16 แสดงผู้ร่วมตัดสินใจในทีมบริหารระดับกลางในแกน Function (การผลิต) ขององค์กร C



จากแผนภาพ 4.16 ตัวอย่างกลุ่มผู้ร่วมตัดสินใจของผู้จัดการโรงงาน (Plant manager) ในงานแกน Function ผู้ร่วมตัดสินใจในการวางแผนปฏิบัติงาน (Implementation plan) จะได้แก่ผู้บริหารจากสายงานนั้นๆ ในบริษัทลูกในเครือ เช่น ผู้จัดการโรงงานโพลีเอทิลีนของประเทศไทยจะตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารด้านการผลิตในสายการผลิตโพลีเอทิลีนจากเครือข่ายทั่วโลก ในงานแกน Business ผู้ร่วมตัดสินใจในงานประเภทนี้ได้แก่ผู้บริหารของผลิตภัณฑ์ของประเทศไทย (และ/หรือของภูมิภาค) เช่น ผู้จัดการโรงงานโพลีเอทิลีนของประเทศไทยจะตัดสินใจร่วมกับ

ผู้บริหารผลิตภัณฑ์โพลีเอทิลีนของประเทศไทย ส่วนในงานแกน Geography ผู้ร่วมตัดสินใจได้แก่ผู้บริหารกลุ่มโรงงาน (Site Director) และผู้จัดการฝ่ายอื่นๆ ของกลุ่มโรงงานในประเทศไทย เช่น ผู้จัดการโรงงานโพลีเอทิลีนของประเทศไทยจะตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารกลุ่มโรงงาน ผู้จัดการโรงงานอื่นๆ (เช่น โพลีสไตรีน สไตรีนโมโนเมอร์) และผู้จัดการฝ่ายอื่น (เช่น ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายซ่อมบำรุง)

- (3) ผู้ร่วมตัดสินใจในกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 3 (งานประจำ ประเด็นไม่วิกฤต ตัดสินใจระบบทีม): งานประเภทนี้พบในทีมบริหารระดับกลางเป็นส่วนมาก ผู้ร่วมตัดสินใจประกอบด้วยผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นหลัก โดยอาจจะตัดสินใจในภาพรวมทั้งทีม เช่น การทบทวนและคาดการณ์ยอดขายของทีมบริหารการขายและการตลาด (องค์กร A และ B) การบริหารจัดการกลุ่มโรงงานของทีมบริหารการผลิต (พบในทุกองค์กร) หรือตัดสินใจเป็นกลุ่มย่อยภายในทีม เช่น การพัฒนาคุณภาพการผลิต หรือการแก้ปัญหาการบริการลูกค้า (องค์กร A และ B)

การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ: ผู้ร่วมตัดสินใจจะเข้าร่วมกระบวนการตัดสินใจในภาพรวม 3 กลุ่มขั้นตอน ซึ่งได้แก่ “การเปิดประเด็น” “การนำเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น และอภิปรายทางเลือก” และ “การสรุปทางเลือก” ส่วนอีก 3 กลุ่มขั้นตอน “การทำความเข้าใจกับประเด็น” “การสร้างแนวทางในการหาคำตอบและการวางแผน” (2 กลุ่มขั้นตอนนี้ไม่ค่อยเกิดขึ้น) และ “การหาข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูล” อาจเกิดขึ้นในหรือนอกการประชุม

ยกเว้น องค์กร C ผู้ร่วมตัดสินใจในงานประเภทนี้ (งานประจำ ไม่วิกฤต) แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ผู้ร่วมตัดสินใจใน (1) แกน Geography และ (2) แกน Function (ดูรายละเอียดในคำอธิบายแผนภาพ 4.15 และ 4.16) คือ ร่วมตัดสินใจในงานบริหารการผลิตร่วมกับแกน Geography (Site management) และในงานการผลิตร่วมกับแกน Function (Plant Management)

- (4) ผู้ร่วมตัดสินใจในกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 4 (งานประจำ ประเด็นวิกฤต ใช้ระบบบุคคลในการตัดสินใจ) : ซึ่งใช้กระบวนการกลุ่มในการตัดสินใจเพื่อ หาข้อมูล

หรือทางเลือกที่เป็นไปได้ ประกอบด้วยผู้ร่วมตัดสินใจเฉพาะที่เกี่ยวข้อง (พบในองค์กร B และ C)

- (5) **ผู้ร่วมตัดสินใจในกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 5** (งานไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต ใช้ระบบบุคคลในการตัดสินใจ): งานประเภทนี้**ไม่**ใช้กระบวนการกลุ่ม ผู้ตัดสินใจได้แก่ผู้มีอำนาจสูงสุดหรือผู้ที่ได้รับมอบอำนาจ (พบในทุกองค์กร)

**1.2) ตัวผู้ร่วมตัดสินใจในเชิงวัฒนธรรม:** องค์ประกอบของผู้ร่วมตัดสินใจของทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างในเชิงวัฒนธรรม มีความแตกต่างกันทั้ง 3 องค์กร คือ (1) ผู้ร่วมตัดสินใจมาจากวัฒนธรรมไทยและอเมริกัน พบในองค์กร A (2) ผู้ร่วมตัดสินใจมาจากวัฒนธรรมไทยและอินเดีย พบในองค์กร B และ (3) ผู้ร่วมตัดสินใจมาจากวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมนานาชาติ (ทั้งตะวันตกและตะวันออก) พบในองค์กร C

- (1) **ผู้ร่วมตัดสินใจมาจากวัฒนธรรมไทยและอเมริกัน:** ในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เฉพาะผู้บริหารที่เป็นชาวไทย ดังนั้นจึงจะนำเสนอเฉพาะความเห็นของผู้บริหารชาวไทย ดังนี้

(1.1) **มุมมองต่อการบริหารงาน** ผู้บริหารชาวไทยเห็นว่าลักษณะการบริหารงานของผู้บริหารชาวไทยและอเมริกันมีความแตกต่างกันมาก ดังที่ตัวแทนหัวหน้าทีมบริหารฝ่ายการผลิต (สัมภาษณ์, 28 มกราคม 2546) กล่าวว่า “*วิถีคิดและแนวทางการบริหารงานมีความแตกต่างกันมากพอสมควร*” โดยทีมบริหารการผลิตอีกคนหนึ่ง (สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2546) เห็นว่าลักษณะการบริหารงานของผู้บริหารชาวไทย (เชื้อสายจีน – ดูรายละเอียดเกี่ยวกับองค์กรกลุ่มตัวอย่างในภาคผนวก ก.1) มีความจริงใจ (sincere) ในขณะที่ผู้บริหารชาวอเมริกันมีความซับซ้อน มีกลวิธีมาก

(1.2) **วิถีคิดและการตัดสินใจ** ผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าวิถีคิดและการตัดสินใจของผู้บริหารชาวอเมริกันเป็นดังต่อไปนี้

- **การตั้งเป้าหมาย** ผู้บริหารฝั่งไทยจะตั้งเป้าหมายที่เป็นไปได้ ไม่นิยมความเสี่ยง และสามารถปรับเปลี่ยนเป้าหมายได้ ในขณะที่ผู้บริหารชาวอเมริกันตั้งเป้าหมายชัดเจนและจะต้องทำให้เป้าหมายสำเร็จ

“...แต่วิธีคิดของผู้บริหารทั้ง 2 ฝ่ายไม่ค่อยจะตรงกัน คือถ้าเป็น President ที่เป็นชาวจีน (ผู้บริหารฝั่งไทย) จะเป็นการตั้งเป้าหมายที่ save ไว้ก่อน ได้ไม่ได้ยังงี้ก็ว่ากันอีกที แต่กับ Senior VP ที่เป็นอเมริกันนี่จะต้องตั้ง Target ให้ชัดเจน แล้วทำยังไงก็ได้ให้ไปถึง Target”

- การทำตามระบบที่ชัดเจนอย่างเคร่งครัด ตัวแทนผู้บริหารฝ่ายการผลิตชาวไทย เห็นว่าในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ไม่จำเป็นจะต้องทำตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ในขณะที่ผู้บริหารชาวอเมริกันควบคุมให้ระบบการทำงานเป็นไปตามระเบียบ

“เช่น การบรรลุเป้าหมายนี้ ทำไมไม่ทำตามนั้น ทำไมไม่ทำตามนี้ ยกตัวอย่างในเรื่องการบริหารโรงงาน ผู้จัดการแผนการผลิตมีการประชุมการทำงานทุกวันแล้วทำไมยังต้องให้มีการประชุมเป็นรายเดือนอีก คือบางทีเน้นให้เป็นไปตามระบบ เช่น ISO 9000 หรือ 14000 ต้องทำ 5 ส. จริงๆ ทำให้มันไม่เกะกะเป็นอุปสรรคกับการทำงานก็พอแล้ว การทำตามระบบก็มีข้อดีแต่มันอาจจะไม่ได้มีประสิทธิภาพสูงสุดก็ได้”

“...หรืออาจจะเป็นเรื่องที่ทำให้คนอเมริกันให้ความสำคัญกับการจัดระบบเอกสาร ในขณะที่คนไทยในบริบทการทำงานในโรงงานไม่ได้เน้นการทำเอกสาร แต่คนไทยก็เกรงใจ ให้ทำอะไรก็ทำ ไม่ได้ซักถามมาก”

อย่างไรก็ตาม ทีมบริหารการผลิต (2 ใน 3 คน) มองว่าการทำงานตามระบบที่มีความชัดเจนทำให้ไม่เกิดความสับสนหรือไม่แน่ใจ (ซึ่งเป็นอุปสรรคในการทำงาน) และการสื่อสารข้อมูลด้วยเอกสารทำให้เกิดการจัดการระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพมากกว่าระบบบริหารจัดการแบบไทย (ระบบบริษัทดั้งเดิมก่อนเป็นบริษัทร่วมทุน)

- การมอบหมายอำนาจ ทีมบริหารการขายและการตลาด (2 คน) และทีมบริหารการผลิต (2 ใน 3 คน) เห็นว่าผู้บริหารชาวอเมริกันให้อิสระในการทำงานและให้ความช่วยเหลืออย่างดีในด้านข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ในขณะที่ตัวแทนผู้บริหารฝ่ายการผลิตเห็นว่าการมอบหมายอำนาจในการทำงานของผู้บริหารชาวอเมริกันเป็นการผลักรถและเห็นว่าผู้บริหารชาวอเมริกันไม่ได้มีส่วนร่วมในการช่วยในการทำงาน



“ผู้บริหารที่เป็นชาวอเมริกันเน้นการบริหารให้บรรลุตามเป้าหมาย แต่ไม่ได้ลงมาดูวิธีการว่าจะทำอย่างไร ซึ่งส่วนนี้ ผู้จัดการที่เป็นคนไทยก็ต้องมีการคิดวิธีการกันเองว่าจะทำอย่างไร...ผู้บริหารระดับบนดูเหมือนจะให้อำนาจในการจัดการงานเต็มที่ คือบริหารให้ดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนด แต่ในความรู้สึกเหมือนเป็นการผลักภาระมากกว่า”

(1.3) ลักษณะการสื่อสาร ผู้บริหารฝ่ายการผลิตเห็นว่าลักษณะการสื่อสารของผู้บริหารชาวอเมริกันเป็นดังนี้

- การสื่อสารเพื่อให้ผลป้อนกลับ (feedback) ผู้บริหารชาวไทยเห็นว่า ผู้บริหารชาวอเมริกันจะสื่อสารก็ต่อเมื่อเป็นประเด็นสำคัญ

“ในส่วนของลักษณะการทำงานของคอนอเมริกัน ถ้างานยังสามารถ run ไปได้โดยไม่ติดขัดหรือไม่มีปัญหา ก็จะไม่ว่าอะไร จะไม่พูดอะไรมา แต่ถ้ามีปัญหาเมื่อไหร่ ก็จะมีการเรียกทีมบริหารจัดการมาซักถามเพื่อหาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหา”

- การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารชาวไทยเห็นว่าผู้บริหารชาวอเมริกันมีลักษณะการตัดสินใจแบบสั่งลงมา (Top-down) และตัดสินใจระหว่างผู้บริหารชาวอเมริกันด้วยกันมากกว่าที่จะให้ผู้บริหารชาวไทยมีส่วนร่วม

“...(ในที่นี้ ผู้ที่ทำหน้าที่ในการเข้ามาบริหารได้แก่ฝั่งสหรัฐอเมริกา) ซึ่งดูเหมือนว่าจะเข้ามาควบคุมให้มีการดำเนินการตามนโยบายที่ทาง บริษัทแม่ฝั่งอเมริกันกำหนดมากกว่าที่จะเข้ามาทำการบริหารงานในลักษณะทีม”

“ลักษณะการตัดสินใจ มีทั้งการตัดสินใจโดยคนเดียวและเป็นทีม โดยมากเป็นการนำข้อมูลที่ทางทีมเสนอไว้ ไปเสนอกับทาง VP ที่เป็นผู้บริหารระดับสูงร่วมกับ Director ที่มาจากอเมริกาอีกครั้งหนึ่งเพื่อขอการตัดสินใจ แต่ทาง VP กับ Director ชาวอเมริกันจะไม่ได้เข้ามาพูดคุยสื่อสารกับเราโดยตรง”

“...สไตล์ในการบริหารงานค่อนข้างเป็นแบบ Top-down คือบอกมาว่าอยากได้อย่างไร แล้วเราก็ทำตาม”

- การตีความเกี่ยวกับความเจ็บ ตัวแทนผู้บริหารฝ่ายการผลิตตีความว่าถ้าผู้บริหารไม่พูดอะไร แสดงว่างานไม่มีปัญหา

“ในส่วนของลักษณะการทำงานของคอนอเมริกัน ถ้างานยังสามารถ run ไปได้โดยไม่ติดขัดหรือไม่มีปัญหา ก็จะไม่ว่าอะไร จะไม่พูดอะไรมา แต่ถ้ามีปัญหาเมื่อไหร่

ก็จะมีการเรียกทีมบริหารจัดการมาซักถามเพื่อหาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหา)...  
 คำไม่พูดอะไร เราก็ตีความเองว่าถ้าไม่พูดอะไรก็น่าจะแปลว่าทำดีแล้ว”

อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบเกี่ยวกับผู้ร่วมตัดสินใจในองค์กร A ระหว่างทีมบริหาร การขายและการตลาดกับทีมบริหารฝ่ายการผลิตมีความขัดแย้งกันบางส่วน และข้อค้นพบภายในทีมบริหารฝ่ายการผลิตไม่ตรงกัน ดังที่กล่าวมา

(2) **ผู้ร่วมตัดสินใจมาจากวัฒนธรรมไทยและอินเดีย:** ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ทั้งกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นชาวไทยและอินเดีย ซึ่งปรากฏผลดังนี้

(2.1) **มุมมองต่อการบริหารงาน** กลุ่มตัวอย่างทั้งสัญชาติไทยและอินเดียเห็นว่าผู้ร่วมตัดสินใจในทีมบริหารสามารถทำงานร่วมกันได้โดยไม่มีความขัดแย้ง

(2.2) **วิธีคิดและการตัดสินใจ** กลุ่มตัวอย่างทั้งสัญชาติไทยและอินเดียเห็นว่าวิธีคิดและการตัดสินใจของผู้ร่วมตัดสินใจไม่แตกต่างกันโดยวัฒนธรรม แต่เป็นลักษณะเฉพาะบุคคลมากกว่า เช่น ผู้บริหารบางคนตัดสินใจช้า บางคนตัดสินใจเร็วและเปลี่ยนแปลงได้เร็วเช่นกัน อย่างไรก็ตาม ปรากฏข้อค้นพบในวิธีคิดและการตัดสินใจระหว่างผู้บริหารชาวอินเดียและชาวอเมริกัน (ซึ่งร่วมงานกันในคณะกรรมการบริษัทร่วมทุน) ดังนี้

- **ความแตกต่างของวิธีคิดและการตัดสินใจ** ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร B (สัมภาษณ์, 25 ธันวาคม 2545) เห็นว่าผู้บริหารชาวเอเชียและอเมริกันมีความแตกต่างกันมา โดยผู้บริหารเอเชียจะตัดสินใจบนความเป็นไปได้ ในขณะที่ผู้บริหารชาวอเมริกันจะมีระบบวิธีวิเคราะห์ที่ละเอียดและตัดสินใจช้า

“วิธีคิดและวิธีการในการตัดสินใจของคนอเมริกันและคนเอเชียมีความแตกต่างกันอย่างมาก”

“เช่น คนอเมริกันจะให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในเรื่องผลกำไร (profitability) ตั้งแต่เริ่ม run เครื่องจักร จนถึง shut down โรงงาน ในขณะที่คนเอเชียจะคิดอีกอย่างหนึ่ง ในการประกอบการบางครั้งเราคิดว่ามัน OK ที่จะลงทุนไป แม้จะต้อง shut down โรงงานบ้างแต่เราก็ไม่ได้หวังมากในเรื่องผลกำไร เราสนใจที่จะอยู่ใน

ส่วนแบ่ง หรือ ตำแหน่งทางการตลาดที่ดี (good market position) รวมทั้งการได้รับผลในระยะยาว การทำงานที่สามารถขยายกำลังการผลิตได้”

“คนอเมริกันจะค่อนข้าง conservative มากๆ เพราะจะวิเคราะห์ทุกสิ่งทุกอย่างมากเกินไป และมองอะไรเป็นข่าวยิ่งไปหมด มันเป็นเรื่องยากที่จะมองทุกอย่างอย่างเป็นข่าวยิ่งไปหมด นอกจากนี้ มันยังต้องใช้ระยะเวลานานมากกว่าจะตัดสินใจอะไร เช่น ในเรื่องการเพิ่มการลงทุน แต่ผมคิดว่าเป็นไปได้ว่า ระบบการบริหารจัดการระดับสูงของบริษัทแม้ฝั่งอเมริกันมีความเข้มงวดมากเกี่ยวกับเรื่องการใช้เงินลงทุน แต่เรามีความคิดอีกอย่างหนึ่งคือ เราก็พยายามประสานให้ได้ในระยะแรกๆ และก็พยายามที่จะขยายทุนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ในตลาดภายในประเทศ เราคิดว่าเราอาจจะ aggressive มากกว่า และเป็นความแตกต่างเป็นอย่างมากในเรื่องความคิดเห็น คือคิดแล้วพอจะเห็นทางเป็นไปได้ก็ทำเลย ในขณะที่อเมริกาใช้เวลานานมากกว่าจะตัดสินใจอะไรบางอย่าง ซึ่งนานเกินกว่าที่เราคิด ผมว่าบางครั้งก็เป็นข้อดี แต่บางครั้งก็เป็นข้อเสีย”

- (2.3) ลักษณะการสื่อสาร กลุ่มตัวอย่างทั้งสัญชาติไทยและอินเดียเห็นว่าไม่มีความแตกต่างด้านลักษณะการสื่อสารในเชิงวัฒนธรรม อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร(สัมภาษณ์, 25 ธันวาคม 2545) เห็นว่า ผู้บริหารชาวไทยสื่อสารน้อยกว่าที่คาดหวังซึ่งอาจจะเป็นโดยลักษณะทางวัฒนธรรม

“แต่การให้ feedback หรือมีการแสดงความคิดเห็นไม่มากเท่าที่เราคาดหวังว่าจะให้เขาพูด ซึ่งผมว่ายังคงเป็นสิ่งที่ต้องปรับปรุง เพราะหลายๆ ครั้ง เขาก็เลือกที่จะเก็บสิ่งต่างๆ ไว้ในใจ บางครั้งข้อมูลบางอย่างที่อาจจะไม่จำเป็นก็ไม่ต้องสื่อสารออกมาก็ได้ แต่ข้อมูลจำเป็นสำคัญบางอย่างก็จำเป็นจริงๆ ที่จะต้องสื่อสารออกมา เช่น บางที่เราประชุมกัน ก็ควรจะมีการสื่อสารออกมาให้ทราบด้วยตัวเอง แต่เขาก็ไม่พูด...ผมคิดว่าเป็นลักษณะของคนไทย เพราะส่วนมากคนไทยมักจะลังเลที่จะแสดงความคิดเห็นที่เป็นความเห็นของตนเองออกมา คงไม่ได้เป็นเรื่องภาษา และบางที่เขาคิดว่าเขากำลังจะทำงานในเรื่องนั้นๆ อยู่ คงไม่จำเป็นที่จะต้องบอกให้ทราบก็เป็นไป จะบอกที่เดียวตอนที่งานเสร็จแล้ว แต่เราก็อยากจะให้เขาแบ่งปันข้อมูลบางอย่างออกมา”

- (3) ผู้ร่วมตัดสินใจมาจากวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมนานาชาติ: ในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เฉพาะผู้บริหารที่เป็นชาวไทย ดังนั้นจึงจะนำเสนอเฉพาะความเห็นของผู้บริหารชาวไทย ดังนี้

- (3.1) มุมมองต่อการบริหารงาน กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์เห็นว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างผู้ร่วมตัดสินใจซึ่งมาจากนานาชาติเป็นข้อได้เปรียบในการบริหารจัดการเพราะจะได้มีมุมมองที่หลากหลาย และเห็นว่าผู้ร่วมตัดสินใจได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมแบบตะวันตกและวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าวัฒนธรรมอเมริกัน ดังที่ตัวแทนผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2546) กล่าวว่า

“เราพยายามเน้นเรื่อง diversity ถ้าเราไม่มี diversity ที่ไม่มากพอ เช่น ใน US ถ้าเรารับคนจาก zone เดียวกันเค้าจะคิดเหมือนๆ กัน ซึ่งมันจะขาดความหลากหลายกัน หรือเช่นในกลุ่มคน ถ้าเรามีชนชาติเดียว มันก็จะขาดมุมมองที่แตกต่างกัน เราเลยพยายามเน้นเรื่อง diversity”

“ผมเรียกว่าเป็น culture ขององค์กรมากกว่า ผมอยู่ที่มออื่นในประเทศอื่นนี้ ลักษณะรูปการจะคล้ายๆ กัน...คือถ้ามาทำงานที่นี่ก็ไม่มีแตกต่างจาก (ชื่อองค์กร) ที่ไหนเลย เรียกว่าคนที่ทำงานที่นี่อาจจะถูก Westernize ไปหมดแล้ว คืออาจจะถูกปรับความคิด”

- (3.2) วิถีคิดและการตัดสินใจ ทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างเห็นว่ากลุ่มผู้ร่วมตัดสินใจจากชาติต่างๆ ไม่มีวิถีคิดและการตัดสินใจที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตามทีมบริหารการผลิต (สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2546) กล่าวว่า

“ผมกำลังจะบอกว่ามันมีผลในด้านของวัฒนธรรมในการกล้าแสดงออก หรือในการพูด ในการเอาอะไรไปใช้งาน culture คือคนสามารถเอาอะไรไปใช้ได้อย่างเต็มที่ตามความสามารถ แต่ถ้าให้ผมวิจารณ์วิถีคิด ผมเชื่อว่าคนไทยก็คิดเป็นระบบเป็น ไม่ใช่ว่าจะแตกต่างจากคนอื่นซะทีเดียว เพราะถ้าเราไปสำรวจคนไทย ผมว่าเราก็จะพบแบบคนที่คิดเป็นระบบก็มี อะไรก็ได้ก็มี”

ลักษณะร่วมของผู้ร่วมตัดสินใจในองค์กรนี้ ได้แก่ การให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมกัน ให้ความสำคัญกับเหตุผล ไม่เน้นลำดับชั้น (hierarchy) แต่ให้ความสำคัญในตัวบุคคล ดังเช่นตัวแทนผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2546) และทีมบริหารฝ่ายการผลิต (สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2546) กล่าวไว้ตามลำดับว่า

“ผมว่าเป็นแบบไม่เห็น hierarchy มากกว่า มีความ respect มองที่เหตุผลของบุคคลมากกว่าตัวบุคคล”

“ถ้าจะมี meeting ก็คุยกันด้วยเหตุผล ที่นี้ ความเป็น seniority คนที่อาวุโสมากน้อยมันจะไม่มีใครบังคับเด่นชัดเหมือนหลายๆ ที่ อย่างสังคมไทย seniority จะค่อนข้างเด่น แต่ที่นี้พอ empower นี้ ไม่จำเป็นว่า seniority จะต้องเด่นเสมอ”

- (3.3) ลักษณะการสื่อสาร ทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างเห็นว่ากลุ่มผู้ร่วมตัดสินใจจากชาติต่างๆ ไม่มีลักษณะการสื่อสารที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นเรื่องความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษที่อาจจะ “เถียงไม่ทัน” แต่ไม่เป็นอุปสรรคสำหรับทีมบริหาร

## 2) ทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร

ทิศทางและรูปแบบการสื่อสารของทีมบริหารในองค์กรกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 แห่ง (องค์กร A, B และ C) แตกต่างกันตามโครงสร้างองค์กรเป็นหลัก โดยทิศทางและรูปแบบการสื่อสารขององค์กร A ในทีมบริหารการขายและการตลาด และทีมบริหารการผลิตจะคล้ายกับทิศทางและรูปแบบการสื่อสารขององค์กร B ตามโครงสร้างองค์กรแบบแบ่งหน้าที่ (Functional departmentalization) ส่วนองค์กร C ทิศทางและรูปแบบการสื่อสารจะเป็นไปตามโครงสร้างองค์กรแบบแมทริกซ์ 3 แกน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 2.1) ทิศทางและรูปแบบการสื่อสารตามโครงสร้างองค์กรแบบแบ่งหน้าที่

ทิศทางและรูปแบบการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ ตามโครงสร้างองค์กรลักษณะนี้ (องค์กร A และ B) เป็นดังนี้

- (1) กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1 (งานประจำหรือไม่ประจำ ประเด็นวิกฤตตัดสินใจระบบทีม): มีทิศทางและรูปแบบการสื่อสารดังนี้

“การเปิดประเด็น” ข้อมูลสำคัญจะถูกส่งจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กรมายังสมาชิกในทีมผู้บริหารระดับสูงและผู้เกี่ยวข้อง (downward) เป็นการสื่อสารด้วยวาจาประกอบเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร

“การทำความเข้าใจประเด็นร่วมกัน” และ “การสร้างแนวทางในการหาคำตอบและการวางแผน” จะเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารสูงสุด สมาชิกในทีมผู้บริหารระดับสูงและผู้เกี่ยวข้อง (vertical, horizontal) เป็นการสื่อสารด้วยวาจาเป็นส่วนมาก

“การหาข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูล” จะเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งจากภายในทีม (vertical, horizontal --in-group) และภายนอกทีม (out-group) (ผู้ทรงคุณวุฒิ เครือข่ายของทีม หรือผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจ เช่น กรณีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร B จะต้องขอความเห็นจากผู้จัดการหรือหัวหน้าแผนกทุกคน) มีทั้งการสื่อสารด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร ส่วนมากข้อมูลที่ได้รับจากการหาข้อมูลมักมีเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรเป็นองค์ประกอบสำคัญ

“การนำเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น อภิปรายทางเลือก” การแลกเปลี่ยนข้อมูลจะเกิดขึ้นระหว่างผู้ร่วมตัดสินใจในทุกทิศทาง (vertical, horizontal) โดยจากกลุ่มขั้นตอนนี้ มักจะมีการทบทวนหรือย้อนกระบวนการไปยังกลุ่มขั้นตอนที่ 2, 3 หรือ 4 เป็นการสื่อสารด้วยวาจาเป็นส่วนมาก

“การสรุปทางเลือก” ผู้ร่วมตัดสินใจจะสรุปทางเลือกร่วมกัน โดยผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้สรุปคำตอบสุดท้าย ก่อนที่จะดำเนินการ

(2) กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 2 (งานประจำ ประเด็นวิกฤต ตัดสินใจระบบทีม): มีทิศทางและรูปแบบการสื่อสารดังนี้

“การเปิดประเด็น” ข้อมูลสำคัญจะถูกส่งจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กรมายังสมาชิกในทีมผู้บริหารระดับสูง (คือผู้บริหารระดับกลาง) เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงาน (downward) เป็นการสื่อสารด้วยวาจาประกอบเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร

(หากผู้บริหารระดับกลางที่รับข้อมูลมีข้อสงสัย จะมีการซักถามไปยังผู้บริหารระดับสูง (upward) และมีการสื่อสาร 2 ทาง (upward-downward))

**“การหาข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูล”** ผู้บริหารระดับกลางจะสื่อสารเพื่อขอข้อมูล ความคิดเห็น แนวทางเลือกจากสมาชิกในทีมบริหารระดับกลาง ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกทีม (vertical, horizontal, in/out-group) จากชั้นตอนนี้ อาจจะย้อนกลับไปกลุ่มชั้นตอนที่ 2

แต่จากการวิจัยพบว่า **องค์กร A และ B มีทิศทางการสื่อสารที่แตกต่างกัน** คือ ผู้บริหารระดับกลางขององค์กร A มักจะสื่อสารเพื่อหาข้อมูลจากสมาชิกในทีมบริหารระดับกลาง เฉพาะฝ่ายการขายและการตลาด ในขณะที่ผู้บริหารระดับกลางขององค์กร B จะสื่อสารเพื่อขอข้อมูล ความคิดเห็น และแนวทางเลือกจากสมาชิกทีมก่อนจะนำเสนอต่อผู้บริหารสูงสุด และทีมบริหารระดับสูง

**“การนำเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น อภิปรายทางเลือก”** และ **“การสรุปทางเลือก”** เหมือนกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1

(3) **กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 3** (ในงานประจำ ประเด็นไม่วิกฤต ตัดสินใจระบบทีม): มีทิศทางและรูปแบบการสื่อสารดังนี้

**“การเปิดประเด็น”** ทิศทางการสื่อสารอาจจะเกิดจากสมาชิกทีมบริหารระดับกลางไปยังผู้บริหารซึ่งเป็นหัวหน้าทีม (upward) หรือจากหัวหน้าทีมมายังสมาชิกทีมบริหาร (upward) แต่ทีมบริหารฝ่ายการผลิต A ขององค์กร มักจะไม่สื่อสารไปยังหัวหน้าทีมหรือเลือกสื่อสารผ่านลายลักษณ์อักษรมากกว่าด้วยวาจา (ซึ่งแตกต่างจากทีมบริหารฝ่ายขายและการตลาด) ในขณะที่ทีมบริหารในองค์กร B มีการสื่อสารทุกทิศทางและทุกรูปแบบ

**“การหาข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูล”** ทิศทางและรูปแบบการสื่อสารคล้ายกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 2 โดยทีมบริหารฝ่ายการผลิตขององค์กร A จะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน (horizontal) หรือหาข้อมูลจากภายนอกกลุ่ม มากกว่าการสื่อสารแนวตั้ง (vertical) และสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าด้วยวาจา

“การนำเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น อภิปรายทางเลือก” (มีบางส่วน) ในกระบวนการตัดสินใจประเภทนี้ ทีมบริหารจะมีการสื่อสารเป็นแบบทุกทิศทาง จะมีการนำเสนอทางเลือกและแสดงความคิดเห็น โดยมักไม่มีการแจกแจงข้อดี ข้อเสีย หรือเปรียบเทียบความเป็นไปได้ของทางเลือกอย่างเป็นทางการ

“การสรุปทางเลือก” เหมือนกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1 คือทีมบริหารจะหารือร่วมกัน และผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดเป็นผู้สรุปก่อนนำไปดำเนินการ ส่วนทีมบริหารฝ่ายการผลิตขององค์กร A อาจจะมีการสรุปแบบสั่งลงมา (top-down) หรือให้สมาชิกทีมบริหารที่รับผิดชอบงานนั้นเป็นผู้สรุป

- (4) **กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 4** (งานประจำ ประเด็นวิกฤต ใช้ระบบบุคคลในการตัดสินใจ): มีทิศทางและรูปแบบการสื่อสารดังนี้

“การเปิดประเด็น” ทีมบริหารหรือผู้เกี่ยวข้องจะส่งข้อมูลขึ้นไปยังผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุด ในกรณีงานประเภทนี้ที่ผ่านกระบวนการกลุ่ม ทีมบริหารจะสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน (horizontal) ก่อนจะส่งข้อมูลขึ้นไป (upward)

“การสรุปทางเลือก” ผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจอาจจะมีการชักถามแลกเปลี่ยนข้อมูลกับทีมบริหารหรือผู้เกี่ยวข้องก่อนการตัดสินใจ

- (5) **กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 5** (งานไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต ใช้ระบบบุคคล): ทิศทางและรูปแบบการสื่อสารคล้ายกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 5 แต่ไม่ผ่านกระบวนการกลุ่ม

นอกจากนี้ จากการวิจัยพบว่า ทิศทางและรูปแบบการสื่อสารในองค์กร A และ B เป็นไปตามระบบคุณภาพที่องค์กรนำมาใช้ ในที่นี้ได้แก่ ISO 9000 ISO 9002 และ ISO 14000



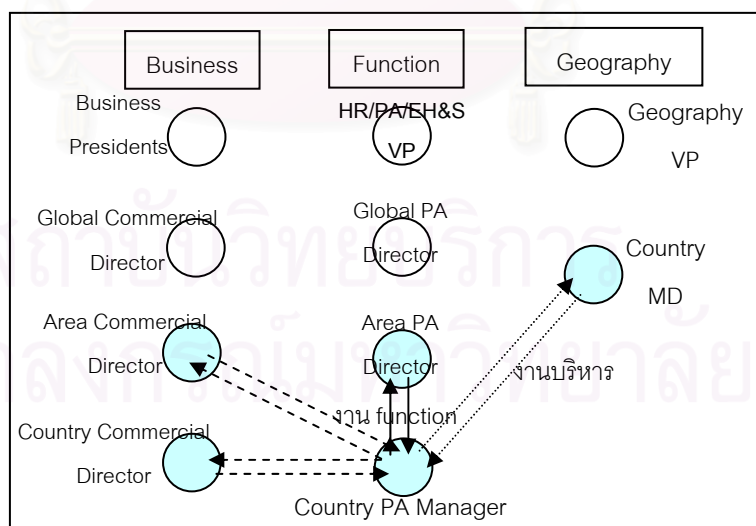
## 2.2) ทิศทางและรูปแบบการสื่อสารตามโครงสร้างองค์กรแบบแมทริกซ์ 3 แกน

ทิศทางและรูปแบบการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ ตามโครงสร้างองค์กรลักษณะนี้ เป็นดังตัวอย่างที่ได้กล่าวถึงในแผนภาพที่ 4.15 และ 4.16 (หน้า 120-121)

- (1) **กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1** (งานประจำหรือไม่ประจำ ประเด็นวิกฤตตัดสินใจระบบทีม): มีทิศทางและรูปแบบการสื่อสารดังนี้

“การเปิดประเด็น” ผู้รับผิดชอบหลักจะรับข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางเชิงกลยุทธ์ของงานที่รับผิดชอบจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงในแต่ละแกน (เช่น ผู้จัดการฝ่ายประชาสัมพันธ์ของประเทศไทย จะรับข้อมูลจาก ผู้อำนวยการฝ่ายประชาสัมพันธ์ของเอเชีย-แปซิฟิก) รับข้อมูลอื่นๆ จากผู้บริหารในแกน Business เพื่อทราบแนวทางเชิงกลยุทธ์ของผลิตภัณฑ์ และนำมาบูรณาการกับแผนการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของประเทศไทยจากกรรมการผู้จัดการในแกน Geography (ดูแผนภาพที่ 4.17) โดยสื่อสารผ่านเอกสารประกอบการสื่อสารด้วยวาจา เป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง

แผนภาพที่ 4.17 แสดงทิศทางการส่งผ่านข้อมูลระหว่างผู้ร่วมตัดสินใจในงานประเภทที่ 1 ของทีมบริหารในองค์กรที่มีอัตราส่วนร่วมทุนแบบเท่าๆ กัน



“การทำความเข้าใจประเด็นร่วมกัน” และ “การสร้างแนวทางในการหาคำตอบและการวางแผน” จะเกิดการสื่อสารแบบ 2 ทางระหว่างผู้ร่วม

ตัดสินใจ โดยการสื่อสารด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษร (จะกล่าวถึงต่อไปในส่วนช่องทางการสื่อสาร)

“**การหาข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูล**” เป็นการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งจากภายในทีม (in-group) และภายนอกทีม (out-group) (ผู้ทรงคุณวุฒิ เครือข่ายของทีม หรือผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจ - stakeholder) เช่น ผู้บริหารฝ่ายประชาสัมพันธ์จะจัดการประชุมเพื่อห้ยั้งเสียง (sounding board) โดยเชิญกรรมการผู้จัดการ ตัวแทนจากแกน Function ในประเทศไทยเข้าร่วม

“**การนำเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น อภิปรายทางเลือก**” ผู้บริหารที่รับผิดชอบนำเสนอทางเลือกที่เกิดขึ้นจากกลุ่มขั้นตอนที่ 4 โดยผู้ร่วมตัดสินใจที่เกี่ยวข้องจะร่วมอภิปราย (vertical, horizontal) จากขั้นตอนนี้อาจจะเกิดการย้อนกลับไปขั้นตอนที่ 2, 3 หรือ 4 ก่อนนำไปสู่ข้อสรุป ใช้การสื่อสารด้วยวาจาเป็นหลักโดยมีการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรประกอบ

“**การสรุปทางเลือก**” ผู้ร่วมตัดสินใจจะหามติเสียงส่วนใหญ่ที่ทุกฝ่ายรับได้ โดยผู้รับผิดชอบหลักเป็นผู้สรุปและทุกฝ่ายรับผิดชอบการตัดสินใจร่วมกัน

- (2) **กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 2** (งานประจำ ประเด็นวิกฤต ตัดสินใจระบบทีม): มีทิศทางและรูปแบบการสื่อสารคล้ายกับกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1
- (3) **กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 3** (งานประจำ ประเด็นไม่วิกฤต ตัดสินใจระบบทีม): เป็นงานภายในแกนนอนหนึ่งและมักไม่เกี่ยวข้องกับระบบแมทริกซ์แกนนอน มีทิศทางและรูปแบบการสื่อสารคล้ายกับกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 3 ขององค์กรที่มีโครงสร้างแบบแบ่งหน้าที่ (Functional departmentalization)
- (4) **กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 4 และ 5** (งานประจำและไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต ใช้ระบบบุคคลในการตัดสินใจ): มีทิศทางและรูปแบบการสื่อสารคล้ายกับกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 4 และ 5 ขององค์กรที่มีโครงสร้างแบบแบ่งหน้าที่ (Functional departmentalization)

### 3) ลักษณะการสื่อสารในการแลกเปลี่ยนข้อมูล

ลักษณะการสื่อสารในการแลกเปลี่ยนข้อมูลของทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างแต่ละองค์กรในกระบวนการตัดสินใจแต่ประเภท มีความแตกต่างกันตามลักษณะวัฒนธรรมและอุปนิสัยเฉพาะบุคคลของผู้ร่วมตัดสินใจ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- (1) กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1 (งานประจำหรือไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต ตัดสินใจระบบทีม): ทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะการสื่อสารในการแลกเปลี่ยนข้อมูลดังนี้

**“การเปิดประเด็น” “การทำความเข้าใจประเด็นร่วมกัน” และ “การสร้างแนวทางในการหาคำตอบและการวางแผน”**

องค์กร A: ผู้บริหารสูงสุดชาวอเมริกันจะมีบทบาทหลักในการกำหนดวาระการประชุมและในการให้ข้อมูล โดยสมาชิกทีมบริหารจะมีการสื่อสารเพื่อซักถามทำความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดของประเด็นที่ต้องตัดสินใจ

องค์กร B: ผู้บริหารสูงสุดจะมีบทบาทหลักในการให้ข้อมูล โดยสมาชิกในทีมบริหารระดับสูงจะมีส่วนร่วมในการซักถามทำความเข้าใจกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และเสนอแนวทางที่เป็นไปได้ในการหาคำตอบของประเด็นตัดสินใจ

องค์กร C: ผู้รับผิดชอบหลักในงานมีบทบาทหลักในการซักถามและทำความเข้าใจข้อมูลจากผู้ร่วมตัดสินใจ (stakeholder) ต่างๆ ผู้ร่วมตัดสินใจจะมีบทบาทในการเป็นผู้ให้ข้อมูลและซักถามข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายจากกันและกัน ร่วมกันวางแผนขั้นตอนการดำเนินงาน (ซึ่งองค์กรจะมีแบบแผนเป็นแนวทางไว้)

**“การหาข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูล”**

องค์กร A: ผู้บริหารชาวไทยจะสื่อสารเพื่อหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากผู้บริหารชาวอเมริกันทุกคน (3 คน) ซึ่งมีบทบาทในการให้ข้อมูลหรือเป็นคนกลางในการสืบค้นข้อมูลจากบริษัทแม่

องค์กร B: ทีมบริหารจะแบ่งหน้าที่ในการค้นหาข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ การทำแบบสอบถามไปยังผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้อง แบบประเมินการทำงานขององค์กร หรือการติดต่อกับองค์กรที่ทำการวิจัย

องค์กร C: ผู้รับผิดชอบหลักจะรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดฟอรัม (Forum) เพื่อเชิญผู้เชี่ยวชาญ ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้ที่จะได้รับผลจากการตัดสินใจมาสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร การจัดกลุ่มย่อยเพื่อระดมความคิด การติดต่อกับหน่วยงานภายนอกองค์กร

### “การนำเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น อภิปรายทางเลือก”

องค์กร A: สมาชิกในทีมบริหารระดับสูงจะมีการนำเสนอทางเลือกและแสดงความคิดเห็นโดยใช้เหตุผลประกอบ โดยตัวแทนผู้บริหารสูงสุดขององค์กร A (สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2546) กล่าวว่าลักษณะการสื่อสารเป็นแบบ “ไทยๆ” และ “ค่อยเป็นค่อยไป” คือไม่ได้มีการโต้แย้งโดยตรงไปตรงมาหรือโต้แย้งทันที

องค์กร B: สมาชิกในทีมบริหารระดับสูงหรือผู้เกี่ยวข้องจะมีการนำเสนอโดยใช้ข้อมูลและเหตุผล มีการสื่อสารความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาทั้งที่เห็นด้วยและขัดแย้งโดยมีเหตุผลประกอบในการอภิปราย

องค์กร C: มีการระบุบทบาทของผู้ร่วมตัดสินใจในการประชุม ดังเช่นตัวแทนผู้บริหารสูงสุด (สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2546) กล่าวว่าในการประชุมใหญ่บางกรณีที่ฝ่ายที่รับผิดชอบในการประชุมได้ประโยชน์จากประเด็นตัดสินใจมากกว่า 25%-30% จะมีการแบ่งบทบาทเป็น 3 ฝ่ายคือ ฝ่ายผู้นำกลุ่ม (team leader) ฝ่ายสมาชิกกลุ่ม (team member) และฝ่ายประสานประโยชน์ (facilitator) โดยฝ่ายประสานประโยชน์มีบทบาทในการดูกระบวนการดำเนินประชุม และเสนอแนวทางแก้ไขหากมีความขัดแย้งหรือการประชุมไม่คืบหน้า

ผู้ร่วมตัดสินใจมีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา โดยใช้เหตุผลประกอบการเสนอความคิดเห็นทั้งที่เห็นด้วยและขัดแย้ง แต่ลักษณะการสื่อสารยังคงเคารพในตัวบุคคล (กลุ่มตัวอย่างทุกคนตอบตรงกัน) ในกรณีที่ข้อมูลไม่เพียงพอ จะย้อนกลับไปขั้นตอนที่ 4 โดยมอบหมายกลุ่มย่อยให้ไปหาข้อมูลเพิ่มเติม

### “การสรุปทางเลือก”

องค์กร A และ B: ผู้บริหารสูงสุดมีบทบาทหลักในการสรุปความคิดเห็นในแต่ละทางเลือกและสรุปการตัดสินใจจากมติเสียงส่วนใหญ่

องค์กร C: ผู้ร่วมตัดสินใจจะมีการสื่อสารระหว่างกันจนกว่าจะได้ข้อสรุปในการประชุม หากสรุปไม่ได้จะเกิดการย้อนกระบวนการไปกลุ่มขั้นตอนที่ 4 โดยมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบเจาะจง หรือเลื่อนการประชุมออกไป (เรียกว่า “parking lot” หรือ “issue บิน”) จนกว่าจะได้ข้อมูลที่เพียงพอจึงจะสรุป แต่จะไม่

ใช้การลงคะแนนเสียง (Vote) ผู้รับผิดชอบหลักเป็นผู้สรุปการตัดสินใจโดยผู้ร่วมตัดสินใจทุกคนจะรับผิดชอบร่วมกัน

(ในกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 2-5 จะมีลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่คล้ายกันในภาพรวม แต่อาจมีความแตกต่างเนื่องจาก (1) ลักษณะงาน (2) ลักษณะทางวัฒนธรรมและอุปนิสัยของตัวผู้ร่วมตัดสินใจ และ (3) ภาวะจำกัดที่เกิดขึ้นในงาน)

- (2) **กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 2** (งานประจำ ประเด็นวิกฤต ตัดสินใจระบบทีม): ทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะการสื่อสารในการแลกเปลี่ยนข้อมูลดังนี้

**“การเปิดประเด็น” “การทำความเข้าใจประเด็นร่วมกัน” และ “การสร้างแนวทางในการหาคำตอบและการวางแผน”**

ลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร A, B และ C เหมือนในกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1

**“การหาข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูล”**

องค์กร A: ผู้บริหารชาวอเมริกันในฝ่ายบริหารการผลิตมักจะสื่อสารข้อมูลระหว่างกัน โดยผู้บริหารชาวไทยมีส่วนร่วมในการเสนอข้อมูลจากทีมงานในระดับปฏิบัติการแต่มีการปฏิสัมพันธ์กันไม่มาก ดังข้อมูลที่ทีมบริหารฝ่ายการผลิตทั้ง 3 ท่าน (สัมภาษณ์, 28 มกราคม และ 4 กุมภาพันธ์ 2546) ให้สัมภาษณ์

องค์กร B และ C: สมาชิกในทีมบริหารจะสื่อสารเพื่อขอข้อมูลจากกันและกัน รวมทั้งขอข้อมูลจากฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้องหรือจากแหล่งข้อมูลภายนอกองค์กร เช่น การวางแผนโครงการหรือการดำเนินงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกันระหว่างฝ่าย โดยองค์กร C ค้นหาจากระบบฐานข้อมูลขององค์กร แหล่งข้อมูลในเครือข่ายขององค์กร (ระบบอินเทอร์เน็ต) เป็นหลัก หรือมีการแบ่งกลุ่มย่อยเพื่อหาข้อมูลหรือทางเลือกเสนอที่ประชุมเพื่อวิจารณ์

**“การนำเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น อภิปรายทางเลือก”**

องค์กร A: ในทีมบริหารฝ่ายการผลิต ผู้บริหารชาวอเมริกันเปิดกว้างสำหรับการแสดงความคิดเห็นและรับฟังความเห็นของผู้บริหารชาวไทยโดยเฉพาะในประเด็นที่ตนมีข้อมูลน้อยซึ่งมักเป็นข้อมูลเชิงการปฏิบัติการ ในบางกรณีมีการสื่อสารโดยใช้ภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษระหว่างผู้บริหารชาติเดียวกันและแปล

ให้ผู้ร่วมตัดสินใจเข้าใจภายหลัง ทีมผู้บริหารฝ่ายการผลิต (สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2546) เห็นว่า “คนไทยสามารถที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ประมาณ 60% ของสิ่งที่อยากพูด” เนื่องจากความจำกัดด้านภาษา

องค์กร B: (เหมือนกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1)

องค์กร C: (เหมือนกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1) โดยต่างฝ่ายต่างมีการซักถามข้อมูลที่เป็นประเด็นหลัก (งานประเภทนี้มักจะไม่ลงรายละเอียด จะคุยในเชิงหลักการ) ที่ไม่ชัดเจน ผู้ร่วมตัดสินใจที่มีประสบการณ์มากหรืออยู่นานมักจะมีบทบาทในการซักถามหรือแสดงความคิดเห็นต่อข้อมูล ในขณะที่ผู้ที่เป็นสมาชิกใหม่ในกลุ่มตัดสินใจอาจจะสังเกตการณ์มากกว่าที่จะแสดงความคิดเห็น (สมาชิกในทีมบริหารการประชาสัมพันธ์, 7 มกราคม 2546 และทีมบริหารฝ่ายการผลิต, สัมภาษณ์ 21 มกราคม 2546)

### “การสรุปทางเลือก”

องค์กร A และ B: ผู้รับผิดชอบสูงสุดในงานเป็นผู้สรุปการตัดสินใจ โดยมักจะผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารสูงสุดที่ร่วมตัดสินใจ

องค์กร C: (เหมือนกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1)

- (3) กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 3 (ในงานประจำ ประเด็นไม่วิกฤต ตัดสินใจระบบทีม): งานประเภทนี้ ผู้รับผิดชอบหลักในการประชุมจะส่งวาระและข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับประเด็นตัดสินใจให้ผู้ร่วมตัดสินใจทราบล่วงหน้า ทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างแต่ละองค์กรมีลักษณะการสื่อสารในการแลกเปลี่ยนข้อมูลดังนี้

### “การเปิดประเด็น”

องค์กร A: ในทีมบริหารฝ่ายการผลิต ผู้บริหารชาวอเมริกันจะมอบหมายให้สมาชิกทีมบริหาร (ในที่นี้ได้แก่ ผู้จัดการโรงงาน ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์) มีอำนาจจัดการในงานปฏิบัติการ แต่จะเรียกประชุมเมื่อพบปัญหาในงานกับเฉพาะผู้เกี่ยวข้อง (เช่น คุยกับเฉพาะผู้อำนวยการสำนักวิจัยฯ เมื่อต้องการผลิตสินค้าตามความต้องการของลูกค้า หรือเรื่องคุณภาพสินค้า) ส่วนทีมบริหารฝ่ายการขายและการตลาด มีการประชุมร่วมกันตามวาระปกติ

องค์กร B: ผู้ที่มีบทบาทหลักในการนำการประชุมได้แก่ หัวหน้าทีมบริหาร อย่างไรก็ตาม สมาชิกในทีมสามารถเสนอวาระตัดสินใจโดยผ่านการอนุมัติจากหัวหน้าทีมฯ

องค์กร C: ผู้ร่วมตัดสินใจในทีมสลับกันมีบทบาทในการเป็นผู้นำการประชุม (facilitator) โดยมีการจัดเตรียมวาระตามหัวข้อที่ฝ่ายบริหารจัดการกำหนดเป็นวาระประจำ และสามารถเสนอวาระตัดสินใจโดยผ่านการอนุมัติจากหัวหน้าทีม

### “การหาข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูล”

ผู้ร่วมตัดสินใจทั้งในองค์กร A, B และ C จะหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นตัดสินใจที่จะมีการประชุมตามวาระ โดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับตนโดยตรง

“การนำเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น อภิปรายทางเลือก” (มีกลุ่มขั้นตอนที่ 5 เฉพาะในประเด็นตัดสินใจที่ไม่มีคู่มือการดำเนินงานขององค์กรระบุไว้)

องค์กร A: ในทีมบริหารการขายและการตลาด จะมีการนำเสนอข้อมูลจริงอย่างตรงไปตรงมา ใช้เหตุผลสนับสนุนความคิดเห็น แต่ยังคงเป็นแบบ “ไทยๆ” และ “ค่อยเป็นค่อยไป” ส่วนในทีมบริหารฝ่ายการผลิต มีการสื่อสารความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา เหตุผลหนึ่งเนื่องจากเป็นงานเกี่ยวกับเครื่องจักร (สามารถพิสูจน์/ตรวจสอบความถูกต้องได้ชัดเจน) แต่มีความจำกัดเนื่องจากอุปสรรคด้านภาษา และมีการ “ฝากถาม” และ “ฝากบอก” ผ่านผู้ที่มีอิทธิพลมากกว่า

องค์กร B: ผู้ร่วมตัดสินใจนำเสนอทางเลือกและความคิดเห็นด้วยข้อมูลและเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา โดยในทีมบริหารการผลิต หัวหน้าทีมมีส่วนในการสนับสนุน (encourage) ให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น

องค์กร C: ผู้ร่วมตัดสินใจนำเสนอทางเลือกและความคิดเห็นด้วยข้อมูลและเหตุผลสนับสนุนอย่างตรงไปตรงมา หากประเด็นตัดสินใจไม่เกี่ยวข้องกับตนโดยตรง ผู้ร่วมตัดสินใจอาจจะเสนอความคิดเห็นบ้างแต่จะน้อยกว่าเมื่อเทียบกับประเด็นที่เกี่ยวข้องโดยตรง และผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าจะมีส่วนร่วมในการสื่อสารข้อมูลได้มากกว่า

### “การสรุปทางเลือก”

องค์กร A และ B: (เหมือนกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 2)

องค์กร C: (เหมือนกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1 และ 2) โดยทีมบริหารฝ่ายการผลิต (สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2546) กล่าวว่า โดยทั่วไปผู้ร่วมตัดสินใจที่มีประสบการณ์น้อยกว่ามักจะมีความเห็นคล้อยตาม ยกเว้นในกรณีที่ตนมีข้อมูลชัดเจนว่าทางเลือกนั้นไม่ถูกต้องหรือเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจึงจะเสนอความเห็นนั้น เพราะทุกคนในทีมต้องรับผิดชอบการตัดสินใจร่วมกัน

- (4) กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 4 และ 5 (งานประจำหรือไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต ใช้ระบบบุคคลในการตัดสินใจ): ทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะการสื่อสารในการแลกเปลี่ยนข้อมูลดังนี้

#### “การเปิดประเด็น”

ทั้งองค์กร A, B และ C: ในกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 4 (เช่น การเสนอโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์) จะมีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เสนอทางเลือก อภิปรายข้อมูลและความเป็นไปได้ก่อนเสนอให้ผู้บริหารที่มีอำนาจตัดสินใจ หรือในการอนุมัติงบประมาณ ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องจะมีการทบทวนสื่อสารซักถามเพื่อแก้ไขให้ถูกต้องชัดเจนจากผู้รับผิดชอบก่อนเสนอให้ผู้บริหารที่มีอำนาจตัดสินใจ

#### “การสรุปทางเลือก”

ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดทั้งในองค์กร A, B และ C จะสื่อสารเพื่อซักถามข้อมูลกับทีมบริหารหรือเกี่ยวข้องก่อนการตัดสินใจทั้งในกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 4 และ 5

#### 4) ช่องทางการสื่อสาร

ช่องทางการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันตามระบบบริหารจัดการ ระบบคุณภาพที่องค์กรนำมาใช้ นอกจากนี้ยังแตกต่างกันพื้นฐานวัฒนธรรมและอุปนิสัยของผู้ร่วมตัดสินใจ ช่องทางการสื่อสารที่พบในแนวคิดนี้ มี 7 ช่องทาง ได้แก่



- 4.1) ระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) หรือระบบแลน (LAN)
- 4.2) ระบบอินทราเน็ต (Intranet)
- 4.3) ระบบโทรศัพท์/โทรสาร
- 4.4) ระบบการประชุมปกติ
- 4.5) ระบบการประชุมทางโทรศัพท์ (conference call/net meeting)
- 4.6) การสื่อสารแบบต่อหน้า (face-to-face)
- 4.7) การสื่อสารผ่านคนกลาง (เช่น การฝากข้อความไปบอก หรือแมสเซนเจอร์)

สำหรับช่องทางการสื่อสารที่ทีมบริหารใช้ในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ มีรายละเอียดดังนี้

- (1) **กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1** (งานประจำหรือไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต ตัดสินใจระบบทีม): แต่ละองค์กรมีช่องทางการสื่อสาร ดังนี้

**“การเปิดประเด็น” “การทำความเข้าใจประเด็นร่วมกัน” และ “การสร้างแนวทางในการหาคำตอบและการวางแผน”**

**องค์กร A และ B:** ผู้ร่วมตัดสินใจใช้ช่องทางการสื่อสารข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษรผ่านระบบอินเทอร์เน็ตหรือระบบแลน และมาประชุมแบบปกติอย่างเป็นทางการเพื่อทำความเข้าใจและซักถามข้อมูล ส่วนการซักถามข้อมูลเพิ่มเติมสามารถใช้ช่องทางการสื่อสารอื่นๆ เช่น โทรศัพท์ การสื่อสารแบบต่อหน้าอย่างไม่เป็นทางการ

**องค์กร C:** ผู้ร่วมตัดสินใจจะรับข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษรผ่านระบบอินเทอร์เน็ตหรือระบบแลน และใช้การประชุมทางโทรศัพท์เพื่อสื่อสารข้อมูลอย่างเป็นทางการเพื่อทำความเข้าใจและซักถามข้อมูล โดยจะมีการซักถามข้อมูลเพิ่มเติมผ่านระบบอินเทอร์เน็ตหรือระบบแลน และประชุมทางโทรศัพท์เป็นวาระประจำเพื่อติดตามความคืบหน้าของงาน **ยกเว้น** กรณีที่ประเด็นตัดสินใจนั้นมีผลกระทบต่อองค์กรมาก จะมีการจัดการประชุมแบบปกติ สื่อสารกันต่อหน้า เพื่อทำความเข้าใจกับประเด็นได้มากที่สุดโดยมีข้อจำกัดน้อยที่สุด

ในกรณีที่ประเด็นตัดสินใจเกี่ยวข้องกับ **Geography** ซึ่งเป็นการบริหารงานในประเทศ ผู้รับผิดชอบหลักจะสื่อสารกับกรรมการผู้จัดการผ่านช่อง

ทางการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น โทรศัพท์ การสื่อสารแบบต่อหน้า หรือสื่อสารเป็นเอกสารผ่านระบบแลน

### “การหาข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูล”

ผู้ร่วมตัดสินใจทั้งองค์กร A, B และ C ใช้ทุกช่องทางทางการสื่อสารที่เป็นไปได้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยช่องทางสื่อสารที่ผู้บริหารใช้มากที่สุดคือ ระบบอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์ และการสื่อสารแบบต่อหน้า โดยองค์กร C จะสื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ตและระบบการประชุมทางโทรศัพท์เพื่ออัปเดตข้อมูล

### “การนำเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น อภิปรายทางเลือก”

ผู้ร่วมตัดสินใจทั้งองค์กร A, B และ C มีการเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น และอภิปรายทางเลือกผ่านทุกช่องทางสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (เช่น เพื่อขอความเห็นจากผู้ร่วมตัดสินใจคนอื่น ๆ) ก่อนที่จะสื่อสารข้อมูลในการประชุมแบบปกติโดยองค์กร C จะสื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ตและระบบการประชุมทางโทรศัพท์เพื่ออัปเดตข้อมูล

### “การสรุปทางเลือก”

องค์กร A และ B: ผู้ร่วมตัดสินใจจะร่วมกันสรุปทางเลือกผ่านการประชุมแบบปกติ

องค์กร C: ผู้ร่วมตัดสินใจจะร่วมกันสรุปทางเลือกผ่านการประชุมทางโทรศัพท์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ร่วมตัดสินใจจากต่างประเทศ สำหรับส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารภายในประเทศ จะใช้ระบบการประชุมแบบปกติ

- (2) **กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 2** (งานประจำ ประเด็นวิกฤต ตัดสินใจระบบทีม) และ **กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 3** (ในงานประจำ ประเด็นไม่วิกฤต ตัดสินใจระบบทีม): แต่ละองค์กรมีช่องทางสื่อสาร **คล้าย** กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1 **แต่** สมาชิกทีมบริหารทั้ง 2 ทีมขององค์กร A มีการสื่อสารผ่านระบบ “คนกลาง” คือผ่านผู้บริหารที่มีอิทธิพลเพื่อสื่อสารในการแลกเปลี่ยนข้อมูล (มีทั้งกรณี “ฝากถาม” และ “ฝากบอก”)
- (3) **กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 4 และ 5** (งานประจำและ ไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต ใช้ระบบบุคคลในการตัดสินใจ):

กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 4 ในงานอนุมัติงบประมาณทั่วไป ใช้ช่องทางการสื่อสารคล้ายกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 3 สำหรับกรณีที่เป็นงานฉุกเฉิน (กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 5) แต่ผ่านกระบวนการกลุ่ม สมาชิกทีมบริหารทั้งองค์กร A, B และ C จะมีการรวบรวมข้อมูลโดยอาศัยช่องทางการสื่อสารที่รวดเร็วและแม่นยำ เช่น โทรศัพท์ หรือเรียกประชุมแบบปกติเฉพาะผู้เกี่ยวข้อง

## 5) อุปสรรคในการสื่อสาร

อุปสรรคในการสื่อสารของทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างในแต่ละองค์กรภายใต้แนวคิดอัตราส่วนการร่วมทุนแบบเท่าๆ กัน มีความแตกต่างกัน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างไม่ได้เจาะจงว่าเป็นอุปสรรคในกระบวนการตัดสินใจ (หรืองาน) ประเภทใด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**องค์กร A:** อุปสรรคในการสื่อสารที่เกิดขึ้นกับทีมบริหารในองค์กร A ที่พบในการวิจัย เกิดเฉพาะกับทีมบริหารฝ่ายการผลิต ซึ่งมีดังต่อไปนี้

- (1) ทัศนคติต่อผู้บริหารชาวอเมริกันและระบบการบริหารจัดการแบบอเมริกัน: มีผลทำให้ผู้บริหารชาวไทยไม่มีแรงจูงใจที่จะสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยมีการปฏิสัมพันธ์ตามวาระหรือเท่าที่จำเป็น
- (2) ความจำกัดในด้านภาษา: มีผลทำให้ผู้บริหารชาวไทยไม่สามารถสื่อสารข้อมูลหรือความคิดเห็นได้เต็มที่ อย่างไรก็ตาม สมาชิกทีมบริหารใช้ช่องทางการสื่อสารผ่านระบบอินเตอร์เน็ตเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อแก้ไขอุปสรรคในประเด็นนี้

**องค์กร B:** อุปสรรคในการสื่อสารที่เกิดขึ้นกับทีมบริหารในองค์กร B (เฉพาะทีมบริหารระดับกลาง) ที่พบในการวิจัย มีดังนี้

- (1) ทัศนคติต่อผู้นำกลุ่ม: อุปสรรคนี้เป็นทัศนคติส่วนบุคคลของสมาชิกทีมบริหารฝ่ายการขายและการตลาด ซึ่งเห็นว่าการที่ผู้นำกลุ่มตัดสินใจซ้ำทำให้ขาดแรงจูงใจในการพัฒนางาน หรือการหาข้อมูลในกระบวนการตัดสินใจ
- (2) ความจำกัดในด้านภาษา: เป็นอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับสมาชิกทีมบริหารที่เป็นชาวไทยทั้งฝ่ายการขายและการตลาด และการผลิต คือ ทำให้ไม่สามารถสื่อสารข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นได้ทั้งหมด (แต่ผู้บริหารชาวอินเดียไม่เห็นว่าเป็นอุปสรรค)

ดังนี้

**องค์กร C:** อุปสรรคในการสื่อสารที่เกิดขึ้นกับทีมบริหารในองค์กร C ที่พบในการวิจัย มี

- (1) ภาวะตั้งเครียดในกระบวนการตัดสินใจ: เป็นอุปสรรคที่เกิดขึ้นในทีมบริหารระดับสูง หรือกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1 และ 2 (รวมทั้งประเภทที่ 5 ในกรณีฉุกเฉิน) มีผลต่อกระบวนการคิด การนำเสนอข้อมูลและความคิดเห็นของทีมบริหาร (เช่น คิดไม่ออก ขาดสมาธิในการรับหรือส่งข้อมูล)
- (2) สัญญาณของเครื่องมือสื่อสาร: เป็นอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1 และ 2 ซึ่งทีมบริหารต้องมีการประชุมสื่อสารกับผู้บริหารจากนานาชาติ
- (3) บริบทแวดล้อมในการประชุม: เป็นอุปสรรคที่เกิดขึ้นเนื่องจากสถานที่และเวลาประชุมที่ไม่เหมาะสมกับสภาพร่างกายของผู้ร่วมตัดสินใจ เช่น การประชุมในช่วงบ่ายหลังจากที่ผู้ร่วมตัดสินใจเพิ่งกลับจากการตรวจโรงงาน
- (4) ความแตกต่างจากระบบคิด: เป็นอุปสรรคที่เกิดขึ้นเฉพาะในทีมบริหารการประชาสัมพันธ์ เนื่องจากหัวหน้าทีมเรียนมาด้านวิศวกรรม มีระบบคิดแบบโครงสร้าง ชัดเจน ในขณะที่สมาชิกทีมเรียนมาด้านศิลปะและภาษา จะใช้จินตนาการโดยอาจจะไม่มีกรอบหรือโครงความคิด สิ่งนี้มีผลต่อการสื่อสารเฉพาะการทำงานร่วมกันในระยะแรก แต่เมื่อมีการปรับเข้าหากัน อุปสรรคนี้มีแนวโน้มที่จะลดลง
- (5) ภาษา: เป็นอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1 และ 2 ซึ่งทีมบริหารต้องมีการประชุมสื่อสารกับผู้บริหารจากนานาชาติซึ่งมีความถนัดในการใช้ภาษาอังกฤษต่างกัน (เช่น สำเนียงที่ไม่คุ้นเคย การพูดที่เร็วหรือช้าเกินไป การใช้ภาษาที่ไม่ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์) อุปสรรคประเด็นนี้มีผลต่อการรับสาร และการใช้ภาษาในการสื่อสาร แต่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการรับรู้และตีความหรือการตัดสินใจที่มีคุณภาพ

ผู้วิจัยได้สรุปลักษณะการสื่อสารที่เหมือน (และเหมือนกันทั้ง 7 องค์กร) และต่างกัน ในกระบวนการตัดสินใจในงานประเภทต่างๆ ของทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างภายใต้แนวคิดการตัดสินใจขององค์กรที่มีอัตราส่วนการร่วมทุนแบบเท่าๆ กัน ดังตารางที่ 4.14 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจที่เหมือนกันทั้ง 7 องค์กร และแตกต่างกันเฉพาะที่มีบริหารกลุ่มตัวอย่างในองค์กรที่อัตราส่วนการร่วมทุนแบบเท่าๆ กัน

| ลักษณะการสื่อสารที่เหมือนกันทั้ง 7 องค์กร  | ประเด็น  | ลักษณะการสื่อสารที่แตกต่างกัน   |               |   |
|--|--|---|---------------|---|
|  |  | องค์กร A  | องค์กร B      | องค์กร C  |
| <b>เกณฑ์ในการตัดสินใจ</b>  | ตัวผู้ร่วมตัดสินใจ: เชื้อชาติ  | ไทยและอเมริกัน  | ไทยและอินเดีย | ไทยและนานาชาติ  |
|  | ตัวผู้ร่วมตัดสินใจ: โครงสร้าง  | Functional Departmentalization  |               | Matrix Decision Making  |
| <b>ทีมบริหารระดับสูง:</b><br>ผลประโยชน์ขององค์กร (ทั้งที่เป็นและไม่เป็นผลกำไร)   | กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1   | ทีมบริหารระดับสูง: ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ผู้บริหารระดับกลางจากฝ่ายต่างๆ และผู้เกี่ยวข้อง<br>ทีมบริหารระดับกลาง: ผู้บริหารระดับกลาง หัวหน้าฝ่าย ผู้เกี่ยวข้อง (ผู้บริหารสูงสุดเข้าร่วมการตัดสินใจในประเด็นที่สำคัญ) |               | ตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารที่เกี่ยวข้องจากทั้ง 3 แขนง (ดูแผนภาพหน้า 126)  |
| <b>ทีมบริหารการตลาด:</b> (1) ความพึงพอใจของลูกค้า<br><b>ทีมบริหารการผลิต:</b> (1) ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (2) ความคุ้มทุน (3) การเลือกคำตอบที่ดีที่สุด | กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 2   | เฉพาะผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในแต่ละงาน   |               | (เหมือนกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1)  |
|  | กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 3   | เฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นหลัก โดยอาจตัดสินใจเป็นกลุ่มใหญ่หรือกลุ่มย่อย  |               | ตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารที่เกี่ยวข้องจากเพียง 2 แขนง (Geography, Function) หรือเกี่ยวข้องเฉพาะในแกน Function  |
| เท่าที่จะเป็นไปได้<br><b>ทีมบริหารการเงิน:</b> (1) ความถูกต้องตามกฎหมาย (2) ข้อกำหนดขององค์กร  | กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 4   | เฉพาะผู้บริหารที่เกี่ยวข้องและผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจผู้รับมอบอำนาจการตัดสินใจ  |               |   |
|  | กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 5   | ผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจผู้รับมอบอำนาจการตัดสินใจ  |               |   |
| <b>การสร้างข้อสรุป</b><br><u>ในกรณีทั่วไป:</u> ทั้งทีมบริหารระดับกลางและระดับสูงใช้วิธีหามติเสียงส่วนใหญ่ (Consensus)                                    | ทิศทางและรูปแบบการสื่อสารทั่วไปในกระบวนการตัดสินใจ (แปรตามโครงสร้างองค์กร) | “การเปิดประเด็น” ข้อมูลถูกส่งจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (หรือบริษัทแม่) มายังสมาชิกในทีมผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง (downward communication) สื่อสารด้วยเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรและอธิบายด้วยวาจา                   |               | “การเปิดประเด็น” ผู้รับผิดชอบหลักจะรับข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงในแต่ละแกน นำมาบูรณาการกับข้อมูลจากผู้ร่วมตัดสินใจในแกนอื่นๆ สื่อสารด้วยเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรและอธิบายด้วยวาจา |
|  |  | “การทำความเข้าใจประเด็นร่วมกัน” “การสร้างแนวทางในการหาคำตอบและการวางแผน” เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลทุกทิศทาง และสื่อสารด้วยวาจาเป็นส่วนมาก   |               |   |
|  |  | “การหาข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูล” เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลจากทุกทิศทาง ทั้งภายในทีมและนอกทีม สื่อสารด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร (ข้อมูลที่เป็นลายลักษณ์อักษรเป็นองค์ประกอบหลัก)   |               |   |

ตารางที่ 4.14 (ต่อ) เปรียบเทียบลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจที่เหมือนกันทั้ง 7 องค์กร และแตกต่างกันเฉพาะทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างในองค์กรที่มี อัตราร่วมทุนแบบเท่าๆ กัน

| ลักษณะการสื่อสาร<br>ที่เหมือนกันทั้ง 7 องค์กร   | ประเด็น   | ลักษณะการสื่อสารที่แตกต่างกัน  |   |  |
|---|---|--|---|--|
|   |   | องค์กร A   | องค์กร B  | องค์กร C   |
| <p><b>การสร้างข้อสรุป</b> (ต่อ)<br/><i>ในกรณีขัดแย้ง:</i> ทีมบริหารระดับสูงใช้วิธี (1) ทบทวนการตัดสินใจโดยพิจารณาลำดับความสำคัญ ข้อมูล และเหตุผลเพื่อทำความเข้าใจร่วมกัน (2) เลื่อนการตัดสินใจออกไปโดยมอบหมายให้ทีมผู้รับผิดชอบจะแจ้ง (3) ให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดตัดสินใจในกรณีเร่งด่วน (เฉพาะองค์กร A) ทีมบริหารการตลาด: เลือกทำตามทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งไปก่อนและกลับมาทบทวนภายหลัง ทีมบริหารการตลาด: ทดลองผลิตและนำผลมาเปรียบเทียบกัน</p> | <p>ทิศทางและรูปแบบการสื่อสารทั่วไปฯ (ต่อ)</p>   | <p>“การนำเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น อภิปรายทางเลือก” เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลทุกทิศทาง สื่อสารข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษร ประกอบการอธิบายและอภิปรายด้วยวาจา</p> <p>“การสร้างทางเลือก” ผู้ร่วมตัดสินใจจะสรุปทางเลือกร่วมกัน โดยผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้สรุปสุดท้ายก่อนดำเนินการ</p>   |   |  |
|   | <p>ทิศทางและรูปแบบการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจในงานประเภทต่างๆ</p>   | <p>ทิศทางและรูปแบบการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ มีความคล้ายคลึงกัน โดยในกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 3 ในกลุ่มขั้นตอน “การเปิดประเด็น” การส่งผ่านข้อมูลสามารถเกิดขึ้นได้จากทุกทิศทาง (สมาชิกในบริหารระดับกลางเสนอขึ้นไปยังหัวหน้าทีม หรือหัวหน้าทีมสื่อสารมายังสมาชิกในทีมบริหาร) ส่วนกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 4 สมาชิกทีมบริหารจะสื่อสารระหว่างกันก่อนส่งข้อมูล แนวทางเลือกให้ผู้มีอำนาจสูงสุดตัดสินใจ</p> | <p>(ทิศทางและรูปแบบการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ มีความคล้ายคลึงกัน)<br/>*ระบบบริหารจัดการองค์กรมีการกำหนดทิศทางสื่อสารชัดเจนในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ</p>  |  |
|   | <p>ลักษณะการสื่อสารทั่วไปในการแลกเปลี่ยนข้อมูลในกระบวนการตัดสินใจ (แปรตามลักษณะทางวัฒนธรรมของผู้ร่วมตัดสินใจ)</p> | <p>“การเปิดประเด็น” “การทำความเข้าใจประเด็นร่วมกัน” “การสร้างแนวทางในการหาคำตอบและการวางแผน” ผู้บริหารสูงสุด: (ชาวอเมริกัน) มีบทบาทหลักในการ (1) กำหนดวาระการประชุมและ (2) ให้ข้อมูล สมาชิกทีมบริหาร: สื่อสารเพื่อซักถาม แต่ไม่มาก</p>   | <p>“การเปิดประเด็น” “การทำความเข้าใจประเด็นร่วมกัน” “การสร้างแนวทางในการหาคำตอบและการวางแผน” ผู้บริหารสูงสุดมีบทบาทหลักในการ (1) ให้ข้อมูล สมาชิกทีมบริหาร: (1) ซักถามทำความเข้าใจกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (2) ระดมความคิดเพื่อเสนอแนวทางที่เป็นไปได้ในการหาคำตอบของประเด็นตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารสูงสุด</p> | <p>“การเปิดประเด็น” “การทำความเข้าใจประเด็นร่วมกัน” “การสร้างแนวทางในการหาคำตอบและการวางแผน” ผู้รับผิดชอบหลักมีบทบาทหลักในการ (1) ซักถามข้อมูล ทำความเข้าใจกับประเด็น จากผู้ร่วมตัดสินใจ ผู้ร่วมตัดสินใจ: (1) ชี้แจงวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน และ (2) ให้ข้อมูล (ทีมบริหารระดับโลกขององค์กรกำหนดแนวทางหลักไว้)<br/>ผู้รับผิดชอบหลักและผู้ร่วมตัดสินใจร่วมกันหาแนวทางในการหาคำตอบโดย (1) ระดมความคิดจากกลุ่มย่อย (2) จัดฟอรัม โดยเชิญผู้เกี่ยวข้อง และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก</p> |

ตารางที่ 4.14 (ต่อ) เปรียบเทียบลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจที่เหมือนกันทั้ง 7 องค์กร และแตกต่างกันเฉพาะที่บริหารฯ ในองค์กรที่มีอัตราส่วนการร่วมทุนแบบเท่าๆ กัน

| ลักษณะการสื่อสาร<br>ที่เหมือนกันทั้ง 7 องค์กร                           | ประเด็น   | ลักษณะการสื่อสารที่แตกต่างกัน   |  |   |
|---|---|---|--|---|
|   |   | องค์กร A  | องค์กร B   | องค์กร C  |
|   | ลักษณะการสื่อสารทั่วไปในการ<br>แลกเปลี่ยนข้อมูลฯ (ต่อ)  | “การหาข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูล”<br>ผู้ร่วมตัดสินใจจะหาข้อมูลและแลกเปลี่ยน<br>ข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ  | “การหาข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูล”<br>ใช้วิธีการต่างๆ เช่น (1) การเปิดรับความ<br>คิดเห็นจากผู้บริหารระดับต่างๆ (2) การใช้<br>แบบประเมินและแบบสอบถาม (3) การขอ<br>ข้อมูลเกี่ยวกับ know-how จากบริษัทแม่ฝั่ง<br>อเมริกัน | “การหาข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูล”<br>ใช้วิธีการต่างๆ เช่น (1) การจัดฟอรัม (2) การ<br>ค้นคว้าจากตำรา เอกสาร (3) แหล่งข้อมูลของ<br>องค์กร (อินเทอร์เน็ต) |
|   |   | “การนำเสนอทางเลือก แสดงความ<br>คิดเห็น อภิปรายทางเลือก” สมาชิกในทีม<br>บริหารระดับสูง มีลักษณะการสื่อสารที่ใช้<br>ข้อมูล เหตุผลประกอบการนำเสนอ โดยเป็น<br>แบบ “ไทยๆ” และ “ค่อยเป็นค่อยไป” | “การนำเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น อภิปรายทางเลือก” ผู้ร่วมตัดสินใจใช้ข้อมูล<br>และเหตุผลประกอบการนำเสนอ โดยสื่อสารแบบ “ตรงประเด็น” “ตรงไปตรงมา” ทั้งที่เห็นด้วยและ<br>ขัดแย้ง แต่ยังไม่ “เคารพในตัวบุคคล”           |   |
|   |   | “การสรุปทางเลือก” ผู้บริหารสูงสุดมีบทบาทหลักในการสรุปความคิดเห็นในแต่ละ<br>ทางเลือก และสรุปการตัดสินใจจากมติเสียงส่วนใหญ่ (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมจากหัวข้อ “การ<br>สร้างข้อสรุป”           | “การสรุปทางเลือก” ผู้ร่วมตัดสินใจจะ<br>สื่อสารจนกว่าจะได้ข้อสรุปในการประชุม และ<br>ผู้รับผิดชอบหลักเป็นผู้สรุปการตัดสินใจจากมติ<br>เสียงส่วนใหญ่ ผู้ร่วมตัดสินใจทุกคนรับผิดชอบ<br>การตัดสินใจร่วมกัน                 |   |
| ลักษณะการสื่อสารในการแลกเปลี่ยนข้อมูลในกระบวนการ<br>ตัดสินใจประเภทต่างๆ | (ลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 2 และ 3 คล้ายประเภทที่ 1 แต่ประเภทที่ 3 มีส่วนที่แตกต่าง ดังนี้)                  |   |  |   |
|   | “การนำเสนอทางเลือก แสดงความ<br>คิดเห็น อภิปรายทางเลือก” คล้าย<br>กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1 และมีการ<br>“ฝากถาม” และ “ฝากบอก” | “การนำเสนอทางเลือก แสดงความ<br>คิดเห็น อภิปรายทางเลือก” หัวหน้าทีมมี<br>ส่วนในการสนับสนุนให้สมาชิกในทีมบริหาร<br>แสดงความคิดเห็น  | “การเปิดประเด็น” “การทำความเข้าใจ<br>ประเด็นร่วมกัน” “การสร้างแนวทางในการ<br>หาคำตอบและการวางแผน” ผู้ร่วมตัดสินใจ<br>ในทีมสลับกันมีบทบาทในการนำเสนอประชุม  |   |

ตารางที่ 4.14 (ต่อ) เปรียบเทียบลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจที่เหมือนกันทั้ง 7 องค์การ และแตกต่างกันเฉพาะที่ผู้บริหารในองค์การที่มีอัตราส่วนการร่วมทุนแบบเท่าๆ กัน

| ลักษณะการสื่อสาร<br>ที่เหมือนกันทั้ง 7 องค์การ                                    | ประเด็น  | ลักษณะการสื่อสารที่แตกต่างกัน  |  |  |
|---|--|--|--|--|
|   |  | องค์การ A  | องค์การ B  | องค์การ C  |
| ลักษณะการสื่อสารในการ<br>แลกเปลี่ยนข้อมูลในกระบวนการ<br>ตัดสินใจประเภทต่างๆ (ต่อ) | กระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ (ต่อ)                   | กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 4 และ 5: แตกต่างกันในกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 4 จะมีลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องเสนอ<br>ทางเลือกและอภิปรายความเป็นไปได้ระหว่างสมาชิกในกลุ่มก่อนส่งข้อมูลให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจ แต่กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 5 จะไม่มีลักษณะการสื่อสาร<br>ดังกล่าว             |  |  |
|   | ช่องทางการสื่อสารทั่วไปใน<br>กระบวนการตัดสินใจ       | "การเปิดประเด็น" "การทำความเข้าใจประเด็นร่วมกัน" และ "การสร้างแนวทางในการหา<br>คำตอบและการวางแผน" สื่อสารข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษรผ่านระบบอินเทอร์เน็ตหรือระบบแลน<br>และมาประชุมแบบปกติ   |  | "การเปิดประเด็น" "การทำความเข้าใจประเด็น<br>ร่วมกัน" และ "การสร้างแนวทางในการหา<br>คำตอบและการวางแผน" คล้ายองค์การ A และ B<br>แต่ใช้ระบบการประชุมทางโทรศัพท์ในการติดต่อกับ<br>ผู้ร่วมตัดสินใจทั่วโลก |
|   |  | "การหาข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูล" ใช้ทุกช่องทางการสื่อสารที่เป็นไปได้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยช่องทางการสื่อสารที่ผู้บริหารใช้มาก<br>ที่สุดคือ ระบบอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์ และการสื่อสารแบบต่อหน้า โดยองค์การ C จะสื่อสารผ่านระบบอินทราเน็ตและระบบการประชุมทางโทรศัพท์เพื่ออัปเดต<br>ข้อมูล |  |  |
|   |  | "การนำเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น อภิปรายทางเลือก" ผ่านทุกช่องทางการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการก่อนที่จะสื่อสารข้อมูล<br>ในการประชุมแบบปกติ โดยองค์การ C จะสื่อสารผ่านระบบอินทราเน็ตและระบบการประชุมทางโทรศัพท์เพื่ออัปเดตข้อมูล   |  |  |
|   |  | "การสรุปทางเลือก" ผู้ร่วมตัดสินใจจะร่วมกันสรุปทางเลือกผ่านการประชุมแบบปกติ   |  | "การสรุปทางเลือก" ผ่านการประชุมทาง<br>โทรศัพท์(ผู้ร่วมตัดสินใจจากต่างประเทศ)<br>ภายในประเทศ จะใช้ระบบการประชุมแบบปกติ  |
|   | ช่องทางการตัดสินใจในกระบวนการ<br>ตัดสินใจประเภทต่างๆ | กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 2 และ 3<br>กลุ่มขั้นตอน "การเปิดประเด็น" "การทำความเข้าใจ<br>ประเด็นร่วมกัน" "การสร้างแนวทางใน<br>การหาคำตอบและการวางแผน" และ "การ<br>นำเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น<br>อภิปรายทางเลือก" ใช้ช่องทางการสื่อสารผ่าน<br>"คนกลาง" คือการ "ฝากถาม" และ "ฝากบอก"                | ในกระบวนการตัดสินใจทุกประเภท มักจะใช้ช่องทางการสื่อสารแบบต่อหน้า คือ ผ่านการประชุม หรือ<br>สื่อสารเป็นการส่วนตัว |  |



ตารางที่ 4.14 (ต่อ) เปรียบเทียบลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจที่เหมือนกันทั้ง 7 องค์กร และแตกต่างกันเฉพาะทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างในองค์กรที่มี อัตราร่วมทุนแบบเท่าๆ กัน

| ลักษณะการสื่อสาร<br>ที่เหมือนกันทั้ง 7 องค์กร | ประเด็น             | ลักษณะการสื่อสารที่แตกต่างกัน   |  |  |
|---|---------------------|---|--|--|
|   |                     | องค์กร A  | องค์กร B   | องค์กร C   |
|   | อุปสรรคในการสื่อสาร | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ทักษะติดต่อผู้บริหารชาวอเมริกันและระบบการบริหารจัดการแบบอเมริกัน</li> <li>▪ ความจำกัดในด้านภาษา</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ทักษะติดต่อผู้นำกลุ่ม</li> <li>▪ ความจำกัดในด้านภาษา</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ภาวะตึงเครียดในกระบวนการตัดสินใจ</li> <li>▪ สัญญาณของเครื่องมือสื่อสาร</li> <li>▪ บริบทแวดล้อมในการประชุม</li> <li>▪ ความแตกต่างจากระบบคิด</li> <li>▪ ภาษา (สำเนียง)</li> </ul> |

## 2. ลักษณะการสื่อสารของทีมบริหารภายใต้แนวคิดการตัดสินใจในองค์กรที่นิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างพบว่า ลักษณะการสื่อสารของทีมบริหารภายใต้แนวคิดการตัดสินใจในองค์กรที่นิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่ คือ องค์กร D, E, F และ G ในงานวิจัยมีความคล้ายและต่างกันในกระบวนการตัดสินใจแต่ละประเภทดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 2.1 ลักษณะการสื่อสารที่เหมือนกัน

ทีมบริหารในองค์กรกลุ่มตัวอย่างที่นิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่ มีลักษณะการสื่อสารที่เหมือนกัน 2 ประเด็น คือ 1) ตัวผู้ร่วมตัดสินใจในเชิงการบริหารองค์กร และ 2) ทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1) ตัวผู้ร่วมตัดสินใจในเชิงโครงสร้างบริหารองค์กร

องค์ประกอบการสื่อสารเกี่ยวกับตัวผู้ร่วมตัดสินใจในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ ของทีมบริหารในองค์กรกลุ่มตัวอย่างภายใต้แนวคิดนี้ คือองค์กร D, E, F และ G ส่วนมากมีความคล้ายกัน และคล้ายกับที่ได้เสนอในหัวข้อ “ตัวผู้ร่วมตัดสินใจในเชิงโครงสร้างบริหารองค์กร” ในส่วนที่ 1 (หน้า 125-129)

#### 2) ทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร

ทิศทางและรูปแบบการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ ตามโครงสร้างองค์กร D, E, F และ G ซึ่งเป็นแบบแบ่งตามหน้าที่ และมีแมทริกซ์ 2 แกนในบางฝ่าย เป็นดังนี้

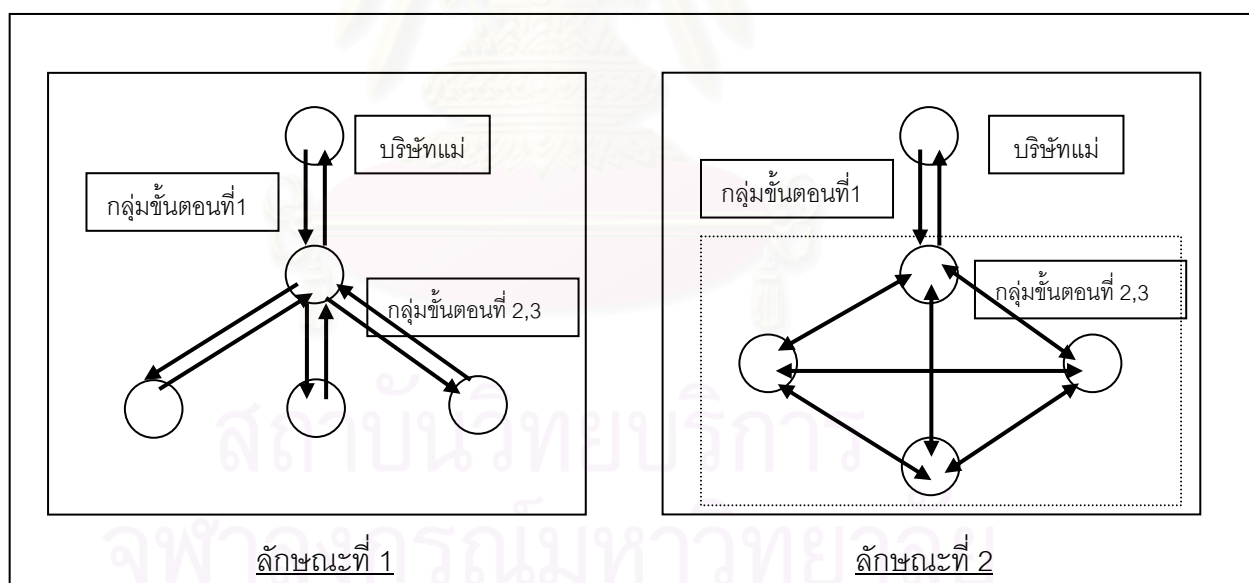
- (1) กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1 (งานประจำหรือไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต ตัดสินใจระบบทีม): มีทิศทางและรูปแบบการสื่อสารดังนี้

“การเปิดประเด็น” “การทำความเข้าใจประเด็นร่วมกัน” และ “การสร้างแนวทางในการหาคำตอบและการวางแผน” ในงานประเภทที่ 1 ข้อมูลสำคัญจะถูกส่งจากบริษัทแม่ฝั่งอเมริกันมายังองค์กรร่วมทุน โดยเกิดขึ้น 2 ลักษณะ คือ

**ลักษณะที่ 1** ข้อมูลสำคัญจะถูกส่งมาที่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (downward) เป็นลำดับแรก โดยผู้บริหารสูงสุดจะสื่อสารขึ้นไปทางบริษัทแม่ (upward) เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นตัดสินใจ ก่อนที่จะสื่อสารไปยังผู้บริหารลำดับถัดไปหรือผู้เกี่ยวข้อง (downward) ซึ่งการส่งผ่านข้อมูลลักษณะนี้ พบในทุกองค์กร

**ลักษณะที่ 2** ข้อมูลสำคัญจะถูกส่งมายังผู้บริหารระดับบนขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับงาน (downward communication) และผู้บริหารระดับบนที่เกี่ยวข้องจะมีการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจกับประเด็นตัดสินใจนั้นๆ กับทางบริษัทแม่ (upward communication) และมีการสื่อสารระหว่างผู้บริหารด้วยกัน (horizontal communication) ก่อนที่จะเข้าสู่กระบวนการตัดสินใจขั้นตอนต่อไป ทิศทางและรูปแบบการส่งผ่านข้อมูลลักษณะนี้ พบในองค์กร F (ดูแผนภาพที่ 4.18 ประกอบ)

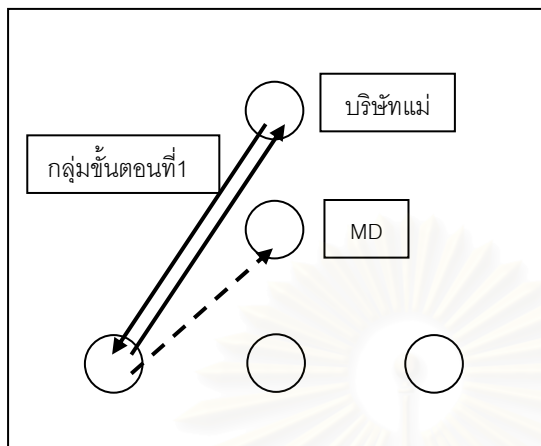
แผนภาพที่ 4.18 แสดงลักษณะการส่งผ่านข้อมูลในกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1 เจริญนโยบาย กลยุทธ์การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบริษัทแม่



รูปแบบของการส่งผ่านข้อมูลในงานลักษณะนี้ ใช้การสื่อสารแบบหลายลักษณะ อักษรเป็นหลัก โดยการใช้การสื่อสารด้วยวาจาเพื่อทำความเข้าใจข้อมูล

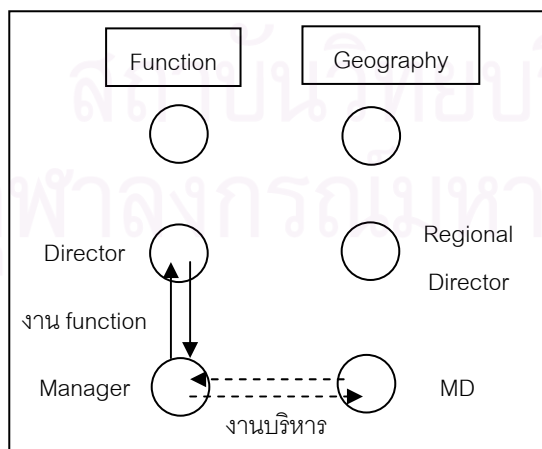
ในกรณีที่ประเด็นตัดสินใจ ไม่เกี่ยวข้องโดยตรง กับผู้บริหารสูงสุดขององค์กร บริษัทแม่และผู้บริหารที่รับผิดชอบจะมีการรับ-ส่งข้อมูลสำคัญโดยตรง แต่มักจะมี

การแจ้งให้ผู้บริหารสูงสุดรับทราบในการส่งข้อมูลหรือแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับความคืบหน้าของงานเป็นระยะ ซึ่งพบในทุกองค์กร (ดูแผนภาพที่ 4.19)



แผนภาพที่ 4.19 ทิศทางการสื่อสารในกรณีทำงานไม่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสูงสุดขององค์กรโดยตรง

ในงานบริหารบางฝ่ายขององค์กรที่มีการตัดสินใจใน **ระบบแมทริกซ์ 2 แกน** เช่น ทีมบริหารการเงินของทุกองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และทีมบริหารการตลาดขององค์กร F ผู้บริหารที่รับผิดชอบหลักจะสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปในแกน Function เพื่อรับข้อมูลเชิงกลยุทธ์ของบริษัทแม่ในงานนั้น สื่อสารกับกรรมการผู้จัดการเพื่อรับข้อมูลเชิงกลยุทธ์การจัดการขององค์กรร่วมทุน เพื่อนำข้อมูลทั้ง 2 ชุดมาบูรณาการในการวางแผนระยะยาวหรือแผนเชิงกลยุทธ์ แต่จากการวิจัยพบว่า ทีมบริหารการเงินขององค์กร D และ G ไม่มีบทบาทในการวางแผนการเงินเชิงกลยุทธ์ (ทำตามแผนที่บริษัทแม่กำหนด) ซึ่งแตกต่างจากองค์กร F



แผนภาพที่ 4.20 แสดงทิศทางการสื่อสารในงานที่เกี่ยวข้องกับระบบแมทริกซ์แบบ 2 แกน

ในกรณีทำงานที่ต้องตัดสินใจนั้นไม่เกี่ยวข้องกับบริษัทแม่ ทิศทางการส่งผ่านข้อมูลสำคัญจะเกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารสูงสุดขององค์กรและผู้บริหารระดับกลางที่

รับผิดชอบงานนั้นโดยตรง (ตัวอย่าง: การรับหรือพัฒนาระบบคุณภาพ เช่น ระบบ ISO หรือ ระบบ QS หรือ QMR พบในองค์กร F และ G)

นอกจากนี้ ในงานโครงการใหม่บางโครงการ ลักษณะการส่งผ่านข้อมูล อาจะเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับกลางขึ้นไปยังผู้บริหารระดับสูง หรือจากผู้บริหารองค์กรร่วมทุนขึ้นไปยังบริษัทแม่ (upward communication) เช่น ในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับ know-how ผู้บริหารระดับกลางที่ริเริ่มโครงการหรือรับผิดชอบงานจะสื่อสารข้อมูลไปยังผู้บริหารสูงสุดขององค์กร และผู้บริหารสูงสุดขององค์กรจะมีการสื่อสารกับผู้บริหารที่รับผิดชอบงานก่อนที่จะสื่อสารหรือส่งผ่านข้อมูลไปยังสมาชิกในทีมบริหารคนอื่นๆ ในขั้นตอนต่อไป (พบในองค์กร D)

**“การหาข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูล”** จะเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งจากภายในทีม (vertical, horizontal --in-group) และภายนอกทีม (out-group) (ผู้บริหารจากบริษัทแม่ ผู้ทรงคุณวุฒิ เครือข่ายของทีม หรือผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจ) มีทั้งการสื่อสารด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร ส่วนมากข้อมูลที่ได้รับจากการหาข้อมูลมักมีเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรเป็นองค์ประกอบสำคัญ

**“การนำเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น อภิปรายทางเลือก”** การแลกเปลี่ยนข้อมูลจะเกิดขึ้นระหว่างผู้ร่วมตัดสินใจในทุกทิศทาง (vertical, horizontal) โดยจากกลุ่มขั้นตอนนี้มักจะมีการทบทวนหรือย้อนกระบวนการไปยังกลุ่มขั้นตอนที่ 2, 3 หรือ 4 เป็นการสื่อสารด้วยวาจาเป็นส่วนมาก พบในทุกองค์กร

**“การสรุปทางเลือก”** ผู้ร่วมตัดสินใจจะสรุปทางเลือกร่วมกัน และ เมื่อทีมบริหารได้ข้อสรุปการตัดสินใจในเบื้องต้น จะมีการรายงานผลไปยังบริษัทแม่โดยอธิบายการอภิปรายทางเลือกที่เกิดขึ้นพร้อมข้อมูลและเหตุผลประกอบการตัดสินใจ ซึ่งบริษัทแม่มักจะมีการสื่อสารเพื่อซักถามข้อมูล (สื่อสารแบบ 2 ทาง) พบในทุกองค์กร ยกเว้น ในทีมบริหารการเงินขององค์กร D และ F ซึ่งต้องเลือกตัดสินใจตามแนวทางจากบริษัทแม่เป็นหลัก (top-down)

- (2) **กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 2** (งานประจำ ประเด็นวิกฤต ตัดสินใจระบบทีม): มีทิศทางและรูปแบบการสื่อสารดังนี้

“การเปิดประเด็น” มีทิศทางและรูปแบบการสื่อสารคล้ายกับกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1 แต่จะมีกระบวนการในกลุ่มขั้นตอนที่ 2 และ 3 น้อยกว่า หากผู้บริหารระดับกลางที่รับข้อมูลมีข้อสงสัย จะมีการซักถามไปยังผู้บริหารระดับสูง หรือบริษัทแม่โดยมีการรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงทราบเป็นระยะ (upward) มีการสื่อสารแนวตั้ง 2 ทาง (upward-downward)

“การหาข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูล” ผู้บริหารระดับกลางจะสื่อสารเพื่อขอข้อมูล ความคิดเห็น แนวทางเลือกจากสมาชิกในทีมบริหารระดับกลาง ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกทีม รวมทั้งบริษัทอื่นๆ ในเครือข่ายของบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน (vertical, horizontal, in/out-group) จากขั้นตอนนี้ อาจจะย้อนกลับไปกลุ่มขั้นตอนที่ 2 และ 3

สำหรับทีมบริหารที่เกี่ยวข้องกับระบบแมทริกซ์ มีการสื่อสารเพื่อหาข้อมูลจากผู้บริหารในแกน Function

“การนำเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น อภิปรายทางเลือก” และ “การสรุปทางเลือก” เหมือนกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1

- (3) **กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 3** (ในงานประจำ ประเด็นไม่วิกฤต ตัดสินใจระบบทีม): มีทิศทางและรูปแบบการสื่อสารดังนี้

“การเปิดประเด็น” ทิศทางการสื่อสารอาจจะเกิดจากสมาชิกทีมบริหารระดับกลางไปยังผู้บริหารซึ่งเป็นหัวหน้าทีม (upward) หรือจากหัวหน้าทีมมายังสมาชิกทีมบริหาร (downward)

“การหาข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูล” ทิศทางและรูปแบบการสื่อสารคล้ายกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 2 โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน (horizontal) หรือจากภายนอกกลุ่ม ซึ่งใช้การสื่อสารด้วยวาจาเป็นส่วนมาก

“การนำเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น อภิปรายทางเลือก” (มีบางส่วน) ในกระบวนการตัดสินใจประเภทนี้ ทีมบริหารจะมีการสื่อสารเป็นแบบทุกทิศทาง เพื่อการนำเสนอทางเลือกและแสดงความคิดเห็น สำหรับกรณีที่มีความจำกัดเรื่องเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง ทีมบริหารอาจจะเลือกวิธีการที่เห็นว่าเหมาะสมที่สุดในเวลานั้นโดยไม่สร้างทางเลือกอื่นๆ หรืออภิปรายข้อดีข้อเสีย (พบในองค์กร G)

“การสรุปทางเลือก” คล้ายกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1 คือทีมบริหารจะหารือร่วมกันแต่ไม่ต้องเสนอทางเลือกที่เกิดขึ้นไปยังบริษัทแม่ และผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดในเรื่องนั้นเป็นผู้สรุปก่อนนำไปดำเนินการ

- (4) **กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 4** (งานประจำหรือไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต ใช้ระบบบุคคลในการตัดสินใจ): มีทิศทางและรูปแบบการสื่อสารดังนี้

“การเปิดประเด็น” ทีมบริหารหรือผู้เกี่ยวข้องจะส่งข้อมูลขึ้นไปยังผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดในกรณีที่ผ่านกระบวนการกลุ่ม ทีมบริหารจะสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน (horizontal) ก่อนจะส่งข้อมูลขึ้นไป (upward)

“การสรุปทางเลือก” ผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจอาจจะมีการซักถามแลกเปลี่ยนข้อมูลกับทีมบริหารหรือผู้เกี่ยวข้องก่อนการตัดสินใจ

- (5) **กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 5** (งานไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต ใช้ระบบบุคคลในการตัดสินใจ): ทิศทางและรูปแบบการสื่อสารคล้ายกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 5 แต่ไม่ผ่านกระบวนการกลุ่ม

นอกจากนี้ จากการวิจัยพบว่า ทิศทางและรูปแบบการสื่อสารของทีมบริหารขององค์กรภายใต้แนวคิดนี้ เป็นไปตามระบบคุณภาพที่องค์กรนำมาใช้ ในที่นี้ได้แก่ ISO 9002 และ QS 9000 เช่นเดียวกับทีมบริหารขององค์กรกลุ่มตัวอย่างที่มีอัตราส่วนการถือหุ้นแบบเท่าๆ กัน

## 2.2 ลักษณะการสื่อสารที่แตกต่างกัน

ทีมบริหารในองค์กรกลุ่มตัวอย่างที่นิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่ มีลักษณะการสื่อสารที่แตกต่างกัน 4 ประเด็นคือ 1) ตัวผู้ร่วมตัดสินใจ 2) ลักษณะการสื่อสารในการแลกเปลี่ยนข้อมูล 3) ช่องทางการสื่อสาร และ 4) อุปสรรคในการสื่อสาร เช่นเดียวกับทีมบริหารในองค์กรที่มีอัตราส่วนการถือหุ้นแบบเท่าๆ กัน

ความแตกต่างในภาพรวม: ลักษณะการสื่อสารของทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างภายใต้แนวคิดนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มตามระยะเวลาการดำเนินงาน คือ ลักษณะการสื่อสารของทีมบริหารในองค์กรที่ดำเนินงาน (1) ระหว่าง 3-6 ปี คือองค์กร D, E และ F และ (2) มากกว่า 6 ปี (10 ปีขึ้นไป) คือ องค์กร G

สำหรับความแตกต่างในประเด็นการสื่อสารของทั้ง 2 กลุ่ม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1) ตัวผู้ร่วมตัดสินใจ

ในที่นี้เป็นผู้บริหารเป็นคนไทยเกือบทั้งหมด (เป็นคนจีน 1 คนแต่มีลักษณะทางวัฒนธรรมคล้ายคนไทย) ผู้วิจัยจึงจะได้นำเสนอผลการวิจัยในหัวข้อนี้ร่วมกับทัศนะที่ทีมบริหารมีต่อระบบบริหารจัดการแบบอเมริกัน องค์ประกอบของผู้ร่วมตัดสินใจของทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างในเชิงวัฒนธรรมมีความแตกต่างกันโดยแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มดังที่ได้กล่าวมา คือ (1) ผู้ร่วมตัดสินใจในองค์กรที่ดำเนินงานระหว่าง 3-6 ปี และ (2) ผู้ร่วมตัดสินใจในองค์กรที่ดำเนินงานมากกว่า 6 ปี (10 ปีขึ้นไป)

- (1) ผู้ร่วมตัดสินใจในองค์กรที่ดำเนินงานระหว่าง 3-6 ปี ทีมบริหารระดับกลางและระดับสูงในกลุ่มนี้มีวิถีคิดและการตัดสินใจ และลักษณะการสื่อสาร ดังนี้

(1.1) วิถีคิดและการตัดสินใจ ทีมบริหารระดับกลางและระดับสูงส่วนมากมีความคิดเห็นว่าวิถีคิดและการตัดสินใจในการบริหารจัดการแบบอเมริกันมีลักษณะดังนี้



- มีวิถีคิดที่ซับซ้อน ทำให้ทีมบริหารบางส่วนมองว่าไม่ตรงไปตรงมาหรือมีวาระแอบแฝง ดังเช่น กรรมการและผู้บริหารฝ่ายการผลิตขององค์กร F กล่าวไว้ (สัมภาษณ์, 12 กุมภาพันธ์ 2546)

“...บางครั้งการกำหนด policy นั้นมันจะมีอะไรแอบแฝง คือไม่ได้ share กันทั้งหมด บางทีมีแอบแฝงระหว่าง director บางคนกับหัวหน้า หรือว่ากับ MD อะไรแบบนี้ ว่าเอ๊ะ เป้าหมายต้องทำอย่างนี้นะ ยกตัวอย่างเช่น การ save energy แทนที่จะมีการมา share ในกลุ่มของผู้บริหารทั้งหมดนี้ก็ไม่ได้ share คนที่ถูกกำหนดมาให้ save ก็จะไปทุกเรื่อง มีทีมงานของตัวเองไปดำเนินการก็ save energy ก็ต้องมาปิดแอร์ปิดไฟ คนอื่นเค้าไม่รู้ว่าจะไร ทำไม่ต้องปิด ตรงนี้ก็ทำให้เกิด confusing ก็มีครับ มีบ้าง”

(1.2) ลักษณะการสื่อสาร ทีมบริหารระดับกลางและระดับสูงส่วนมากมีความคิดเห็นว่าการสื่อสารในการบริหารจัดการแบบอเมริกันมีลักษณะดังนี้

- ให้ความสำคัญกับระบบและงานเอกสาร โดยทีมบริหารในทุกองค์กรมีความเห็นตรงกัน ซึ่งในส่วนนี้ กลุ่มตัวอย่างบางคนเห็นว่าเป็นข้อดีที่สร้างให้เกิดความโปร่งใส ตรงไปตรงมาและยุติธรรม ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างอีกส่วนหนึ่งเห็นว่ามากเกินไปจนความจำเป็น ดังตัวอย่างที่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร E (สัมภาษณ์, 10 มกราคม 2546) และกรรมการและผู้บริหารฝ่ายการผลิตขององค์กร F (สัมภาษณ์, 12 กุมภาพันธ์ 2546) กล่าวไว้ตามลำดับ

“...การสื่อสารผ่านระบบเอกสารทำให้เกิดความโปร่งใส และ fair ในการประเมินผลงาน”

“...บางครั้งอย่าง weekly report ก็ไม่รู้จะเขียนอะไร ผมก็ว่ามันเร็วไปงานบางอย่างมันยังไม่ได้คำตอบหรือผลกลับมาเลย มันต้อง report อีกแล้ว แต่ว่าเราก็พยายามสื่อสารไปทางโน้นว่ามันจำเป็นมั๊ย ลดลงได้มั๊ย คือบางทีองค์กรใหญ่ลดได้หรือไม่ได้ เราก็ไม่ได้รับคำตอบ อันนี้คือสไตล์อเมริกันที่เค้าต้องการที่จะทำตรงนั้น”

- (2) ผู้ร่วมตัดสินใจในองค์กรที่ดำเนินกิจการมากกว่า 6 ปี (10 ปีขึ้นไป) ทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างทั้งระดับกลางและระดับสูงในองค์กร G มีวิถีคิดและการตัดสินใจ และลักษณะการสื่อสารไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

(2.1) วิถีคิดและการตัดสินใจ ในระยะแรกช่วงที่กรรมการผู้จัดการเป็นคนอเมริกัน ทีมบริหารมีความขัดแย้งด้านวิถีคิดและการตัดสินใจ เช่นตัวอย่างที่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (สัมภาษณ์, 26 ธันวาคม 2546) กล่าวว่า

“...ช่วงแรกๆ ก็มีการ *turn over* บ้างเพราะยังรับสไตล์การทำงานไม่ค่อยได้ *pressure* เยอะ ที่ยังเหลืออยู่ได้นี้ก็รอดมาแบบหืดขึ้นคอ...”

แต่ในเวลาต่อมาก็มีการปรับให้มีลักษณะคล้ายวิถีคิดในวัฒนธรรมอเมริกัน คือ มีความเท่าเทียมกันแต่ให้ความเคารพในตัวบุคคลและใช้เหตุผลเป็นหลักในการตัดสินใจ ดังที่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (สัมภาษณ์, 26 ธันวาคม 2546) และผู้บริหารฝ่ายการเงินและบัญชี (สัมภาษณ์, 6 กุมภาพันธ์ 2546) กล่าวไว้ตามลำดับว่า

“...ก็อยู่นานๆ ก็จะถูกโอนมาให้เป็น *Style* ที่บริษัทแม่ต้องการ คือเราจะมี *training* เราก็อยากจะได้คนที่ไม่ไทยแท้ เพราะถ้าเป็นไทยแท้ก็ต้องมานั่งประคองพอเราส่งเขาไปประชุมกับทางอเมริกา เขาก็จะไม่กล้าตัดสินใจ กลับมาก็ไม่ *aggressive* เท่าที่ควร...”

“วัฒนธรรมขององค์กรที่นี่มีผลมาก ไม่รู้ว่าเป็นวัฒนธรรมแบบอเมริกันรีเปลา แต่ที่นี่เป็นแบบนี้คือให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมกัน จนบางครั้งเด็กบางคนเข้าใจไปว่ามันไม่มีเรื่องของระดับของ *Authority* คือเราเท่ากันก็จริง แต่เรื่อง *Authority* เราก็ต้องเคารพ เราไปก้าวทำงานของผู้ใหญ่ไม่ได้”

อย่างไรก็ตามผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (สัมภาษณ์, 26 ธันวาคม 2546) เห็นว่าวิถีคิดและการตัดสินใจแบบอเมริกันเร็วเกินไป ซึ่งบางครั้งอาจจะไม่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรที่มีพนักงานเป็นคนไทย ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“บางทีสไตล์อเมริกันอาจจะตัดสินใจเร็วไปหน่อย *take action* เร็วไป หนึ่งสิ่งนี้ บางทีต้อง *take action* 3 ครั้ง เพราะว่าถูกสั่งมาให้ทำโดยเราไม่มีสิทธิที่จะคิด *awareness* อะไร ถ้าเป็นคนไทยอาจจะค่อยๆ คิด ข้างล่างช่วยกันคิด บางทีทำ 2 ครั้งก็จบ แต่อเมริกันต้องทำ 3 ครั้ง มันก็เป็น *cost* ที่สูงขึ้น แต่ถ้ามานั่งนึกอีกที ทำ 3 ครั้ง คนก็ได้อะไรเยอะขึ้น คิดว่าส่วนใหญ่ คนทำงานบริษัทอเมริกันจะทำงานเก่ง และทางอเมริกาก็จะชอบใช้เงิน คนไทยล้นๆ จะชอบเก็บเงิน คราวนี้ บางทีใช้เงินแล้วก็เป็นการสร้างอะไรขึ้นมาเหมือนกัน”

“ตอนนี้แนวโน้มของการบริหารจัดการจะเป็นอย่างไร จะ *downsize* *layoff* หรืออะไร ทางอเมริกาจะเร็ว จะรีบส่งมา เวลาที่เราจะเอาสิ่งเหล่านั้นมาลงใน

*organization* ของเรา อย่างน้อยเราต้องมีการ *Modify* นิดหน่อย มีจังหวะของการทำ ถ้าหากทำตามเขา ปล่อยลงถึงข้างล่างเลย ก็จะได้ *recover* ยาก เวลาคนไทย *hurt* ฟรังนี่เค้าไม่ *hurt* คือเขาสามารถ *bumping* ได้ แจ็งอะไรที่ทำให้เขาโกรธ เขาก็จะ *respond* ทันที แต่คนไทยนี่ ถ้าเขาโกรธ เขาจะเจียบ และเขาจะไม่ศรัทธา มันเป็นสไตล์ต่างกันนะคะ ต้องถนอมน้ำใจ แต่เราก็ต้องพยายามดึงคือพยายามให้เขารับรู้ว่าสไตล์อเมริกันเป็นอย่างนี้ เพราะว่าไม่มีใครจะนั่งถนอมน้ำใจกันได้นาน วิธีก็คือต้องให้เขารับรู้เร็วที่สุด รู้พร้อมๆ เรา เข้าใจกัน”

(2.2) ลักษณะการสื่อสาร มีลักษณะคล้ายการสื่อสารของบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน คือตรงไปตรงมา มีความโปร่งใส คุยกันบนเนื้องาน กล้าได้แย่งแสดงเหตุผล (*aggressive*) ดังที่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (สัมภาษณ์, 26 ธันวาคม 2546) และผู้บริหารฝ่ายการเงินและบัญชี (สัมภาษณ์, 6 กุมภาพันธ์ 2546) กล่าวไว้ตามลำดับว่า

“...ก็อยู่นานๆ ก็จะถูกโอนมาให้เป็น *Style* ที่บริษัทแม่ต้องการ คือเราจะมี *training* เราก็อยากจะได้คนที่ไม่ไทยแท้ เพราะถ้าเป็นไทยแท้ก็ต้องมานั่งประคองพอเราส่งเขาไปประชุมกับทางอเมริกา เขาก็จะไม่กล้าตัดสินใจ กลับมาก็ไม่ *aggressive* เท่าที่ควร...”

“จากวัฒนธรรมตรงนี้ ทำให้เราสื่อสารกันตามประเด็น คุยกันอย่างตรงไปตรงมา คุยบนเนื้องาน เค้าอาจจะไม่ได้ชอบเรา ไม่ได้ไปทานข้าวกับเรา แต่เค้าก็ทำงานกับเราได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังเป็นเรื่องการที่คนในองค์กรให้เกียรติในความคิดของกันและกัน คือ ให้อิสระในการจัดการงานของตัวเอง トラบเท่าที่ยังจัดการได้ และฟังความคิดเห็นของกันและกัน ไม่ค่อยได้เอาความคิดของตัวเองเป็นใหญ่”

## 2) ลักษณะการสื่อสารในการแลกเปลี่ยนข้อมูล

ลักษณะการสื่อสารในการแลกเปลี่ยนข้อมูลของทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างแต่ละองค์กรในกระบวนการตัดสินใจแต่ประเภท มีความแตกต่างกันตามลักษณะวัฒนธรรมของผู้ร่วมตัดสินใจ ที่ผู้วิจัยได้กล่าวถึงในส่วนที่ผ่านมา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- (1) **กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1** (งานประจำหรือไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต ตัดสินใจระบบเพิ่ม): ทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างแต่ละองค์กรมีลักษณะการสื่อสารในการแลกเปลี่ยนข้อมูลดังนี้

“การเปิดประเด็น” “การทำความเข้าใจประเด็นร่วมกัน” และ “การสร้างแนวทางในการหาคำตอบและการวางแผน” บริษัทแม่ฝั่งอเมริกันเป็นผู้มีบทบาทหลักในการกำหนด เปิดประเด็นตัดสินใจและให้ข้อมูลในทุกองค์กร

องค์กร D: บริษัทแม่ฝั่งอเมริกันจะวางนโยบายและส่งคู่มือประกอบเพื่อดำเนินการ ผู้บริหารสูงสุดและทีมบริหารระดับสูงจะพิจารณาแนวทางและมีการเจรจาต่อรองเพื่อปรับเป้าหมายโดยใช้เหตุผลและข้อมูลประกอบ แต่ไม่มีการโต้แย้งในเชิงปฏิบัติที่จะไม่ทำ

องค์กร E และ F: ผู้บริหารสูงสุดจะนำประเด็นมาสื่อสารกับทีมบริหารระดับสูงเพื่อร่วมกันสร้างแนวทางในการหาคำตอบโดยมีการซักถามทำความเข้าใจประเด็นไปยังบริษัทแม่ หรือโต้แย้งในกรณีที่ไม่เห็นด้วยกับนโยบายโดยใช้เหตุผลของทีม ซึ่งมีข้อมูลเอกสารสำคัญประกอบ

ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร E จะมีบทบาทสำคัญในการเจรจาต่อรองกับผู้บริหารสูงสุดในแกน Function ในงานการผลิต (Chief of Operating Officer) และผู้เกี่ยวข้องกับนโยบายจริงๆ โดยตรง โดยเลือกต่อรองที่จะไม่ผ่านระบบแมทริกซ์เนื่องจากเห็นว่าทำให้เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจและไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กร G: (ลักษณะการสื่อสารคล้ายองค์กร E และ F) โดยหากผู้บริหารฝั่งอเมริกันยอมรับในเหตุผล จะไม่มีการดำเนินการ (คล้ายกับองค์กร F) แต่หากยืนยันจะให้ดำเนินการ ทีมบริหารระดับสูงจะนำประเด็นมาร่วมกันพิจารณาแนวทางและวางแผนการดำเนินการ

#### **“การหาข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูล”**

ทั้งองค์กร D, E, F และ G มีการหาข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลในกระบวนการตัดสินใจด้วยวิธีการต่างๆ ซึ่งบริษัทแม่มีบทบาทสำคัญในการให้ข้อมูล

#### **“การนำเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น อภิปรายทางเลือก”**

องค์กร D: ลักษณะการสื่อสารในขั้นตอนนี้ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรจะเปิดรับฟังความคิดเห็นทั้งที่เห็นด้วยและขัดแย้งกับตน (สัมภาษณ์, 12 กุมภาพันธ์

2546) โดยมีการซักถามประเด็นหลักแบบ “อะลุ่มอล่วย” ไม่ ไล่เบียดกับข้อมูลหรือความคิดเห็นของผู้บริหาร (สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2546) สมาชิกทีมบริหารจะสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลโดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้บริหารคนอื่น เช่น รมั้ดระวังวิธีการสื่อสาร ไม่ สื่อสารข้อมูลหรือความคิดเห็นที่ทำให้ผู้อื่น “ดูไม่ดี” หรืออาจจะให้ข้อมูลแต่ ไม่ แสดงความคิดเห็น และอาจจะเลือก ไม่ ถามแม้เห็นว่าข้อมูลไม่ชัดเจน โดยเฉพาะกับผู้ที่ “ทุกคนเกรงใจ”

*องค์กร E:* ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรมีบทบาทสำคัญในการดึงข้อมูล และทำให้สมาชิกทีมบริหารแสดงความคิดเห็นโดยใช้เทคนิคการนำประชุมจากประสบการณ์การทำงาน และให้ “ประกาย” คือแนวทางเลือกใหม่ๆ ในการหาคำตอบ (สัมภาษณ์, 10 มกราคม และ 24 มกราคม 2546) สมาชิกทีมบริหารมีการสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลและแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา แต่ ระวัง ไม่ ให้กระทบตัวบุคคลหรือความสัมพันธ์ โดยสมาชิกบางคนมีการยืนยันความคิดเห็นของตน

*องค์กร E:* สมาชิกในทีมผู้บริหารระดับสูงจะนำแนวทางเลือกในฝ่ายของตนมาเสนอเพื่อขอความคิดเห็นจากผู้บริหาร ซึ่งจะมีการสื่อสารเพื่อซักถามข้อมูลที่ไม่ชัดเจน เช่น เรื่องความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มาก (รวมทั้งผู้ที่มีอิทธิพลเช่นผู้ถือหุ้นฝั่งไทย) จะสื่อสารมากกว่า ในขณะที่ ผู้บริหารที่เป็นสมาชิกใหม่ของทีมจะต้องใช้เหตุผลและข้อมูลที่ชัดเจนเพื่อสร้างการยอมรับในการแสดงความคิดเห็น (สัมภาษณ์, 5 และ 17 กุมภาพันธ์ 2546) ก่อนที่จะสรุปเป็นแผนงานชุดเดียวกันไปยังบริษัทแม่

ในประเด็นตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อภาพรวมทั้งองค์กร จะมีการประชุมผู้บริหารทุกระดับ ทีมบริหารระดับสูงและระดับกลาง (เฉพาะที่เกี่ยวข้อง) โดยการ ประชุม นอกกรอบเพื่อหยั่งเสียง (sounding board หรือ lobby) และหาแนวทางการตัดสินใจร่วมกันก่อนที่จะนำประเด็นเข้าสู่การประชุมที่เป็นทางการ (สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2546)

*องค์กร G:* สมาชิกในทีมผู้บริหารระดับสูงจะนำเสนอแนวทางเลือกในฝ่ายของตนเพื่อขอความคิดเห็นจากทีมบริหารในภาพรวม ซึ่งจะ ซักถาม ข้อมูลที่ไม่ชัดเจนอย่าง ตรงประเด็นและตรงไปตรงมา ใช้ข้อมูลและเหตุผลที่ตรวจสอบได้ ประกอบการเสนอความคิดเห็นแต่เคารพและให้เกียรติในความคิดเห็นของแต่ละ

บุคคล โดยผู้บริหารสูงสุดซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินและประสานการประชุม (Facilitator) จะเปิดรับฟัง และเป็นผู้ชี้ขาดในกรณีที่เกิดความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน

### “การสรุปทางเลือก”

ทั้งองค์กร D, E, F และ G จะสรุปทางเลือกตามมติเสียงส่วนใหญ่ โดยผู้บริหารสูงสุดจะสรุปกระบวนการหาคำตอบ ทางเลือกที่เกิดขึ้น การอภิปรายข้อดี ข้อเสีย ความเป็นไปได้ของทางเลือกต่างๆ และทางเลือกที่ทีมบริหารเห็นชอบไปยังบริษัทแม่ ผู้บริหารของบริษัทแม่จะสื่อสารเพื่อซักถามหรือเสนอให้กลับมาทบทวนการตัดสินใจ ก่อนการพิจารณาอนุมัติ

- (2) **กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 2** (งานประจำ ประเด็นวิกฤต ตัดสินใจระบบทีม): ทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะการสื่อสารในการแลกเปลี่ยนข้อมูลดังนี้

### “การเปิดประเด็น” “การทำความเข้าใจประเด็นร่วมกัน” และ “การสร้างแนวทางในการหาคำตอบและการวางแผน”

ลักษณะการสื่อสารในกลุ่มขั้นตอนที่ 1, 2 และ 3 ทั้งองค์กร D, E, F และ G คล้ายกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1 คือ ผู้บริหารระดับกลางฝ่ายต่างๆ จะรับข้อมูลและซักถามทำความเข้าใจจากผู้บริหารสูงสุดและผู้เกี่ยวข้อง แต่ไม่มีการทำงานในภาพรวมของทีม (ต่างคนต่างทำ แต่จะนำเสนอทางเลือกในภาพรวมทีม ในกลุ่มขั้นตอนที่ 5)

เฉพาะองค์กร E และ F จะมีการประชุมรวมผู้บริหารตั้งแต่ระดับต้นถึงกรรมการผู้จัดการในงานประเภทนี้

### “การหาข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูล”

ผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงทั้งองค์กร D, E, F และ G มีการหาข้อมูล และแลกเปลี่ยนข้อมูลโดยรวบรวมจากสมาชิกทีมบริหารในฝ่ายของตน ซึ่งบริษัทแม่มีบทบาทสำคัญในการให้ข้อมูลเช่นเดียวกับกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1 แต่ในกระบวนการตัดสินใจประเภทนี้ ทีมบริหารฝ่ายการเงินและบัญชีขององค์กร D และ G จะรับข้อมูลโดยจะต้องพิจารณาเลือกตามทางเลือกที่บริษัทแม่กำหนด (เช่น การเลือกระบบชำระเงิน การเลือกระบบข้อมูลทางบัญชี การเลือกลงรายการทรัพย์สิน)

### “การนำเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น อภิปรายทางเลือก”

ผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงทั้งองค์กร D, E, F และ G มีการนำเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น และอภิปรายทางเลือกคล้ายกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1 แต่มีรายละเอียดที่แตกต่างดังนี้

ทุกองค์กร (ยกเว้นองค์กร G) จะนำเสนอข้อมูลและแสดงความคิดเห็นเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายของตน หรือเฉพาะประเด็นที่ตนมีความรู้หรือประสบการณ์ (เลือกที่จะไม่สื่อสารหากไม่รู้) หากมีความเห็นขัดแย้งในประเด็นที่เห็นว่าไม่สำคัญ จะเงียบและปล่อยผ่าน แต่ถ้าขัดแย้งในประเด็นสำคัญ จะใช้วิธีการสื่อสารแบบไม่ตรงไปตรงมา เช่น “มันน่าจะเป็นอย่างนี้มากกว่ามัย” หรือใช้วิธี “ค่อยๆ ตะล่อมถาม” และหากขัดแย้งในประเด็นสำคัญกับผู้ที่มีอิทธิพลต่อทีมบริหาร จะมีการสื่อสาร “นอกรอบ” กับผู้ที่มีอิทธิพลใกล้เคียงกัน

องค์กร G หากสงสัยในความชัดเจนของข้อมูลจะมีการซักถามแม้จะไม่ใช่ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายของตนโดยตรง และหากมีความเห็นที่ขัดแย้ง จะเสนอความคิดเห็นนั้นในที่ประชุมอย่างตรงไปตรงมาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลที่ตรวจสอบได้มาประกอบ

### “การสรุปทางเลือก” (เหมือนกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1)

- (3) กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 3 (ในงานประจำ ประเด็นไม่วิกฤต ตัดสินใจระบบทีม): ทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะการสื่อสารในการแลกเปลี่ยนข้อมูลดังนี้

#### “การเปิดประเด็น”

งานประเภทนี้ ผู้รับผิดชอบหลักในการประชุมจะส่งวาระและข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับประเด็นตัดสินใจให้ผู้ร่วมตัดสินใจทราบล่วงหน้า ผู้ที่มีบทบาทหลักในการเสนอประเด็นทั้งในองค์กร D, E, F และ G ได้แก่ หัวหน้าทีมบริหาร

เฉพาะองค์กร E และ F จะมีการประชุมรวมผู้บริหารตั้งแต่ระดับต้นถึงกรรมการผู้จัดการในงานประเภทนี้

### “การหาและแลกเปลี่ยนข้อมูล” (เหมือนกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 2)

“การนำเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น อภิปรายทางเลือก” (มีกลุ่มขั้นตอนที่ 5 เฉพาะในประเด็นตัดสินใจที่ไม่มีคู่มือการดำเนินงานขององค์กรระบุไว้)

องค์กร D: ลักษณะการสื่อสารในทีมบริหารระดับสูงคล้ายประเภทที่ 2 คือจะสื่อสารข้อมูลและความคิดเห็นเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายของตน และจะไม่เสนอความคิดเห็นในประเด็นความรับผิดชอบของฝ่ายอื่น ยกเว้นจะถูกถาม หรือหากมีความคิดเห็นขัดแย้งกับผู้ที่มีอิทธิพลต่อทีม จะมีการสื่อสาร “นอกรอบ” โดยผ่านสมาชิกทีมบริหารที่มีอิทธิพลใกล้เคียงกันที่ตนไว้ใจ (สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2546)

สำหรับทีมบริหารระดับกลาง ทีมบริหารฝ่ายการขายและการตลาดจะมีการสื่อสารข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาโดยหัวหน้าทีมมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้มีการสื่อสารข้อมูลและความคิดเห็นซึ่ง “แม้ข้อมูลหรือความคิดเห็นนั้นจะไม่ถูกต้องก็ไม่ใช่ไร จะได้แก้ไข” (สัมภาษณ์, 12 กุมภาพันธ์ 2546) ส่วนทีมบริหารการเงินและบัญชี จะต้องตัดสินใจตามข้อกำหนดของบริษัทแม้โดยหัวหน้าทีมบริหารการเงินฯ เป็นผู้นำทิศทางการตัดสินใจ (สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2546)

องค์กร E: ลักษณะการสื่อสารคล้ายองค์กร D โดยปัจจัยอีกประการหนึ่งที่ทำให้เกิดการสื่อสาร “นอกรอบ” หรือการ “ฝากบอก” ได้แก่ การที่ผู้นำการประชุม (ในที่นี่คือผู้บริหารสูงสุด) จะชักประเด็นหลักๆ ของข้อมูลอย่างละเอียด

องค์กร F: ในการประชุมรวมทั้งองค์กร (ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนการบริหารและการตัดสินใจ) ผู้บริหารระดับสูงมักจะเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางมีบทบาทในการเสนอข้อมูลและความคิดเห็น โดยผู้บริหารระดับกลางมักจะเสนอข้อมูลและความคิดเห็นเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายของตน ในกรณีที่คิดเห็นขัดแย้ง ผู้บริหารบางคนจะมีการสื่อสารข้อมูลและความคิดเห็นของตนแต่จะไม่โน้มน้าวให้ที่ประชุมคล้อยตาม (สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2546) ส่วนบางคนจะเงียบและ/หรือมีการสื่อสารข้อมูลหรือความคิดเห็น “นอกรอบ” กับผู้บริหารที่เป็นหัวหน้างานของตนโดยตรง

ในงานประจำเฉพาะฝ่าย ผู้ที่มีบทบาทในการเสนอความคิดเห็นและซักถามข้อมูลได้แก่ หัวหน้าฝ่าย ซึ่งทิศทางการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจมักจะสอดคล้องกับความเห็นของหัวหน้าฝ่ายเนื่องจากมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมาก



องค์กร G: การสื่อสารของผู้บริหารทั้งภายในทีม (งานประจำของฝ่าย) และภายนอกทีม (งานประจำที่ต้องร่วมมือระหว่างฝ่าย เช่น การขายและการตลาดกับการเงินและบัญชี หรือ การขายและการตลาดกับการผลิต) เหมือนกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 2

#### “การสรุปทางเลือก”

ผู้ที่มีบทบาทในการสรุปทางเลือกได้แก่ผู้บริหารสูงสุดหรือผู้รับผิดชอบหลักในงานนั้น โดยจะส่งข้อสรุปไปยังบริษัทแม่เฉพาะในกรณีที่ไม่แน่ใจในความถูกต้องของข้อสรุป หรือมีทางเลือกมากกว่า 1 ทางและสมาชิกทีมบริหารมีความขัดแย้งในความคิดเห็น

- (4) กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 4 และ 5 (งานประจำ/ไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต ใช้ระบบบุคคลในการตัดสินใจ): ทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างแต่ละองค์กรมีลักษณะการสื่อสารในการแลกเปลี่ยนข้อมูลคล้ายกับทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างในแนวคิดการตัดสินใจแบบอัตราส่วนการถือหุ้นเท่าๆ กัน

### 3) ช่องทางการสื่อสาร

ช่องทางการสื่อสารที่ทีมบริหารใช้ในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ ที่พบในแนวคิดนี้มี 7 ช่องทางเช่นเดียวกับแนวคิดการตัดสินใจขององค์กรที่มีอัตราส่วนการร่วมทุนแบบเท่าๆ กัน โดยพบว่าแตกต่างกันบนพื้นฐานวัฒนธรรมและอุปนิสัยของผู้ร่วมตัดสินใจ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- (1) กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1 (งานประจำหรือไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต ตัดสินใจระบบทีม): แต่ละองค์กรมีช่องทางการสื่อสาร ดังนี้

“การเปิดประเด็น” “การทำความเข้าใจประเด็นร่วมกัน” และ “การสร้างแนวทางในการหาคำตอบและการวางแผน”

ทั้งองค์กร D, E, F และ G จะรับข้อมูลจากบริษัทแม่ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต โดยจะสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจร่วมกันโดยระบบการประชุมทางโทรศัพท์ ใน

กรณีนี้ประเด็นตัดสินใจมีความสำคัญ ผู้ร่วมตัดสินใจต้องการข้อมูลที่ชัดเจน อาจสื่อสารผ่านระบบการประชุมแบบปกติ (พบในองค์กร F และ G)

#### “การหาข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูล”

ทั้งองค์กร D, E, F และ G ผู้ร่วมตัดสินใจใช้ทุกช่องทางในการสื่อสารที่เป็นไปได้ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยช่องทางในการสื่อสารที่ผู้บริหารใช้มากที่สุด คือ ระบบอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์ และการสื่อสารแบบต่อหน้า โดยในองค์กร E มีการสื่อสารผ่านระบบการประชุมทางโทรศัพท์เพื่อรายงานความคืบหน้าและ อัปเดตข้อมูล

#### “การนำเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น อภิปรายทางเลือก”

ทั้งองค์กร D, E, F และ G ผู้ร่วมตัดสินใจมีการเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น และอภิปรายทางเลือกผ่านทุกช่องทางในการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (เช่น เพื่อขอความเห็นจากผู้ร่วมตัดสินใจคนอื่น ๆ) โดยพบว่าใน องค์กร F มีการจัดการประชุมรอบเพื่อห้ยั้งเสียงและปรับแนวทางการตัดสินใจร่วมกัน ก่อนที่จะสื่อสารข้อมูลในการประชุมแบบปกติ

#### “การสรุปทางเลือก”

ทั้งองค์กร D, E, F และ G จะส่งผลสรุปการตัดสินใจที่เป็นลายลักษณ์อักษร พร้อมข้อมูลประกอบไปยังบริษัทแม่ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต โดยอาจจะร่วมกันสรุปทางเลือกผ่านการประชุมทางโทรศัพท์ หรือบริษัทแม่ส่งผลการตัดสินใจผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ในกรณีนี้ประเด็นตัดสินใจมีความสำคัญ อาจจะใช้การสรุปผ่านระบบการประชุมแบบปกติ (พบในองค์กร F และ G)

- (2) **กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 2** (งานประจำ ประเด็นวิกฤต ตัดสินใจระบบทีม): ทั้งองค์กร D, E, F และ G มีช่องทางในการสื่อสารคล้ายกับกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1 แต่มีการใช้ช่องทางในการสื่อสารผ่าน “คนกลาง” ในขั้นตอนต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาในส่วน ลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล ยกเว้นองค์กร G
- (3) **กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 3** (ในงานประจำ ประเด็นไม่วิกฤต ตัดสินใจระบบทีม): แต่ละองค์กรมีช่องทางในการสื่อสารคล้ายกับทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างในองค์กรที่มีอัตราส่วนการถือหุ้นแบบเท่าๆ กันในงานประเภทเดียวกัน แต่พบว่ามีการใช้ช่องทางในการสื่อสารผ่าน

คนกลางทั้ง “ฝากถาม” และ “ฝากบอก” มีการสื่อสารนอกรอบเป็นการส่วนตัวในกรณีที่  
 คิดเห็นขัดแย้งเฉพาะในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารระดับสูงหรือการประชุม  
ผู้บริหารในภาพรวม (ยกเว้นองค์กร G) อย่างไรก็ตาม ไม่พบลักษณะการสื่อสารผ่าน  
“คนกลาง” ในทีมบริหารระดับกลาง

- (4) กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 4 และ 5 (งานประจำ/ไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต ใช้  
 ระบบบุคคลในการตัดสินใจ): แต่ละองค์กรมีช่องทางการสื่อสารคล้ายกับทีมบริหารกลุ่ม  
 ตัวอย่างในแนวคิดการตัดสินใจแบบอัตราส่วนการถือหุ้นแบบเท่าๆ กัน โดยผู้มีอำนาจ  
 สูงสุดในการตัดสินใจมักจะเป็นผู้บริหารจากบริษัทแม่

#### 4) อุปสรรคในการสื่อสาร

อุปสรรคในการสื่อสารของทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างในแต่ละองค์กรภายใต้แนวคิดนี้ มีความ  
 แตกต่างกัน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างไม่เจาะจงว่าเป็นอุปสรรคในกระบวนการตัดสินใจ (หรืองาน) ประเภท  
 ไต ดังรายละเอียดต่อไปนี้

องค์กร D: อุปสรรคในการสื่อสารที่เกิดขึ้นกับทีมบริหารในองค์กร D ที่พบในการวิจัย มี  
 ประการเดียว คือ

- (1) ระบบอาวุโสนิยมและความเกรงใจ: พบในทีมบริหารระดับสูง ซึ่งสมาชิกในทีม  
 บริหารทั้ง 2 คน (สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2546 และ 12 กุมภาพันธ์ 2546) เห็น  
 ว่ามีผลต่อการไม่สื่อสารข้อมูลที่มีผลกระทบต่อผู้บริหารฝ่ายอื่นๆ ไม่แสดงความ  
 คิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา (พูดอ้อมๆ) โดยเฉพาะในกรณีที่ขัดแย้งกับผู้ที่มีอิทธิพล  
 ในการประชุมหรือได้รับการยอมรับมากกว่า นอกจากนี้ยังมีผลต่อการเลือก  
 ช่องทางการสื่อสารผ่านคนกลางในการให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็น

องค์กร E: อุปสรรคในการสื่อสารที่เกิดขึ้นกับทีมบริหารในองค์กร E ที่พบในการวิจัย มี  
 ประการเดียว คือ

- (1) ทัศนคติต่อผู้นำกลุ่ม: อุปสรรคนี้เป็นทัศนคติส่วนบุคคลของสมาชิกทีมบริหารฝ่าย  
 การผลิต ซึ่งมีความเห็นตรงกันทั้ง 2 คน (สัมภาษณ์, 24 มกราคม 2546) คือ  
 ผู้บริหารที่มีแนวทางการบริหารแบบ “จี้” หรือ “ล้วงลูก” ในรายละเอียดงานมาก

เกินไป ทำให้เกิดความอึดอัด รู้สึกเหมือนถูกควบคุมตลอดเวลา มีผลต่อการเกิดอคติในการรับรู้และตีความสาร รวมทั้งแรงจูงใจในการสื่อสารข้อมูลหรือการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม สมาชิกทีมบริหารทั้ง 2 คนพยายามที่จะไม่ให้อุปสรรคนี้มีผลต่อการสื่อสารข้อมูลและการตัดสินใจที่มีคุณภาพ

**องค์กร F:** อุปสรรคในการสื่อสารในทีมบริหารในองค์กร F ที่พบในการวิจัย มีดังนี้

- (1) **ทัศนคติต่อระบบบริหารจัดการแบบอเมริกัน:** เป็นอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับสมาชิกทีมบริหารระดับสูงและระดับกลางที่ทำงานในระบบองค์กรดั้งเดิม (ก่อนเป็นบริษัทร่วมทุน) จำนวน 3 คน อุปสรรคนี้ มีผลต่อแรงจูงใจในการสื่อสารและลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล เช่น หากเห็นว่างานที่ต้องตัดสินใจมีความซับซ้อนหรือยาก โอกาสเป็นไปได้น้อย ทีมบริหารจะมีการสื่อสารข้อมูลและแสดงความคิดเห็นในทางลบต่องานนั้น
- (2) **ทัศนคติต่อตัวแทน/ผู้ถือหุ้นแต่ละฝ่าย:** เป็นอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1 และ 2 ของทีมบริหารระดับสูง ซึ่งจากการวิจัยพบว่า ตัวแทนผู้ถือหุ้นฝั่งอเมริกัน และทีมบริหารการเงินฯ (2 คน: สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2546) และทีมบริหารการเงินฯ มองว่าผู้ถือหุ้นฝั่งไทยไม่เข้าใจผู้ถือหุ้นฝั่งอเมริกัน และนิยมวิธีบริหารงานแบบเดิมซึ่งอาจจะไม่เกิดประโยชน์ที่สุดในการพัฒนาองค์กร ส่วน ผู้ถือหุ้นฝั่งไทย และทีมบริหารที่อยู่มาก่อนเป็นบริษัทร่วมทุน (3 คน: สัมภาษณ์, 12 และ 17 กุมภาพันธ์ 2546) เห็นว่าตัวแทนผู้ถือหุ้นฝั่งอเมริกันไม่โปร่งใส ดำเนินการตามนโยบายของบริษัทแม่ฝั่งอเมริกันโดยไม่ปรึกษา อุปสรรคนี้ทำให้เกิดความอึดอัดใจระหว่างผู้ถือหุ้นทั้ง 2 ฝ่ายเมื่อต้องตัดสินใจร่วมกัน และสร้างให้เกิดบรรยากาศการสื่อสารแบบ “การเมือง” (สื่อสารเพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นแต่ละฝ่ายมากกว่าผลประโยชน์ในภาพรวมขององค์กร) ในกระบวนการตัดสินใจ

**องค์กร G:** จากการวิจัยไม่พบการรายงานข้อมูลเกี่ยวกับอุปสรรคในการสื่อสารจากทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างในองค์กร G

ผู้วิจัยได้สรุปลักษณะการสื่อสารที่เหมือนและต่างกัน<sup>๑</sup> ในกระบวนการตัดสินใจในงานประเภทต่างๆ ของทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างภายใต้แนวคิดการตัดสินใจขององค์กรที่นิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่ ดังตารางที่ 4.15 และ 4.16

ตารางที่ 4.15 สรุปลักษณะการสื่อสารที่เหมือนกันในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ ของทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างภายใต้แนวคิดการตัดสินใจขององค์กรที่นิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่

| ประเด็น   | ทุกองค์กร (D, E, F และ G)  |
|---|--|
| <b>ตัวผู้ร่วมตัดสินใจในเชิงการบริหารองค์กร:</b> เหมือนทีมบริหารภายใต้แนวคิดการตัดสินใจขององค์กรที่มีอัตราส่วนการร่วมทุนแบบเท่าๆ กัน |  |
| <b>ตัวผู้ร่วมตัดสินใจในเชิงการบริหารองค์กร</b>  |  |
| ทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างเป็นคนไทย (ยกเว้นสมาชิกทีมบริหารจากองค์กร F ซึ่งมีสัญชาติจีน แต่มีลักษณะวัฒนธรรมใกล้เคียงกัน)                 |  |
| <b>ทิศทางการสื่อสาร</b>   |  |
| กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1  | <p><b>“การเปิดประเด็น”</b> ข้อมูลจากบริษัทแม่ฝั่งอเมริกันจะส่งมา 2 ลักษณะคือ (1) ส่งมาที่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเป็นลำดับแรก โดยผู้บริหารสูงสุดจะสื่อสารขึ้นไปทางบริษัทแม่เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นตัดสินใจ ก่อนที่จะสื่อสารไปยังผู้บริหารลำดับถัดไปหรือผู้เกี่ยวข้อง และ (2) ส่งมายังผู้บริหารระดับบนขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับงาน และผู้บริหารระดับบนที่เกี่ยวข้องจะมีการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจกับประเด็นตัดสินใจกับทางบริษัทแม่และระหว่างผู้บริหารด้วยกัน ก่อนที่จะเข้าสู่กระบวนการตัดสินใจขั้นตอนต่อไป (พบเฉพาะองค์กร F)</p> <p><b>“การทำความเข้าใจประเด็นร่วมกัน”</b> <b>“การสร้างแนวทางในการหาคำตอบและการวางแผน”</b> จะเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลทุกทิศทาง สื่อสารด้วยวาจาเป็นส่วนมาก</p> <p><b>“การหาข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูล”</b> จะเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งจากทุกทิศทาง ทั้งภายในทีมและนอกทีม สื่อสารด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร ส่วนมากข้อมูลที่ได้รับจากการหาข้อมูลมักมีเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรเป็นองค์ประกอบสำคัญ</p> <p><b>“การนำเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น อภิปรายทางเลือก”</b> เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลทุกทิศทาง สื่อสารด้วยวาจาเป็นส่วนมาก โดยมักจะมีการทบทวนหรือย้อนกระบวนการไปยังกลุ่มขั้นตอนที่ 2, 3 หรือ 4</p> <p><b>“การสรุปทางเลือก”</b> ผู้ร่วมตัดสินใจจะสรุปทางเลือกร่วมกัน โดยผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้สรุปคำตอบสุดท้าย ก่อนที่จะดำเนินการ</p> |
| กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 2  | (คล้ายงานประจำหรือไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต ระบบทีม)   |
| กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 3  | <p><b>“การเปิดประเด็น”</b> ทิศทางการสื่อสารอาจเกิดจากสมาชิกทีมบริหารระดับกลางไปยังผู้บริหารซึ่งเป็นหัวหน้าทีม หรือจากหัวหน้าทีมมายังสมาชิกทีมบริหาร (upward/downward)</p> <p><b>“การหาข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูล”</b> คล้ายกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1 โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันหรือหาข้อมูลจากภายนอกกลุ่ม แต่ใช้การสื่อสารด้วยวาจาเป็นส่วนมาก</p> <p><b>“การนำเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น อภิปรายทางเลือก”</b> (มีบางส่วน) มีการสื่อสารเป็นแบบทุกทิศทาง เพื่อการนำเสนอทางเลือกและแสดงความคิดเห็น</p> <p><b>“การสรุปทางเลือก”</b> คล้ายกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 1 คือทีมบริหารจะหามติร่วมกันแต่ไม่ต้องเสนอทางเลือกที่เกิดขึ้นไปยังบริษัทแม่ ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดในเรื่องนั้นเป็นผู้สรุปก่อนนำไปดำเนินการ</p>   |
| กระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 4 และ 5  | (คล้ายทิศทางการสื่อสารในทีมบริหารภายใต้แนวคิดการตัดสินใจขององค์กรที่มีอัตราส่วนการร่วมทุนแบบเท่าๆ กัน ในงานประเภทเดียวกัน)   |
| ข้อค้นพบอื่นๆ   | ทิศทางและรูปแบบการสื่อสารของทีมบริหารขององค์กรภายใต้แนวคิดนี้ เป็นไปตามระบบคุณภาพที่องค์กรนำมาใช้ ในนี้ได้แก่ ISO 9002 และ QS 9000   |

ตารางที่ 4.16 สรุปลักษณะการสื่อสารที่แตกต่างกันในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในองค์กรที่มีนิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่

| ประเด็น   | องค์กร D   | องค์กร E  | องค์กร F  | องค์กร G  |
|---|--|---|---|---|
| <p>ลักษณะการสื่อสารทั่วไปในการแลกเปลี่ยนข้อมูลในกระบวนการตัดสินใจ (แปรตามลักษณะทางวัฒนธรรมของผู้ร่วมตัดสินใจ): (1) บริษัทแม่ฝั่งอเมริกันเป็นผู้มีบทบาทหลักในการกำหนด เปิดประเด็นตัดสินใจ และให้ข้อมูล (2) ลักษณะการสื่อสารขึ้นอยู่กับอุปนิสัยของสมาชิกทีมบริหาร</p> | <p><b>“การเปิดประเด็น” “การทำความเข้าใจประเด็นร่วมกัน” และ “การสร้างแนวทางในการหาคำตอบและการวางแผน”</b> บริษัทแม่ฯ ส่งนโยบายและคู่มือการดำเนินงาน ทีมบริหารสามารถเจรจาเพื่อปรับแก้ แต่ไม่มีการโต้แย้งในลักษณะที่ปฏิเสธว่าจะไม่ทำ</p>   | <p><b>“การเปิดประเด็น” “การทำความเข้าใจประเด็นร่วมกัน” และ “การสร้างแนวทางในการหาคำตอบและการวางแผน”</b> ทีมบริหารสามารถชักถามข้อมูล หรือโต้แย้งในกรณีที่ไม่เห็นด้วยกับนโยบายโดยชี้แจงเหตุผลเป็นเอกสารประกอบ<br/><i>เฉพาะ</i>ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร E มีบทบาทสำคัญในการเจรจาต่อรองโดยไม่ผ่านระบบแมทริกซ์</p>         |   |   |
|   | <p><b>“การหาข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูล”</b> ใช้วิธีการต่างๆ ที่เป็นไปได้ โดยบริษัทแม่เป็นผู้ที่มีบทบาทหลักในการให้ข้อมูล</p>  |   |   |   |
|   | <p><b>“การนำเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น และอภิปรายทางเลือก”</b> ผู้บริหารสูงสุดเปิดรับฟังความคิดเห็นโดยมีการสื่อสารแบบ “อะลุ่มอล่วย” ทีมบริหาร (1) ให้ข้อมูล/แสดงความคิดเห็นโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้บริหารคนอื่น (รักษาความสัมพันธ์) (2) ให้ข้อมูลและแสดงความคิดเห็นเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้อง</p>   | <p><b>“การนำเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น และอภิปรายทางเลือก”</b> ผู้บริหารสูงสุดมีบทบาทสำคัญในการดึงข้อมูลโดยใช้เทคนิคการนำประชุม ชักถาม (“จี้”) ในบางประเด็น ให้ “ประกาย” แนวทางเลือกใหม่ๆ ทีมบริหารแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา (บางคนยืนยันความคิดเห็นของตน) <i>แต่</i>ระวังไม่ให้กระทบความสัมพันธ์/ตัวบุคคล</p> | <p><b>“การนำเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น และอภิปรายทางเลือก”</b> ผู้มีอิทธิพลหรือผู้มีความรู้/ประสบการณ์มากจะมีบทบาทในการสื่อสารมาก สมาชิกใหม่ของทีมบริหารต้องอาศัยข้อมูล/หลักฐานประกอบความคิดเห็น มีการประชุม “นอกรอบ” เพื่อหยั่งเสียงในประเด็นตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อองค์กร</p> | <p><b>“การนำเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น และอภิปรายทางเลือก”</b> ผู้บริหารสูงสุดมีบทบาทในการประสานและดำเนินการประชุม ทีมบริหารแสดงความคิดเห็นอย่างตรงประเด็น และตรงไปตรงมาแม้ขัดแย้งกับที่ประชุม ได้แย้งแสดงเหตุผลบนพื้นฐาน แต่เคารพและให้เกียรติในความคิดของแต่ละบุคคล</p> |
| <p>ลักษณะการสื่อสารในการแลกเปลี่ยนข้อมูลในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ</p>  | <p>ในกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 2 และ 3 ทีมบริหารจะ (1) นำเสนอเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายของตนหรือ (2) เฉพาะประเด็นที่ตนมีความรู้/ประสบการณ์ (3) <i>ไม่</i>สื่อสารหากไม่รู้ (4) ถ้าคิดเห็นขัดแย้งในประเด็นที่ไม่สำคัญ จะเงียบ <i>แต่</i>ถ้าเป็นประเด็นสำคัญจะสื่อสารแบบ “ไม่ตรงไปตรงมา” “ค่อยๆ ทะล่อมถาม” (5) หากขัดแย้งกับผู้มีอิทธิพลต่อทีมบริหารจะสื่อสาร “นอกรอบ” “ฝากบอก” กับผู้มีอิทธิพลใกล้เคียงกัน</p> |   |   | <p>(ในงานประเภทเดียวกัน) ชักถามความชัดเจนของข้อมูลแม้จะ<i>ไม่</i>เกี่ยวข้องกับฝ่ายของตนโดยตรง หากมีความคิดเห็นขัดแย้ง จะเสนออย่างตรงไปตรงมาในที่ประชุม และให้เหตุผล/ข้อมูลที่<i>ตรวจสอบ</i>ได้มาประกอบ</p>  |

ตารางที่ 4.16 (ต่อ) สรุปลักษณะการสื่อสารที่แตกต่างกันในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในองค์กรที่มีนิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่

| ประเด็น  | องค์กร D   | องค์กร E   | องค์กร F  | องค์กร G   |
|--|--|--|---|--|
| ช่องทางการสื่อสารทั่วไป<br>ในกระบวนการตัดสินใจ           | <p>“การเปิดประเด็น” “การทำความเข้าใจประเด็นร่วมกัน” และ “การสร้างแนวทางในการหาคำตอบและการวางแผน” รับข้อมูลจากบริษัทแม่ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต โดยจะสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจร่วมกันโดยระบบการประชุมทางโทรศัพท์ ในกรณีที่ประเด็นตัดสินใจมีความสำคัญ ผู้ร่วมตัดสินใจต้องการข้อมูลที่ชัดเจน อาจสื่อสารผ่านระบบการประชุมแบบปกติ (พบในองค์กร F และ G)</p> <p>“การหาข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูล” และ “การนำเสนอทางเลือก แสดงความคิดเห็น อภิปรายทางเลือก ใช้ทุกช่องทางการสื่อสารที่เป็นไปได้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยช่องทางการสื่อสารที่ผู้บริหารใช้มากที่สุดคือ ระบบอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์ และการสื่อสารแบบต่อหน้า โดยองค์กร E จะสื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ตและระบบการประชุมทางโทรศัพท์เพื่ออัปเดตข้อมูล</p> <p>“การสรุปทางเลือก” ส่งผลสรุปการตัดสินใจที่เป็นลายลักษณ์อักษรพร้อมข้อมูลประกอบไปยังบริษัทแม่ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต โดยอาจจะร่วมกันสรุปทางเลือกผ่านการประชุมทางโทรศัพท์หรือบริษัทแม่ส่งผลการตัดสินใจผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ในกรณีที่ประเด็นตัดสินใจมีความสำคัญ อาจจะใช้การสรุปผ่านระบบการประชุมแบบปกติ (พบในองค์กร F และ G)</p> |  |   |  |
| ช่องทางการตัดสินใจ<br>ในกระบวนการตัดสินใจ<br>ประเภทต่างๆ | <p>ในกระบวนการตัดสินใจประเภทที่ 2 และ 3 มีการสื่อสารผ่าน “คนกลาง” ทั้ง “ฝากถาม” และ “ฝากบอก” “เ็นรอบ” และ “นอกรอบ” (ลักษณะการสื่อสารดังที่กล่าวมาพบในทีมบริหารระดับสูงมากกว่าระดับกลาง)</p>  |  |   | <p>สื่อสารแบบต่อหน้า สื่อสารกับผู้ที่ต้องการให้รับข้อมูลโดยตรงโดยไม่ผ่าน “คนกลาง” (เช่น ไปพบ โทรศัพท์คุย สื่อสารในการประชุม)</p> |
| อุปสรรคในการสื่อสาร                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบอาวุโสนิยมและความเกรงใจ</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทัศนคติต่อผู้นำกลุ่ม</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทัศนคติต่อระบบบริหารจัดการแบบอเมริกัน</li> <li>ทัศนคติต่อตัวแทน/ผู้ถือหุ้นแต่ละฝ่าย</li> </ul> | -ไม่พบ-  |

## ข้อสังเกตที่พบในงานวิจัย

1. ความไม่สอดคล้องของลักษณะการสื่อสารกับระบบบริหารจัดการองค์กร จากผลการวิเคราะห์ลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในองค์กร กลุ่มตัวอย่างทั้ง 7 องค์กร พบว่า ลักษณะการสื่อสารที่แตกต่างกันในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยเกิดจากตัวแปร 2 ตัว คือ (1) โครงสร้างหรือระบบบริหารจัดการองค์กร และ (2) ลักษณะทางวัฒนธรรมของผู้ร่วมตัดสินใจ แต่ลักษณะการสื่อสารของทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างกล่าว ไม่สอดคล้อง (หรือสอดคล้องไม่มาก) กับปัจจัยอัตราส่วนการร่วมทุนหรือวัฒนธรรมของบริษัทแม่ที่องค์กรรับระบบบริหารจัดการมาใช้ กล่าวคือ

- 1.1 องค์กรร่วมทุนที่มีนิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่ 3 ใน 4 องค์กร มีลักษณะการสื่อสารภายใต้อิทธิพลวัฒนธรรมไทย (องค์กร D, E และ F)
- 1.2 องค์กรร่วมทุนที่มีอัตราส่วนการถือหุ้นแบบเท่าๆ กัน รับระบบบริหารจัดการแบบอเมริกัน 1 องค์กร มีลักษณะการสื่อสารภายใต้อิทธิพลวัฒนธรรมไทย (องค์กร A)

ส่วนองค์กรกลุ่มตัวอย่างอีก 1 องค์กรมีลักษณะการสื่อสารสอดคล้องกับอัตราส่วนการร่วมทุนและวัฒนธรรมของบริษัทแม่ที่องค์กรรับระบบบริหารจัดการมาใช้ คือ องค์กร G ซึ่งมีนิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่ รับระบบบริหารจัดการแบบอเมริกัน และมีลักษณะการสื่อสารภายใต้อิทธิพลอเมริกัน

นอกจากนี้ ยังพบว่าองค์กรร่วมทุนที่มีอัตราส่วนการถือหุ้นแบบเท่าๆ กันอีก 2 องค์กร (องค์กร B และ C) รับระบบบริหารจัดการจากบริษัทแม่ฝั่งหนึ่ง แต่ไม่ได้รับอิทธิพลต่อการสื่อสาร จากวัฒนธรรมของบริษัทแม่อีกฝั่งหนึ่ง

2. ทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะการสื่อสารคล้ายกัน จากการวิจัยพบว่า ลักษณะการสื่อสารของทีมบริหารในองค์กรกลุ่มตัวอย่างที่คล้ายกัน สามารถจำแนกได้ 2 กลุ่ม ได้แก่

- 2.1 ลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในองค์กร A, D, E และ F โดยทีมบริหารขององค์กร A มีลักษณะคล้ายองค์กร F มากที่สุด
- 2.2 ลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในองค์กร B, C และ G โดยทีมบริหารขององค์กร C มีลักษณะคล้ายองค์กร G มากที่สุด



3. ทีมบริหารในแต่ละฝ่ายมีลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจแตกต่างกัน กล่าวคือ ทีมบริหารฝ่ายการขายและการตลาด (ทุกองค์กร) มีลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจในระบบทีมสูงเมื่อเทียบกับฝ่ายอื่นๆ คือ สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น อภิปรายข้อมูลในการตัดสินใจ สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา ใช้ช่องทางการสื่อสารทุกรูปแบบเท่าที่จะเป็นไปได้ ส่วนทีมบริหารฝ่ายการผลิต เฉพาะบางองค์กรที่มีลักษณะการตัดสินใจระบบทีมที่ชัดเจน (เช่น องค์กร C และ E) ส่วนมากจะสื่อสารในลักษณะทำตามคำบอกหรือคู่มือที่กำหนดไว้ และสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา ยกเว้นองค์กร A ซึ่งยังมีลักษณะ “ฝากถาม” และ “ฝากบอก”

ในขณะที่ทีมบริหารฝ่ายการเงินและบัญชี (พบในทุกองค์กร) มักจะมีลักษณะการสื่อสารแบบรับมาทำ (Top-down) คือต้องทำตามกฎหรือข้อกำหนดจากบริษัทแม่อย่างเคร่งครัด มีเพียงทีมบริหารการเงินและบัญชีในองค์กร F ที่มีบทบาทในเชิงบริหารจัดการองค์กร และทุกองค์กรมีลักษณะการตัดสินใจระบบทีม จำกัด

## 2.3 ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในงานแต่ละประเภทในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกัน ในประเทศไทย

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารในทีมบริหารระดับกลางและระดับสูงจำนวน 35 คน ผู้วิจัยใช้คำถามปลายเปิด “ท่านคิดว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ และเกี่ยวข้องอย่างไร” เพื่อดูว่ากลุ่มตัวอย่างจะกล่าวถึงปัจจัยอะไรบ้าง และถามเพิ่มเติมในปัจจัยที่ผู้วิจัยได้ทบทวนในบทที่ 2 อย่างไรก็ตาม เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีเวลาจำกัด และกลุ่มตัวอย่างในองค์กร A ไม่สะดวกใจจะให้ข้อมูลบางอย่างเมื่อผู้วิจัยถามลึกลงไป ผู้วิจัยจึงรวบรวมข้อมูลเฉพาะที่กลุ่มตัวอย่างตอบมาประมวลเป็นคำตอบในคำถามนำวิจัยข้อที่ 3 สำหรับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในองค์กรร่วมทุนไทย-อเมริกันที่พบในงานวิจัยมี 26 ปัจจัย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจในภาพรวมไม่เจาะจงประเภทงาน โดยผู้วิจัยได้จัดแบ่งเป็น 6 กลุ่ม คือ

### กลุ่มปัจจัยด้านองค์กร

1. โครงสร้างองค์กร
2. ระบบบริหารจัดการเกี่ยวกับการมอบอำนาจ
3. ระบบบริหารจัดการเกี่ยวกับการเข้าถึงแหล่งข้อมูล
4. ระบบบริหารจัดการเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
5. ระบบเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร
6. วัฒนธรรมหรือบรรยากาศองค์กร

### กลุ่มปัจจัยด้านวัฒนธรรมประจำชาติ

7. ลักษณะวัฒนธรรมไทยและอเมริกัน

### กลุ่มปัจจัยด้านลักษณะงาน

8. ความซับซ้อนหรือความยากของงาน
9. ผลกระทบของงานต่อองค์กร
10. ความชัดเจนของเป้าหมายงาน
11. ความเร่งด่วนของประเด็น

### กลุ่มปัจจัยด้านลักษณะกลุ่ม

12. ลักษณะของผู้นำกลุ่ม
13. ขนาดของกลุ่ม
14. สถานภาพและบทบาทของสมาชิกกลุ่ม

15. ความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญของสมาชิกกลุ่ม
16. ความเกี่ยวข้องของสมาชิกบางคนภายในกลุ่ม
17. ความผูกพันภายในทีม
18. ความผูกพันกับงานหรือองค์กร
19. อุปนิสัยหรือลักษณะส่วนบุคคล
20. ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ
21. ประสบการณ์ในการทำงานกับชาวต่างชาติ

#### กลุ่มปัจจัยแทรก

22. ความชัดเจนของข้อมูลที่มี
23. ความเป็นไปได้ของทางเลือกที่มี
24. บริบทหรือสถานการณ์ภายในองค์กร
25. บริบทหรือสถานการณ์ภายนอกองค์กร

#### เกณฑ์การตัดสินใจ

26. เกณฑ์กำหนดในการตัดสินใจในประเด็น (จะกล่าวแยกไว้ในส่วนท้าย)

สำหรับปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ทุกคนเห็นว่าเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจมี 10 ปัจจัย (ไม่เรียงตามลำดับ) ได้แก่ (1) วัฒนธรรมหรือบรรยากาศขององค์กร (2) ลักษณะวัฒนธรรมไทยและอเมริกัน (3) ความซับซ้อนหรือความยากของงาน (4) ผลกระทบของงานต่อองค์กร (5) ความเร่งด่วนของประเด็น (6) ลักษณะของผู้นำกลุ่ม (7) สถานภาพและบทบาทของสมาชิกกลุ่ม (8) ความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญของสมาชิกกลุ่ม (9) อุปนิสัยหรือลักษณะส่วนบุคคล และ (10) ความชัดเจนของข้อมูล

ในส่วนต่อไป ผู้วิจัยจะได้นำเสนอความเกี่ยวข้องของปัจจัยที่พบในการวิจัยที่มีต่อลักษณะการสื่อสาร 6 ประเด็น คือ (1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (ตัวผู้ตัดสินใจ) (2) ลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ (3) ทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร (4) ลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล (5) ช่องทางการสื่อสาร และ (6) อุปสรรคในการสื่อสาร โดยเปรียบเทียบระหว่างทีมบริหารในองค์กรที่มีแนวคิดการตัดสินใจที่มีอัตราส่วนการร่วมทุนแบบเท่าๆ กัน (ต่อไปนี้จะใช้สัญลักษณ์ EJV) และที่มีนิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่ (ต่อไปนี้จะใช้สัญลักษณ์ AJV) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### **1. ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือตัวผู้ตัดสินใจ**

ปัจจัยที่พบทั้ง 25 ปัจจัย (ไม่รวมเกณฑ์การตัดสินใจ) เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือตัวผู้ตัดสินใจของทีมบริหารในแต่ละองค์กรแตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.17.1

ตารางที่ 4.17.1 แสดงความเกี่ยวข้องของของกลุ่มปัจจัยด้านองค์กรที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือตัวผู้ตัดสินใจ

| ปัจจัย  | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือตัวผู้ตัดสินใจ   | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ     |
|---|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>1. ปัจจัยด้านองค์กร</b>                      |  | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)           |
| โครงสร้างองค์กร*                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นตัวกำหนดผู้ร่วมตัดสินใจในประเด็นตัดสินใจ</li> </ul>   | -             | -             | 4<br>(100.00) | -             | -             | -             | -             | 4<br>(11.11)   |
| ระบบการบริหารจัดการ: การมอบอำนาจ                | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำให้ผู้ร่วมตัดสินใจมีส่วนร่วมรับผิดชอบในงานที่ทำและต้องสามารถเสนอรายงานในสิ่งที่ตัดสินใจได้</li> </ul>                                   | -             | 3<br>(50.00)  | 4<br>(100.00) | -             | -             | -             | -             | 7<br>(20.00)   |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำให้ผู้ร่วมตัดสินใจมีความชัดเจนว่าประเด็นตัดสินใจอยู่ในขอบเขตอำนาจตัดสินใจของทีมงานหรือไม่</li> </ul>                                    | 5<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 35<br>(100.00) |
| ระบบการบริหารจัดการ: การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำให้ทีมบริหารมีส่วนร่วมในการประชุมหรือขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการตัดสินใจมากขึ้น</li> </ul>   | 5<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 35<br>(100.00) |
| ระบบข้อมูลข่าวสาร/เทคโนโลยี*                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำให้ผู้ร่วมตัดสินใจจากภูมิภาคต่างๆ ในโลกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้ในเวลาเดียวกัน</li> </ul>  | -             | -             | 3<br>(75.00)  | -             | 3<br>(100.00) | -             | 3<br>(50.00)  | 9<br>(25.71)   |
| วัฒนธรรมองค์กร/บรรยากาศองค์กร                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม ทำให้สมาชิกทีมบริหารมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับผิดชอบและสามารถเสนอรายงานในสิ่งที่ตัดสินใจ</li> </ul> | -             | -             | 4<br>(100.00) | -             | -             | -             | -             | 4<br>(11.11)   |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับผลงานมากกว่าตัวบุคคล ทำให้สมาชิกทีมบริหารมีแรงจูงใจที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ</li> </ul>          | -             | -             | 4<br>(100.00) | -             | -             | -             | 6<br>(100.00) | 10<br>(28.57)  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>วัฒนธรรมองค์กรที่รับฟังและเปิดต่อการพัฒนาองค์กร ทำให้สมาชิกทีมบริหารมีแรงจูงใจที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ</li> </ul>               | 5<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 35<br>(100.00) |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>วัฒนธรรมองค์กรที่มีบรรยากาศครอบคลุม ทำให้สมาชิกทีมบริหารมีแรงจูงใจที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ</li> </ul>                           | 2<br>(40.00)  | -             | -             | -             | -             | 3<br>(42.86)  | -             | 5<br>(14.29)   |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>องค์กรขนาดใหญ่ หรือไม่เน้นลำดับชั้น ทำให้บรรยากาศการสื่อสารมีความเป็นกันเอง มีผลต่อแรงจูงใจในการสื่อสารข้อมูลหรือร่วมตัดสินใจ</li> </ul>  | -             | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 30<br>(85.71)  |

\*หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ (---) คืออัตราส่วนร้อยละ

จากตาราง 4.17.1 ปรากฏข้อค้นพบดังนี้

1) **ปัจจัยด้านองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือผู้ตัดสินใจในทุ**  
**องค์กร** คือ (1) ระบบบริหารจัดการเกี่ยวกับการมอบอำนาจ (2) ระบบบริหารจัดการเกี่ยวกับการมี  
ส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ (3) วัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์กร โดยกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า

- 1.1) ระบบการบริหารจัดการเกี่ยวกับการมอบอำนาจ: ทำให้ผู้ร่วมตัดสินใจมีความชัดเจน  
ว่าประเด็นตัดสินใจอยู่ในขอบเขตอำนาจตัดสินใจของทีมหรือไม่ซึ่งหากอยู่ใน  
ขอบเขต ผู้บริหารจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในประเด็นนั้น นอกจากนี้ องค์กร B  
และ C เห็นว่าระบบเกี่ยวกับการมอบอำนาจทำให้ผู้ร่วมตัดสินใจมีส่วนร่วม  
รับผิดชอบในงานที่ทำเพื่อจะสามารถเสนอรายงานในสิ่งที่ตัดสินใจได้
- 1.2) ระบบบริหารจัดการเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ: ทำให้ทีมบริหารมีส่วน  
ร่วมในการประชุมหรือขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการตัดสินใจมากขึ้น
- 1.3) วัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์กร: วัฒนธรรมองค์กรที่รับฟังและเปิดต่อการ  
พัฒนาองค์กร ทำให้สมาชิกทีมบริหารมีแรงจูงใจที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการ  
ตัดสินใจ นอกจากนี้ บรรยากาศการทำงานในองค์กรที่ขนาดไม่ใหญ่ (พบในองค์กร  
B, D, E, F และ G) หรือไม่เน้นลำดับชั้น (พบในองค์กร C) ทำให้บรรยากาศการ  
สื่อสารมีความเป็นกันเองซึ่งทำให้ทีมบริหารมีแรงจูงใจที่จะสื่อสารหรือแลกเปลี่ยน  
ข้อมูลในการตัดสินใจ (แต่ไม่พบในองค์กร A)

2) **ปัจจัยด้านองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือผู้ตัดสินใจในบาง**  
**องค์กร** มีรายละเอียดดังนี้

- 2.1) โครงสร้างองค์กร: เป็นตัวกำหนดผู้ร่วมตัดสินใจในแต่ละงาน (EJV) พบในองค์กร C
- 2.2) ระบบข้อมูลข่าวสาร: ทำให้ผู้ร่วมตัดสินใจจากภูมิภาคต่างๆ ทั่วโลกมีส่วนร่วม  
ตัดสินใจได้ในเวลาเดียวกัน (EJV) พบในองค์กร C (AJV) พบในองค์กร E และ G  
โดยกลุ่มตัวอย่างในองค์กร E ตอบตรงกันในประเด็นนี้มากที่สุด (ร้อยละ 100.00)
- 2.3) วัฒนธรรมองค์กร:
  - วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับผลงานมากกว่าตัวบุคคล ทำให้  
สมาชิกทีมบริหารมีแรงจูงใจที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ (EJV)  
พบในองค์กร C (AJV) พบในองค์กร G ซึ่งกลุ่มตัวอย่างทุกคนจากทั้ง 2  
องค์กรตอบตรงกันในประเด็นนี้
  - ทุกคนเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม ทำให้สมาชิกทีม  
บริหารมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับผิดชอบและสามารถเสนอรายงานใน  
สิ่งที่ตัดสินใจ (EJV) พบในองค์กร C (ทุกคนตอบตรงกัน)

- วัฒนธรรมองค์กรที่มีบรรยากาศครอบครัว ทำให้สมาชิกที่บริหารมีแรงจูงใจที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ (EJV) พบในองค์กร A ส่วน (AJV) พบในองค์กร F โดยกลุ่มตัวอย่างจากทั้ง 2 องค์กรตอบตรงกันเพียงบางส่วน

ในกลุ่มปัจจัยด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือตัวผู้ตัดสินใจ เป็นดังตารางที่ 4.17.2

ตารางที่ 4.17.2 แสดงความเกี่ยวข้องของปัจจัยด้านวัฒนธรรมประจำชาติต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือตัวผู้ตัดสินใจ

| ปัจจัย                                | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือตัวผู้ตัดสินใจ                          | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ    |
|---------------------------------------|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมประจำชาติ</b> |   | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)          |
| แนวคิดอาวุโส<br>นิยม/ความเกรงใจ       | ▪ มีผลทำให้ผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่ามีความเกรงใจในการตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารที่ทำงานมานานกว่า | 1<br>(20.00)  | -             | -             | 3<br>(75.00)  | 3<br>(100.00) | 4<br>(57.14)  | -             | 11<br>(31.43) |
| แนวคิดในความเท่าเทียมกัน              | ▪ มีผลทำให้สมาชิกที่บริหารมีแรงจูงใจที่จะมีส่วนร่วมในการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ              | 3<br>(60.00)  | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 2<br>(50.00)  | 3<br>(100.00) | 1<br>(14.29)  | 6<br>(100.00) | 25<br>(71.43) |
|                                       | ▪ มีผลทำให้สมาชิกที่บริหารรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของกันและกันแม้จะมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน    | 3<br>(60.00)  | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 2<br>(50.00)  | 3<br>(100.00) | 3<br>(42.86)  | 6<br>(100.00) | 27<br>(77.14) |

\*หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ (-- --) คืออัตราส่วนร้อยละ

จากตารางที่ 4.17.2 ปรากฏข้อค้นพบ ดังนี้

- 1) **ปัจจัยด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือผู้ตัดสินใจในทุกองค์กร** คือ **แนวคิดเกี่ยวกับความเท่าเทียมกัน** โดยมีผลทำให้สมาชิกที่บริหารรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของกันและกันแม้จะมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน และมีแรงจูงใจที่จะมีส่วนร่วมในการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ โดยทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างที่ตอบตรงกันทุกคนในประเด็นนี้ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างในองค์กร (EJV) B และ C (AJV) E และ F
- 2) **ปัจจัยด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือผู้ตัดสินใจในบางองค์กร** คือ **แนวคิดแบบอาวุโสนิยมหรือความเกรงใจ** ซึ่งทำให้ผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่ามีความเกรงใจในการตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารที่ทำงานมานานกว่า (EJV) พบในองค์กร A ส่วน (AJV) พบในองค์กร D, E และ F

ปัจจัยด้านลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือตัวผู้ตัดสินใจดังตารางที่ 4.17.3

ตารางที่ 4.17.3 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะงานที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือตัวผู้ตัดสินใจ

| ปัจจัย   | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือตัวผู้ตัดสินใจ   | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ     |
|--|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>3. ปัจจัยด้านลักษณะงาน</b>                        |  | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)           |
| ความซับซ้อน/ความยากของงาน                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำให้จำนวนผู้เข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจมีมากขึ้น เพราะต้องขอความเห็นจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหารจากทีมอื่น หรือผู้ทรงคุณวุฒิ</li> </ul> | 5<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 35<br>(100.00) |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำให้เกิดทีมทำงานย่อยๆ ในกระบวนการตัดสินใจ</li> </ul>   | 3<br>(60.00)  | 4<br>(66.67)  | 4<br>(100.00) | 2<br>(50.00)  | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | -             | 23<br>(65.71)  |
| ผลกระทบต่อของต่อองค์กร                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำให้จำนวนผู้เข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจมีมากขึ้น เพราะต้องขอความเห็นจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหารสูงสุด หรือผู้ทรงคุณวุฒิ</li> </ul>     | 5<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 35<br>(100.00) |
| ความเร่งด่วนของประเด็น                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้ที่เข้าร่วมตัดสินใจได้แก่ผู้เกี่ยวข้อง ผู้ที่มีข้อมูลสำคัญ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกทีม</li> </ul>   | 3<br>(60.00)  | 6<br>(100.00) | 3<br>(75.00)  | -             | -             | -             | -             | 12<br>(34.28)  |
| ไม่ปรากฏความเกี่ยวข้องของปัจจัยความชัดเจนของทางเลือก |  |               |               |               |               |               |               |               |                |

\*หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ (---) คืออัตราส่วนร้อยละ

จากตารางที่ 4.17.3 ปรากฏข้อค้นพบ ดังนี้

1) **ปัจจัยด้านลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือผู้ตัดสินใจใน ทุกองค์กร** คือ (1) ความซับซ้อนหรือความยากของงาน (2) ผลกระทบของงานต่อองค์กร ดังนี้

1.1) **ความซับซ้อนหรือความยากของงาน:** ทำให้จำนวนผู้เข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจมีมากขึ้นเพราะต้องขอความเห็นจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหารจากทีมอื่นหรือผู้ทรงคุณวุฒิ และทำให้เกิดทีมทำงานย่อยๆ ในกระบวนการตัดสินใจ

1.2) **ผลกระทบต่อของต่อองค์กร:** ทำให้จำนวนผู้เข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจมีมากขึ้นเพราะต้องขอความเห็นจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหารสูงสุด หรือผู้ทรงคุณวุฒิ

2) **ปัจจัยด้านลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือผู้ตัดสินใจใน บางองค์กร** คือ **ความเร่งด่วนของประเด็น** มีผลต่อ ผู้ที่เข้าร่วมตัดสินใจ ซึ่งได้แก่ ผู้เกี่ยวข้อง ผู้ที่มีข้อมูลสำคัญ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกทีม (EJV) พบในองค์กร A, B และ C โดยกลุ่มตัวอย่างทุกคนในองค์กร B ตอบตรงกัน

กลุ่มปัจจัยอีกชุดหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือตัวผู้ตัดสินใจ คือ ปัจจัยด้านลักษณะกลุ่ม ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.17.4

ตารางที่ 4.17.4 แสดงความเกี่ยวข้องของของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะกลุ่มที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือตัวผู้ตัดสินใจ

| ปัจจัย                          | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือตัวผู้ตัดสินใจ   | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ     |
|---------------------------------|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>4. ปัจจัยด้านลักษณะกลุ่ม</b> |  | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)           |
| ลักษณะของผู้นำกลุ่ม             | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทักษะการนำกลุ่มของผู้นำมีผลต่อการมีส่วนร่วมในการสื่อสารของทีมบริหาร</li> </ul>  | -             | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | -             | -             | -             | 3<br>(50.00)  | 13<br>(37.14)  |
|                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้นำกลุ่มที่เปิดรับฟังความคิดเห็นมีผลต่อการมีส่วนร่วมในการสื่อสารของทีมบริหาร</li> </ul>   | 5<br>(100.00) | 3<br>(50.00)  | -             | 4<br>(100.00) | 2<br>(66.67)  | 5<br>(71.43)  | 6<br>(100.00) | 25<br>(71.43)  |
|                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้นำกลุ่มที่มีความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ ทำให้สมาชิกกลุ่มมีความมั่นใจในวิจรณ์ญาณของผู้นำ</li> </ul>  | -             | -             | 2<br>(50.00)  | -             | -             | 4<br>(57.14)  | -             | 6<br>(17.14)   |
|                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ในทีมบริหารที่ผู้นำกลุ่มมีระดับความรู้ ความชำนาญ มากกว่าจากสมาชิกท่านอื่นในทีมบริหารมาก ทำให้สมาชิกทีมบริหารมีส่วนร่วมในการเสนอข้อมูล ความคิดเห็นหรือร่วมตัดสินใจน้อยลง</li> </ul>                | 3<br>(60.00)  | -             | -             | -             | 2<br>(66.67)  | 1<br>(14.29)  | -             | 6<br>(17.14)   |
|                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารสูงสุดที่เป็นชาวอเมริกันจะมีเทคนิคการนำประชุมที่ทำให้สมาชิกทีมสื่อสารข้อมูล และแสดงความคิดเห็น</li> </ul>  | -             | -             | -             | -             | -             | -             | 2<br>(33.33)  | 2<br>(5.71)    |
|                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารสูงสุดที่เป็นมืออาชีพที่บริษัทแม่จ้างมาจะมีความเข้าใจองค์กรที่เป็นบริษัทแม่น้อย และอาจให้ข้อมูลสำคัญได้ไม่แม่นยำ</li> </ul>  | -             | -             | -             | 1<br>(25.00)  | -             | 1<br>(14.29)  | -             | 2<br>(5.71)    |
| ขนาดของกลุ่ม                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>ขนาดของกลุ่มที่ไม่เหมาะกับลักษณะงาน (เช่น กลุ่มขนาดใหญ่ แต่งานไม่ซับซ้อนหรือไม่ยาก) ทำให้ทีมผู้บริหารบางคนไม่มีส่วนร่วมในการสื่อสาร หรือคุยกันเองเป็นกลุ่มย่อยแต่ไม่ได้เสนอในที่ประชุม</li> </ul> | -             | -             | 2<br>(50.00)  | -             | -             | -             | -             | 2<br>(5.71)    |
|                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ในงานที่ต้องการผู้ร่วมตัดสินใจกลุ่มใหญ่ ผู้รับผิดชอบงานจะต้องมีการแบ่งโครงสร้างการทำงานเป็นกลุ่มย่อย เพื่อให้ทีมบริหารมีส่วนร่วมในการสื่อสารอย่างทั่วถึง</li> </ul>                               | -             | 2<br>(33.33)  | 4<br>(100.00) | -             | -             | -             | -             | 6<br>(17.14)   |
| สถานภาพและบทบาทของสมาชิกกลุ่ม   | <ul style="list-style-type: none"> <li>สมาชิกในทีมบริหารได้รับการยอมรับอย่างเสมอภาคกัน แม้จะมีสถานภาพและบทบาทต่างกัน</li> </ul>  | -             | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | -             | -             | 6<br>(100.00) | 20<br>(57.14)  |
| ความรู้/ประสบการณ์ของสมาชิก     | <ul style="list-style-type: none"> <li>สมาชิกทีมบริหารที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่า</li> </ul>  | 5<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 35<br>(100.00) |
|                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>สมาชิกทีมบริหารที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่ามักเลือกที่จะสังเกตการณ์ว่าผู้ที่มีประสบการณ์มากคิดเห็นอย่างไรมากกว่ามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น</li> </ul>                                    | 1<br>(20.00)  | -             | 2<br>(50.00)  | -             | -             | 1<br>(14.29)  | 1<br>(16.67)  | 5<br>(14.29)   |



ตารางที่ 4.17.4 (ต่อ) แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะกลุ่มที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือตัวผู้ตัดสินใจ

| ปัจจัย                                      | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือตัวผู้ตัดสินใจ   | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ     |
|---|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>4. ปัจจัยด้านลักษณะกลุ่ม</b>             |  | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)           |
| ความรู้/ประสบการณ์ของสมาชิก (ต่อ)           | <ul style="list-style-type: none"> <li>ข้อมูลและความคิดเห็นของผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวข้องกับทิศทางการสร้างและประเมินทางเลือก และการสร้างข้อสรุปในการตัดสินใจ</li> </ul> | 5<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 35<br>(100.00) |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>สมาชิกที่บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่า มักจะมีบทบาทในการซักถาม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นมากกว่า</li> </ul>                             | -             | -             | -             | -             | -             | 7<br>(100.00) | 1<br>(16.67)  | 8<br>(22.86)   |
| ความน่าเชื่อถือ/ความเกี่ยวข้องของสมาชิก     | <ul style="list-style-type: none"> <li>ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารเกี่ยวข้องกับทิศทางการสร้างและประเมินทางเลือก และการสร้างข้อสรุปในการตัดสินใจของกลุ่ม</li> </ul>                 | 2<br>(40.00)  | -             | -             | 4<br>(100.00) | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | -             | 16<br>(42.11)  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>อิทธิพลส่วนบุคคลของสมาชิกไม่มีผลต่อการสร้างและประเมินทางเลือก และการสร้างข้อสรุปในการตัดสินใจ</li> </ul>                                    | 1<br>(20.00)  | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 2<br>(66.67)  | 1<br>(14.29)  | 6<br>(100.00) | 24<br>(68.57)  |
| ความผูกพันภายในทีม                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</li> </ul>  | -             | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 2<br>(66.67)  | 4<br>(14.29)  | 6<br>(100.00) | 26<br>(68.57)  |
| ความผูกพันกับงาน/องค์กร                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</li> </ul>  | 5<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 2<br>(50.00)  | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 33<br>(94.29)  |
| อุปนิสัย/ลักษณะส่วนบุคคล                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</li> </ul>  | 5<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 35<br>(100.00) |
| ความถนัดในการใช้ภาษาอังกฤษ                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</li> </ul>  | 2<br>(40.00)  | -             | -             | 1<br>(25.00)  | 2<br>(66.67)  | -             | -             | 5<br>(14.29)   |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</li> </ul>   | 3<br>(60.00)  | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 1<br>(25.00)  | -             | -             | 6<br>(100.00) | 20<br>(57.14)  |
| ประสบการณ์ของสมาชิกในการทำงานกับชาวต่างชาติ | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำให้มีความเข้าใจในระบบการคิดและการสื่อสารของผู้ร่วมตัดสินใจ</li> </ul>   | -             | -             | 4<br>(100.00) | 2<br>(25.00)  | 3<br>(100.00) | -             | 6<br>(100.00) | 15<br>(42.86)  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีผลต่อการหล่อหลอมวิธีคิดและลักษณะการสื่อสารของผู้บริหารชาวไทยให้คล้ายกับวัฒนธรรมตะวันตก</li> </ul>   | -             | -             | 4<br>(100.00) | -             | -             | -             | 6<br>(100.00) | 10<br>(28.57)  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการสื่อสารและแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจ</li> </ul>  | -             | -             | -             | 2<br>(50.00)  | 3<br>(100.00) | -             | 6<br>(100.00) | 11<br>(31.43)  |

\* หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ (---) คืออัตราส่วนร้อยละ

จากตารางที่ 4.17.4 พบว่า

1) **ปัจจัยด้านลักษณะกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือผู้ตัดสินใจใน ทุกองค์กร** คือ (1) ลักษณะผู้นำกลุ่ม (2) ความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญของสมาชิกกลุ่ม (3) อิทธิพลหรือความน่าเชื่อถือของสมาชิกกลุ่ม (4) ความผูกพันกับงานหรือทีม และ (5) อุปนิสัย/ลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1) **ลักษณะผู้นำกลุ่ม:** ทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นแตกต่างกันดังนี้

- ผู้นำกลุ่มที่เปิดรับฟังความคิดเห็นมีผลต่อการมีส่วนร่วมในการสื่อสารของทีมบริหาร พบในทุกองค์กร ยกเว้นองค์กร C
- ทักษะการนำกลุ่มของผู้นำมีผลต่อการมีส่วนร่วมในการสื่อสารของทีมบริหาร (EJV) พบในองค์กร B และ C ซึ่งกลุ่มตัวอย่างทุกคนตอบตรงกัน (AJV) พบในองค์กร G
- ผู้นำกลุ่มที่มีความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ ทำให้สมาชิกกลุ่มมีความมั่นใจในวิสัยทัศน์ของผู้นำ (EJV) พบในองค์กร C (AJV) พบในองค์กร F
- ผู้นำกลุ่มมีระดับความรู้ ความชำนาญมากกว่าจากสมาชิกอื่นๆ ในทีมบริหารมาก ทำให้สมาชิกทีมบริหารมีส่วนร่วมในการเสนอข้อมูล ความคิดเห็นหรือร่วมตัดสินใจน้อยลง (EJV) พบในองค์กร A (AJV) พบในองค์กร E และ F
- ผู้บริหารสูงสุดมีอาชีพที่บริษัทแม่จ้างมาจะมีความเข้าใจองค์กรที่เป็นบริษัทแม่บ่อยและอาจให้ข้อมูลสำคัญได้ไม่แม่นยำ (AJV) พบในองค์กร D และ F
- ผู้บริหารสูงสุดที่เป็นชาวอเมริกันจะมีเทคนิคการนำประชุมที่ทำให้สมาชิกทีมสื่อสารข้อมูลและแสดงความคิดเห็น (AJV) พบในองค์กร G

1.2) **ความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญของสมาชิกกลุ่ม** กลุ่มตัวอย่างจากทุกองค์กร เห็นว่า สมาชิกทีมบริหารที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่า **และ**ข้อมูลและความคิดเห็นของผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการสร้างและประเมินทางเลือกและการสร้างข้อสรุปในการตัดสินใจ

- สมาชิกทีมบริหารที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่ามักเลือกที่จะสังเกตการณ์ว่าผู้ที่มีประสบการณ์มากคิดเห็นอย่างไรมากกว่ามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น (EJV) พบในองค์กร A และ C (AJV) พบในองค์กร F และ G
- สมาชิกทีมบริหารที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่า มักจะมีบทบาทในการซักถาม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นมากกว่า (AJV) พบในองค์กร F และ G โดยกลุ่มตัวอย่างทุกคนในองค์กร F ตอบตรงกัน

- 1.3) อิทธิพลหรือความน่าเชื่อถือของสมาชิกกลุ่ม กลุ่มตัวอย่างทุกองค์กรเห็นว่าอิทธิพลส่วนบุคคลของสมาชิกไม่มีผลต่อการสร้างและประเมินทางเลือก และการสร้างข้อสรุปในการตัดสินใจ
- ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารเกี่ยวข้องกับทิศทางการสร้างและประเมินทางเลือก และการสร้างข้อสรุปในการตัดสินใจของกลุ่ม (EJV) พบในองค์กร A (AJV) พบในองค์กร D, E และ F ซึ่งกลุ่มตัวอย่างทุกคนจากทั้ง 3 องค์กรตอบตรงกัน
- 1.4) ความผูกพันกับงานหรือองค์กร และ อุปนิสัย/ลักษณะส่วนบุคคล เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของตัวผู้ตัดสินใจ เช่นเดียวกับความผูกพันภายในทีม

## 2) ปัจจัยด้านลักษณะกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือผู้ตัดสินใจในบางองค์กร

- 2.1) ขนาดของกลุ่ม ในงานที่ต้องการผู้ร่วมตัดสินใจกลุ่มใหญ่ ผู้รับผิดชอบงานจะต้องแบ่งโครงสร้างการทำงานเป็นกลุ่มย่อยเพื่อให้ทีมบริหารมีส่วนร่วมในการสื่อสารอย่างทั่วถึง และขนาดของกลุ่มที่ไม่เหมาะกับลักษณะงาน ทำให้ทีมผู้บริหารบางคนไม่มีส่วนร่วมในการสื่อสาร หรือคุยกันเองเป็นกลุ่มย่อยแต่ไม่ได้เสนอในที่ประชุม (EJV) พบในองค์กร B และ C โดยกลุ่มตัวอย่างจากองค์กร C ทุกคนตอบตรงกัน
- 2.2) ความถนัดในการใช้ภาษาอังกฤษ องค์กร A (ทีมการผลิต) เห็นว่ามีผลต่อการมีส่วนร่วม ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างส่วนมาก (องค์กร A, B, C, D และ G)เห็นว่าไม่มีผลต่อการมีส่วนร่วม
- 2.3) ประสบการณ์ทำงานกับชาวต่างชาติ ทำให้มีความเข้าใจในระบบการคิดและการสื่อสารของผู้ร่วมตัดสินใจ มีผลต่อการหลอหลอมวิธีคิดและลักษณะการสื่อสารของผู้บริหารชาวไทยให้คล้ายกับวัฒนธรรมตะวันตก มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการสื่อสารและแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจ (EJV) พบในองค์กร C (AJV) พบในองค์กร D, E และ G โดยกลุ่มตัวอย่างทุกคนจากองค์กร C, E และ G ตอบตรงกัน

ปัจจัยกลุ่มสุดท้ายที่จะกล่าวถึงในส่วนนี้ได้แก่ กลุ่มปัจจัยแทรก ซึ่งไม่ปรากฏว่าเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือตัวผู้ตัดสินใจในความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ดังตารางที่

ตารางที่ 4.17.5 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยแทรกที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือตัวผู้ตัดสินใจ

| ปัจจัย   | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือตัวผู้ตัดสินใจ | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ |
|--|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------|
| 5. ปัจจัยแทรก  |  | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)       |
| ไม่ปรากฏความเกี่ยวข้องของปัจจัยความชัดเจนของข้อมูล, ความเป็นไปได้ของทางเลือก, บริบทหรือสถานการณ์ในองค์กร, บริบท/สถานการณ์นอกองค์กร |  |               |               |               |               |               |               |               |            |

## 2. ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ

ในส่วนนี้ ผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ ความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านองค์กรและวัฒนธรรมประจำชาติที่มีต่อลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารกลุ่มตัวอย่าง เป็นดังรายละเอียดในตารางที่ 4.18.1

ตารางที่ 4.18.1 แสดงความเกี่ยวข้องของปัจจัยด้านองค์กรและวัฒนธรรมประจำชาติที่มีต่อลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ

| ปัจจัย  | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ   | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ |
|---|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------|
| 1. ปัจจัยด้านองค์กร   |   | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)       |
| ระบบการบริหารจัดการ: การมอบอำนาจ  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำให้การติดต่อ (transaction) สั้นลง และสามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว</li> </ul> | -             | 6             | 4             | 2             | 3             | 3             | 5             | 23         |
|   |   | (100.00)      | (100.00)      | (50.00)       | (100.00)      | (42.86)       | (83.33)       | (65.71)       |            |
| ไม่ปรากฏความเกี่ยวข้องของปัจจัยโครงสร้างองค์กร, ระบบบริหารจัดการเกี่ยวกับการเข้าถึงแหล่งข้อมูล, ระบบบริหารจัดการเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ, เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร, วัฒนธรรมหรือบรรยากาศองค์กร |   |               |               |               |               |               |               |               |            |
| 2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมประจำชาติ  |   | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)       |
| ไม่ปรากฏความเกี่ยวข้องของแนวคิดเกี่ยวกับอาวุโสนิยม ความเกรงใจ, แนวคิดเรื่องความเท่าเทียมกัน   |   |               |               |               |               |               |               |               |            |

\* หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ (---) คืออัตราส่วนร้อยละ

จากตารางที่ 4.18.1 กลุ่มตัวอย่างจากทุกองค์กรยกเว้นองค์กร A เห็นว่า ระบบการบริหารจัดการเกี่ยวกับการมอบอำนาจตัดสินใจ ทำให้การติดต่อสื่อสารในกระบวนการสั้นลงและสามารถ

ตัดสินใจได้รวดเร็ว (ไม่ต้องผ่านการขอความเห็นจากผู้บังคับบัญชาในทุกๆ เรื่อง) โดยกลุ่มตัวอย่าง ทุกคน ในองค์กร B, C และ E ตอบตรงกัน ส่วนปัจจัยอื่นๆ ในกลุ่มนี้ ทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างไม่ได้กล่าวถึง รวมทั้งไม่ปรากฏความเกี่ยวข้องของแนวคิดเกี่ยวกับอาวุโสนิยม ความเกรงใจ หรือแนวคิดเรื่องความเท่าเทียมกันที่มีต่อกระบวนการตัดสินใจ

กลุ่มปัจจัยด้านลักษณะงาน เป็นปัจจัยที่ทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างในทุกองค์กรมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจมากที่สุด ดังรายละเอียดในตาราง 4.18.2

ตารางที่ 4.18.2 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะงานที่มีต่อลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ

| ปัจจัย  | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ  | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ     |
|---|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>3. ปัจจัยด้านลักษณะงาน</b>                               |  | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)           |
| ความซับซ้อน/ความยากของงาน                                   | <u>องค์ประกอบเกี่ยวกับสาร</u><br><ul style="list-style-type: none"> <li>ทำให้มีลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจหลายขั้นตอน และมีการสื่อสารย้อนขั้นตอนเพื่อทบทวนข้อมูลหรือสิ่งที่สรุปในขั้นตอนต่างๆ</li> </ul> | 5<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 35<br>(100.00) |
| ผลกระทบของงานต่อองค์กร                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำให้มีลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจหลายขั้นตอน และมีการสื่อสารย้อนขั้นตอนเพื่อทบทวนข้อมูลหรือสิ่งที่สรุปในขั้นตอนต่างๆ</li> </ul>                                  | 5<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 35<br>(100.00) |
| ความเร่งด่วนของประเด็น                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำให้ข้ามขั้นตอนบางขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ</li> </ul>  | -             | -             | -             | -             | -             | 1<br>(14.29)  | -             | 1<br>(2.86)    |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำให้เกิดการตัดสินใจโดยระบบบุคคล เช่น ผู้ที่รับผิดชอบงานต้องตัดสินใจไปก่อน หรือขอการตัดสินใจจากผู้บริหารสูงสุดทันที</li> </ul>  | 5<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 2<br>(50.00)  | 3<br>(100.00) | 2<br>(28.57)  | 6<br>(100.00) | 28<br>(80.00)  |
| <u>ไม่ปรากฏความเกี่ยวข้องของปัจจัยความชัดเจนของเป้าหมาย</u> |  |               |               |               |               |               |               |               |                |

\* หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ (---) คืออัตราส่วนร้อยละ

จากตาราง 4.18.2 ทีมบริหารในกลุ่มตัวอย่างทุกองค์กรเห็นว่า ทุกปัจจัยในกลุ่มลักษณะงานมีผลต่อลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ โดยความซับซ้อนหรือความยากของงานทำให้เกิดลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจหลายขั้นตอน และมีการสื่อสารย้อนขั้นตอนเพื่อทบทวนข้อมูล หรือสิ่งที่สรุปในขั้นตอนต่างๆ ปัจจัยผลกระทบของงานต่อองค์กรทำให้มีลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจหลายขั้นตอน และมีการสื่อสารย้อนขั้นตอนเพื่อทบทวนข้อมูล หรือสิ่งที่สรุปในขั้นตอนต่างๆ และปัจจัยความเร่งด่วนของประเด็นทำให้เกิดการตัดสินใจโดย

ระบบบุคคล เช่น ผู้ที่รับผิดชอบงานต้องตัดสินใจไปก่อน หรือขอการตัดสินใจจากผู้บริหารสูงสุดทันที หรือข้ามขั้นตอนบางขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ โดยกลุ่มตัวอย่าง ทุกคน จากทุกองค์กร ยกเว้นองค์กร D และ F ตอบตรงกัน

ถึงแม้จะไม่ปรากฏอิทธิพลเกี่ยวกับความชัดเจนของเป้าหมายจากการเก็บข้อมูล แต่จากลักษณะการสื่อสารที่เกิดขึ้น (เช่น การซักถามทำความเข้าใจกับประเด็น) ได้บ่งชี้ว่าปัจจัยนี้เกี่ยวข้องกับลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหาร ซึ่งผู้วิจัยจะกล่าวถึงต่อไปในส่วนของลักษณะการสื่อสาร

สำหรับปัจจัยด้านลักษณะกลุ่ม จากการวิจัยพบว่าทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างไม่ได้กล่าวถึงความเกี่ยวข้องของปัจจัยกลุ่มที่มีต่อลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ ยกเว้นปัจจัยลักษณะของผู้นำ (ดูตารางที่ 4.18.3)

ตารางที่ 4.18.3 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะกลุ่มและปัจจัยแทรกที่มีต่อลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ

| ปัจจัย   | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ   | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ     |
|--|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>4. ปัจจัยด้านลักษณะกลุ่ม</b>  |   | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)           |
| ลักษณะของผู้นำกลุ่ม  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ความกล้าตัดสินใจของผู้นำกลุ่มมีผลต่อความคืบหน้าในการดำเนินกระบวนการตัดสินใจ</li> </ul>   | -             | 2<br>(33.33)  | -             | -             | 3<br>(100.00) | 1<br>(14.29)  | -             | 6<br>(17.14)   |
| ไม่ปรากฏความเกี่ยวข้องของปัจจัยขนาดของกลุ่ม สถานภาพและบทบาทของสมาชิกกลุ่ม ความรู้/ประสบการณ์ ความชำนาญของสมาชิกกลุ่ม ความเกี่ยวข้องของสมาชิกภายในกลุ่ม ความผูกพันภายในทีม ความผูกพันกับงานหรือองค์กร อุปนิสัย/ลักษณะส่วนบุคคล ความถนัดในการใช้ภาษาอังกฤษ ประสบการณ์ทำงานกับผู้บริหารชาวตะวันตก |   |               |               |               |               |               |               |               |                |
| <b>5. ปัจจัยแทรก</b>   |   | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)           |
| ความชัดเจนของข้อมูลที่มี   | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีผลต่อการดำเนินลำดับขั้นตอนในกระบวนการ และตัดสินใจได้เร็ว ทีมบริหารจะมีการซักถาม หรือตั้งข้อสงสัยน้อย</li> </ul>                                      | 5<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 35<br>(100.00) |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ถ้าข้อมูลที่นำเสนอขาดความชัดเจน หรือยังตอบคำถามได้ไม่ครบ จะมีการมอบหมายให้หาข้อมูลเพิ่มเติม (ยกเว้นมีความจำกัดเรื่องเวลาหรือเงื่อนไขอื่น ๆ)</li> </ul> | 5<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 35<br>(100.00) |
| ไม่ปรากฏความเกี่ยวข้องของปัจจัยความเป็นไปได้ของทางเลือก บริบท/สถานการณ์ภายในองค์กร บริบท/สถานการณ์ภายนอกองค์กร   |   |               |               |               |               |               |               |               |                |

\*หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ (---) คืออัตราส่วนร้อยละ

จากตาราง 4.18.3 ทีมบริหารเห็นว่าความกล้าตัดสินใจของ ผู้นำกลุ่ม มีผลต่อความคืบหน้าในการดำเนินกระบวนการตัดสินใจ (EJV) พบในองค์กร B (AJV) พบในองค์กร E และ F โ

ส่วนกลุ่มปัจจัยแทรก กลุ่มตัวอย่างทุกองค์กรเห็นว่าปัจจัยแทรกที่มีอิทธิพลมากที่สุด ระหว่างการเกิดลำดับขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการตัดสินใจได้แก่ **ความชัดเจนของข้อมูล** โดยมีผลต่อการดำเนินลำดับขั้นตอนในกระบวนการ และตัดสินใจได้เร็ว ทีมบริหารจะมีการซักถาม หรือตั้งข้อสงสัยน้อย และถ้าข้อมูลที่นำเสนอขาดความชัดเจน หรือยังตอบคำถามได้ไม่ครบ จะมีการมอบหมายให้หาข้อมูลเพิ่มเติม (ยกเว้นมีความจำกัดเรื่องเวลาหรือเงื่อนไขอื่น ๆ) แต่**ไม่ปรากฏ**ปัจจัยความเป็นไปได้ของทางเลือก บริบท/สถานการณ์ภายในองค์กร บริบท/สถานการณ์ภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลในประเด็นการสื่อสารนี้ในความเห็นของทีมบริหารกลุ่มตัวอย่าง

## ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร

ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อทิศทางและรูปแบบการสื่อสารในความเห็นของทีมบริหารกลุ่มตัวอย่าง ในปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเกี่ยวข้องกับทิศทางการสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารคือ วัฒนธรรมองค์กร ระบบบริหารจัดการเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และโครงสร้างองค์กรตามลำดับ (ดูตารางที่ 4.19.1)

ตารางที่ 4.19.1 แสดงความเกี่ยวข้องของปัจจัยด้านองค์กรและวัฒนธรรมประจำชาติที่มีต่อทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร

| ปัจจัย   | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร   | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ    |
|--|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>1. ปัจจัยด้านองค์กร</b>   |   | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)          |
| โครงสร้างองค์กร*   | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีผลต่อทิศทางการส่งผ่านสารหรือข้อมูลว่าในประเด็นนั้นๆ สารหรือข้อมูลนั้นถูกส่งมาจากที่ใด</li> </ul> | -             | -             | 4<br>(100.00) | -             | -             | -             | -             | 4<br>(11.43)  |
| ระบบการบริหารจัดการ: การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ  | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีปริมาณการสื่อสารและทิศทางการส่งผ่านข้อมูลระหว่างกันมากขึ้น และเกิดขึ้นทุกทิศทาง</li> </ul>       | -             | -             | 4<br>(100.00) | -             | -             | 3<br>(42.86)  | 4<br>(66.67)  | 11<br>(31.49) |
| วัฒนธรรมองค์กร/บรรยากาศองค์กร  | <ul style="list-style-type: none"> <li>วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม ทำให้การสื่อสาร/ส่งผ่านข้อมูลเกิดขึ้นทุกทิศทาง</li> </ul>     | 4<br>(80.00)  | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 2<br>(50.00)  | 3<br>(100.00) | 3<br>(42.86)  | 6<br>(100.00) | 28<br>(80.00) |
| ไม่ปรากฏความเกี่ยวข้องของปัจจัยระบบการบริหารจัดการเกี่ยวกับวาระเข้าถึงข้อมูล และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ |   |               |               |               |               |               |               |               |               |
| <b>2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมประจำชาติ</b>  |   | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)          |
| ไม่ปรากฏความเกี่ยวข้องของแนวคิดเกี่ยวกับอาวุโสนิยม ความเกรงใจ, แนวคิดเรื่องความเท่าเทียมกัน                |   |               |               |               |               |               |               |               |               |

\*หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ (---) คืออัตราส่วนร้อยละ

จากตารางที่ 4.19.1 ปรากฏข้อค้นพบดังนี้

- 1) ปัจจัยด้านองค์กรที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและรูปแบบการสื่อสารที่พบในทุกองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม โดยมีอิทธิพลทำให้เกิดการสื่อสารหรือส่งผ่านข้อมูลในทุกทิศทาง โดยกลุ่มตัวอย่างทุกคนในองค์กร (EJV) B และ C (AJV) E และ G ตอบตรงกัน
- 2) ปัจจัยด้านองค์กรที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและรูปแบบการสื่อสารที่พบในบางองค์กร คือ ระบบการบริหารที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้มีปริมาณการสื่อสารระหว่างกันมากขึ้นโดยส่งผ่านข้อมูลทุกทิศทาง (EJV) พบในองค์กร C (AJV) พบในองค์กร F และ G

สำหรับความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะงานที่มีต่อทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร เป็นดังตารางที่ 4.19.2

ตารางที่ 4.19.2 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะงานที่มีต่อทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร

| ปัจจัย  | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร  | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ     |
|---|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>3. ปัจจัยด้านลักษณะงาน</b>   |  | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)           |
| ความซับซ้อน/ความยากของงาน   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำให้มีการสื่อสารเพื่อหาข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม</li> </ul>   | 5<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 35<br>(100.00) |
| ผลกระทบของงานต่อองค์กร  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำให้มีการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นการหยุ่งเสียงในทีมผู้บริหารระดับสูงสุดก่อนที่จะสื่อสารประเด็นกับทีมบริหารที่เกี่ยวข้อง</li> </ul> | -             | -             | 1<br>(25.00)  | -             | -             | 5<br>(71.43)  | -             | 6<br>(17.14)   |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำให้มีการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลเกิดขึ้นจากหลายทิศทาง (บนลงล่าง ล่างขึ้นบน ระหว่างกัน)</li> </ul>   | -             | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 30<br>(85.71)  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำให้มีการสื่อสารเพื่อหาข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม</li> </ul>   | 5<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 35<br>(100.00) |
| ไม่ปรากฏความเกี่ยวข้องของปัจจัยความชัดเจนของเป้าหมาย ความเร่งด่วนของประเด็น |  |               |               |               |               |               |               |               |                |

\*หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ (---) คืออัตราส่วนร้อยละ

จากตารางที่ 4.19.2 พบว่า

- 1) ปัจจัยด้านลักษณะงานที่มีความเกี่ยวข้องกับทิศทางและรูปแบบการสื่อสารที่พบในทุกองค์กร ได้แก่
- 1.1) ความซับซ้อนหรือความยากของงาน ทำให้มีการสื่อสารเพื่อหาข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม



- 1.2) *ผลกระทบของงานต่อองค์กร* ทำให้มีการสื่อสารเพื่อหาข้อมูลที่เป็นต่อการตัดสินใจทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม และทำให้การสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลเกิดขึ้นจากหลายทิศทาง (บนลงล่าง ล่างขึ้นบน ระหว่างกัน) (ยกเว้นองค์กร A) โดย (EJV) องค์กร C และ (AJV) องค์กร F (กลุ่มตัวอย่าง *ส่วนมาก* ตอบตรงกัน) เห็นว่าทำให้มีการสื่อสารเพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็น การหยั่งเสียงในทีมผู้บริหารระดับสูงสุดก่อนที่สื่อสารประเด็นกับทีมบริหารที่เกี่ยวข้อง

แต่ไม่ปรากฏความเกี่ยวข้องของปัจจัยความชัดเจนของเป้าหมาย ความเร่งด่วนของประเด็น ที่มีต่อทิศทางและรูปแบบการสื่อสารในความเห็นของทีมบริหารกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจัยกลุ่มสุดท้ายที่จะกล่าวถึงในส่วนนี้ คือกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะกลุ่มและปัจจัยแทรกซึ่งมีผลต่อทิศทางและรูปแบบการสื่อสารดังตารางที่ 4.19.3

ตารางที่ 4.19.3 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะกลุ่มและปัจจัยแทรกที่มีต่อทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร

| ปัจจัย   | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร  | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ    |
|--|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>4. ปัจจัยด้านลักษณะกลุ่ม</b>  |  | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)          |
| ลักษณะของผู้นำกลุ่ม  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้นำที่มีทักษะในการนำประชุมกลุ่ม ทำให้ทีมบริหารสื่อสารข้อมูลและแสดงความคิดเห็นได้มาก และมีทิศทางสื่อสารทุกรูปแบบ (บน-ล่าง ล่าง-บน ระหว่างกัน)</li> </ul>                                   | -             | 2<br>(33.33)  | 4<br>(100.00) | -             | 1<br>(33.33)  | -             | -             | 7<br>(20.00)  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ในทีมบริหารที่ผู้นำกลุ่มมีระดับความรู้ ความชำนาญมากกว่าจากสมาชิกท่านอื่นในทีมบริหารมาก ทำให้ลักษณะการสื่อสารในทีมบริหารเป็นแบบรับหลักการ ความคิดจากผู้บริหารมาปฏิบัติ (top-down)</li> </ul> | 3<br>(60.00)  | -             | -             | -             | 3<br>(100.00) | 1<br>(14.29)  | -             | 7<br>(20.00)  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีผลต่อบรรยากาศในการสื่อสารและรูปแบบวิธีการดำเนินการประชุม (แต่ละคนมีเทคนิคต่างกัน)</li> </ul>  | -             | -             | 2<br>(50.00)  | 4<br>(100.00) | 3<br>(100.00) | 5<br>(71.43)  | 4<br>(66.67)  | 18<br>(51.43) |
| ไม่ปรากฏความเกี่ยวข้องของปัจจัยขนาดของกลุ่ม สถานภาพและบทบาทของสมาชิกกลุ่ม ความรู้/ประสบการณ์ ความชำนาญของสมาชิกกลุ่ม ความเกี่ยวข้องของสมาชิกภายในกลุ่ม ความผูกพันภายในทีม ความผูกพันกับงานหรือองค์กร อุปนิสัย/ลักษณะส่วนบุคคล ความถนัดในการใช้ภาษาอังกฤษ ประสบการณ์ทำงานกับผู้บริหารชาวตะวันตก |  |               |               |               |               |               |               |               |               |
| <b>5. ปัจจัยแทรก</b>   |  | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)          |
| ไม่ปรากฏความเกี่ยวข้องของปัจจัยความชัดเจนของข้อมูล ความเป็นไปได้ของทางเลือก บริบท/สถานการณ์ภายในองค์กร บริบท/สถานการณ์ภายนอกองค์กร   |  |               |               |               |               |               |               |               |               |

\*หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ (---) คืออัตราส่วนร้อยละ

จากตารางที่ 4.19.3 พบว่า

- 1) **ปัจจัยด้านลักษณะกลุ่มที่มีความเกี่ยวข้องกับทิศทางและรูปแบบการสื่อสารที่พบในทงองค์กร** ได้แก่ ลักษณะผู้นำกลุ่ม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างแต่ละองค์กรมีความเห็นแตกต่างกัน ดังนี้
  - 1.1) มีผลต่อบรรยากาศในการสื่อสารและรูปแบบวิธีการดำเนินการประชุม (แต่ละคนมีเทคนิคต่างกัน) (EJV) พบในองค์กร C (AJV) พบในองค์กร D, E, F และ G โดยกลุ่มตัวอย่างทุกคนในองค์กร D และ E ตอบตรงกัน
  - 1.2) ผู้นำที่มีทักษะในการนำประชุมกลุ่ม ทำให้ทีมบริหารสื่อสารข้อมูลและแสดงความคิดเห็นได้มาก และมีทิศทางการสื่อสารทุกทิศทาง (บน-ล่าง ล่าง-บน ระหว่างกัน) (EJV) พบในองค์กร B และ C (AJV) พบในองค์กร E โดยกลุ่มตัวอย่างทุกคนในองค์กร C ตอบตรงกัน
  - 1.3) ผู้นำกลุ่มมีระดับความรู้ ความชำนาญมากกว่าจากสมาชิกอื่นๆ ในทีมมากทำให้ลักษณะการสื่อสารในทีมบริหารเป็นแบบรับหลักการความคิดจากผู้บริหารมาปฏิบัติ (top-down) (EJV) พบในองค์กร A (AJV) พบในองค์กร E และ F โดยกลุ่มตัวอย่างทุกคนในองค์กร E ตอบตรงกัน

อย่างไรก็ตาม จากการวิจัยไม่ปรากฏความเกี่ยวข้องของปัจจัยขนาดของกลุ่ม สถานภาพ และบทบาทของสมาชิกกลุ่ม ความรู้/ประสบการณ์ ความชำนาญของสมาชิกกลุ่ม ความเกี่ยวข้องของสมาชิกภายในกลุ่ม ความผูกพันภายในทีม ความผูกพันกับงานหรือองค์กร อุปนิสัย/ลักษณะส่วนบุคคล ความถนัดในการใช้ภาษาอังกฤษ ประสบการณ์ทำงานกับผู้บริหารชาวตะวันตก รวมทั้งกลุ่มปัจจัยแทรก คือ ความชัดเจนของข้อมูล ความเป็นไปได้ของทางเลือก บริบท/สถานการณ์ภายในองค์กร บริบท/สถานการณ์ภายนอกองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและรูปแบบการสื่อสารในงานวิจัย (แต่จะไปแทรกในส่วนของคุณลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งจะกล่าวถึงในส่วนต่อไป)

### 3. ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล

ข้อค้นพบเกี่ยวกับความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยที่มีต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูลมีจำนวนมากโดยทุกปัจจัยเกี่ยวข้องกับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจแตกต่างกัน สำหรับปัจจัยด้านองค์กรที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูลเป็นดังตารางที่ 4.20.1

ตารางที่ 4.20.1 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านองค์กรที่มีต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล

| ปัจจัย  | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล   | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ     |
|---|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>1. ปัจจัยด้านองค์กร</b>                      |   | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)           |
| ระบบการบริหารจัดการ: การมอบอำนาจ                | <ul style="list-style-type: none"> <li>สมาชิกในทีมมีการสื่อสารข้อมูล และแสดงความคิดเห็นในขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการตัดสินใจมากขึ้น</li> </ul>  | -             | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | -             | 2<br>(66.67)  | 3<br>(42.86)  | -             | 15<br>(42.86)  |
| ระบบการบริหารจัดการ: การเข้าถึงแหล่งข้อมูล      | <ul style="list-style-type: none"> <li>ถ้าสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่เป็นต่อการตัดสินใจได้ (เช่น บริษัทแม่หรือผู้ทรงคุณวุฒิ) จะทำให้สื่อสารข้อมูลในกระบวนการตัดสินใจได้อย่างชัดเจน</li> </ul>   | 5<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 35<br>(100.00) |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ถ้าสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่เป็นต่อการตัดสินใจได้ง่าย (เช่น ผู้มีอำนาจหรือระบบข้อมูลขององค์กร) จะทำให้มีปริมาณการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล สร้างทางเลือก และอภิปรายข้อดีข้อเสียของทางเลือกได้มากขึ้นและตัดสินใจได้เร็ว</li> </ul> | -             | -             | 4<br>(100.00) | -             | 1<br>(33.33)  | -             | -             | -              |
| ระบบการบริหารจัดการ: การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำให้ทีมบริหารแสดงความคิดเห็นในประเด็นตัดสินใจโดยตรงไปตรงมาในขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการ</li> </ul>  | -             | -             | 4<br>(100.00) | -             | 3<br>(100.00) | -             | 6<br>(100.00) | 13<br>(37.14)  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำให้ทีมบริหารมีปริมาณการแลกเปลี่ยนข้อมูล สร้างทางเลือก และอภิปรายข้อดีข้อเสียของทางเลือกมากขึ้น</li> </ul>  | -             | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | -             | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 26<br>(74.29)  |
| ระบบข้อมูลข่าวสาร/เทคโนโลยี*                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่เป็น ซึ่งมีผลต่อปริมาณการแลกเปลี่ยนข้อมูล สร้างทางเลือก และอภิปรายข้อดีข้อเสียของทางเลือก</li> </ul>   | -             | 2<br>(33.33)  | 3<br>(75.00)  | -             | 3<br>(100.00) | -             | 6<br>(100.00) | 14<br>(40.00)  |
| วัฒนธรรมองค์กร/บรรยากาศองค์กร                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม ทำให้สมาชิกทีมบริหารมีการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นตัดสินใจอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>  | 4<br>(80.00)  | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 2<br>(50.00)  | 3<br>(100.00) | 3<br>(42.86)  | 6<br>(100.00) | 28<br>(80.00)  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม ทำให้สมาชิกทีมบริหารมีการแสดงความคิดเห็น อภิปรายข้อดีข้อเสียของทางเลือกอย่างทั่วถึง</li> </ul>  | 4<br>(80.00)  | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 2<br>(50.00)  | 3<br>(100.00) | 3<br>(42.86)  | 6<br>(100.00) | 28<br>(80.00)  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับผลงานมากกว่าตัวบุคคล ทำให้สมาชิกทีมบริหารมีการสื่อสาร แสดงความคิดเห็นอย่างตรงประเด็น และตรงไปตรงมา</li> </ul>  | -             | -             | 4<br>(100.00) | -             | -             | -             | 6<br>(100.00) | 10<br>(28.57)  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับผลงานมากกว่าตัวบุคคล ทำให้สมาชิกทีมบริหารสื่อสาร แสดงความคิดเห็นโดยข้อมูล เหตุผล หลักฐานที่ตรวจสอบได้เป็นหลัก</li> </ul>   | -             | -             | 4<br>(100.00) | -             | -             | -             | 6<br>(100.00) | 10<br>(28.57)  |

\*หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ (---) คืออัตราส่วนร้อยละ

ตารางที่ 4.20.1 (ต่อ) แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านองค์การที่มีต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล

| ปัจจัย                                     | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล   | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ    |
|--|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1. ปัจจัยด้านองค์กร                        |   | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)          |
| วัฒนธรรมองค์กร/<br>บรรยากาศองค์กร<br>(ต่อ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>วัฒนธรรมองค์กรที่รับฟังและเปิดรับต่อการพัฒนาองค์กร ทำให้สมาชิกในที่บริหารมีการสื่อสาร แสดงความคิดเห็นมากขึ้น</li> </ul>  | 5<br>(100.00) | -             | -             | 2<br>(50.00)  | -             | 7<br>(100.00) | -             | 14<br>(40.00) |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>วัฒนธรรมองค์กรที่รับฟังและเปิดรับต่อการพัฒนาองค์กร ทำให้สมาชิกในที่บริหารมีการสื่อสาร แสดงความคิดเห็นอย่างตรงประเด็น และตรงไปตรงมา</li> </ul>  | -             | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 2<br>(50.00)  | 3<br>(100.00) | -             | 6<br>(100.00) | 21<br>(60.00) |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>วัฒนธรรมองค์กรที่มีบรรยากาศครอบครัว ทำให้สมาชิกในที่บริหารมีลักษณะการสื่อสารแบบค่อยเป็นค่อยไปตรงประเด็นแต่ไม่ตรงไปตรงมาเพื่อรักษาความสัมพันธ์</li> </ul>   | 5<br>(100.00) | -             | -             | 3<br>(75.00)  | -             | 7<br>(100.00) | -             | 15<br>(42.86) |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>วัฒนธรรมองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบดั้งเดิม (ซึ่งมักเป็นแบบครอบครัว) ที่ยังไม่สามารถปรับเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรแบบอเมริกัน ทำให้สมาชิกในที่บริหารมีรูปแบบหรือแนวทางการสื่อสารที่แตกต่างกัน</li> </ul> | 3<br>(60.00)  | -             | -             | -             | -             | 7<br>(100.00) | -             | 10<br>(28.57) |
| ไม่ปรากฏปัจจัยโครงสร้างองค์กร              |   |               |               |               |               |               |               |               |               |

\* หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ (---) คืออัตราส่วนร้อยละ

จากตาราง 4.20.1 ปรากฏข้อค้นพบดังนี้

1) ปัจจัยด้านองค์กรที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูลในทุกองค์กร คือ (1)

ระบบการบริหารจัดการเกี่ยวกับการเข้าถึงแหล่งข้อมูล และ (2) วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1) ระบบบริหารจัดการเกี่ยวกับการเข้าถึงแหล่งข้อมูล:

- โดยหากสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจได้ (เช่น บริษัทแม่หรือผู้ทรงคุณวุฒิ) จะทำให้สื่อสารข้อมูลในกระบวนการตัดสินใจได้อย่างชัดเจน (พบในทุกองค์กร โดยกลุ่มตัวอย่างทุกคนตอบตรงกัน)
- การสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจได้ง่าย (เช่น ผู้มีอำนาจหรือระบบข้อมูลขององค์กร) จะทำให้มีปริมาณการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล สร้างทางเลือก และอภิปรายข้อดีข้อเสียของทางเลือกได้มากขึ้นและตัดสินใจได้เร็ว (EJV) พบในองค์กร C (AJV) พบในองค์กร E โดยกลุ่มตัวอย่างทุกคนจากองค์กร C ตอบตรงกัน

1.2) วัฒนธรรมองค์กร: วัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับ

- วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม ทำให้ทีมบริหารแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และแสดงความคิดเห็น อภิปรายข้อดีข้อเสียของทางเลือกอย่างทั่วถึง (พบในทุกองค์กร โดยกลุ่มตัวอย่างทุกคนจากองค์กร (EJV) B และ C (AJV) E และ G ตอบตรงกัน)
- วัฒนธรรมองค์กรที่รับฟังและเปิดต่อการพัฒนาองค์กร ทำให้สมาชิกมีการสื่อสารแสดงความคิดเห็นมากขึ้น (EJV พบในองค์กร A; AJV พบในองค์กร D และ F) และทำให้สื่อสารอย่างตรงประเด็นและตรงไปตรงมา (EJV พบในองค์กร B และ C; AJV พบในองค์กร D, E และ G โดยกลุ่มตัวอย่างทุกคนจากองค์กร (EJV) B และ C (AJV) E และ G ตอบตรงกัน)

## 2) ปัจจัยด้านองค์กรที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูลในบางองค์กร ดังนี้

### 2.1) วัฒนธรรมองค์กรในด้านอื่นๆ:

- วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับผลงานมากกว่าตัวบุคคล ทำให้สมาชิกทีมบริหารมีการสื่อสารแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาโดยใช้ข้อมูลเหตุผล และหลักฐานที่ตรวจสอบได้เป็นหลัก (EJV) พบในองค์กร C (AJV) พบในองค์กร G โดยกลุ่มตัวอย่างทุกคนจากทั้ง 2 องค์กรตอบตรงกัน
- วัฒนธรรมองค์กรที่มีบรรยากาศครอบครัว ทำให้ทีมบริหารมีการสื่อสารแบบค่อยเป็นค่อยไป (รักษาน้ำใจ) ตรงประเด็นแต่อาจจะไม่ตรงไปตรงมาเพื่อรักษาความสัมพันธ์ (EJV) พบในองค์กร A (AJV) พบในองค์กร D และ F โดยกลุ่มตัวอย่างทุกคนจากองค์กร A และ F ตอบตรงกัน
- วัฒนธรรมองค์กรแบบดั้งเดิมก่อนเป็นบริษัทร่วมทุนซึ่งมักเป็นแบบครอบครัว ทำให้สมาชิกทีมบริหารมีรูปแบบหรือแนวทางการสื่อสารที่แตกต่างกัน (EJV) พบในองค์กร A (AJV) พบในองค์กร F โดยกลุ่มตัวอย่างทุกคนจากทั้ง 2 องค์กรตอบตรงกัน

### 2.2) ระบบบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ:

- ทำให้ทีมบริหารมีปริมาณการแลกเปลี่ยนข้อมูล สร้างทางเลือก (พบในทุกองค์กรยกเว้นองค์กร A) โดยกลุ่มตัวอย่างทุกคนจากองค์กร B และ C ตอบตรงกัน
- อภิปรายข้อดีข้อเสียของทางเลือกมากขึ้น (EJV) พบในองค์กร B และ C (AJV) พบในองค์กร E, F และ G โดยกลุ่มตัวอย่างทุกคนตอบตรงกัน
- ทำให้ทีมบริหารแสดงความคิดเห็นในประเด็นตัดสินใจอย่างตรงไปตรงมา (EJV) พบในองค์กร C (AJV) พบในองค์กร E และ G โดยกลุ่มตัวอย่างทุกคนตอบตรงกัน

- 2.3) ระบบบริหารจัดการเกี่ยวกับการมอบอำนาจ: ทำให้สมาชิกในทีมมีการสื่อสารข้อมูล และแสดงความคิดเห็นในขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการตัดสินใจมากขึ้น (EJV) พบในองค์กร B และ C (กลุ่มตัวอย่างทุกคน ตอบตรงกัน) (AJV) พบในองค์กร E และ F
- 2.4) ระบบเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร ทำให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่จำเป็น ซึ่งมีผลต่อปริมาณการแลกเปลี่ยนข้อมูล สร้างทางเลือก และอภิปรายข้อดีข้อเสียของทางเลือก (EJV) พบในองค์กร B และ C (AJV) พบในองค์กร E และ G (กลุ่มตัวอย่างทุกคน ตอบตรงกัน)

ในส่วนต่อไปเป็นความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยวัฒนธรรมประจำชาติที่มีต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.20.2

ตารางที่ 4.20.2 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยวัฒนธรรมประจำชาติที่มีต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล

| ปัจจัย                          | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล  | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ    |
|---------------------------------|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมประจำชาติ  |  | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)          |
| แนวคิดอาวูไล<br>นิยม/ความเกรงใจ | ■ มีผลทำให้ผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่าไม่ค่อยซักถามเพื่อทำความเข้าใจกับประเด็น หรือขอข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ                                    | 2<br>(40.00)  | -             | -             | -             | -             | 1<br>(14.29)  | -             | 3<br>(8.57)   |
|                                 | ■ มีผลทำให้ผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่าไม่ค่อยซักถามเพื่อทำความเข้าใจกับประเด็น หรือขอข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ                                    | -             | -             | -             | 2<br>(50.00)  | 3<br>(100.00) | -             | -             | 5<br>(14.29)  |
|                                 | ■ มีผลทำให้สมาชิกในทีมบริหารระมัดระวังการใช้คำพูดในการสื่อสารข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็น เพื่อไม่ให้กระทบตัวบุคคลและรักษาความสัมพันธ์                  | -             | -             | -             | 4<br>(100.00) | 3<br>(100.00) | 5<br>(71.49)  | -             | 12<br>(34.29) |
|                                 | ■ มีผลทำให้สมาชิกในทีมบริหารสื่อสารเมื่อมีข้อมูลหรือความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันอย่างสุภาพ แต่ตรงประเด็น (เพราะจะต้องรับผิดชอบร่วมกันในเรื่องที่ตัดสินใจ) | 1<br>(20.00)  | 2<br>(33.33)  | 1<br>(25.00)  | 2<br>(50.00)  | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 22<br>(62.86) |
|                                 | ■ มีผลทำให้สมาชิกในทีมบริหารสื่อสารเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัว และไม่แสดงความคิดเห็นในเรื่องที่ผู้บริหารท่านอื่นรับผิดชอบถ้าไม่จำเป็น             | 3<br>(60.00)  | -             | -             | 2<br>(50.00)  | 2<br>(66.67)  | 1<br>(14.29)  | -             | 8<br>(22.86)  |
|                                 | ■ มีผลทำให้สมาชิกในทีมบริหารไม่สื่อสารข้อมูลที่มีผลกระทบต่อผู้บริหารท่านอื่น หรือสื่อสารเท่าที่จำเป็น แม้จะเป็นข้อมูลสำคัญต่อการตัดสินใจ             | 1<br>(20.00)  | -             | -             | 1<br>(25.00)  | 2<br>(66.67)  | 4<br>(57.14)  | -             | 8<br>(22.86)  |
| แนวคิดในความเท่าเทียมกัน        | ■ มีผลทำให้ปริมาณการปฏิสัมพันธ์ในการสื่อสารมาก   | 3<br>(60.00)  | -             | 4<br>(100.00) | 2<br>(50.00)  | -             | -             | 6<br>(100.00) | 15<br>(42.86) |

ตารางที่ 4.20.2 (ต่อ) แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยวัฒนธรรมประจำชาติที่มีต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล

| ปัจจัย                         | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล   | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ    |
|--------------------------------|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมประจำชาติ |   | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)          |
| แนวคิดในความเท่าเทียมกัน (ต่อ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีผลทำให้สมาชิกทีมบริหารกล้าซักถามเพื่อทำความเข้าใจกับประเด็น และซักถามในกรณีที่มีข้อมูลในที่ประชุมไม่ชัดเจนหรือขัดแย้งกับสิ่งที่ตนทราบ</li> </ul> | -             | 4<br>(80.00)  | 4<br>(100.00) | 2<br>(50.00)  | -             | 1<br>(25.00)  | 6<br>(150.00) | 17<br>(48.57) |
|                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีผลทำให้สมาชิกทีมบริหารมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล แสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา</li> </ul>  | -             | 4<br>(66.67)  | 4<br>(100.00) | 2<br>(50.00)  | 3<br>(100.00) | 1<br>(25.00)  | 6<br>(150.00) | 20<br>(57.14) |
|                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีผลทำให้สมาชิกทีมบริหารกล้าเสนอและยืนยันความคิดเห็นของตนโดยใช้เหตุผล แม้ความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับเสียงส่วนใหญ่</li> </ul>                       | -             | 4<br>(66.67)  | 4<br>(100.00) | -             | 3<br>(100.00) | 1<br>(25.00)  | 6<br>(150.00) | 18<br>(51.43) |

\* หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ (-- --) คืออัตราส่วนร้อยละ

จากตารางที่ 4.20.2 ปรากฏข้อค้นพบดังนี้ กลุ่มตัวอย่างทุกองค์กรเห็นว่าปัจจัยนี้เกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล โดย:

1.1) แนวคิดแบบอาวุโสนิยม ความเกรงใจ:

- มีผลทำให้สมาชิกในทีมบริหารสื่อสารเมื่อมีข้อมูลหรือความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันอย่างสุภาพ แต่ตรงประเด็น (โดยองค์กร C ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า เพราะจะต้องรับผิดชอบร่วมกันในเรื่องที่ตัดสินใจ)
- มีผลทำให้ผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่าเกรงใจผู้บริหารที่ทำงานมานานกว่า และผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่าไม่ค่อยซักถามเพื่อทำความเข้าใจกับประเด็นหรือขอข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ รวมทั้งมีอิทธิพลให้สมาชิกทีมบริหารระมัดระวังการใช้คำพูดในการสื่อสารข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นไม่ให้กระทบต่อบุคคลหรือความสัมพันธ์ ทำให้สื่อสารเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวและไม่แสดงความคิดเห็นในเรื่องที่ทีมผู้บริหารท่านอื่นรับผิดชอบถ้าไม่จำเป็น หรือไม่สื่อสารข้อมูลที่มีผลกระทบต่อผู้บริหารท่านอื่นหรือสื่อสารเท่าที่จำเป็น แม้จะเป็นข้อมูลสำคัญต่อการตัดสินใจ (EJV) พบในองค์กร A (AJV) พบในองค์กร D, E และ F

1.2) แนวคิดในความเท่าเทียมกัน:

- มีผลทำให้สมาชิกที่บริหารกัลลาชุกถามเพื่อความเข้าใจกับประเด็นรวมทั้งในกรณีข้อมูลที่ประชุมไม่ชัดเจนหรือขัดแย้งกับสิ่งที่ตนทราบ (พบในทุกองค์กร ยกเว้นองค์กร A)
- มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา กล้าเสนอและยืนยันความคิดเห็นของตนโดยใช้เหตุผล แม้ความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับเสียงส่วนใหญ่ (พบในทุกองค์กร ยกเว้นองค์กร D) โดยกลุ่มตัวอย่างทุกคน ในองค์กร C และ G ตอบตรงกัน
- มีผลทำให้ปริมาณการปฏิสัมพันธ์ในการสื่อสารมาก (EJV) พบในองค์กร A (เฉพาะทีมบริหารการตลาด) B และ C (AJV) พบในองค์กร D(เฉพาะทีมบริหารการตลาด) และ G โดยกลุ่มตัวอย่างทุกคน ในองค์กร C และ G ตอบตรงกัน

ในกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะงานที่มีต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูลตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.20.3

ตารางที่ 4.20.3 แสดงความเกี่ยวข้องของของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะงานที่มีต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล

| ปัจจัย                        | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล  | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ     |
|-------------------------------|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>3. ปัจจัยด้านลักษณะงาน</b> |  | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)           |
| ความซับซ้อน/ความยากของงาน     | ▪ ทำให้มีความถี่ในการปฏิสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลมากขึ้น   | 3<br>(60.00)  | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 2<br>(50.00)  | 3<br>(100.00) | 6<br>(85.71)  | 6<br>(100.00) | 30<br>(85.71)  |
| ผลกระทบของงานต่อองค์กร        | ▪ ทำให้มีความถี่ในการปฏิสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและซักถามความชัดเจนของข้อมูลมากขึ้น                     | 5<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 35<br>(100.00) |
|                               | ▪ เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้ทีมบริหารสื่อสารข้อมูลที่สำคัญและจำเป็น รวมทั้งแสดงความคิดเห็นในกระบวนการตัดสินใจ | 5<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 1<br>(25.00)  | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 1<br>(16.67)  | 27<br>(77.14)  |
| ความชัดเจนของเป้าหมายงาน      | ▪ ทำให้มีการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และแสดงความคิดเห็นตรงประเด็น  | 3<br>(60.00)  | 5<br>(83.33)  | 3<br>(75.00)  | -             | -             | 1<br>(14.29)  | -             | 12<br>(34.29)  |
| ความเร่งด่วนของประเด็น        | ▪ ทำให้มีความถี่และปริมาณการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาก (และต่อเนื่อง)                                     | 5<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 3<br>(75.00)  | -             | -             | 4<br>(57.14)  | -             | 18<br>(51.43)  |

\* หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ (---) คืออัตราส่วนร้อยละ



จากตารางที่ 4.20.3 พบว่า

- 1) **ปัจจัยด้านลักษณะงานที่มีความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่พบใน**ทุกองค์กร**** ได้แก่ ความซับซ้อนหรือความยากของงาน และผลกระทบของงานต่อองค์กร
  - 1.1) **ความยากหรือความซับซ้อนของงาน:** ทำให้ทีมบริหารจำเป็นต้องมีความถี่ในการปฏิสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลมากขึ้น โดยกลุ่มตัวอย่าง**ทุกคน** ในองค์กร (EJV) B และ C (AJV) E และ G ตอบตรงกัน
  - 1.2) **ผลกระทบของงานต่อองค์กร:** ทำให้มีความถี่ในการปฏิสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและซักถามความชัดเจนของข้อมูลมากขึ้น และเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้ทีมบริหารสื่อสารข้อมูลที่สำคัญและจำเป็น รวมทั้งแสดงความคิดเห็นในกระบวนการตัดสินใจ
- 2) **ปัจจัยด้านลักษณะงานที่มีความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่พบใน**บางองค์กร**** ได้แก่ ความชัดเจนของเป้าหมายงาน และความเร่งด่วนของประเด็น
  - 2.1) **ความชัดเจนของเป้าหมายงาน:** มีผลทำให้ทีมบริหารทำให้มีการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องและแสดงความคิดเห็นตรงประเด็น (EJV) พบในองค์กร A, B และ C (AJV) พบในองค์กร F
  - 2.2) **ความเร่งด่วนของประเด็น** (พบในองค์กร A, B, C และ F) ทำให้มีความถี่และปริมาณการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาก (และต่อเนื่อง) (EJV) พบในองค์กร A, B และ C (AJV) พบในองค์กร F

กลุ่มปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนข้อมูล คือ กลุ่มปัจจัยด้านลักษณะกลุ่ม ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.20.4

ตารางที่ 4.20.4 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะกลุ่มที่มีต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล

| ปัจจัย                          | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล   | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ   |
|---------------------------------|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| <b>4. ปัจจัยด้านลักษณะกลุ่ม</b> |   | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)         |
| ลักษณะของผู้นำกลุ่ม             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ผู้นำที่มีทักษะในการนำประชุมกลุ่ม ทำให้ทีมบริหารสื่อสารข้อมูลและแสดงความคิดเห็นได้มาก</li> </ul>                 | -             | 2<br>(33.33)  | 4<br>(100.00) | -             | 1<br>(33.33)  | -             | -             | 7<br>(20.00) |
|                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ไม่มีผลต่อลักษณะการสื่อสารโดยตรง เพราะวัฒนธรรมองค์กรให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมกันและการทำงานเป็นทีม</li> </ul> | -             | -             | 4<br>(100.00) | -             | -             | -             | 4<br>(66.67)  | 8<br>(22.86) |

\*หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ (---) คืออัตราส่วนร้อยละ

ตารางที่ 4.20.4 (ต่อ) แสดงความเกี่ยวข้องของของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะกลุ่มที่มีต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล

| ปัจจัย                          | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล  | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ     |
|---------------------------------|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>4. ปัจจัยด้านลักษณะกลุ่ม</b> |  | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)           |
| ขนาดของกลุ่ม                    | ▪ ขนาดของกลุ่มไม่เกิน 5-8 คน มีความเหมาะสมเพราะจะทำให้มีการปฏิสัมพันธ์และการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างทั่วถึง   | 5<br>(100.00) | 5<br>(83.33)  | 4<br>(100.00) | 3<br>(75.00)  | 3<br>(100.00) | 1<br>(14.29)  | 6<br>(100.00) | 28<br>(80.00)  |
| สถานภาพและบทบาทของสมาชิกกลุ่ม   | ▪ ผู้ที่มีสถานภาพหรือบทบาทสูงกว่ามักจะสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องและแสดงความคิดเห็นมาก  | 4<br>(80.00)  | -             | -             | 1<br>(25.00)  | 2<br>(66.67)  | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 20<br>(57.14)  |
|                                 | ▪ ผู้ที่มีสถานภาพหรือบทบาทต่ำกว่ามักจะสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องและแสดงความคิดเห็นน้อย   | 4<br>(80.00)  | -             | 2<br>(50.00)  | 1<br>(25.00)  | 2<br>(66.67)  | 7<br>(100.00) | 5<br>(83.33)  | 21<br>(60.00)  |
|                                 | ▪ สมาชิกที่มีสถานภาพหรือบทบาทน้อยกว่าจะสื่อสารข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการตัดสินใจ แต่อาจจะไม่แสดงความคิดเห็น                                       | -             | -             | -             | -             | -             | 4<br>(57.14)  | 3<br>(50.00)  | 7<br>(20.00)   |
|                                 | ▪ การได้รับการยอมรับอย่างเสมอภาคกัน ทำให้สมาชิกในทีมบริหารสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นอย่างตรงไปตรงมา    | 2<br>(40.00)  | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 2<br>(50.00)  | -             | -             | 6<br>(100.00) | 20<br>(57.14)  |
|                                 | ▪ การได้รับการยอมรับอย่างเสมอภาคกัน ทำให้สมาชิกในทีมบริหารใช้ข้อมูล เหตุผล และข้อเท็จจริงที่ตรวจสอบได้ในการสนับสนุนความคิดเห็นของตน                | -             | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | -             | -             | -             | 6<br>(100.00) | 16<br>(45.71)  |
|                                 | ▪ การได้รับการยอมรับอย่างเสมอภาคกัน ทำให้ใช้ข้อมูลในการสร้างประเด็นทางเลือก และสรุปด้วยการใช้ข้อมูลหลักฐาน เหตุผล สนับสนุน                         | -             | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | -             | -             | -             | 6<br>(100.00) | 16<br>(45.71)  |
| ความรู้/ประสบการณ์ของสมาชิก     | ▪ สมาชิกที่ทีมบริหารที่มีความรู้และประสบการณ์มากจะมีปริมาณการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นได้มาก  | 5<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 35<br>(100.00) |
|                                 | ▪ สมาชิกที่ทีมบริหารที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยจะสื่อสารและแสดงความคิดเห็นเฉพาะในประเด็นที่ตนแน่ใจ   | 1<br>(20.00)  | -             | 2<br>(50.00)  | 1<br>(25.00)  | -             | 1<br>(14.29)  | 1<br>(16.67)  | 6<br>(17.14)   |
|                                 | ▪ สมาชิกที่ทีมบริหารที่มีความรู้และประสบการณ์มาก จะสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน และแสดงความคิดเห็นประกอบเหตุผลและหลักฐานที่น่าเชื่อถือ | 5<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 35<br>(100.00) |
|                                 | ▪ สมาชิกที่ทีมบริหารที่มีความรู้และประสบการณ์มาก จะเสนอทางเลือกใหม่ๆ ในการตัดสินใจมากกว่า  | -             | -             | -             | -             | 3<br>(100.00) | 2<br>(28.57)  | -             | 5<br>(14.29)   |
|                                 | ▪ สมาชิกที่ทีมบริหารที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่าจะสื่อสารข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการตัดสินใจ แต่อาจจะไม่แสดงความคิดเห็น                       | -             | -             | -             | -             | -             | 3<br>(42.86)  | 1<br>(16.67)  | 4<br>(11.43)   |

\*หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ (---) คืออัตราส่วนร้อยละ

ตารางที่ 4.20.4 (ต่อ) แสดงความเกี่ยวข้องของของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะกลุ่มที่มีต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล

| ปัจจัย                                       | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล  | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ     |
|--|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>4. ปัจจัยด้านลักษณะกลุ่ม</b>              |  | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)           |
| ความน่าเชื่อถือ/ความเกี่ยวข้องของสมาชิกกลุ่ม | <ul style="list-style-type: none"> <li>ข้อมูลหรือความคิดเห็นที่มาจากสมาชิกที่<b>มีความน่าเชื่อถือ</b> จะถูกซักถามความชัดเจนน้อยกว่าสมาชิกที่มีบริหารคนอื่นๆ</li> </ul>   | -             | -             | 4<br>(100.00) | 1<br>(25.00)  | 2<br>(66.67)  | 3<br>(42.86)  | -             | 10<br>(28.57)  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ข้อมูลหรือความคิดเห็นที่มาจากสมาชิกที่เกี่ยวข้องกับ<b>กลุ่ม</b> จะถูกซักถามความชัดเจนน้อยกว่าสมาชิกที่มีบริหารคนอื่นๆ</li> </ul>  | -             | -             | -             | 1<br>(25.00)  | 1<br>(33.33)  | 1<br>(14.29)  | -             | 3<br>(8.57)    |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>สมาชิกในทีมบริหารจะระมัดระวังคำพูดเมื่อต้องการถามข้อมูลจากสมาชิกที่มีอิทธิพลส่วนบุคคลต่อทีม</li> </ul>  | -             | -             | -             | 2<br>(50.00)  | -             | -             | -             | 2<br>(5.71)    |
| ความผูกพันภายในทีม                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>สมาชิกทีมบริหารที่ต่างมาใหม่ จะมีการปฏิสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นต่อกันและกันมากกว่าแลกเปลี่ยนกับสมาชิกที่อยู่มานาน</li> </ul>  | -             | -             | -             | 2<br>(50.00)  | -             | -             | -             | 2<br>(5.71)    |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีผลต่อความถี่ในการปฏิสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่ตัดสินใจ</li> </ul>   | -             | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | -             | 2<br>(66.67)  | 4<br>(57.14)  | 6<br>(100.00) | 22<br>(62.86)  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีผลต่อปริมาณการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญและเกี่ยวข้องและแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่ตัดสินใจ</li> </ul>  | -             | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 2<br>(66.67)  | 4<br>(57.14)  | 6<br>(100.00) | 26<br>(74.29)  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li><i>ในบางกรณี</i> การทำงานร่วมกันมานานหรือมีความผูกพันภายในทีมมากเกินไปทำให้ปริมาณการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญ (แต่มีผลกระทบต่อสมาชิกในทีม) น้อยลงเพื่อรักษาความสัมพันธ์ หรือเกรงอิทธิพล และเลือกสื่อสารข้อมูลที่สำคัญต่อการตัดสินใจแต่กระทบต่อความสัมพันธ์</li> </ul> | -             | -             | -             | 2<br>(50.00)  | 2<br>(66.67)  | 4<br>(57.14)  | -             | 8<br>(22.86)   |
| ความผูกพันกับงาน/องค์กร                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีผลต่อความถี่ในการปฏิสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่ตัดสินใจ</li> </ul>   | -             | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 2<br>(50.00)  | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 28<br>(80.00)  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีผลต่อปริมาณการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญและเกี่ยวข้องและแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่ตัดสินใจ</li> </ul>  | -             | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 2<br>(50.00)  | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 28<br>(80.00)  |
| อุปนิสัย/ลักษณะส่วนบุคคล                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีผลต่อปริมาณการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็น แต่<b>ไม่</b>มีผลต่อข้อมูลที่มีคุณภาพ</li> </ul>  | 5<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 35<br>(100.00) |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารที่มีอุปนิสัยคล้ายกันจะมีการสื่อสารข้อมูลและความคิดเห็นระหว่างกันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ</li> </ul>  | -             | -             | -             | -             | -             | -             | 1<br>(16.67)  | 1<br>(2.86)    |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>สมาชิกทีมบริหารที่อุปนิสัยตรงไปตรงมา เน้นหลักการความถูกต้อง มีผลทำให้กล้าเสนอและยืนยันความคิดเห็นของตนโดยใช้เหตุผล แม้ความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับทีมบริหารคนอื่น</li> </ul>   | -             | 3<br>(50.00)  | 4<br>(100.00) | 2<br>(50.00)  | 3<br>(100.00) | 4<br>(57.14)  | 6<br>(100.00) | 22<br>(62.86)  |

\* หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ (---) คืออัตราส่วนร้อยละ

ตารางที่ 4.20.4 (ต่อ) แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะกลุ่มที่มีต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล

| ปัจจัย  | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล                                | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ    |
|---|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>4. ปัจจัยด้านลักษณะกลุ่ม</b>                 |  | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)          |
| ความถนัดในการใช้ภาษาอังกฤษ                      | ▪ มีผลต่อความถี่และปริมาณการปฏิสัมพันธ์ในการสื่อสารข้อมูล และการแสดงความคิดเห็น    | 2<br>(40.00)  | -             | -             | 1<br>(25.00)  | -             | -             | -             | 3<br>(8.57)   |
|   | ▪ ไม่มีผลต่อความถี่และปริมาณการปฏิสัมพันธ์ในการสื่อสารข้อมูล และการแสดงความคิดเห็น | 4<br>(80.00)  | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 1<br>(25.00)  | -             | -             | 6<br>(100.00) | 23<br>(65.71) |
| ประสบการณ์ของสมาชิกในการทำ<br>งานกับชาวต่างชาติ | ▪ มีผลต่อปริมาณการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล และแสดงความคิดเห็นที่มาก            | -             | -             | -             | 2<br>(50.00)  | -             | -             | 6<br>(100.00) | 8<br>(22.86)  |
|   | ▪ มีผลต่อการซักถาม ให้ข้อมูลและแสดงความคิดเห็นที่ตรงประเด็น และตรงไปตรงมา          | -             | -             | 4<br>(100.00) | 2<br>(50.00)  | -             | -             | 6<br>(100.00) | 12<br>(34.29) |
|   | ▪ มีผลต่อความกล้าในการโต้แย้งแสดงเหตุผลแม้ขัดแย้ง                                  | -             | -             | 4<br>(100.00) | 2<br>(50.00)  | -             | -             | 6<br>(100.00) | 12<br>(34.29) |

\* หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ (---) คืออัตราส่วนร้อยละ

1) ปัจจัยด้านลักษณะกลุ่มที่มีความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่พบใน **ทุกองค์กร** คือ (1) ขนาดของกลุ่ม (2) สถานภาพและบทบาทของสมาชิกกลุ่ม (3) ความรู้ประสบการณ์ และความชำนาญของสมาชิกกลุ่ม และ (4) อุปนิสัย/ลักษณะเฉพาะบุคคล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1) **ขนาดของกลุ่ม:** ที่มีความเหมาะสม (ไม่เกิน 5-8 คน) เพราะจะทำให้มีการปฏิสัมพันธ์และการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างทั่วถึง โดยกลุ่มตัวอย่างทุกคนในองค์กร (EJV) A และ C (AJV) E และ G ตอบตรงกัน

1.2) **สถานภาพและบทบาทของสมาชิกกลุ่ม:**

- ผู้ที่มีสถานภาพหรือบทบาทสูงกว่ามักจะสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องและแสดงความคิดเห็นมาก (EJV) พบในองค์กร A (AJV) พบในองค์กร D, E, F, G
- ผู้ที่มีสถานภาพหรือบทบาทต่ำกว่ามักจะสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องและแสดงความคิดเห็นน้อย พบใน (EJV) องค์กร A, B (AJV) องค์กร D, E, F, G
- สมาชิกที่มีสถานภาพหรือบทบาทน้อยกว่าจะสื่อสารข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการตัดสินใจแต่อาจไม่แสดงความคิดเห็น (AJV) พบในองค์กร E และ F
- กลุ่มตัวอย่างในเห็นว่าทีมบริหารที่ตนสังกัดยอมรับกันและกันอย่างเสมอภาคทำให้สมาชิกในทีมบริหารสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นอย่างตรงไปตรงมา ใช้ข้อมูล เหตุผล และข้อเท็จจริงที่

ตรวจสอบได้ในการสนับสนุนความคิดเห็นของตน และในการสร้างประเมินทางเลือก และสรุปด้วยการใช้ข้อมูล หลักฐาน เหตุผล สนับสนุน (EJV) พบในองค์กร A (ทีมบริหารการตลาด), B และ C (AJV) พบในองค์กร D (ทีมบริหารการตลาด) และ G โดยกลุ่มตัวอย่างทุกคนในองค์กร (EJV) B, C และ (AJV) G ตอบตรงกัน

1.3) ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญของสมาชิกกลุ่ม:

- ทำสมาชิกที่บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์มากจะมีปริมาณการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นได้มากและชัดเจน และแสดงความคิดเห็นประกอบเหตุผลและหลักฐานที่น่าเชื่อถือ (พบในทุกองค์กร)
- สมาชิกที่บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์มาก จะเสนอทางเลือกใหม่ๆ ในการตัดสินใจมากกว่า (AJV) พบในองค์กร E และ F โดยกลุ่มตัวอย่าง ทุกคน ในองค์กร E ตอบตรงกัน
- สมาชิกที่บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยจะสื่อสารและแสดงความคิดเห็นเฉพาะในประเด็นที่ตนแน่ใจ และอาจจะให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องแต่ไม่แสดงความคิดเห็น (EJV) พบในองค์กร A และ B (AJV) พบในองค์กร D, F และ G

1.4) อุปนิสัย/ลักษณะเฉพาะบุคคล:

- มีผลต่อปริมาณการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็น แต่ ไม่มีผลต่อข้อมูลที่มีคุณภาพ (พบในทุกองค์กร)
- สมาชิกที่บริหารที่อุปนิสัยตรงไปตรงมา เน้นหลักการความถูกต้อง มีผลทำให้กล้าเสนอและยืนยันความคิดเห็นของตนโดยใช้เหตุผล แม้ความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับทีมบริหารคนอื่น (พบในทุกองค์กรยกเว้นองค์กร A) โดยกลุ่มตัวอย่าง ทุกคน ใน (EJV) องค์กร C (AJV) E และ G ตอบตรงกัน

2) ปัจจัยด้านลักษณะกลุ่มที่มีความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่พบในบางองค์กร ได้แก่

2.1) ปัจจัยความน่าเชื่อถือหรือความเกี่ยวข้องของสมาชิกภายในกลุ่ม: ข้อมูลหรือความคิดเห็นที่มาจากสมาชิกที่ มีความน่าเชื่อถือ หรือสมาชิกที่มีอิทธิพลจะถูกซักถามความชัดเจนน้อยกว่าสมาชิกที่บริหารคนอื่น (EJV) พบในองค์กร C (AJV) พบในองค์กร D, E และ F โดยกลุ่มตัวอย่าง ทุกคน ในองค์กร C ตอบตรงกัน

2.2) ความผูกพันภายในทีม:

- มีผลต่อปริมาณการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญและเกี่ยวข้องและแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่ตัดสินใจ (พบในทุกองค์กร ยกเว้นองค์กร A) โดยกลุ่มตัวอย่างทุกคนใน (EJV) องค์กร B และ C (AJV) องค์กร G ตอบตรงกัน
  - ในบางกรณี การทำงานร่วมกันมานานหรือมีความผูกพันภายในทีมมากเกินไปทำให้ปริมาณการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญ (แต่มีผลกระทบต่อสมาชิกในทีม) น้อยลงเพื่อรักษาความสัมพันธ์ หรือเกรงอิทธิพล และเลือกสื่อสารข้อมูลที่สำคัญต่อการตัดสินใจแต่กระทบต่อความสัมพันธ์ (AJV) พบในองค์กร D, E และ F
- 2.3) ความผูกพันกับงานหรือองค์กร: มีผลต่อมีผลต่อปริมาณการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญและเกี่ยวข้องและแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่ตัดสินใจ และความถี่ในการสื่อสารข้อมูล (พบในทุกองค์กร ยกเว้นองค์กร A)
- 2.4) ความถนัดในการใช้ภาษาอังกฤษ: กลุ่มตัวอย่างในองค์กร A และ D เห็นว่ามีผลต่อปริมาณการสื่อสารข้อมูล ส่วนในองค์กร A (ทีมบริหารการขายและการตลาด), B, C, D (ทีมบริหารการขายและการตลาด) และ G เห็นว่าไม่มีผล
- 2.5) ประสบการณ์การทำงานกับชาวต่างชาติ: มีผลต่อการซักถาม ให้ข้อมูลและแสดงความคิดเห็นที่ตรงประเด็น และตรงไปตรงมา และกล้าในการโต้แย้งแสดงเหตุผลแม้ขัดแย้ง (พบในองค์กร A, D และ F)

สำหรับความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยแทรก พบว่า ทุกปัจจัยในกลุ่มเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.20.5

ตารางที่ 4.20.5 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยแทรกที่มีต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล

| ปัจจัย                        | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล  | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ     |
|-------------------------------|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>5. ปัจจัยแทรก</b>          |  | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)           |
| ความชัดเจนของข้อมูลที่มี      | ▪ มีผลต่อการปริมาณการสื่อสารในการแสดงความคิดเห็นสร้างทางเลือก และอภิปรายทางเลือก   | -             | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 30<br>(85.71)  |
|                               | ▪ มีผลต่อความแม่นยำของการตัดสินใจ  | 5<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 5<br>(100.00) | 35<br>(100.00) |
| ความเป็นไปได้ของทางเลือกที่มี | ▪ สมาชิกทีมบริหารมีแนวโน้มจะสื่อสาร และให้เหตุผลเพื่อสนับสนุนทางเลือกที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ  | 3<br>(60.00)  | 4<br>(66.67)  | 2<br>(50.00)  | -             | 2<br>(66.67)  | -             | 5<br>(71.43)  | 16<br>(45.71)  |
|                               | ▪ สมาชิกทีมบริหารจะสื่อสารข้อมูลเพื่อลงรายละเอียดในทางเลือกที่เป็นไปได้มาก   | -             | -             | -             | -             | 2<br>(66.67)  | -             | -             | 2<br>(5.71)    |
| บริบท/สถานการณ์ในองค์กร       | ▪ ในกรณีสิ่งที่กำลังอยู่ในกระบวนการตัดสินใจมีความขัดแย้งกับทัศนคติของสมาชิกในองค์กร ทีมบริหารจะนำข้อมูลนั้นมาประกอบการตัดสินใจโดยยังคงรักษาผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก | -             | -             | -             | -             | 2<br>(66.67)  | 2<br>(28.57)  | -             | 4<br>(11.43)   |

ตารางที่ 4.20.5 (ต่อ) แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยแทรกที่มีต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล

| ปัจจัย                           | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล   | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ    |
|----------------------------------|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>5. ปัจจัยแทรก</b>             |   | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)          |
| บริบท/<br>สถานการณ์นอก<br>องค์กร | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีผลต่อความถี่ในการปฏิสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล เพราะความเปลี่ยนแปลงของบริบทนอกองค์กรทำให้ข้อมูลเปลี่ยนแปลง</li> </ul> | 2<br>(40.00)  | 3<br>(50.00)  | -             | 2<br>(50.00)  | 2<br>(66.67)  | 4<br>(57.14)  | 4<br>(66.67)  | 19<br>(48.57) |
|                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีผลต่อการใช้ข้อมูลเพื่ออภิปรายทางเลือก และการตัดสินใจ</li> </ul>  | 2<br>(40.00)  | 3<br>(50.00)  | -             | -             | -             | 4<br>(57.14)  | -             | 9<br>(25.71)  |

\*หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ (---) คืออัตราส่วนร้อยละ

จากตารางที่ 4.20.5 ปรากฏข้อค้นพบดังนี้

- ปัจจัยแทรกที่มีความเกี่ยวข้องับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่พบในทุกองค์กร** ได้แก่ ความชัดเจนของข้อมูล ซึ่งมีผลต่อการปริมาณการสื่อสารในการแสดงความคิดเห็น สร้างทางเลือก และอภิปรายทางเลือก และมีผลต่อความแม่นยำของการตัดสินใจ
- ปัจจัยแทรกที่มีความเกี่ยวข้องับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่พบในบางองค์กร** คือ
  - ความเป็นไปได้ของทางเลือกที่มี**
    - มีผลทำให้สมาชิกที่มบริหารมีแนวโน้มจะสื่อสาร และให้เหตุผลเพื่อสนับสนุนทางเลือกที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (พบในทุกองค์กร ยกเว้นองค์กร D)
    - มีอิทธิพลให้สมาชิกที่มบริหารจะสื่อสารข้อมูลเพื่อลงรายละเอียดในทางเลือกที่เป็นไปได้มาก (AJV) พบในองค์กร E
  - บริบท/สถานการณ์ในองค์กร** ในกรณีที่ตั้งที่กำลังอยู่ในกระบวนการตัดสินใจมีความขัดแย้งกับทัศนคติของสมาชิกในองค์กร ที่มบริหารจะนำข้อมูลนั้นมาประกอบการตัดสินใจโดยยังคงรักษาสภาพประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก (AJV) พบในองค์กร E และ F
  - บริบท/สถานการณ์นอกองค์กร** มีผลต่อความถี่ในการปฏิสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล เพราะความเปลี่ยนแปลงของบริบทนอกองค์กรทำให้ข้อมูลเปลี่ยนแปลง (เช่น ราคาวัตถุดิบ ค่าเงินบาท) และมีผลต่อการใช้ข้อมูลเพื่ออภิปรายทางเลือก และการตัดสินใจ (พบในทุกองค์กร ยกเว้นองค์กร C)

โดยอัตราส่วนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละองค์กรที่ตอบแต่ละประเด็นมีความใกล้เคียงกัน

#### 4. ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อช่องทางการสื่อสาร

ในส่วนของความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อช่องทางการสื่อสาร จากการวิจัยพบว่า กลุ่มปัจจัยด้านองค์กรเกี่ยวข้องกับช่องทางการสื่อสารดังแสดงในตาราง 4.21.1

ตารางที่ 4.21.1 แสดงความเกี่ยวข้องของของกลุ่มปัจจัยด้านองค์กรที่มีต่อช่องทางการสื่อสาร

| ปัจจัย   | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อช่องทางการสื่อสาร   | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ    |
|--|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>1. ปัจจัยด้านองค์กร</b>   |   | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)          |
| โครงสร้างองค์กร*   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำให้ทราบว่าส่งสารผ่านช่องทาง/วิธีใดได้บ้าง</li> </ul>   | -             | -             | 4<br>(100.00) | -             | -             | -             | -             | 4<br>(11.43)  |
| ระบบการบริหารจัดการ: การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำให้ทีมบริหารใช้ช่องทางการสื่อสารหลายช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูล</li> </ul>  | -             | -             | 4<br>(100.00) | -             | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 20<br>(57.14) |
| ระบบข้อมูลข่าวสาร/เทคโนโลยี*   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำให้สื่อสารข้อมูลแสดงความคิดเห็นกับผู้เกี่ยวข้อง ในการตัดสินใจได้หลายช่องทางมากขึ้น</li> </ul>  | -             | 2<br>(33.33)  | 4<br>(100.00) | -             | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 20<br>(57.14) |
| วัฒนธรรมองค์กร/บรรยากาศองค์กร  | <ul style="list-style-type: none"> <li>วัฒนธรรมองค์กรแบบอเมริกัน (เช่น ให้ความสำคัญกับผลงานมากกว่าตัวบุคคล การทำตามระบบงาน) เน้นการสื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารที่สามารถแสดงหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษรและตรวจสอบได้</li> </ul> | 5<br>(100.00) | 5<br>(83.33)  | 4<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 34<br>(97.14) |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม ทำให้สมาชิกในทีมบริหารมีการสื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารหลายทางเพื่อความรวดเร็ว</li> </ul>   | 4<br>(80.00)  | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 3<br>(75.00)  | 3<br>(100.00) | 5<br>(42.86)  | 6<br>(100.00) | 31<br>(88.57) |
| ไม่ปรากฏความเกี่ยวข้องของปัจจัยระบบการบริหารจัดการเกี่ยวกับการมอบอำนาจและการเข้าถึงแหล่งข้อมูล |   |               |               |               |               |               |               |               |               |

\*หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ (---) คืออัตราส่วนร้อยละ

จากตารางที่ 4.21.1 พบว่า

- 1) **ปัจจัยด้านองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับช่องทางการสื่อสารที่พบในทุกองค์กร** ได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กร คือ **วัฒนธรรมองค์กรแบบอเมริกัน** (เช่น ให้ความสำคัญกับผลงานมากกว่าตัวบุคคล การทำตามระบบงาน) เน้นการสื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารที่สามารถแสดงหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษรและตรวจสอบได้ และ **วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม** ทำให้สมาชิกในทีมบริหารมีการสื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารหลายทางเพื่อความรวดเร็ว
- 2) **ปัจจัยด้านองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับช่องทางการสื่อสารที่พบในบางองค์กร** ดังนี้



- 2.1) โครงสร้างองค์กร ทำให้ทราบว่าจะส่งสารผ่านช่องทาง/วิธีใดได้บ้าง (เนื่องจากใช้ระบบแมทริกซ์ในกระบวนการตัดสินใจ) (EJV) พบในองค์กร C
- 2.2) ระบบบริหารจัดการเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ: ทำให้ทีมบริหารใช้ช่องทางการสื่อสารหลายช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูล (EJV) พบในองค์กร C (AJV) พบในองค์กร E, F และ G โดยกลุ่มตัวอย่างทุกคนจากทุกองค์กรตอบตรงกัน
- 2.3) ระบบข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี: ทำให้สื่อสารข้อมูลแสดงความคิดเห็นกับผู้เกี่ยวข้องในการตัดสินใจได้หลายช่องทางมากขึ้น (EJV) พบในองค์กร B และ C (AJV) พบในองค์กร E, F และ G กลุ่มตัวอย่างทุกคนจากทุกองค์กรตอบตรงกัน

สำหรับกลุ่มปัจจัยด้านวัฒนธรรมประจำชาติและลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับช่องทางการสื่อสาร มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.21.2

ตารางที่ 4.21.2 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านวัฒนธรรมประจำชาติและลักษณะงานที่มีต่อช่องทางการสื่อสาร

| ปัจจัย   | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อช่องทางการสื่อสาร  | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ    |
|--|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมประจำชาติ</b>  |  | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)          |
| แนวคิดอาวูโต<br>นิยม/ความเกรงใจ  | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีผลต่อลักษณะการส่งผ่านข้อมูลไปยังผู้บริหารระดับสูงกว่าหรือมีอิทธิพลมากกว่า โดยไม่สื่อสารแบบต่อหน้า แต่จะใช้วิธีส่งผ่านลายลักษณ์อักษร หรือผ่านคนกลาง</li> </ul> | 3<br>(60.00)  | -             | -             | 2<br>(50.00)  | 3<br>(100.00) | 2<br>(28.57)  | -             | 10<br>(28.57) |
| แนวคิดในความเท่าเทียมกัน   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำให้ทีมบริหารสื่อสารข้อมูล ความคิดเห็นต่างๆ อย่างตรงไปตรงมาในการประชุม</li> </ul>  | 2<br>(40.00)  | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 2<br>(50.00)  | 3<br>(100.00) | 1<br>(14.29)  | 6<br>(100.00) | 24<br>(68.57) |
| <b>3. ปัจจัยด้านลักษณะงาน</b>  |  | (6)           | (5)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)          |
| ผลกระทบของงานต่อองค์กร   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำให้มีการสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ ทั้งในและนอกการประชุม เป็นทางการและไม่เป็นทางการ</li> </ul>   | -             | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 2<br>(50.00)  | -             | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 25<br>(71.43) |
| ความเร่งด่วนของประเด็น   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ช่องทางการสื่อสารที่ทีมบริหารมักใช้ คือ การสื่อสารต่อหน้าในที่ประชุม หรือใช้โทรศัพท์ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล</li> </ul>  | 5<br>(60.00)  | 6<br>(100.00) | 3<br>(75.00)  | -             | 3<br>(100.00) | 3<br>(42.86)  | -             | 20<br>(57.14) |
| ไม่ปรากฏความเกี่ยวข้องของปัจจัยความซับซ้อนหรือความยากของงาน ความชัดเจนของเป้าหมายงาน |  |               |               |               |               |               |               |               |               |

\* หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ (---) คืออัตราส่วนร้อยละ

จากตาราง 4.21.2 ปรากฏข้อค้นพบดังนี้

- 1) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่เกี่ยวข้องกับช่องทางการสื่อสารที่พบในทุกองค์กร

- 1.1) แนวคิดอาวุโสนิยมหรือความเกรงใจ: มีผลต่อลักษณะการส่งผ่านข้อมูลไปยังผู้บริหารระดับสูงกว่าหรือมีอิทธิพลมากกว่าคือไม่สื่อสารแบบต่อหน้าแต่ใช้วิธีส่งผ่านลายลักษณ์อักษรหรือคนกลาง (EJV) พบในองค์กร A (AJV) พบในองค์กร D, E และ F
- 1.2) แนวคิดในความเท่าเทียมกัน: จะทำให้ทีมบริหารสื่อสารข้อมูล ความคิดเห็นต่างๆ อย่างตรงไปตรงมาในการประชุม (พบในทุกองค์กรโดยกลุ่มตัวอย่างทุกคนในองค์กร (EJV) B และ C (AJV) E และ G ตอบตรงกัน)

สำหรับปัจจัยด้านลักษณะงาน พบว่า ผลกระทบของงานต่อองค์กรมีผลทำให้มีการสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ ทั้งในและนอกการประชุม เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (EJV พบในองค์กร B และ C; AJV พบในองค์กร D, F และ G โดยกลุ่มตัวอย่างทุกคนใน (EJV) องค์กร B และ C (AJV) F และ G ตอบตรงกัน) ส่วนในประเด็นงานที่เร่งด่วน ช่องทางการสื่อสารที่ทีมบริหารมักใช้ คือ การสื่อสารต่อหน้าในที่ประชุม หรือใช้โทรศัพท์ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล (EJV พบในองค์กร A, B และ C; AJV พบในองค์กร E และ F โดยกลุ่มตัวอย่างทุกคนใน (EJV) องค์กร B และ (AJV) E ตอบตรงกัน) อย่างไรก็ตาม จากการวิจัยไม่ปรากฏความเกี่ยวข้องของปัจจัยความซับซ้อนหรือความยากของงาน ความชัดเจนของเป้าหมายงานต่อช่องทางการสื่อสารในความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

ในส่วนต่อไป เป็นเสนอข้อมูลเกี่ยวกับความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะกลุ่มและกลุ่มปัจจัยแทรกที่มีต่อช่องทางการสื่อสารของทีมบริหารในองค์กรกลุ่มตัวอย่าง (ดูตาราง 4.21.3)

ตารางที่ 4.21.3 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะกลุ่มและปัจจัยแทรกที่มีต่อช่องทางการสื่อสาร

| ปัจจัย                          | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อ<br>ช่องทางการสื่อสาร   | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ    |
|---------------------------------|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>4. ปัจจัยด้านลักษณะกลุ่ม</b> |   | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)          |
| ลักษณะผู้นำกลุ่ม                | <ul style="list-style-type: none"> <li>ลักษณะผู้นำกลุ่มที่ชักถามข้อมูลละเอียด มีผลให้ทีมผู้บริหารเลือกช่องทางการสื่อสารอื่นๆ ประกอบนอกเหนือจากในการประชุม</li> </ul>                          | -             | -             | -             | -             | 2<br>(66.67)  | -             | -             | 2<br>(5.71)   |
| ขนาดของกลุ่ม                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>ในงานที่ต้องการผู้ร่วมตัดสินใจกลุ่มใหญ่ ผู้รับผิดชอบงาน จะมีการสื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารหลายช่องทางเหมาะสมกับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ</li> </ul> | -             | -             | 4<br>(100.00) | -             | -             | -             | -             | 4<br>(11.43)  |
|                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ขนาดของกลุ่มที่เล็กทำให้เกิดช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยต่อหน้าหรือทางโทรศัพท์</li> </ul>  | -             | 3<br>(50.00)  | -             | 4<br>(100.00) | 2<br>(66.67)  | 1<br>(14.29)  | 6<br>(100.00) | 16<br>(45.71) |

\* หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ (---) คืออัตราส่วนร้อยละ

ตารางที่ 4.21.3 (ต่อ) แสดงความเกี่ยวข้องของของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะกลุ่มและปัจจัยแทรกที่มีต่อ  
ช่องทางการสื่อสาร

| ปัจจัย   | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่อ<br>ช่องทางการสื่อสาร   | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ     |
|--|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>4. ปัจจัยด้านลักษณะกลุ่ม</b>  |   | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)           |
| สถานภาพและ<br>บทบาทของสมาชิก<br>กลุ่ม  | ▪ มีผลให้สมาชิกที่บริหารที่มีสถานภาพน้อยคนสื่อสาร<br>ข้อมูลที่สำคัญผ่านคนกลาง (ถ้าสื่อสารด้วยตนเอง ข้อมูล<br>นี้อาจถูกมองข้าม)  | 2<br>(40.00)  | -             | -             | 1<br>(25.00)  | 3<br>(100.00) | 5<br>(71.43)  | -             | 11<br>(31.43)  |
| ความน่าเชื่อถือ/<br>ความเกี่ยวข้องของ<br>สมาชิกกลุ่ม   | ▪ มีผลให้สมาชิกที่บริหารมีการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญผ่าน<br>คนกลาง (ถ้าสื่อสารด้วยตนเอง ข้อมูลนี้อาจถูกมองข้าม)   | -             | -             | -             | 1<br>(25.00)  | 1<br>(33.33)  | 3<br>(42.86)  | -             | 5<br>(14.29)   |
| ความผูกพันภายใน<br>ทีม   | ▪ ทำให้สมาชิกที่บริหารมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความ<br>คิดเห็นผ่านช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการมากกว่า<br>เป็นทางการ   | -             | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 2<br>(66.67)  | 4<br>(57.14)  | 6<br>(100.00) | 26<br>(74.29)  |
| อุปนิสัย/ลักษณะ<br>ส่วนบุคคล   | ▪ มีผลต่อการเลือกช่องทางในการสื่อสาร เช่น คนที่<br>aggressive มักเลือกสื่อสาร ให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น<br>ต่อหน้าและตรงไปตรงมา ในขณะที่คนเกรงใจอาจจะ<br>เงียบหรือฝากผ่านผู้อื่นมาสื่อสาร | 5<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 4<br>(100.00) | 3<br>(100.00) | 7<br>(100.00) | 6<br>(100.00) | 35<br>(100.00) |
| ความถนัดในการใช้<br>ภาษาอังกฤษ   | ▪ ความจำกัดในการใช้ภาษาอังกฤษ ทำให้ทีมบริหารใช้<br>ช่องทางการสื่อสารที่เป็น <i>สายลักษณะอักษร</i> ในการอธิบาย<br>ข้อมูล เหตุผลหรือแสดงความคิดเห็นมากขึ้น                                  | 3<br>(60.00)  | -             | -             | -             | -             | -             | -             | 3<br>(8.57)    |
| ไม่ปรากฏความเกี่ยวข้องของปัจจัย ความรู้/ประสบการณ์/ความชำนาญของสมาชิกกลุ่ม ความผูกพันต่องาน/องค์กร     |   |               |               |               |               |               |               |               |                |
| <b>5. ปัจจัยแทรก</b>   |   | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)           |
| บริบท/<br>สถานการณ์<br>ภายนอกองค์กร  | ▪ ทำให้ทีมบริหารต้องมีเครื่องมือสื่อสารที่ติดต่อและส่ง<br>ข้อมูลได้รวดเร็ว เช่น โทรศัพท์ หรืออินเทอร์เน็ต   | 2<br>(40.00)  | 3<br>(50.00)  | -             | 2<br>(50.00)  | -             | 2<br>(28.57)  | 2<br>(33.33)  | 11<br>(31.43)  |
| ไม่ปรากฏความเกี่ยวข้องของปัจจัยความชัดเจนของข้อมูล ความเป็นไปได้ของทางเลือก บริบท/สถานการณ์ภายในองค์กร |   |               |               |               |               |               |               |               |                |

\*หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ (---) คืออัตราส่วนร้อยละ

จากตาราง 4.21.3 พบว่า

- 1) **ปัจจัยด้านลักษณะกลุ่มที่มีความเกี่ยวข้อง**กับช่องทางการสื่อสารที่พบในทุกองค์กร  
คือ **อุปนิสัย/ลักษณะส่วนบุคคล** เช่น คนที่ aggressive มักเลือกสื่อสาร ให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็นต่อหน้าและตรงไปตรงมา ในขณะที่คนเกรงใจอาจจะเงียบหรือฝากผ่านผู้อื่นมาสื่อสาร  
โดยกลุ่มตัวอย่าง ทุกคน จากทุกองค์กรตอบตรงกัน

2) **ปัจจัยด้านลักษณะกลุ่มที่มีความเกี่ยวข้องกับช่องทางการสื่อสารที่พบในบางองค์กร ได้แก่**

- 2.1) **ขนาดของกลุ่ม:** ในงานที่ต้องการผู้ร่วมตัดสินใจกลุ่มใหญ่ ผู้รับผิดชอบงาน จะมีการสื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารหลายช่องทางเหมาะสมกับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ และขนาดของกลุ่มที่เล็กทำให้เกิดช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยต่อหน้าหรือทางโทรศัพท์ (พบในทุกองค์กรยกเว้นองค์กร A)
- 2.2) **ความผูกพันภายในทีม:** ทำให้สมาชิกทีมบริหารมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นผ่านช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการมากกว่าเป็นทางการ (พบในทุกองค์กรยกเว้นองค์กร A) โดยกลุ่มตัวอย่าง **ทุกคนใน (EJV)** องค์กร B และ C (**AJV**) องค์กร D และ G ตอบตรงกัน
- 2.3) **สถานภาพและบทบาทของสมาชิกกลุ่ม:** มีผลให้สมาชิกทีมบริหารที่มีสถานภาพน้อยคนสื่อสารข้อมูลที่สำคัญผ่านคนกลาง (ถ้าสื่อสารด้วยตนเอง ข้อมูลนี้อาจถูกมองข้ามไป) (**EJV**) พบในองค์กร A (**AJV**) พบในองค์กร D, E และ F โดยกลุ่มตัวอย่าง **ทุกคนใน**องค์กร E ตอบตรงกัน
- 2.4) **ความน่าเชื่อถือ/ความเกี่ยวข้องของสมาชิกกลุ่ม และ ความจำกัดในการใช้ภาษาอังกฤษ:** ทำให้ทีมบริหารใช้ช่องทางการสื่อสารที่เป็น **ลายลักษณ์อักษร** ในการอธิบายข้อมูล เหตุผลหรือแสดงความคิดเห็นมากขึ้น (**EJV**) พบในองค์กร A (ทีมบริหารฝ่ายการผลิต)

สำหรับกลุ่มปัจจัยแทรก **บริบท/สถานการณ์ภายนอกองค์กร** ทำให้ทีมบริหารต้องมีเครื่องมือสื่อสารที่ติดต่อและส่งข้อมูลได้รวดเร็ว เช่น โทรศัพท์ หรืออินเทอร์เน็ต (**EJV**) พบในองค์กร A และ B (**AJV**) พบในองค์กร D, F และ G (ซึ่งเป็นสมาชิกทีมบริหารการตลาดหรือผู้เกี่ยวข้องเช่นฝ่ายจัดซื้อ)

5. **ความเกี่ยวข้องของปัจจัยที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร**

ในส่วนตัวสุดท้าย ผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงความเกี่ยวข้องของปัจจัยที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร ซึ่งความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านองค์กร ดังตาราง 4.22.1

ตารางที่ 4.22.1 แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านองค์กรที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร

| ปัจจัย  | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร   | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ    |
|---|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>1. ปัจจัยด้านองค์กร</b>                          |  | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)          |
| โครงสร้างองค์กร*                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>โครงสร้างแบบแมทริกซ์มีความซับซ้อนอาจทำให้เกิดความไม่แน่ใจในการสื่อสารได้</li> </ul>   | -             | -             | 3<br>(75.00)  | -             | -             | -             | -             | 3<br>(8.57)   |
| ระบบการบริหาร<br>จัดการ: การมอบอำนาจ                | <ul style="list-style-type: none"> <li>ถ้าระบบการมอบอำนาจขององค์กรไม่ชัดเจน จะทำให้เกิดความสับสน และต้องให้ผู้มีอำนาจสูงสุดตัดสินใจ</li> </ul>   | -             | -             | 3<br>(75.00)  | -             | -             | -             | -             | 3<br>(8.57)   |
| ระบบการบริหาร<br>จัดการ: การเข้าถึงแหล่งข้อมูล      | <ul style="list-style-type: none"> <li>ความจำกัดในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลจากบริษัทแม่ (เช่น เรื่อง know-how) มีผลต่อความรู้สึกอึดอัด ลำบากใจของทีมนิเทศ</li> </ul>   | -             | 1<br>(16.67)  | -             | -             | -             | -             | -             | 1<br>(2.86)   |
| ระบบการบริหาร<br>จัดการ: การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทีมนิเทศบางฝ่ายที่มักได้รับทราบข้อมูลช้าหรือไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญบางเรื่อง จะรู้สึกอึดอัดต่อการร่วมงานกับฝ่ายบริหารจัดการ</li> </ul>  | 2<br>(40.00)  | -             | -             | -             | -             | -             | 1<br>(16.67)  | 3<br>(8.57)   |
| ระบบข้อมูลข่าวสาร/<br>เทคโนโลยี*                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบข้อมูลข่าวสาร/เทคโนโลยีที่ทันสมัยไม่เท่ากันในแต่ละภูมิภาค ทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร (เช่น สัญญาณภาพไม่ตรงกับเสียง)</li> </ul>  | -             | -             | 3<br>(75.00)  | -             | -             | -             | -             | 3<br>(8.57)   |
| วัฒนธรรมองค์กร/<br>บรรยากาศองค์กร                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>วัฒนธรรมองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบดั้งเดิมที่ขัดแย้ง หรือยังไม่สามารถปรับเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรแบบอเมริกัน ทำให้สมาชิกทีมนิเทศเกิดความอึดอัด ลำบากใจต่อกันและกันในการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ</li> </ul>                           | 2<br>(40.00)  | -             | -             | -             | -             | 5<br>(71.43)  | -             | 7<br>(20.00)  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการทำงานตามระบบ หรือตามเงื่อนไขหรือสัญญาที่เป็นลายลักษณ์อักษร แบบอเมริกัน ทำให้สมาชิกทีมนิเทศบางส่วนในวัฒนธรรมองค์กรดั้งเดิมเกิดความไม่เข้าใจและมีอคติในการสื่อสารกับบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน</li> </ul> | 2<br>(40.00)  | 2<br>(33.33)  | -             | -             | -             | 5<br>(71.43)  | 2<br>(33.33)  | 11<br>(31.43) |

\*หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ (---) คืออัตราส่วนร้อยละ

จากตาราง 4.22.1 ปรากฏข้อค้นพบดังนี้

1) ปัจจัยด้านองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสารที่พบในบางองค์กร ได้แก่

1.1) วัฒนธรรมองค์กรหรือบรรยากาศองค์กร ซึ่งเป็นอุปสรรคในการสื่อสารที่พบมากที่สุด มีรายละเอียดดังนี้

- วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการทำงานตามระบบ หรือตามเงื่อนไขหรือสัญญาที่เป็นลายลักษณ์อักษร แบบอเมริกัน ทำให้สมาชิกทีมนิเทศ

บางส่วนในวัฒนธรรมองค์กรดั้งเดิมเกิดความไม่เข้าใจและมีอคติในการสื่อสารกับบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน (EJV) พบในองค์กร A และ B (AJV) พบในองค์กร F และ G โดยอัตราส่วนกลุ่มตัวอย่างในองค์กร F ตอบตรงกันมากที่สุด

- วัฒนธรรมองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบดั้งเดิมที่ขัดแย้ง หรือยังไม่สามารถปรับเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรแบบอเมริกัน ทำให้สมาชิกทีมบริหารเกิดความอึดอัด ลำบากใจต่อกันและกันในการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ (EJV) พบในองค์กร A (AJV) พบในองค์กร F โดยอัตราส่วนกลุ่มตัวอย่างในองค์กร F ตอบตรงกันมากที่สุด
- 1.2) อุปสรรคในการสื่อสารต่อไปนี้พบเฉพาะในองค์กร C: โครงสร้างองค์กร โครงสร้างองค์กรแบบแมทริกซ์มีความซับซ้อนอาจทำให้เกิดความไม่แน่ใจในการสื่อสารได้ ระบบการบริหารจัดการเกี่ยวกับการมอบหมายอำนาจ ถ้าระบบการมอบอำนาจขององค์กรไม่ชัดเจน จะทำให้เกิดความสับสน และต้องให้ผู้มีอำนาจสูงสุดตัดสินใจ ระบบข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ที่ทันสมัยไม่เท่ากันในแต่ละภูมิภาค ทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร (เช่น สัญญาณภาพไม่ตรงกับเสียง)
- 1.3) ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ: ทีมบริหารบางฝ่ายที่มักได้รับทราบข้อมูลช้าหรือไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญบางเรื่อง จะรู้สึกอึดอัดต่อการร่วมงานกับฝ่ายบริหารจัดการ (EJV) พบในองค์กร A (AJV) พบในองค์กร G

สำหรับกลุ่มปัจจัยด้านวัฒนธรรมประจำชาติ และลักษณะงาน มีอิทธิพลทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสารดังรายละเอียดในตารางที่ 4.22.2

ตารางที่ 4.22.2 แสดงความเกี่ยวข้องของของกลุ่มปัจจัยด้านวัฒนธรรมประจำชาติและลักษณะงานที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร

| ปัจจัย                          | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร   | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ   |
|---------------------------------|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| 2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมประจำชาติ  |  | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)         |
| แนวคิดอาวูไล<br>นิยม/ความเกรงใจ | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ (ความเกรงใจ) มีผลทำให้ผู้บริหารชาวไทยเกิดความอึดอัดใจในการสื่อสารกับผู้บริหารชาวอเมริกัน โดยเฉพาะในกรณีที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน</li> </ul> | 3<br>(60.00)  | -             | -             | 2<br>(50.00)  | 2<br>(66.67)  | 2<br>(28.57)  | -             | 9<br>(25.71) |

\* หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ (---) คืออัตราส่วนร้อยละ

ตารางที่ 4.22.2 (ต่อ) แสดงความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านวัฒนธรรมประจำชาติและลักษณะงานที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร

| ปัจจัย                                | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร   | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ  |
|---------------------------------------|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|
| <b>2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมประจำชาติ</b> |  | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)        |
| แนวคิดในความเท่าเทียมกัน              | <ul style="list-style-type: none"> <li>(ความเท่าเทียมกัน) มีผลทำให้ผู้บริหารชาวไทยเกิดความรู้สึกว่าผู้บริหารชาวอเมริกันก้าวร้าวและไม่ค่อยฟังความคิดเห็น มีแรงจูงใจในการเสนอความคิดเห็นหรือโต้แย้งแสดงเหตุผลน้อยลง</li> </ul> | 2<br>(40.00)  | -             | -             | -             | -             | -             | -             | 2<br>(5.71) |
| <b>3. ปัจจัยด้านลักษณะงาน</b>         |  | (6)           | (5)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)        |
| ความซับซ้อน/ความยากของงาน             | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีผลต่อความตั้งใจหรือความกระตือรือร้นในการตัดสินใจ</li> </ul>   | -             | -             | 2<br>(50.00)  | -             | -             | -             | -             | 2<br>(5.71) |
| ผลกระทบของงานต่อองค์กร                | <ul style="list-style-type: none"> <li>อาจทำให้เกิดภาวะความจำกัดทางความคิดหรือความตั้งใจซึ่งมีผลต่อคุณภาพในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ</li> </ul>   | -             | -             | -             | -             | -             | 2<br>(28.57)  | -             | 2<br>(5.71) |
| ความชัดเจนของเป้าหมายงาน              | <ul style="list-style-type: none"> <li>ถ้าเป้าหมายของงานไม่ชัดเจน มีผลให้ทีมบริหารเกิดความสับสนว่าจะข้อมูลที่จะสื่อสารเกี่ยวข้องกับประเด็นหรือไม่ และอาจจะเลือกไม่สื่อสาร</li> </ul>   | 2<br>(40.00)  | -             | -             | -             | -             | 1<br>(14.29)  | -             | 3<br>(8.57) |
| ความเร่งด่วนของประเด็น                | <ul style="list-style-type: none"> <li>อาจทำให้เกิดภาวะความจำกัดทางความคิดหรือความตั้งใจซึ่งมีผลต่อคุณภาพในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ</li> </ul>   | -             | -             | 2<br>(50.00)  | -             | -             | -             | -             | 2<br>(5.71) |

\* หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ (---) คืออัตราส่วนร้อยละ

จากตารางที่ 4.22.2 พบว่า

- 1) **ปัจจัยด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่มีความเกี่ยวข้องทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสารที่พบในบางองค์กร ได้แก่**
  - 1.1) แนวคิดเกี่ยวกับอาวุโสนิยมและความเกรงใจ มีผลทำให้ผู้บริหารชาวไทยเกิดความอึดอัดใจในการสื่อสารกับผู้บริหารชาวอเมริกัน โดยเฉพาะในกรณีที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน (EJV) พบในองค์กร A (AJV) พบในองค์กร D, E และ F
  - 1.2) แนวคิดในความเท่าเทียมกัน มีผลทำให้ผู้บริหารชาวไทยเกิดความรู้สึกว่าผู้บริหารชาวอเมริกันก้าวร้าวและไม่ค่อยฟังความคิดเห็น มีแรงจูงใจในการเสนอความคิดเห็นหรือโต้แย้งแสดงเหตุผลน้อยลง (EJV) พบในองค์กร A

สำหรับกลุ่มปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน มีรายละเอียดดังนี้

- 1) **ปัจจัยด้านลักษณะงานที่มีความเกี่ยวข้องทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสารที่พบในบางองค์กร** ได้แก่
  - 1.1) **ความซับซ้อนหรือความยากของงาน:** ทำให้เกิดภาวะตึงเครียดในกระบวนการตัดสินใจซึ่งมีผลต่อวิถีคิด การรับ-ส่งสาร (EJV) พบในองค์กร C
  - 1.2) **ผลกระทบของงานต่อองค์กรและความเร่งด่วนของประเด็น:** อาจทำให้เกิดภาวะความจำกัดทางความคิดหรือความตึงเครียดซึ่งมีผลต่อคุณภาพในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ (EJV) พบในองค์กร C (AJV) พบในองค์กร F
  - 1.3) **ความชัดเจนของเป้าหมาย** ถ้าเป้าหมายของงานไม่ชัดเจน มีผลให้ทีมบริหารเกิดความสับสนว่าจะข้อมูลที่จะสื่อสารเกี่ยวข้องกับประเด็นหรือไม่ และอาจจะเลือกไม่สื่อสาร (EJV) พบในองค์กร A (AJV) พบในองค์กร F

ในส่วนของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะกลุ่มและปัจจัยแทรกที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.22.3

ตารางที่ 4.22.3 แสดงความเกี่ยวข้องของของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะกลุ่มและปัจจัยแทรกที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร

| ปัจจัย                          | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร  | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ   |
|---------------------------------|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| <b>4. ปัจจัยด้านลักษณะกลุ่ม</b> |   | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)         |
| ลักษณะผู้นำกลุ่ม                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ผู้นำกลุ่มที่ตัดสินใจซ้ำมีผลต่อการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือการสื่อสารในขั้นตอนถัดมาของทีมบริหาร</li> </ul>                           | -             | 2<br>(33.33)  | -             | -             | -             | -             | -             | 2<br>(5.71)  |
|                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ผู้นำกลุ่มที่สื่อสารเป้าหมายของประเด็นตัดสินใจได้ไม่ชัดเจน ทำให้สมาชิกทีมบริหารอื่นๆ มีความลังเลใจในการสื่อสาร</li> </ul>                      | -             | -             | -             | -             | -             | 1<br>(14.29)  | -             | 1<br>(2.86)  |
|                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ผู้นำกลุ่มที่ตัดสินใจแบบรวบอำนาจ ทำให้ทีมบริหารรู้สึกอึดอัดใจในการแสดงความคิดเห็นคัดค้าน</li> </ul>  | 2<br>(40.00)  | -             | -             | -             | 2<br>(66.67)  | -             | -             | 4<br>(11.43) |
| ขนาดของกลุ่ม                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ขนาดของกลุ่มที่ไม่เหมาะกับลักษณะงาน ทำให้ผู้บริหารบางคนที่ไม่มีโอกาสเสนอความคิดเห็นมีความอึดอัดใจในการเข้าร่วมการตัดสินใจครั้งต่อไป</li> </ul> | -             | -             | -             | -             | -             | 1<br>(14.29)  | -             | 1<br>(2.86)  |

\* หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ (---) คืออัตราส่วนร้อยละ



ตารางที่ 4.22.3 (ต่อ) แสดงความเกี่ยวข้องของของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะกลุ่มและปัจจัยแทรกที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร

| ปัจจัย   | ความเกี่ยวข้องของปัจจัยที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร  | องค์กร A (คน) | องค์กร B (คน) | องค์กร C (คน) | องค์กร D (คน) | องค์กร E (คน) | องค์กร F (คน) | องค์กร G (คน) | จำนวนคนตอบ   |
|--|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| <b>4. ปัจจัยด้านลักษณะกลุ่ม</b>  |   | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)         |
| ความถนัดในการใช้ภาษาอังกฤษ   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ความจำกัดในการใช้ภาษาอังกฤษโดยเฉพาะการพูดได้แย่งแสดงผลเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสาร</li> </ul>  | 3<br>(60.00)  | 3<br>(50.00)  | -             | -             | 2<br>(66.67)  | -             | -             | 8<br>(22.86) |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>สำเนียงหรือความช้าเร็วในการใช้ภาษาอังกฤษของผู้ร่วมตัดสินใจเป็นอุปสรรคใจ เช่น ในการประชุมทางโทรศัพท์ (แต่ไม่มีผลต่อการสื่อสาร)</li> </ul> | 3<br>(60.00)  | -             | 3<br>(75.00)  | -             | -             | -             | -             | 6<br>(17.14) |
| ไม่ปรากฏความเกี่ยวข้องของปัจจัย สถานภาพและบทบาทของสมาชิกกลุ่ม ความรู้/ประสบการณ์ความชำนาญของสมาชิกกลุ่ม ความผูกพันภายในทีม ความผูกพันกับงานหรือองค์กร อุปนิสัยส่วนบุคคล ประสบการณ์การทำงานกับผู้บริหารชาวตะวันตก |   |               |               |               |               |               |               |               |              |
| <b>5. ปัจจัยแทรก</b>   |   | (5)           | (6)           | (4)           | (4)           | (3)           | (7)           | (6)           | (35)         |
| ความชัดเจนของข้อมูล  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ข้อมูลที่ไม่ชัดเจนทำให้ทีมบริหารรู้สึกอึดอัดที่จะแสดงความคิดเห็น และทำให้การตัดสินใจล่าช้า</li> </ul>                                    | -             | 1<br>(16.67)  | -             | -             | -             | 1<br>(14.29)  | -             | 2<br>(5.71)  |
| ไม่ปรากฏความเกี่ยวข้องของปัจจัยความเป็นไปได้ของทางเลือก บริบท/สถานการณ์ภายในองค์กร บริบท/สถานการณ์ภายนอกองค์กร   |   |               |               |               |               |               |               |               |              |

\*หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ (---) คืออัตราส่วนร้อยละ

จากตารางที่ 4.22.3 พบว่า

- 1) **ปัจจัยด้านลักษณะกลุ่มที่มีความเกี่ยวข้องทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสารที่พบในบางองค์กร** ได้แก่
  - 1.1) **ลักษณะผู้นำกลุ่ม:**
    - ผู้นำกลุ่มที่ตัดสินใจช้ามีผลต่อการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือการสื่อสารในขั้นตอนถัดมาของทีมบริหาร (EJV) พบในองค์กร B
    - ผู้นำกลุ่มที่สื่อสารเป้าหมายของประเด็นตัดสินใจได้ไม่ชัดเจน ทำให้สมาชิกทีมบริหารอื่นๆ มีความลังเลใจในการสื่อสาร (AJV) พบในองค์กร F
    - ผู้นำกลุ่มที่ตัดสินใจแบบรวบอำนาจ ทำให้ทีมบริหารรู้สึกอึดอัดใจในการแสดงความคิดเห็นคัดค้าน (EJV) พบในองค์กร A (AJV) พบในองค์กร E
  - 1.2) **ขนาดของกลุ่มที่ไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน** ทำให้ผู้บริหารบางคนที่ไม่มีโอกาสเสนอความคิดเห็นมีความอึดอัดใจในการเข้าร่วมการตัดสินใจครั้งต่อไป (AJV) พบในองค์กร F
  - 1.3) **ความถนัดในการใช้ภาษาอังกฤษ**

- ความจำกัดในการใช้ภาษาอังกฤษโดยเฉพาะการพูดได้แย่งแสดงเหตุผลเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสาร (EJV) พบในองค์กร A และ B (AJV) พบในองค์กร E
- สำเนียงหรือความช้าเร็วในการใช้ภาษาอังกฤษของผู้ร่วมตัดสินใจเป็นอุปสรรคใจ เช่น ในการประชุมทางโทรศัพท์ (แต่ไม่มีผลต่อการสื่อสาร) (EJV) พบในองค์กร C

อย่างไรก็ตาม ไม่ปรากฏความเกี่ยวข้องของปัจจัย สถานภาพและบทบาทของสมาชิกกลุ่ม ความรู้/ประสบการณ์ความชำนาญของสมาชิกกลุ่ม ความผูกพันภายในทีม ความผูกพันกับงานหรือองค์กร อุปนิสัยส่วนบุคคล ประสบการณ์การทำงานกับผู้บริหารชาวตะวันตกในความเห็นของผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย

- 1) **ปัจจัยแทรกที่มีความเกี่ยวข้องทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสารที่พบในบางองค์กร** ได้แก่ ข้อมูลที่ไม่ชัดเจน ทำให้ทีมบริหารรู้สึกอึดอัดที่จะแสดงความคิดเห็น และทำให้การตัดสินใจล่าช้า (EJV) พบในองค์กร B (AJV) พบในองค์กร F

ไม่ปรากฏความเกี่ยวข้องของปัจจัยความเป็นไปได้ของทางเลือก บริบท/สถานการณ์ภายในองค์กร บริบท/สถานการณ์ภายนอกองค์กร

## เกณฑ์ในการตัดสินใจ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 35 คน พบว่าเกณฑ์ในการตัดสินใจมีความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูลในทุกองค์กร (แต่ตอบเป็นบางส่วน) กล่าวคือ ทีมบริหารจะการแลกเปลี่ยนข้อมูลเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเป็นไปตามกรอบของเกณฑ์ที่ทีมที่กำหนดไว้ในกระบวนการตัดสินใจขั้นตอนที่ 3 และ 4 (การหาแนวทางการและสร้างเกณฑ์ตัดสินใจ)

## ข้อสังเกตอื่นๆ

ข้อสังเกตที่พบจากความเห็นเกี่ยวกับความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่างๆ ที่เกิดขึ้นในลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในองค์กรกลุ่มตัวอย่าง เป็นดังนี้

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารที่ **คล้ายกัน**: ทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับผลจากปัจจัยต่างๆ **คล้ายกัน** สามารถจำแนกได้ 2 กลุ่ม คือ
  - 1.1 ทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างในองค์กร A, D, E และ F ได้รับผลจากปัจจัยต่างๆ คล้ายกัน (โดยองค์กร A และ F จะคล้ายกันมาก) โดยทีมบริหารในองค์กร E จะคล้ายกับ A, D และ F โดยส่วนใหญ่ แต่การรับผลจากปัจจัยบางส่วนจะคล้ายกับองค์กร B, C และ G
  - 1.2 ทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างในองค์กร B, C และ G ได้รับผลจากปัจจัยต่างๆ คล้ายกัน (องค์กร C และ G จะคล้ายกันมากกว่า B)
  
2. **กลุ่มปัจจัยที่ทำให้มีลักษณะการสื่อสารแตกต่างกันอย่างชัดเจน**: กลุ่มปัจจัยที่ทำให้ทีมบริหารในองค์กรทั้ง 2 กลุ่มมีลักษณะการสื่อสารที่แตกต่างกันชัดเจนที่สุด คือ ปัจจัยเกี่ยวกับ **วัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์กร** และ ปัจจัยเกี่ยวกับ **วัฒนธรรมประจำชาติ** (แนวคิดแบบอาวูโชนิยม ความเกรงใจ รวมทั้งการให้ความสำคัญกับสถานภาพ/บทบาท หรืออิทธิพลส่วนบุคคลเนื่องมาจากความอาวูโโส)
 

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบว่า แม้ปัจจัยเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องความเท่าเทียมกันจะเกี่ยวข้องกับลักษณะการสื่อสารของทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างทุกองค์กร แต่แนวคิดอาวูโชนิยมหรือความเกรงใจยังมีความเกี่ยวข้องอย่างเด่นชัดกับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหาร โดยเฉพาะในองค์กร A, D, E และ F

ในส่วนสุดท้ายของงานศึกษา เป็นการสรุปและอภิปรายผลการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำแนวคิด ทฤษฎี ที่ได้ทบทวนมาในบทที่ 2 รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบการอภิปราย

สถาบันนวัตกรรมการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สรุป อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและประเภทเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทย รวมทั้งศึกษาลักษณะการสื่อสารและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจแต่ละประเภทในบริบทดังกล่าว

รูปแบบการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาหลักการ แนวคิด ลักษณะและปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ ผู้วิจัยจึงอาศัยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative methodology) ในการค้นหาลักษณะต่างๆ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) เครื่องมือหลักในการวิจัยในการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารขององค์กรร่วมทุนฯ ไทย-อเมริกัน (กลุ่มธุรกิจประเภทเคมีภัณฑ์ กระดาษ และพลาสติก ที่มีสำนักงานใหญ่หรือโรงงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ภาคกลางหรือภาคตะวันออก) ที่สมัครใจเข้าร่วมการวิจัย จำนวน 35 คน จาก 7 องค์กร ซึ่งจำแนกเป็นทีมบริหารระดับสูง 7 ทีม และทีมบริหารระดับกลาง 13 ทีม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ มาประกอบการอธิบาย ผู้วิจัยสามารถนำมาสรุป อภิปรายผล และนำเสนอข้อเสนอแนะ ดังนี้

### สรุปผลการวิจัย

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 1 แนวคิดและประเภทของกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกัน ในประเทศไทย มีอะไรบ้าง และแต่ละประเภทมีลักษณะอย่างไร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 35 คน ในองค์กรร่วมทุนฯ ไทย-อเมริกัน 7 องค์กร เกี่ยวกับแนวคิดและประเภทของกระบวนการตัดสินใจ ปรากฏข้อค้นพบดังนี้

### **แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ**

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจในการวิจัยนี้ได้แก่ หลักการที่องค์กรใช้ในการตัดสินใจ สามารถจำแนกตามอัตราส่วนการถือหุ้นระหว่างนิติบุคคลไทยและอเมริกันซึ่งสะท้อนระบบบริหารจัดการองค์กรได้เป็น 2 แนวคิด คือ (1) **แนวคิดในการตัดสินใจขององค์กรร่วมทุนที่มีอัตราส่วนการถือหุ้นแบบเท่าๆ กัน** และ (2) **แนวคิดในการตัดสินใจขององค์กรร่วมทุนที่นิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่**

ในแนวคิดในการตัดสินใจขององค์กรร่วมทุนที่มีอัตราส่วนการถือหุ้นแบบเท่าๆ กัน ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจสูงสุดขององค์กร คือ คณะกรรมการบริษัทร่วมทุน โดยมอบหมายให้บริษัทแม่ฝั่งใดฝั่งหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการบริหารจัดการในงานประจำวัน (Daily operation) ในขณะที่แนวคิดในการตัดสินใจขององค์กรที่นิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่ ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดขององค์กร คือ บริษัทแม่ฝั่งอเมริกันโดยผ่านคณะกรรมการบริษัทร่วมทุน และบริษัทแม่ฝั่งอเมริกันเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการบริหารจัดการงานประจำวัน

จากแนวคิดหลักทั้ง 2 แนว สามารถจำแนกเป็นแนวคิดย่อยได้ 4 แนวคิดย่อยตามโครงสร้างและระบบบริหารจัดการขององค์กร และ 3 แนวคิดย่อยตามบทบาทขององค์กร (ในที่นี้คือผู้บริหารสูงสุดขององค์กร) ต่อบริษัทแม่และการแข่งขันในธุรกิจ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### **แนวคิดตามโครงสร้างและระบบบริหารจัดการองค์กร**

**แนวคิดย่อยที่ 1** ตัดสินใจแบบแบ่งความรับผิดชอบเป็นฝ่าย (Functional departmentalization) และกระจายอำนาจในการตัดสินใจในแต่ละฝ่าย พบในองค์กร B

**แนวคิดย่อยที่ 2** ตัดสินใจแบบเมทริกซ์ 3 แกน และกระจายอำนาจในการตัดสินใจโดยมอบอำนาจตัดสินใจ (empowerment) ให้ที่รับผิดชอบ ในระบบเมทริกซ์ 3 แกน แบ่งงานเป็น 3 สายงานคือสายงานที่ดูแลผลิตภัณฑ์ (business) สายงานหน้าที่หลัก (function) และสายงานบริหารในแต่ละภูมิภาค (geography) โดยผู้บริหารจากทั้ง 3 สายงานต้องตัดสินใจร่วมกันในประเด็นตัดสินใจหนึ่งๆ พบในองค์กร C

**แนวคิดย่อยที่ 3** ตัดสินใจแบบแบ่งความรับผิดชอบเป็นฝ่าย (Functional departmentalization) เป็นหลัก โดยบริษัทแม่แบ่งความรับผิดชอบในการตัดสินใจ งานบริหารส่วนหนึ่งตัดสินใจตามแนวคิดของบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน ตัดสินใจแบบแบบแมทริกซ์ 3 แกนเฉพาะในงานสำคัญ แต่รวมอำนาจตัดสินใจในระดับบริหารจัดการแต่กระจายอำนาจในระดับปฏิบัติการ และไม่มีการตัดสินใจ งานบริหารอีกส่วนหนึ่งตัดสินใจตามแนวคิดแบบองค์กรไทยซึ่งเป็นการจัดการแบบท้องถิ่นและรวมอำนาจในการตัดสินใจ พบในองค์กร A

**แนวคิดย่อยที่ 4** ตัดสินใจแบบแบบแมทริกซ์ 2 แกน (เฉพาะสายงานหน้าที่หลักและสายงานบริหาร) และตัดสินใจแบบแบ่งความรับผิดชอบเป็นฝ่าย (Functional departmentalization) เฉพาะในงานด้านผลิตภัณฑ์ กระจายอำนาจในการตัดสินใจ พบในองค์กร D, E, F และ G

ทั้งแนวคิดย่อยที่ 2, 3 และ 4 องค์กรร่วมทุนฯ เป็นส่วนหนึ่งในการจัดการระบบทั่วโลก (global management)

### **แนวคิดตามบทบาทขององค์กรต่อบริษัทแม่และการแข่งขันในธุรกิจ**

**แนวคิดย่อยที่ 1** ตัดสินใจตามกรอบแนวคิด นโยบาย ระบบที่ได้รับจากบริษัทแม่ฝั่งอเมริกันและควบคุมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ให้ความสำคัญไม่มากกับการแข่งขันในตลาด (พบในองค์กร D)

**แนวคิดย่อยที่ 2** ตัดสินใจตามกรอบแนวคิด นโยบาย ระบบที่ได้รับจากบริษัทแม่และควบคุมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนด และบริหารงานเพื่อพัฒนาความสามารถขององค์กรในการแข่งขันในตลาด (พบในองค์กร A, B, D, F และ G)

**แนวคิดย่อยที่ 3** ตัดสินใจตามกรอบแนวคิด นโยบาย ระบบที่ได้รับจากบริษัทแม่ในบางส่วน และควบคุมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ให้ความสำคัญกับการบริหารงานเพื่อพัฒนาความสามารถขององค์กรในการแข่งขันในตลาดและขออำนาจเบ็ดเสร็จจากบริษัทแม่ในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเติบโตทางธุรกิจ (พบในองค์กร E)

### **ประเภทของกระบวนการตัดสินใจ**

ประเภทของกระบวนการตัดสินใจสามารถแบ่งได้เป็น 5 ประเภทตามแบบแผนลำดับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจที่เกิดขึ้นในงานแต่ละประเภทซึ่งเกิดจาก **ความรู้ ประสบการณ์ หรือความชำนาญและลักษณะงาน**ของผู้บริหาร ดังนี้

**ประเภทที่ 1** กระบวนการตัดสินใจในงานเชิงนโยบาย กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ หรือการเริ่มโครงการใหม่ที่มีผลกระทบต่อองค์กร เป็นงานประจำหรือไม่ประจำ ประเด็นวิกฤต ตัดสินใจระบบทีม ทีมบริหารมีความจำกัดด้านกระบวนการคิดหรือความชำนาญ และเป็นงานระยะยาว มีขั้นตอนครบถ้วนตามข้อค้นพบเกี่ยวกับลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจในงานวิจัย

**ประเภทที่ 2** กระบวนการตัดสินใจในงานประจำเกี่ยวกับการวางแผนประจำปีหรือการพัฒนางาน (โครงการ) เป็นประเด็นวิกฤต ตัดสินใจระบบทีม ทีมบริหารมีความจำกัดด้านกระบวนการคิดหรือความชำนาญ เป็นงานระยะกลางหรือระยะยาว มักไม่มีขั้นตอนเกี่ยวกับการซักถามทำความเข้าใจในประเด็นตัดสินใจ การค้นหาวิธีการ และการร่วมกันสร้างเกณฑ์ในกระบวนการตัดสินใจ

**ประเภทที่ 3** กระบวนการตัดสินใจในการทำงานเชิงปฏิบัติการ ซึ่งเป็นงานประจำ ประเด็นไม่วิกฤต ตัดสินใจระบบทีม ทีมบริหารมีประสบการณ์หรือความชำนาญ และเป็นงานระยะสั้น มักไม่มี (1) ขั้นตอนในการซักถามทำความเข้าใจประเด็น การค้นหาวิธีการ และการร่วมสร้างเกณฑ์ในการตัดสินใจ (2) ขั้นตอนการลงรายละเอียดของข้อมูลหรือทางเลือกแต่ละทาง หรือ (3) ขั้นตอนในการอภิปรายข้อดีข้อเสีย รวมทั้งความเป็นไปได้ของทางเลือก

**ประเภทที่ 4** กระบวนการตัดสินใจตัดสินใจในงานเชิงปฏิบัติการที่ใช้ระบบบุคคล เป็นงานประจำ ประเด็นวิกฤต ตัดสินใจระบบบุคคลตามข้อกำหนดขององค์กรที่ระบุให้เฉพาะบุคคลที่ได้รับมอบอำนาจเป็นผู้ตัดสินใจ แต่จะใช้กระบวนการกลุ่มในการแลกเปลี่ยนข้อมูล สร้างทางเลือก เพื่อเสนอต่อผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจ

**ประเภทที่ 5** กระบวนการตัดสินใจในภาวะวิกฤตฉุกเฉิน เป็นงานไม่ประจำ ประเด็นวิกฤตที่เรียกร้องการตัดสินใจโดยระบบบุคคล ทีมบริหารมีความจำกัดในอำนาจตัดสินใจหรือด้านกระบวนการคิดหรือความชำนาญ มักจะไม่ผ่านกระบวนการกลุ่ม

## ปัญหานำวิจัยข้อที่ 2 ลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ ของทีมบริหารในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกัน ในประเทศไทยเป็นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 35 คนดังที่กล่าวไว้ข้างต้น พบว่าลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ ของทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย ซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์ตามกรอบ (1) ตัวผู้ร่วมตัดสินใจ (2) ทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร (3) ลักษณะการ

แลกเปลี่ยนข้อมูล (4) ช่องทางการสื่อสาร (5) เกณฑ์ในการตัดสินใจ (6) การสร้างข้อสรุป และ (7) สิ่งรบกวนในการสื่อสาร มีลักษณะทั่วไปคล้ายและแตกต่างกัน ดังนี้

1. ลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ ของทีมบริหารในองค์กรกลุ่มตัวอย่างทั้ง 7 องค์กรที่คล้ายกัน ได้แก่ (1) เกณฑ์ในการตัดสินใจ และ (2) การสร้างข้อสรุป

1.1 เกณฑ์ในการตัดสินใจ: เกณฑ์ของทีมบริหารระดับสูง คือ ผลประโยชน์ขององค์กร ทั้งที่เป็นและไม่เป็นผลกำไร เกณฑ์ของทีมบริหารการขายและการตลาด คือ ความพึงพอใจของลูกค้า เกณฑ์ของทีมบริหารการผลิต คือ ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และ ความคุ้มค่า และเกณฑ์ของทีมบริหารฝ่ายการเงินและบัญชี คือ ความถูกต้องตามกฎหมายและข้อกำหนดขององค์กร

- 1.2 การสร้างข้อสรุป:

ในกรณีทั่วไป ทั้งทีมบริหารระดับกลางและระดับสูงใช้วิธีหามติเสียงส่วนใหญ่ (Consensus)

ในกรณีขัดแย้ง (ระดับที่ไม่สามารถตกลงกันได้): ทีมบริหารระดับสูง ใช้วิธี ทบทวนการตัดสินใจโดยพิจารณาลำดับความสำคัญ ข้อมูลและเหตุผลประกอบ หรือ เลื่อนการตัดสินใจออกไปโดยมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบเจาะจง หรือ ให้ผู้มีอำนาจสูงสุดตัดสินใจในกรณีเร่งด่วน ส่วนทีมบริหารการขายและการตลาด จะเลือกทำตามทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งไปก่อนและกลับมาทบทวนภายหลัง ทีมบริหารการผลิต จะทดลองผลิตและนำผลมาเปรียบเทียบกัน ทีมบริหารการเงินและบัญชี จะให้ผู้มีอำนาจสูงสุดตัดสินใจ

2. ลักษณะการสื่อสารที่ต่างกันในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ ของทีมบริหารในองค์กรกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้จำแนกอธิบายตามแนวคิดหลักในการตัดสินใจ 2 แนวคิด คือ (1) แนวคิดการตัดสินใจในองค์กรที่มีอัตราส่วนการร่วมทุนแบบเท่าๆ กัน และ (2) แนวคิดการตัดสินใจในองค์กรที่นิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 ลักษณะการสื่อสารที่แตกต่างกัน ของทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างในองค์กรที่มีอัตราส่วนการร่วมทุนแบบเท่าๆ กัน มี 5 ประเด็น คือ (1) องค์กรประกอบเกี่ยวกับตัวผู้ร่วมตัดสินใจตามโครงสร้างองค์กรและในเชิงวัฒนธรรม (2) ทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร (3) ลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล (4) ช่องทางการสื่อสาร และ (5) สิ่งรบกวนในการสื่อสาร



- 2.2 ทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างในองค์กรที่นิติบุคคลอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่มีลักษณะการสื่อสารที่เหมือนกันภายในกลุ่ม คือ (1) องค์ประกอบเกี่ยวกับตัวผู้ร่วมตัดสินใจตามโครงสร้างองค์กรและในเชิงวัฒนธรรม และ (2) ทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร ส่วนลักษณะการสื่อสารที่แตกต่างกันภายในกลุ่ม คือ (1) ลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล (2) ช่องทางการสื่อสาร และ (3) สิ่งรบกวนในการสื่อสาร

ตัวแปรที่มีผลต่อความแตกต่างของลักษณะการสื่อสารมีดังต่อไปนี้

- ตัวแปรที่มีผลต่อลักษณะการสื่อสารของทีมบริหารในกระบวนการตัดสินใจแต่ละประเภท คือ องค์ประกอบของผู้ร่วมตัดสินใจ โครงสร้างและระบบบริหารจัดการองค์กร ลักษณะทางวัฒนธรรมและอุปนิสัยของผู้ร่วมตัดสินใจ
- ตัวแปรที่มีผลต่อความแตกต่างของทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร คือ โครงสร้างและระบบบริหารจัดการขององค์กร
- ตัวแปรที่มีผลต่อลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล คือ ลักษณะทางวัฒนธรรมและอุปนิสัยของผู้ร่วมตัดสินใจ
- ตัวแปรที่มีผลต่อช่องทางการสื่อสาร คือ โครงสร้างและระบบบริหารจัดการองค์กร ลักษณะทางวัฒนธรรมและอุปนิสัยของผู้ร่วมตัดสินใจ

นอกจากนี้ จากการวิจัยพบว่า ทีมบริหารในองค์กรกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจคล้ายกัน โดยสามารถจำแนกได้ 2 กลุ่ม คือ

- (1) องค์กร A, D, E และ F มีลักษณะการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบ “ไทยๆ” “ค่อยเป็นค่อยไป” “อะลุ่มอล่วย” สื่อสารข้อมูลและความคิดเห็นเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนรับผิดชอบ ระวังไม่ให้เกิดการสื่อสารกระทบความสัมพันธ์ หากมีความสงสัยในข้อมูลจะถามหรือแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งแบบอ้อมๆ ใช้ความเงิบเมื่อมีความคิดเห็นขัดแย้งกับผู้บริหารมีอิทธิพลในกลุ่มและปล่อยผ่านในกรณีที่เป็นประเด็นตัดสินใจที่เห็นว่ามีสำคัญน้อย แต่ในกรณีที่ประเด็นตัดสินใจมีผลกระทบต่อองค์กร จะใช้ช่องทางการสื่อสาร (“ฝากถาม” หรือ “ฝากบอก”) ผ่าน “คนกลาง” คือผู้บริหารที่มีอิทธิพลใกล้เคียงกันเพื่อให้สื่อสารในที่ประชุม

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารบางคนซึ่งมีอุปนิสัยเชิงรุก (aggressive) หรือผู้บริหารที่ประสบการณ์ในการทำงานกับชาวตะวันตกมาก่อน จะมีลักษณะการสื่อสารที่คล้าย

- กับองค์กร B, C และ G (เช่น ทีมบริหารการขายและการตลาดขององค์กร D หรือผู้บริหารบางคนในองค์กร E) แต่เป็นส่วนน้อยเมื่อเทียบกับภาพรวมขององค์กร
- (2) องค์กร B, C และ G มีลักษณะการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและแสดงความคิดเห็นอย่างตรงประเด็นและตรงไปตรงมา หากมีความสงสัยในข้อมูลจะถามหรือแสดงความคิดเห็นแบบต่อหน้า (Face-to-face) กล่าวแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งหรือแตกต่างและยืนยันความคิดของตนโดยใช้หลักฐาน เหตุผลที่ตรวจสอบได้มาประกอบ แต่ยังคงให้ความเคารพในตัวบุคคลและความอาวุโส

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่าหรือประสบการณ์น้อยกว่า ยังคงมีความ “เกรงใจ” ผู้บริหารที่มีอายุหรือประสบการณ์ทำงานมากกว่าในการสื่อสาร กล่าวคือ มักเลือกที่จะเป็นผู้สังเกตการณ์ ให้ข้อมูลและแสดงความคิดเห็นเท่าที่จำเป็นในการเข้าร่วมกระบวนการตัดสินใจระยะแรกๆ

### ปัญหานำวิจัยข้อที่ 3 ปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ ของทีมบริหารในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกัน ในประเทศไทย ได้แก่อะไรบ้าง และมีอิทธิพลอย่างไร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 35 คนดังที่กล่าวไว้ข้างต้น พบว่า นอกจากปัจจัยเกี่ยวกับแนวคิดและประเภทของกระบวนการตัดสินใจแล้ว ยังมีอีก 26 ปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งผู้วิจัยได้จัดแบ่งเป็น 6 กลุ่ม คือ

#### กลุ่มที่ 1 ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร มี 6 ปัจจัยย่อย ได้แก่

- โครงสร้างองค์กร
- ระบบบริหารจัดการเกี่ยวกับการมอบอำนาจ
- ระบบบริหารจัดการเกี่ยวกับการเข้าถึงแหล่งข้อมูล
- ระบบบริหารจัดการเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- ระบบเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร
- วัฒนธรรมหรือบรรยากาศองค์กร

#### กลุ่มที่ 2 ปัจจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมประจำชาติ มี 1 ปัจจัยย่อย ได้แก่

- ลักษณะวัฒนธรรมไทยและอเมริกัน

### กลุ่มที่ 3 ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงานและเป้าหมายของงาน มี 4 ปัจจัยย่อย ได้แก่

- ความซับซ้อนหรือความยากของงาน
- ผลกระทบของงานต่อองค์กร
- ความชัดเจนของเป้าหมายงาน
- ความเร่งด่วนของประเด็น

### กลุ่มที่ 4 ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะของกลุ่ม มี 10 ปัจจัยย่อย ได้แก่

- ลักษณะของผู้นำกลุ่ม
- ขนาดของกลุ่ม
- สถานภาพและบทบาทของสมาชิกกลุ่ม
- ความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญของสมาชิกกลุ่ม
- อิทธิพลของสมาชิกบางคนภายในกลุ่ม
- ความผูกพันภายในทีม
- ความผูกพันกับงานหรือองค์กร
- อุปนิสัยหรือลักษณะส่วนบุคคล
- ความถนัดในการใช้ภาษาอังกฤษ
- ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับผู้บริหารชาวตะวันตก

### กลุ่มที่ 5 ปัจจัยแทรกอื่น ๆ มี 4 ปัจจัยย่อย ได้แก่

- ความชัดเจนของข้อมูลที่มี
- ความเป็นไปได้ของทางเลือกที่มี
- บริบทหรือสถานการณ์ภายในองค์กร
- บริบทหรือสถานการณ์ภายนอกองค์กร

### กลุ่มที่ 6 เกณฑ์ในการตัดสินใจ

- เกณฑ์กำหนดในการตัดสินใจในประเด็น

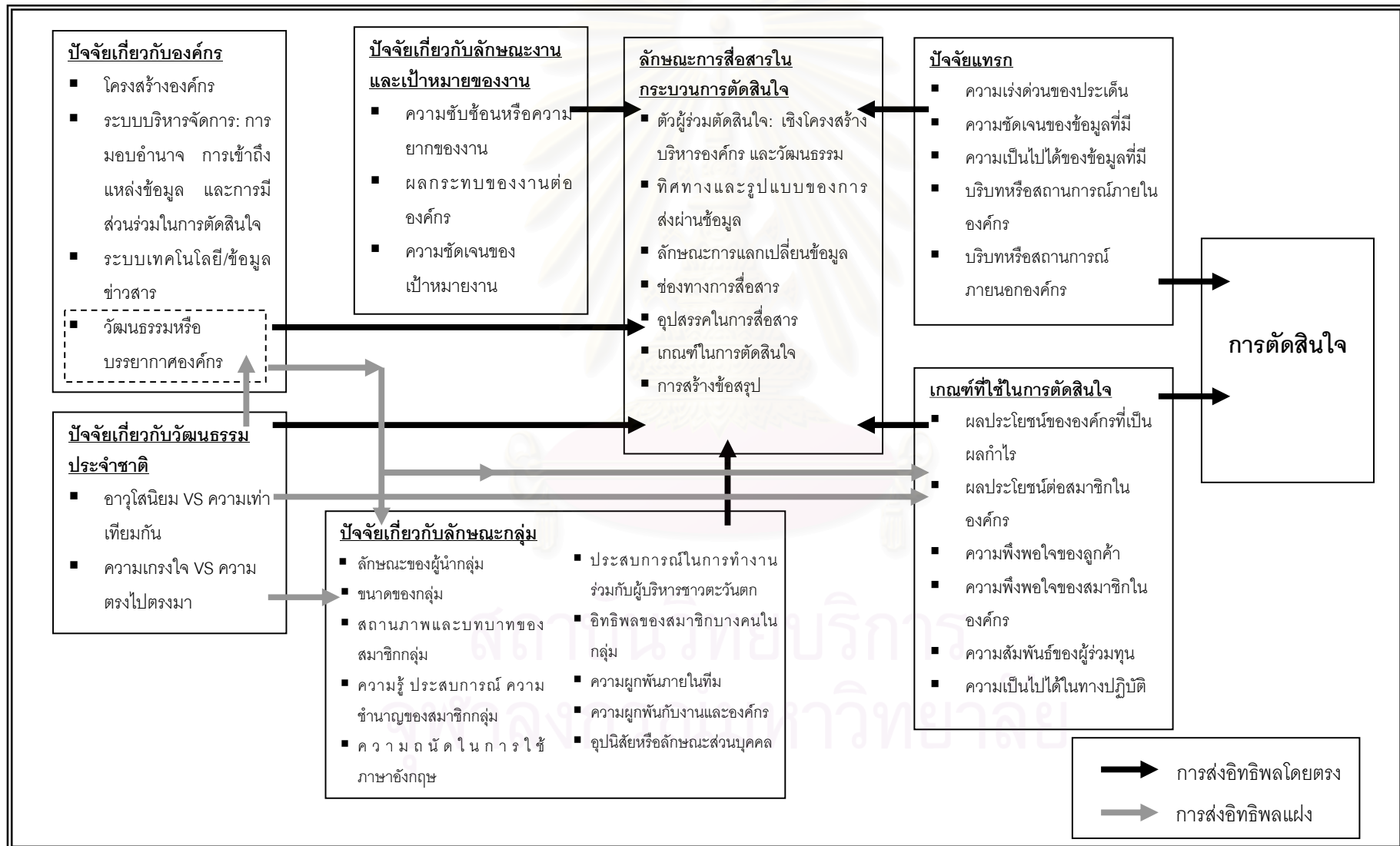
ปัจจัยที่ทีมบริหารในองค์กรกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่ามีอิทธิพลมากต่อลักษณะการสื่อสาร มี 10 ปัจจัย ได้แก่ (1) วัฒนธรรมหรือบรรยากาศองค์กร (2) ลักษณะวัฒนธรรมไทยและ

อเมริกัน (3)ความซับซ้อนหรือความยากของงาน (4) ผลกระทบของงานต่อองค์กร (5) ความเร่งด่วนของประเด็น (6) ลักษณะของผู้นำกลุ่ม (7) สถานภาพและบทบาทของสมาชิกกลุ่ม (8) ความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญของสมาชิกกลุ่ม (9) อุปนิสัยหรือลักษณะส่วนบุคคล และ (10) ความชัดเจนของข้อมูล โดยปัจจัยกลุ่มที่ 5 และ 6 มีความเกี่ยวข้องกับทั้งลักษณะการสื่อสารและการตัดสินใจ ความสัมพันธ์ของปัจจัยแต่ละกลุ่มกับลักษณะการสื่อสาร สามารถสรุปได้ดังแผนภาพ ที่ 5.1



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 5.1 แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ที่พบในการวิจัยกับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ



จากแผนภาพที่ 5.1 แสดงข้อค้นพบที่ผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตไว้ดังนี้ (1) ปัจจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมประจำชาติมีผลต่อวัฒนธรรมหรือบรรยากาศองค์กร ลักษณะกลุ่ม และเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจ (2) วัฒนธรรมหรือบรรยากาศองค์กรมีผลต่อลักษณะกลุ่ม และเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจ (3) กลุ่มปัจจัยแทรกและเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจมีผลทั้งต่อลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ และการตัดสินใจ

สำหรับปัจจัยทั้ง 26 ปัจจัยมีความเกี่ยวข้องกับลักษณะการสื่อสารของทีมบริหารในกระบวนการตัดสินใจดังนี้

### 1. โครงสร้างองค์กร (มีความเกี่ยวข้องเฉพาะในองค์กร C)

- ความเกี่ยวข้องกับตัวผู้ร่วมตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นตัวกำหนดผู้ร่วมตัดสินใจในงานประเภทต่างๆ
- ความเกี่ยวข้องกับทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร มีผลต่อการกำหนดทิศทางการและรูปแบบการรับส่งสาร
- ความเกี่ยวข้องกับช่องทางการสื่อสาร ทำให้ทราบว่าจะส่งสารผ่านช่องทางหรือวิธีการใด
- ความเกี่ยวข้องที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร ความซับซ้อนของโครงสร้างแบบเมทริกซ์ที่อาจจะทำให้เกิดความไม่แน่ใจในการสื่อสาร

### 2. ระบบบริหารจัดการเกี่ยวกับการมอบอำนาจ

- ความเกี่ยวข้องกับตัวผู้ร่วมตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้ (1) ผู้ร่วมตัดสินใจมีความชัดเจนว่าประเด็นตัดสินใจนั้นอยู่ในขอบเขตอำนาจการสื่อสารและการตัดสินใจของตนหรือของทีมหรือไม่ (2) สมาชิกในทีมบริหารมีส่วนร่วมในรับผิดชอบในการตัดสินใจ
- ความเกี่ยวข้องกับลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ ทำให้การติดต่อสื่อสาร (transaction) น้อยลงและตัดสินใจได้เร็วขึ้น
- ความเกี่ยวข้องกับทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร ทำให้สื่อสารข้อมูลระหว่างทีมบริหารในระดับเดียวกันมากขึ้น (horizontal)
- ความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล ทำให้มีปริมาณการสื่อสารข้อมูล และแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจมากขึ้น

- **ความเกี่ยวข้องที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร** หากระบบการมอบอำนาจขององค์กรไม่ชัดเจน จะทำให้เกิดความสับสนและเรื่องมักจะถูกส่งมาให้ผู้มีอำนาจสูงสุดตัดสินใจ

### 3. ระบบบริหารจัดการเกี่ยวกับการเข้าถึงแหล่งข้อมูล

- **ความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล** ทำให้ (1) การที่สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันมากขึ้น และสื่อสารข้อมูลได้ชัดเจน (2) ถ้าสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่จำเป็นได้ง่าย จะดำเนินการตัดสินใจได้เร็วขึ้น

- **ความเกี่ยวข้องที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร** หากทีมบริหารเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้จำกัด (เช่น จากบริษัทแม่) จะทำให้เกิดความอึดอัดในการตัดสินใจและรู้สึกลำบากใจที่จะติดต่อขอข้อมูลในครั้งต่อไป

### 4. ระบบบริหารจัดการเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

- **ความเกี่ยวข้องกับตัวผู้ร่วมตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ** ทำให้ทีมบริหารมีส่วนร่วมในการประชุมหรือขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการตัดสินใจมากขึ้น

- **ความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล** ทำให้ (1) มีปริมาณการแลกเปลี่ยนข้อมูล เสนอความคิดเห็น สร้างทางเลือก อภิปรายข้อดีข้อเสียของทางเลือกมากขึ้น (2) มีผลต่อการที่ทีมบริหารจะแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา

- **ความเกี่ยวข้องกับช่องทางการสื่อสาร** ทำให้สื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารหลายช่องทาง

- **ความเกี่ยวข้องที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร** ทีมบริหารบางฝ่ายจะรู้สึกอึดอัดหากมักเป็นฝ่ายที่ได้รับทราบผลการตัดสินใจในเรื่องสำคัญบางเรื่องแต่ไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

### 5. ระบบเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร

- **ความเกี่ยวข้องกับตัวผู้ร่วมตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ** ผู้ร่วมตัดสินใจจากภูมิภาคต่างๆ ในโลกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้ในเวลาเดียวกัน เช่น การประชุมทางโทรศัพท์ (Conference call) หรือการประชุมทางอินเทอร์เน็ต (Teleconference)

- **ความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล** ทำให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่จำเป็นที่มีผลต่อปริมาณการแลกเปลี่ยนข้อมูล สร้างทางเลือก และอภิปรายข้อดี ข้อเสียของทางเลือก

- **ความเกี่ยวข้องกับช่องทางการสื่อสาร** ทำให้สามารถสื่อสารข้อมูล แสดงความคิดเห็นกับผู้เกี่ยวข้องในการตัดสินใจได้หลายช่องทางมากขึ้น
- **ความเกี่ยวข้องที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร** ระบบข้อมูลข่าวสารหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยไม่เท่ากันในแต่ละภูมิภาคทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร เช่น สัญญาณภาพไม่ตรงกับเสียง

## 6. วัฒนธรรมหรือบรรยากาศองค์กร

วัฒนธรรมหรือบรรยากาศองค์กร (Climate) เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทีมบริหารในองค์กรกลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามอิทธิพลมากต่อลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ โดยกล่าวถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรแบบต่างๆ ดังนี้

### วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม

- **ความเกี่ยวข้องกับตัวผู้ร่วมตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ** ทำให้สมาชิกทีมบริหารมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับผิดชอบและสามารถเสนอรายงานในสิ่งที่ตัดสินใจ
- **ความเกี่ยวข้องกับทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร** ทำให้มีลักษณะการสื่อสารหรือส่งผ่านข้อมูลเกิดขึ้นทุกทิศทาง
- **ความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล** ทำให้ทีมบริหารแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และแสดงความคิดเห็น อภิปรายข้อดีข้อเสียของทางเลือกอย่างทั่วถึง
- **ความเกี่ยวข้องกับช่องทางการสื่อสาร** ทำให้สื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารหลายช่องทางเพื่อความรวดเร็วในการส่งผ่านข้อมูล

### วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับผลงานมากกว่าตัวบุคคล

- **ความเกี่ยวข้องกับตัวผู้ร่วมตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ** ทำให้สมาชิกทีมบริหารมีแรงจูงใจที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ
- **ความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล** ทำให้มีการสื่อสารแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาโดยใช้ข้อมูล เหตุผล และหลักฐานที่ตรวจสอบได้เป็นหลัก

### วัฒนธรรมองค์กรที่รับฟังและเปิดต่อการพัฒนาองค์กร

- **ความเกี่ยวข้องกับตัวผู้ร่วมตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ** ทำให้ทีมบริหารมีแรงจูงใจที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ



- **ความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล** ทำให้ (1) สมาชิกมีการสื่อสารแสดงความคิดเห็นมากขึ้น (2) สื่อสารอย่างตรงประเด็นและตรงไปตรงมา

#### วัฒนธรรมองค์กรที่มีบรรยากาศครอบครัว

- **ความเกี่ยวข้องกับตัวผู้ร่วมตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ** ทำให้ทีมบริหารมีแรงจูงใจที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- **ความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล** ทำให้มีการสื่อสารแบบค่อยเป็นค่อยไป ตรงประเด็นแต่อาจจะไม่ตรงไปตรงมาเพื่อรักษาความสัมพันธ์

#### วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เน้นลำดับชั้น

- **ความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล** ทำให้มีปริมาณและความถี่ในการสื่อสารข้อมูลหรือความคิดเห็นมาก
- **ความเกี่ยวข้องกับช่องทางการสื่อสาร** ทำให้ทีมผู้บริหารมักจะสื่อสารข้อมูลหรือความคิดเห็นอย่างไม่เป็นทางการ คือ คุยกันได้เรื่อยๆ

วัฒนธรรมองค์กรแบบดั้งเดิมของบริษัทแม่ฝั่งไทย (ก่อนเป็นบริษัทร่วมทุน มักเป็นแบบครอบครัว เน้นความสัมพันธ์) ที่ยังไม่สามารถรับเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรแบบอเมริกัน (ให้ความสำคัญกับผลงานมากกว่าบุคคล)

- **ความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล** ทำให้สมาชิกแต่ละคนในทีมบริหารมีรูปแบบหรือแนวทางการสื่อสารที่แตกต่างกัน

วัฒนธรรมองค์กรแบบอเมริกัน เช่น ให้ความสำคัญกับผลงานมากกว่าตัวบุคคล การทำงานตามระบบงาน เน้นการสื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารที่สามารถแสดงหลักฐานชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษรและตรวจสอบได้

- **ความเกี่ยวข้องกับทำให้เกิดสิ่งรบกวนในการสื่อสาร** (1) วัฒนธรรมองค์กรที่วัฒนธรรมดั้งเดิมขัดแย้งหรือยังไม่สามารถรับเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรแบบอเมริกัน ทำให้สมาชิกที่บริหารเกิดความอึดอัดลำบากใจต่อกันในการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ และ (2) วัฒนธรรมแบบอเมริกันที่ให้ความสำคัญกับการทำงานตามระบบหรือเงื่อนไข หรือสัญญาที่เป็นลายลักษณ์อักษรจนไม่ยืดหยุ่นทำให้ทีมบริหารบางส่วนในวัฒนธรรมองค์กรดั้งเดิมเกิดความไม่เข้าใจ หรือมีอคติในการสื่อสารกับบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน

## 7. ลักษณะวัฒนธรรมไทยและอเมริกัน

ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมไทยและอเมริกันที่พบในงานวิจัยนี้ ได้แก่ แนวคิดเรื่องอาวุโส นิยม ความเกรงใจ (ไทย) และแนวคิดในความเท่าเทียมกัน (อเมริกัน) โดยมีผลต่อลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ ดังนี้

### แนวคิดแบบอาวุโสนิยม ความเกรงใจ

- ความเกี่ยวข้องกับตัวผู้ร่วมตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้ผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่าเกรงใจผู้บริหารที่ทำงานมานานกว่า
- ความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล ทำให้ (1) ผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่าไม่ค่อยซักถามเพื่อทำความเข้าใจกับประเด็นหรือขอข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ (2) มีผลให้สมาชิกที่บริหารระดับรองการใช้คำพูดในการสื่อสารข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นไม่ให้กระทบตัวบุคคลหรือความสัมพันธ์ (3) สื่อสารเมื่อมีข้อมูลหรือความคิดเห็นไม่ตรงกันอย่างสุภาพแต่ตรงประเด็น (เพราะต้องรับผิดชอบต่อตัดสินใจร่วมกัน) (4) หรือทำให้สื่อสารเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวและไม่แสดงความคิดเห็นในเรื่องที่ทีมผู้บริหารท่านอื่นรับผิดชอบต่อถ้าไม่จำเป็น (5) หรือไม่สื่อสารข้อมูลที่มีผลกระทบต่อผู้บริหารท่านอื่นหรือสื่อสารเท่าที่จำเป็น แม้จะเป็นข้อมูลสำคัญต่อการตัดสินใจ
- ความเกี่ยวข้องกับช่องทางการสื่อสาร แนวคิดอาวุโสนิยม ความเกรงใจ มีผลต่อลักษณะการส่งผ่านข้อมูลไปยังผู้บริหารระดับสูงกว่า เช่น ไม่สื่อสารแบบต่อหน้าแต่ส่งผ่านลายลักษณ์อักษร หรือผ่านคนกลาง
- ความเกี่ยวข้องกับทำให้เกิดสิ่งรบกวนในการสื่อสาร ความเกรงใจมีผลต่อทำให้ผู้บริหารชาวไทยเกิดความอึดอัดใจในการสื่อสารกับผู้บริหารชาวอเมริกัน โดยเฉพาะในความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน

### แนวคิดในความเท่าเทียมกัน

- ความเกี่ยวข้องกับตัวผู้ร่วมตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้ (1) สมาชิกที่บริหารมีส่วนร่วมในการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ และ (2) รับฟังและเคารพในความคิดเห็นของกันและกันแม้จะมีความเห็นไม่ตรงกัน
- ความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล ทำให้ (1) มีปริมาณการปฏิสัมพันธ์ในการสื่อสารมาก (2) กล้าซักถามเพื่อทำความเข้าใจกับประเด็น รวมทั้งในกรณีที่ข้อมูลในที่ประชุมไม่ชัดเจนหรือขัดแย้งกับสิ่งที่ตนทราบ (3) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลแสดง

ความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา (4) กล้าเสนอและยืนยันความคิดเห็นของตนโดยใช้เหตุผล แม้ความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับเสียงส่วนใหญ่

- **ความเกี่ยวข้องกับช่องทางการสื่อสาร** ทำให้มีการสื่อสารต่อหน้าในการประชุม และมักไม่สื่อสารผ่านคนกลาง

- **ความเกี่ยวข้องกับทำให้เกิดสิ่งรบกวนในการสื่อสาร** แนวคิดในความเท่าเทียมกันแบบวัฒนธรรมอเมริกันมีผลทำให้ผู้บริหารชาวไทยเกิดความรู้สึกว่าผู้บริหารชาวอเมริกันก้าวร้าวและไม่ค่อยฟังความคิดเห็น ทำให้แรงจูงใจในการเสนอความคิดเห็นหรือโต้แย้งแสดงเหตุผลน้อยลง

#### 8. ความซับซ้อนหรือความยากของงาน

- **ความเกี่ยวข้องกับตัวผู้ร่วมตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ** (1) ทำให้มีจำนวนผู้เข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจมากขึ้น เพราะต้องขอความเห็นจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (2) ทำให้เกิดการแบ่งทีมทำงานย่อยๆ

- **ความเกี่ยวข้องกับลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ** ทำให้มีลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจหลายขั้นตอน และมีการสื่อสารย้อนขั้นตอนเพื่อทบทวนข้อมูลหรือสิ่งที่สรุปในขั้นตอนต่างๆ

- **ความเกี่ยวข้องกับทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร** ทำให้มีการสื่อสารเพื่อหาข้อมูลที่เป็นต่อการตัดสินใจทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม

- **ความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล** ทำให้มีความถี่ในการปฏิสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลมากขึ้น

- **ความเกี่ยวข้องกับช่องทางการสื่อสาร** ทำให้มีการสื่อสารข้อมูลที่เป็นผ่านช่องทางการสื่อสารที่มากขึ้น

- **ความเกี่ยวข้องกับทำให้เกิดสิ่งรบกวนในการสื่อสาร** มีผลต่อความตั้งใจในกระบวนการตัดสินใจ

#### 9. ผลกระทบของงานต่อองค์กร

- **ความเกี่ยวข้องกับตัวผู้ร่วมตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ** ผลกระทบของงานทำให้จำนวนผู้ร่วมงานในกระบวนการตัดสินใจมีมากขึ้น เพราะต้องขอความเห็นจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

- **ความเกี่ยวข้องกับลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ** ทำให้มีลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจหลายขั้นตอนและมีการสื่อสารย้อนขั้นตอนเพื่อทบทวนข้อมูลหรือสิ่งที่สรุปในขั้นตอนต่างๆ

- **ความเกี่ยวข้องกับทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร** ทำให้ (1) มีการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลจากหลายทิศทาง (2) มีการหาข้อมูลที่เป็นต่อการตัดสินใจทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม

- **ความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล** ทำให้ (1) มีความถี่ในการปฏิสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและซักถามความชัดเจนของข้อมูลมากขึ้น (2) มีการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจกับประเด็น หรือห้ยังเสียงในทีมผู้บริหารสูงสุดก่อนจะสื่อสารประเด็นกับผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง (3) เป็นเงื่อนไขที่ทำให้ผู้บริหารสื่อสารข้อมูลสำคัญและจำเป็น รวมทั้งแสดงความคิดเห็นในกระบวนการตัดสินใจ

- **ความเกี่ยวข้องกับช่องทางการสื่อสาร** ทำให้มีการสื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ ทั้งในและนอกการประชุม เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

- **ความเกี่ยวข้องกับทำให้เกิดสิ่งรบกวนในการสื่อสาร** มีผลต่อความตั้งใจที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการ

## 10. ความชัดเจนของเป้าหมายงาน

- **ความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล** ทำให้ทีมบริหารในการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องและแสดงความคิดเห็นที่ตรงประเด็น

- **ความเกี่ยวข้องกับทำให้เกิดสิ่งรบกวนในการสื่อสาร** ถ้าเป้าหมายไม่ชัดเจน มีผลให้ทีมบริหารเกิดความสับสนว่าข้อมูลที่จะสื่อสารเกี่ยวข้องกับประเด็นหรือไม่ และอาจทำให้เลือกไม่สื่อสาร

## 11. ความเร่งด่วนของประเด็น

- **ความเกี่ยวข้องกับตัวผู้ร่วมตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ** ทำให้มีผู้เข้าร่วมตัดสินใจเป็นผู้เกี่ยวข้องที่มีข้อมูลสำคัญหรืออาจจะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกทีม

- **ความเกี่ยวข้องกับลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ** ทำให้ (1) ข้ามขั้นตอนบางขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ (2) เรียกกรรมการตัดสินใจระบบบุคคล เช่น ผู้ที่รับผิดชอบงานต้องตัดสินใจไปก่อน หรือขอการตัดสินใจจากผู้บริหารสูงสุดทันที

- **ความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล** ทำให้ (1) มีความถี่ในการปฏิสัมพันธ์และปริมาณการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาก (2) มีการปฏิสัมพันธ์ที่ต่อเนื่อง

- **ความเกี่ยวข้องกับช่องทางการสื่อสาร** ช่องทางการสื่อสารที่ทีมบริหารมักใช้ คือ การสื่อสารต่อหน้าในที่ประชุมหรือโทรศัพท์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อความรวดเร็ว

- **ความเกี่ยวข้องกับทำให้เกิดสิ่งรบกวนในการสื่อสาร** อาจทำให้เกิดภาวะความจำกัดทางความคิดหรือความตึงเครียดซึ่งเป็นสิ่งรบกวนที่มีผลต่อคุณภาพในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ

## 12. ลักษณะของผู้นำกลุ่ม

- **ความเกี่ยวข้องกับตัวผู้ร่วมตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ** (1) ทักษะการนำกลุ่มของผู้นำมีผลต่อการมีส่วนร่วมในการสื่อสารของทีมบริหาร (2) ผู้นำกลุ่มที่เปิดรับฟังความคิดเห็นจะทำให้สมาชิกทีมบริหารมีส่วนร่วมในการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ (3) ผู้นำกลุ่มที่มีระดับความรู้ ความชำนาญมากกว่าสมาชิกอื่นๆ ในทีมบริหารมาก ทำให้สมาชิกทีมบริหารมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยลง และการสื่อสารเป็นแบบรับหลักการ ความคิดจากผู้บริหารมาปฏิบัติ (top-down) (4) ทีมบริหารในองค์กรที่เคยมีผู้บริหารสูงสุดเป็นชาวอเมริกันเห็นว่า ผู้บริหารชาวอเมริกันมีเทคนิคการนำประชุมที่ทำให้สมาชิกทีมสื่อสารข้อมูล แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (5) ผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพที่บริษัทแม่จ้างมาจะมีความเข้าใจในองค์กรที่เป็นบริษัทแม่ น้อย และอาจให้ข้อมูลสำคัญได้ไม่แม่นยำ (6) ผู้นำกลุ่มซักถามข้อมูลละเอียด (“จี้”) มีผลทำให้ทีมผู้บริหารต้องเตรียมข้อมูลมาอย่างดี

- **ความเกี่ยวข้องกับลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ** ความกล้าตัดสินใจของผู้นำกลุ่มมีผลต่อความคืบหน้าในการดำเนินกระบวนการตัดสินใจ

- **ความเกี่ยวข้องกับทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร** ผู้นำที่มีทักษะในการนำประชุมกลุ่มทำให้ทีมบริหารสื่อสารข้อมูลและแสดงความคิดเห็นได้มากและมีทิศทางการสื่อสารทุกรูปแบบ

- **ความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล** (1) ลักษณะผู้นำกลุ่มมีผลต่อบรรยากาศในการสื่อสารและรูปแบบวิธีการดำเนินการประชุมที่แตกต่างกัน (2) ผู้นำที่มีทักษะในการนำประชุมกลุ่มทำให้ทีมบริหารสื่อสารข้อมูลและแสดงความคิดเห็นได้มาก

- **ความเกี่ยวข้องกับช่องทางการสื่อสาร** ผู้นำกลุ่มซักถามข้อมูลละเอียด (“จี้”) มีผลทำให้สมาชิกทีมเลือกช่องทางการสื่อสารอื่นๆ ประกอบนอกเหนือจากการสื่อสารในการประชุม หรือเลือกสื่อสารผ่าน “คนกลาง”

- **ความเกี่ยวข้องกับทำให้เกิดสิ่งรบกวนในการสื่อสาร** (1) ผู้นำกลุ่มที่ตัดสินใจช้ามีผลต่อการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือข่าวสารของทีมบริหารในขั้นตอนถัดมา (2) ผู้นำกลุ่มที่สื่อสารเป้าหมายของประเด็นตัดสินใจได้ไม่ชัดเจน ทำให้สมาชิกทีมบริหารอื่นๆ มี

ความตั้งใจในการสื่อสาร และ (3) ผู้นำกลุ่มที่ตัดสินใจแบบรวบอำนาจ ทำให้ทีมบริหารรู้สึก อึดอัดใจในการแสดงความคิดเห็นคัดค้าน

อย่างไรก็ตาม ลักษณะผู้นำกลุ่มไม่มีผลต่อลักษณะการสื่อสารโดยตรง เพราะวัฒนธรรมองค์กรให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมกันและการทำงานเป็นทีม เช่นในองค์กร C และ G

### 13. ขนาดของกลุ่ม

- **ความเกี่ยวข้องกับตัวผู้ร่วมตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ** ขนาดของกลุ่มที่ใหญ่อาจทำให้ผู้บริหารบางคนไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

- **ความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล** ขนาดกลุ่มไม่เกิน 5-8 คน มีความเหมาะสมในการตัดสินใจร่วมกันเพราะจะทำให้การปฏิสัมพันธ์และการแลกเปลี่ยนข้อมูล แสดงความคิดเห็นทั่วถึง

- **ความเกี่ยวข้องกับช่องทางการสื่อสาร** (1) งานที่ต้องการผู้ร่วมตัดสินใจกลุ่มใหญ่ ผู้รับผิดชอบงานจะต้องมีการแบ่งโครงสร้างเป็นกลุ่มย่อยเพื่อให้ทีมบริหารมีส่วนร่วมในการสื่อสารอย่างทั่วถึง และใช้การสื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารหลายช่องทางที่เหมาะสมกับกระบวนการตัดสินใจแต่ละขั้นตอน (2) กลุ่มที่มีขนาดไม่ใหญ่จะทำให้เกิดช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยต่อหน้าหรือคุยโทรศัพท์โดยไม่ได้นัดหมายล่วงหน้า

- **ความเกี่ยวข้องกับทำให้เกิดสิ่งรบกวนในการสื่อสาร** (1) ขนาดของกลุ่มที่ไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน เช่น กลุ่มมีขนาดใหญ่แต่งานไม่ซับซ้อนหรือไม่ยาก ทำให้ผู้บริหารบางคนไม่มีส่วนร่วมในการสื่อสารหรือคุยกันเองเป็นกลุ่มย่อยแต่ไม่ได้เสนอในที่ และ (2) อาจทำให้ผู้บริหารที่ไม่มีส่วนร่วมเกิดความอึดอัดใจในการเข้าร่วมตัดสินใจครั้งต่อไป

14. สถานภาพและบทบาทของสมาชิกกลุ่ม สถานภาพและบทบาทของสมาชิกกลุ่ม ได้แก่ องค์ประกอบของผู้บริหารในตำแหน่ง ความรับผิดชอบต่างๆ ที่เข้าร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า

- **ความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล** (1) ผู้บริหารที่มีสถานภาพหรือบทบาทสูงกว่ามักจะสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องและแสดงความคิดเห็นมาก (2) ผู้ที่มีสถานภาพหรือบทบาทต่ำกว่ามักจะมีการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องและแสดงความคิดเห็นน้อย และ จะสื่อสารข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการตัดสินใจแต่อาจจะไม่แสดงความคิดเห็น (3) การได้รับการยอมรับอย่างเสมอภาคกัน ทำให้ทีมบริหารใช้ข้อมูล เหตุผล และข้อเท็จจริงที่ตรวจสอบได้ ในการสนับสนุนความคิดเห็นของตน และใช้ข้อมูลในการสร้าง ประเมินทางเลือก และสรุปด้วยการใช้ข้อมูล หลักฐาน เหตุผลสนับสนุนเช่นกัน

- **ความเกี่ยวข้องกับช่องทางการสื่อสาร** ทำให้สื่อสารข้อมูลสำคัญผ่านคนกลาง โดยหากสื่อสารด้วยตนเอง ข้อมูลนั้นอาจถูกมองข้าม

#### 15. ความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญของสมาชิกกลุ่ม

- **ความเกี่ยวข้องกับตัวผู้ร่วมตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ** (1) สมาชิกที่มบริหารที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่า และมีบทบาทในการซักถามแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมากกว่า (2) สมาชิกที่มบริหารที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่ามักเลือกที่จะสังเกตการณ์ว่าผู้มประสบการณ์มากคิดเห็นอย่างไร มากกว่ามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น (3) ข้อมูลและความคิดเห็นของผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ มีความเกี่ยวข้องกับทิศทางการสร้างทางและประเมินทางเลือก และการสร้างข้อสรุปในการตัดสินใจ

- **ความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล** (1) สมาชิกที่มบริหารที่มีความรู้และประสบการณ์มากจะมีปริมาณการสื่อสารข้อมูลที่ตรงประเด็นได้มาก ชัดเจนและแสดงความคิดเห็นประกอบเหตุผลและหลักฐานที่น่าเชื่อถือรวมทั้งจะเสนอทางเลือกใหม่ๆ ในการตัดสินใจมากกว่า (2) สมาชิกที่มบริหารที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยจะสื่อสารแสดงความคิดเห็นเฉพาะประเด็นที่ตนแน่ใจหรือสื่อสารข้อมูลที่จำเป็นแต่ไม่แสดงความคิดเห็น

#### 16. อิทธิพลของสมาชิกบางคนภายในกลุ่ม

- **ความเกี่ยวข้องกับตัวผู้ร่วมตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ** (1) ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารมีความเกี่ยวข้องกับทิศทางการสร้างและประเมินทางเลือก และการสร้างข้อสรุปในการตัดสินใจของกลุ่ม (2) อิทธิพลส่วนบุคคลของสมาชิก ไม่มีผลต่อ การสร้างและประเมินทางเลือกและการสร้างข้อสรุปในการตัดสินใจ

- **ความเกี่ยวข้องกับลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ** หากสมาชิกที่มบริหารที่มีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มหรือมีความน่าเชื่อถือไม่สามารถเข้าร่วมการประชุมได้ การประชุมนั้นจะถูกเลื่อนออกไป

- **ความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล** (1) ข้อมูลหรือความคิดเห็นที่มาจากสมาชิกที่มความน่าเชื่อถือ และมาจากสมาชิกที่มีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มจะถูกซักถามความชัดเจนน้อยกว่าสมาชิกที่มบริหารคนอื่นๆ (2) สมาชิกในทีมบริหารจะระมัดระวังคำพูดเมื่อต้องซักถามข้อมูลจากสมาชิกที่มีอิทธิพลส่วนบุคคลต่อทีม

- **ความเกี่ยวข้องกับช่องทางการสื่อสาร** ทำให้มีการสื่อสารข้อมูลสำคัญผ่านคนกลางที่มีอิทธิพลใกล้เคียงกัน

### 17. ความผูกพันภายในทีม

- **ความเกี่ยวข้องกับตัวผู้ร่วมตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ** ความผูกพันภายในทีมมีความเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- **ความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล** (1) มีผลต่อความถี่ในการปฏิสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ปริมาณการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญและเกี่ยวข้อง และแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่ตัดสินใจ (2) ในบางกรณี การทำงานร่วมกันมานานหรือมีความผูกพันภายในทีมมากเกินไปทำให้ปริมาณการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญแต่มีผลกระทบต่อสมาชิกในทีมน้อยลง เพื่อรักษาความสัมพันธ์หรือเกรงอิทธิพล (3) สมาชิกทีมบริหารที่ต่างมาใหม่จะมีการปฏิสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นต่อกันและกันมากกว่ากับสมาชิกที่อยู่มานาน
- **ความเกี่ยวข้องกับช่องทางการสื่อสาร** ทำให้สมาชิกทีมบริหารมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นผ่านช่องทางการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

### 18. ความผูกพันกับงานหรือองค์กร

- **ความเกี่ยวข้องกับตัวผู้ร่วมตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ** ความผูกพันกับงานหรือองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- **ความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล** มีผลต่อความถี่ในการปฏิสัมพันธ์และปริมาณการแลกเปลี่ยนข้อมูลสำคัญและเกี่ยวข้อง และแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่ตัดสินใจ

### 19. อุปนิสัยหรือลักษณะส่วนบุคคล

- **ความเกี่ยวข้องกับตัวผู้ร่วมตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ** มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการสื่อสาร
- **ความเกี่ยวข้องกับทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร** มีผลต่อทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร
- **ความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล** (1) มีผลต่อลักษณะการปฏิสัมพันธ์ การสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและแสดงความคิดเห็น (2) มีผลต่อปริมาณการสื่อสารข้อมูลหรือความคิดเห็นแต่ไม่มีผลต่อคุณภาพของข้อมูล (3) ผู้บริหารที่มีอุปนิสัย



ตรงไปตรงมา ให้ความสำคัญกับหลักการความถูกต้อง จะกล้าเสนอและยืนยันความคิดเห็นของตนโดยใช้เหตุผล แม้ความคิดนั้นจะขัดแย้งกับทีมบริหารคนอื่น

- **ความเกี่ยวข้องกับช่องทางการสื่อสาร** (1) มีผลต่อการเลือกช่องทางการสื่อสาร และ (2) ผู้บริหารที่มีอุปนิสัยคล้ายกันจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นระหว่างกันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

## 20. ความถนัดในการใช้ภาษาอังกฤษ

- **ความเกี่ยวข้องกับตัวผู้ร่วมตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ** กลุ่มตัวอย่างบางส่วนเห็นว่า มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คือไม่สามารถแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่

- **ความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล** (1) มีผลต่อความถี่ในการปฏิสัมพันธ์ ปริมาณการสื่อสารข้อมูลและการแสดงความคิดเห็น (2) หากผู้บริหารมีความจำกัดในการใช้ภาษาอังกฤษ อาจจะสื่อสารได้น้อยกว่า

- **ความเกี่ยวข้องกับช่องทางการสื่อสาร** ความจำกัดในการใช้ภาษาอังกฤษทำให้ทีมบริหารใช้ช่องทางการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรในการอธิบายข้อมูล เหตุผล หรือแสดงความคิดเห็นในการปฏิสัมพันธ์มากขึ้น

- **ความเกี่ยวข้องกับทำให้เกิดสิ่งรบกวนในการสื่อสาร** (1) ความจำกัดในการใช้ภาษาอังกฤษโดยเฉพาะการพูดได้แย่งแสดงเหตุผลเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งในการสื่อสาร (2) สำเนียงหรือความช้าเร็วในการใช้ภาษาอังกฤษของผู้ร่วมตัดสินใจเป็นสิ่งรบกวนใจ เช่น ในการประชุมทางโทรศัพท์ แต่ไม่มีผลต่อการสื่อสาร

## 21. ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับผู้บริหารชาวตะวันตก

- **ความเกี่ยวข้องกับตัวผู้ร่วมตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ** มีผลทำให้ (1) เข้าใจระบบการคิดและการสื่อสารของผู้ร่วมตัดสินใจ (2) การได้รับการหล่อหลอมวิธีคิดและลักษณะการสื่อสารของผู้บริหารชาวไทยให้คล้ายวัฒนธรรมตะวันตก และ (3) มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการสื่อสารและแสดงความคิดเห็นการตัดสินใจ

- **ความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล** มีความเกี่ยวข้องกับ (1) ปริมาณการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นที่มาก (2) การซักถาม ให้ข้อมูล และแสดงความคิดเห็นที่ตรงไปตรงมา และ (3) ใช้ข้อมูลและเหตุผลในการโต้แย้งแสดงเหตุผล

## 22. ความชัดเจนของข้อมูลที่มี

- **ความเกี่ยวข้องกับลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ** ทำให้ (1) การดำเนินลำดับขั้นตอนในกระบวนการรวดเร็ว ทีมบริหารมีการซักถามหรือตั้งข้อสงสัยน้อย (2) หากข้อมูลที่น่าเสนอขาดความชัดเจน หรือยังตอบคำถามได้ไม่ครบ จะมีการมอบหมายให้หาข้อมูลเพิ่มเติมกว่ามีความจำกัดเรื่องเวลาหรือเงื่อนไขอื่น ๆ
- **ความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล** มีผลต่อปริมาณการสื่อสารในการแสดงความคิดเห็น สร้างและอภิปรายทางเลือก โดยหากข้อมูลชัดเจนก็จะมีปริมาณการสื่อสารมาก และ มีผลต่อความแม่นยำในการตัดสินใจ
- **ความเกี่ยวข้องกับการทำให้เกิดสิ่งรบกวนในการสื่อสาร** ข้อมูลที่ไม่ชัดเจนทำให้ทีมบริหารรู้สึกอึดอัดที่จะแสดงความคิดเห็น และทำให้การตัดสินใจล่าช้า

### 23. ความเป็นไปได้ของทางเลือกที่มี

- **ความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล** ทำให้ (1) สมาชิกทีมบริหารมีแนวโน้มจะสื่อสารข้อมูลเพื่อสนับสนุนทางเลือกที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (2) มีการสื่อสารข้อมูลเพื่อลงรายละเอียดในทางเลือกที่เป็นไปได้มาก

### 24. บริบทหรือสถานการณ์ภายในองค์กร

- **ความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล** หากประเด็นที่กำลังอยู่ในระหว่างการตัดสินใจมีความขัดแย้งกับทัศนคติของสมาชิกในองค์กร ทีมบริหารจะนำข้อมูลนั้นมาประกอบการตัดสินใจโดยยังคงรักษาผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก

### 25. บริบทหรือสถานการณ์ภายนอกองค์กร

- **ความเกี่ยวข้องกับลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล** ทำให้ (1) ความถี่ในการปฏิสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล เพราะความเปลี่ยนแปลงของบริบทภายนอกองค์กรทำให้ข้อมูลเปลี่ยนแปลง และ (2) มีผลต่อการใช้ข้อมูลเพื่ออภิปรายทางเลือกและการตัดสินใจ
- **ความเกี่ยวข้องกับช่องทางการสื่อสาร** ทีมบริหารต้องสื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารที่ติดต่อและส่งข้อมูลได้รวดเร็ว เช่น โทรศัพท์หรืออินเทอร์เน็ต

### 26. เกณฑ์กำหนดในการตัดสินใจในประเด็น

ปัจจัยนี้มีผลต่อลักษณะการสื่อสารของทีมบริหารในกระบวนการตัดสินใจ คือ เป็นกรอบและเป็นตัวกรองในการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นที่เกี่ยวข้อง และมีผลต่อการตัดสินใจดังที่กล่าวมาบ้างในการตอบปัญหานำวิจัยข้อที่ 2

ทั้ง 26 ปัจจัยมีผลต่อลักษณะการสื่อสารของทีมบริหารในกระบวนการตัดสินใจแต่ละประเภทคล้ายกัน แต่มีปัจจัยบางตัวที่ทำให้ลักษณะการสื่อสารในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันชัดเจน คือ ปัจจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมประจำชาติ นอกจากนี้ ทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ คล้ายกัน สามารถจำแนกได้ 2 กลุ่ม คือ

- (1) ทีมบริหารในองค์กร A, D, E และ F (โดยองค์กร A และ F จะคล้ายกันมาก) โดยลักษณะการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ ขององค์กร E บางส่วนจะคล้ายองค์กร A, D และ F แต่บางส่วนจะคล้ายองค์กร B, C และ G และ
- (2) ทีมบริหารในองค์กร B, C และ G (องค์กร C และ G จะคล้ายกันมากกว่า B)

## อภิปรายผลการวิจัย

**ปัญหานำวิจัยข้อที่ 1 แนวคิดและประเภทของกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกัน ในประเทศไทย มีอะไรบ้าง และแต่ละประเภทมีลักษณะอย่างไร**

### แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในการวิจัยส่วนใหญ่จำแนกตามโครงสร้างการบริหารจัดการและหลักการตัดสินใจขององค์กร ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมตัดสินใจในระบบทีม ส่วนการตัดสินใจในระดับบริหารจัดการของบางองค์กรที่เป็นแบบรวมอำนาจ พบในองค์กรร่วมทุนที่มีระยะเวลาดำเนินธุรกิจในช่วง 3-6 ปี (องค์กร A และ E) ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่องค์กรกำลังเรียนรู้และปรับตัวในการดำเนินธุรกิจ องค์กรจำเป็นต้องเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว และสามารถแข่งขันในสภาพตลาดได้ (องค์กร E) หรือเป็นเพราะผู้บริหารดั้งเดิมจากบริษัทแม่ฝั่งไทยมีความจำกัดในกระบวนการคิดหรือความชำนาญในเทคโนโลยีและอยู่ในกระบวนการเรียนรู้จากผู้บริหารอเมริกันที่มาจากบริษัทแม่ (องค์กร A)

ในด้านบทบาทขององค์กรต่อบริษัทแม่และการแข่งขันทางการตลาด องค์กรร่วมทุนในการวิจัยเกือบทั้งหมด เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการในระบบโลกและมีบทบาทในเชิงรับ คือ รับกรอบแนวคิด นโยบาย และระบบบริหารจัดการจากบริษัทแม่ที่รับผิดชอบหลักในการบริหารจัดการองค์กร ควบคุมการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องและบรรลุตามเป้าหมายที่บริษัทแม่กำหนด โดยให้ความสำคัญกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการพัฒนางานเพื่อการสร้างผลกำไร การแข่งขันทางการตลาด และชื่อเสียงขององค์กร สามารถเจรจาต่อรองกับบริษัทแม่เพื่อผลประโยชน์สูงสุดในการดำเนินกิจการ (Lyles และ Reger, 1993) ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิด Implementation ตามแบบจำลองของ Lu และ Lake (1997) ส่วนเหตุผลที่องค์กร D ให้ความสำคัญกับการแข่งขันทางการตลาดน้อย เพราะสภาพตลาดในผลิตภัณฑ์ขององค์กร D ค่อนข้างเป็นระบบผูกขาด มีคู่แข่งสำคัญเพียงรายเดียว และผลิตภัณฑ์ขององค์กร D มีคุณภาพสูงซึ่งเป็นจุดแข็งสำคัญในการแข่งขัน แนวทางการตัดสินใจขององค์กร D สอดคล้องตามแนวคิด Institutionalization ตามแบบจำลองของ Lu และ Lake (1997) เช่นกัน

**ยกเว้นในองค์กร E** ที่รับแนวคิด และระบบในการบริหารจัดการองค์กรเพียงบางส่วน และขออำนาจตัดสินใจในบางส่วนโดยเฉพาะในการบริหารงานประจำวัน (daily operation) โดยให้เหตุผลว่า องค์กรข้ามชาติขนาดเล็กและอยู่ในช่วงเริ่มกิจการที่ต้องการเติบโตทางธุรกิจอย่างรวดเร็วจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูง มีการตัดสินใจเร็วและแม่นยำ สอดคล้องกับ Infante et al (1997) ที่กล่าวว่า ในงานที่ต้องการการเจริญเติบโตที่รวดเร็ว บางครั้งเหมาะสมที่จะมีผู้นำกลุ่มลักษณะแบบเบ็ดเสร็จ (authoritarian) เพราะต้องการการตัดสินใจที่ชัดเจนและรวดเร็ว ในขณะที่องค์กรข้ามชาติขนาดใหญ่ซึ่งมีตำแหน่งทางการตลาดที่คงที่ ดำเนินธุรกิจมานาน จะตัดสินใจช้ากว่าและต้องมีความรอบคอบ เพราะการตัดสินใจที่ผิดพลาดมีผลมากต่อชื่อเสียงขององค์กร แนวคิดการตัดสินใจในองค์กร E สอดคล้องกับแนวคิด Political system ตามแบบจำลองของ Lu และ Lake (1997) และความคิดเกี่ยวกับความเป็นอิสระในการจัดระบบบริหารจัดการ องค์กรร่วมทุน (Lyles และ Reger, 1993)

### ประเภทของกระบวนการตัดสินใจ

ประเภทของกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในองค์กรกลุ่มตัวอย่าง มีความแตกต่างกันตามลักษณะของงาน และประสบการณ์หรือความชำนาญของทีมบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Heller, Drenth, Koopman และ Rus (1988)

ลำดับขั้นตอนที่ทีมบริหารมักจะข้ามไปในกระบวนการตัดสินใจเกือบทุกประเภท คือ ขั้นตอนเกี่ยวกับการซักถาม ทำความเข้าใจร่วมกันในประเด็นที่ตัดสินใจ การร่วมกันวางแผน คิดหาวิธีการและเกณฑ์ในการตัดสินใจ ยกเว้นในกระบวนการตัดสินใจเชิงนโยบาย กลยุทธ์การทำธุรกิจ การเริ่มโครงการใหม่หรือประเด็นวิกฤตที่มีผลกระทบรุนแรงต่อองค์กร สอดกับงานวิจัยของ Nutt (1984 อ้างใน Miller, 1998) โดยอาจเป็นเพราะสาเหตุใดสาเหตุหนึ่งต่อไปนี้

- (1) การมอบหมายงานจากบริษัทแม่ฝั่งอเมริกันหรือผู้บริหารสูงสุดมีความชัดเจน
- (2) แนวคิดองค์กรร่วมทุนมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามมากกว่าปฏิเสศ (Implementation) โดยผู้บริหารอาจสื่อสารใน “ว่าจะทำอย่างไร” มากกว่า “จะทำหรือไม่”
- (3) ลักษณะวัฒนธรรมประจำชาติของผู้บริหารชาวไทยมักไม่ชอบซักถามหรือแสดงความคิดเห็น นิยมที่จะปฏิบัติตามคำสั่งมากกว่าการโต้แย้งแสดงเหตุผล (วิรยา ชุนพรหม, 2542; เมตตา วิวัฒน์านุกูล, 2536) นอกจากนี้ ผู้บริหารชาวไทยซึ่งมีลักษณะทางวัฒนธรรมประจำชาติที่ไม่เน้นปัจเจกบุคคล (Low individualism) อาจมองว่า การซักถามข้อสงสัยอาจทำให้กระทบกระเทือนความสัมพันธ์ภายในกลุ่มสอดคล้องกับ Ting-Toomay (1985) ซึ่งกล่าวว่า คนในลักษณะวัฒนธรรมแบบกลุ่ม (Collectivism) มองการซักถามว่าเป็นการพยายามค้นหาสิ่งที่ปกปิด ควรสื่อสารแบบอ้อมๆ ไม่เผชิญหน้าโดยตรง รักษาหน้าและความสัมพันธ์ ในขณะที่คนในลักษณะวัฒนธรรมแบบเน้นปัจเจกบุคคล (Individualism) มองว่า การซักถามทำให้เกิดการสื่อสารที่เปิดเผย แสดงความตรงไปตรงมาและเผชิญหน้า ให้ความสำคัญกับการมุ่งหาคำตอบ
- (4) ศักยภาพของผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพที่เข้ามาดูแลองค์กรร่วมทุนฯ (เฉพาะในองค์กรที่ร่วมทุนหลังจากบริษัทแม่ก่อตั้งมาได้ระยะหนึ่ง) แตกต่างจากผู้บริหารในองค์กรดั้งเดิมมาก จึงใช้ประสบการณ์ในการแนะนำวิธีการหรือทางเลือกให้ทำมากกว่าร่วมกันคิดโดยระบบทีม
- (5) ความจำกัดด้านเวลาของทีมบริหาร สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทีมบริหารในทุกองค์กร และงานของ Nutts (1984 อ้างใน Miller, 1998)

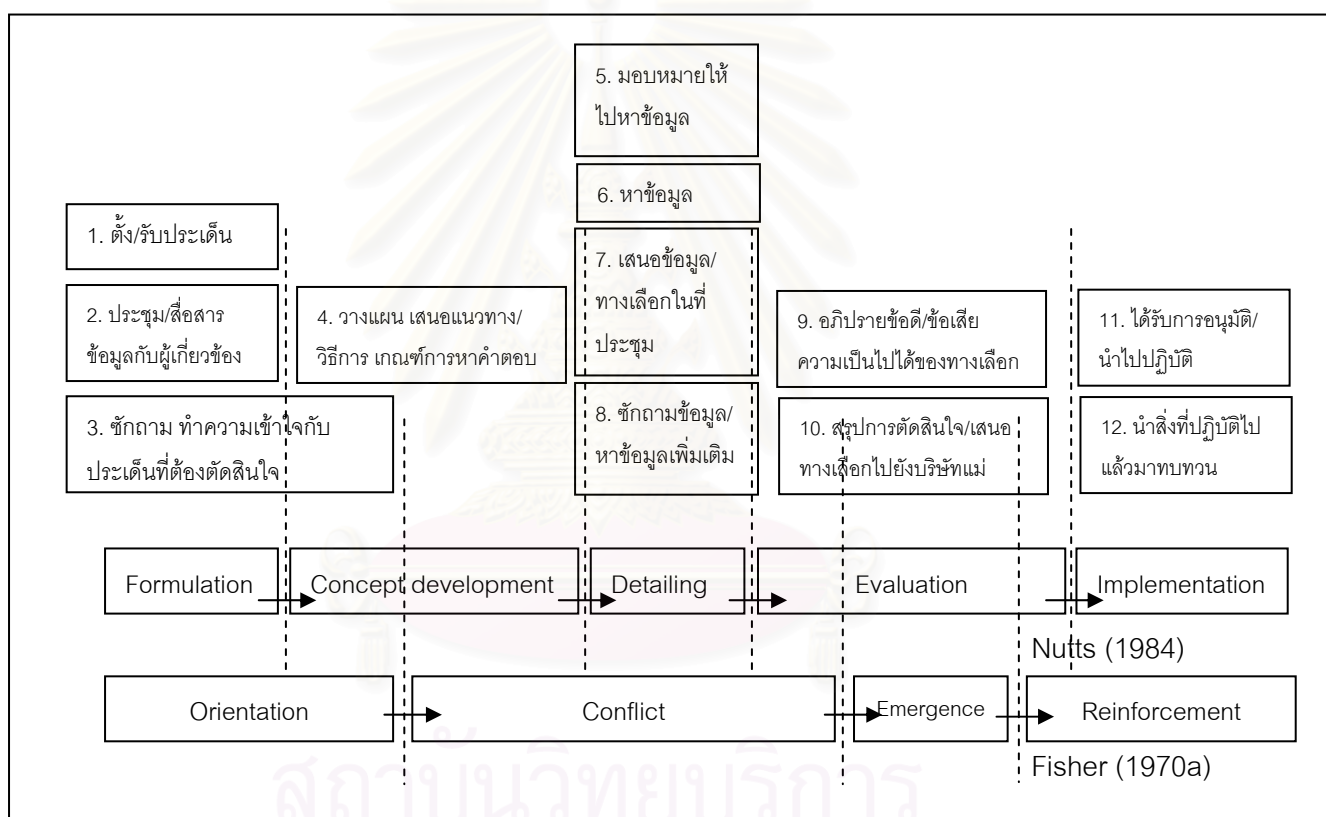
อย่างไรก็ตาม จากการวิจัยพบว่าแม้จะมี**แบบแผนของลำดับขั้นตอน**ในกระบวนการตัดสินใจในงานแต่ละลักษณะ ทีมบริหารส่วนมากมักจะดำเนินการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบแบบ “ถามแล้วตอบเลย” โดยเหตุผลหลักของการดำเนินการตัดสินใจลักษณะนี้คือ เป็นการประหยัดเวลาหรือเพื่อนำเวลาไปตัดสินใจในเรื่องที่วิกฤตมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทีมบริหารในทุกองค์กร และงานวิจัยของ Nutts (1984 อ้างใน Miller, 1998)

**ลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ** มีความแตกต่างกัน “แล้วแต่เรื่อง” หรือ “แล้วแต่กรณี” โดยสามารถย้อนขั้นตอนกลับไปกลับมาได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Poole และ

Roth (1989a และ 1989b) ที่กล่าวว่าลำดับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจสามารถเปลี่ยนแปลง ย้อนกลับได้ ขึ้นกับเงื่อนไข (contingencies) ของความจำกัด เวลา บริบทและสภาพการณ์แวดล้อม

ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบเกี่ยวกับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ 12 ขั้นตอน มาสรุปและเปรียบเทียบกับแนวคิดของ Nutts (1984) และ Fisher (1970a) ดังแผนภาพที่ 5.2

แผนภาพที่ 5.2 เปรียบเทียบข้อค้นพบเกี่ยวกับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในองค์กรร่วมทุนไทย-อเมริกัน กับแนวคิดของ Nutts (1984) และ Fisher (1970a)

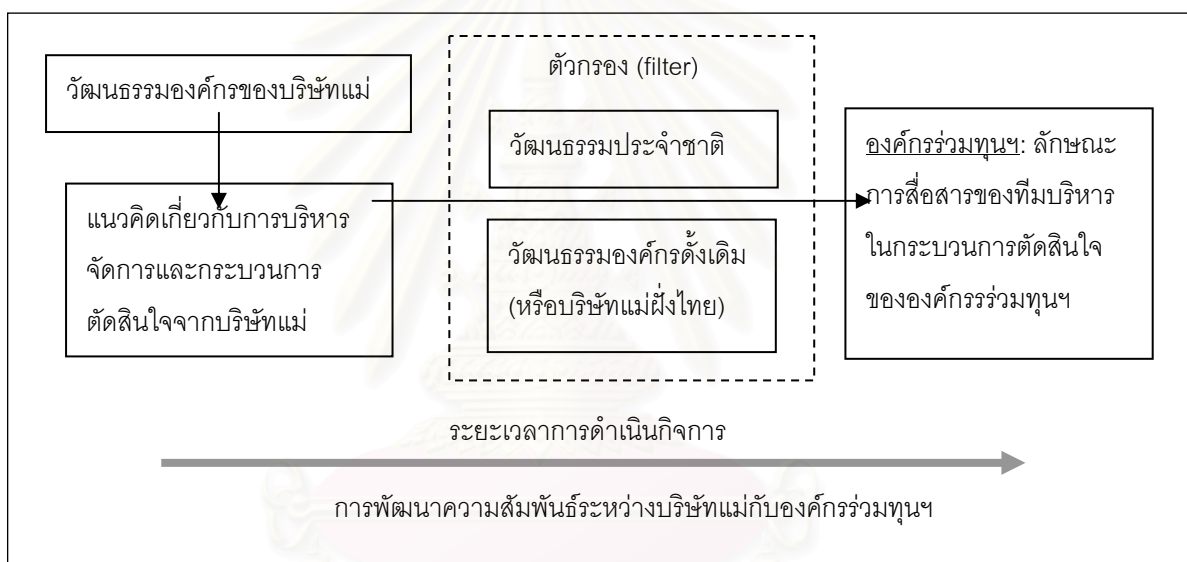


**ปัญหานำวิจัยข้อที่ 2 ลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ ของทีมบริหารในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกัน ในประเทศไทยเป็นอย่างไร**

ข้อค้นพบที่น่าสนใจในปัญหานำวิจัยข้อนี้มี 2 ส่วน ส่วนแรก คือ ลักษณะการสื่อสารของทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างในองค์กรที่มีแนวคิดการตัดสินใจที่นิตบุคคอเมริกันเป็นหุ้นส่วนใหญ่ที่พบ

ในงานวิจัย **ไม่สอดคล้อง** (หรือสอดคล้องไม่มาก) กับปัจจัยอัตราส่วนการร่วมทุนหรือวัฒนธรรมของบริษัทแม่ที่องค์กรรับระบบบริหารจัดการมาใช้ โดยจากปรากฏการณ์ดังกล่าว ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าปัจจัยสำคัญ 3 ประการที่มีผลต่อการรับหรือปรับใช้วัฒนธรรมการคิด ระบบการตัดสินใจและลักษณะการสื่อสารของบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน คือ (1) ทักษะคนที่ผู้บริหารมีต่อระบบบริหารจัดการของบริษัทแม่ (2) ลักษณะการเข้าร่วมทุน (ร่วมทุนตั้งแต่เริ่มก่อตั้งหรือหลังจากก่อตั้งบริษัทแม่ฝั่งไทยได้ระยะหนึ่ง) และ (3) ระยะเวลาการดำเนินงาน โดยผู้วิจัยจะได้สรุปและอภิปรายตามแบบจำลองที่ 5.3

แผนภาพที่ 5.3 แบบจำลองแสดงปัจจัยที่สัมพันธ์กับลักษณะการสื่อสารของทีมบริหารในองค์กรร่วมทุนไทย-อเมริกัน



จากแบบจำลองที่ผู้วิจัยเสนอ วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทแม่ (ซึ่งได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมประจำชาติ) จะถูกส่งผ่านแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรมายังบริษัทร่วมทุนฯ โดยมีปัจจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมประจำชาติและวัฒนธรรมดั้งเดิมเป็นตัวกรอง และมีปัจจัยเกี่ยวกับระยะเวลาการดำเนินงานและการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทแม่กับองค์กรร่วมทุนฯ เข้ามาเกี่ยวข้อง หากวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทแม่แข็งแรง (strong culture) ไม่ขัดแย้งรุนแรงกับวัฒนธรรมประจำชาติและวัฒนธรรมองค์กรดั้งเดิม (หรือของบริษัแม่) และบริษัทแม่มีการพัฒนาความสัมพันธ์กับองค์กรร่วมทุนระหว่างกาดำเนินงาน ผู้บริหารสูงสุดสามารถพิสูจน์ให้องค์กรร่วมทุนเห็นประโยชน์ของวัฒนธรรมการคิดและระบบงานของบริษัทแม่ ประกอบกับระยะเวลาในการร่วมทุนที่ยาวนาน ทีมบริหารในองค์กรร่วมทุนจะปรับวัฒนธรรมการคิด การตัดสินใจส่วนบุคคลและลักษณะการสื่อสารไปในทิศทางเดียวกับบริษัทแม่ฝั่งที่รับผิดชอบการบริหารจัดการแต่

ยังคงได้อิทธิพลจากวัฒนธรรมดั้งเดิม (ในที่นี้คือวัฒนธรรมไทย) อยู่บ้าง (เช่น องค์กร C และ G) แต่ถ้าบริษัทแม่อีกฝั่งหนึ่งไม่ได้เข้ามาเกี่ยวข้องหรือพัฒนาความสัมพันธ์กับองค์กรร่วมทุน องค์กรร่วมทุนก็จะไม่ได้รับอิทธิพลจากบริษัทแม่ฝั่งนั้น (เช่น องค์กร B และ C)

สำหรับปรากฏการณ์การสื่อสารในองค์กรที่เพิ่งร่วมทุนหลังจากก่อตั้งบริษัทแม่ฝั่งไทยได้ระยะหนึ่ง ดำเนินกิจการมาประมาณ 3-6 ปี (เช่น องค์กร A และ F) ซึ่งจากการวิจัยพบว่ามีอุปสรรคในการสื่อสาร (Noise) คือ ทักษะคติในทางลบกับผู้บริหารและระบบบริหารจัดการแบบอเมริกัน ทำให้มีระดับของความต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง (resistance to change) จากทีมบริหารในวัฒนธรรมองค์กรดั้งเดิม นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรดั้งเดิมขององค์กร A และ F แข็งแรง (บริษัทแม่ฝั่งไทยขององค์กร A อยู่ในเครือเจริญโภคภัณฑ์ ส่วนผู้บริหารบริษัทแม่ฝั่งไทยขององค์กร F ซึ่งเป็นเจ้าของดั้งเดิม เป็นกรรมการและผู้บริหารหลักขององค์กรร่วมทุน) ทีมบริหารและพนักงานส่วนใหญ่ขององค์กรเป็นพนักงานดั้งเดิม ประกอบกับระยะเวลาในการดำเนินกิจการไม่มากนัก ทำให้ลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจยังคงได้รับอิทธิพลจากองค์กรดั้งเดิม สอดคล้องกับ Smirich (1983 อ้างถึงใน Sypher, Applegate และ Sypher, 1985) ซึ่งกล่าวว่า วัฒนธรรมส่วนบุคคลของผู้ร่วมงานในองค์กรมีผลต่อลักษณะการบริหารจัดการองค์กรในทางปฏิบัติและผลงานขององค์กร

นอกจากนี้ ยังพบลักษณะสื่อสารเชิงการเมืองในองค์กรในบริษัทร่วมทุนที่เพิ่งร่วมทุนหลังจากก่อตั้งบริษัทแม่ฝั่งไทยได้ระยะหนึ่ง เช่น การไม่สื่อสารข้อมูลสำคัญหรือชี้แจงเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Eisenhardt และ Zbaraki (1992 อ้างถึงใน Lu และ Bjorkman, 1997) ตามสำนักคิดที่มองลักษณะการตัดสินใจขององค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศว่าเป็น “เกมการเมือง” คือต่างฝ่ายต่างสื่อสารเพื่อรักษาผลประโยชน์หรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของฝ่ายตน

ส่วนที่ 2 ลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารองค์กรร่วมทุนที่ร่วมทุนตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง ดำเนินกิจการเป็นระยะเวลามากกว่า 10 ปี (เช่น องค์กร C และ G) มีลักษณะคล้ายวัฒนธรรมอเมริกันเป็นส่วนใหญ่เนื่องจาก (1) บริษัทแม่ฝั่งอเมริกันขององค์กรร่วมทุนทั้ง 2 แห่งดูแลอย่างใกล้ชิด และ (2) ระยะเวลาในการดำเนินกิจการมากกว่า 10 ปี อย่างไรก็ตาม ลักษณะการสื่อสารของทีมบริหารในกระบวนการตัดสินใจยังมีบางส่วนคล้ายลักษณะแบบวัฒนธรรมไทย คือ ถึงแม้จะให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมกันแต่ยังให้เกียรติในตัวบุคคลและเคารพผู้อาวุโส ลักษณะการสื่อสารเป็นแบบผสมผสาน (Hybrid) (สามารถอธิบายได้จากแบบจำลองในแผนภาพที่ 5.3 เช่นกัน) ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ Lu และ Bjorkman (1997) ซึ่งมี



ลักษณะผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมของบริษัทแม่กับพนักงานท้องถิ่น (local worker) และงานวิจัยของจันทรจิรา อาภาเขต (2544) กล่าวถึงลักษณะของผู้หญิงที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสามารถในการสื่อสารในบริบทองค์กรข้ามชาติอเมริกันในประเทศไทยซึ่งกระฉับกระเฉง ว่องไว กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำ แต่คงไว้ซึ่งความอ่อนน้อม สุภาพและไม่ก้าวร้าว

สำหรับข้อค้นพบเกี่ยวกับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในประเด็นอื่นๆ ผู้วิจัยจะได้นำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

### ลักษณะการสื่อสารที่มีความคล้ายคลึงกันในทุกองค์กร

ลักษณะการสื่อสารที่มีความคล้ายคลึงกันในทุกองค์กร ได้แก่ การสร้างข้อสรุปและเกณฑ์การตัดสินใจ สำหรับแนวทางในการสร้างข้อสรุปทั้งในทีมบริหารระดับสูงและระดับกลาง ส่วนมากจะใช้มติเสียงส่วนใหญ่ (Consensus) เพราะวิธีการนี้ทำให้เกิดความร่วมมือจากผู้ร่วมตัดสินใจฝ่ายต่างๆ ในการนำข้อสรุปไปปฏิบัติ และเป็นวิธีการที่พึงประสงค์ในการตัดสินใจของกลุ่มมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัย อาทิ Hirokawa และ Salazar (1999); Brillhart และ Galanes (1998); Infante et al (1997); Ellis และ Fisher (1994) ฯลฯ รวมทั้งสอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย

สำหรับเกณฑ์ในการตัดสินใจ ผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่กล่าวถึง “ผลประโยชน์สูงสุดขององค์กรทั้งที่เป็นผลกำไรและไม่เป็นผลกำไร” ซึ่งคำตอบในลักษณะนี้มีความเป็นอัตวิสัย (Subjective) และแปรตามตัวผู้ร่วมตัดสินใจเป็นหลัก เนื่องจากผลประโยชน์สูงสุดของทีมบริหารทีมหนึ่งอาจไม่ใช่ของอีกทีมหนึ่ง หรือผลประโยชน์สูงสุดของทีมบริหารทีมหนึ่งอาจจะตรงหรือไม่ตรงกับสิ่งที่เป็นผลประโยชน์ขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Stewart (1985) ซึ่งกล่าวว่าลักษณะทางวัฒนธรรมของผู้ร่วมตัดสินใจเป็นตัวกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินใจ หากลักษณะทางวัฒนธรรมของผู้ร่วมตัดสินใจแตกต่างกัน เป็นไปได้ว่าเกณฑ์ในการตัดสินใจจะแตกต่างกันด้วย

นอกจากนี้ ลักษณะของเกณฑ์การตัดสินใจอาจจะสอดคล้องกับแนวคิดของ Lu และ Bjorkman (1997) ที่มองการตัดสินใจขององค์กรร่วมทุนในลักษณะผสมผสาน คือทั้งใช้เหตุผลเท่าที่จะเป็นไปได้ในการหาคำตอบ โดยผู้ร่วมตัดสินใจแต่ละฝ่ายต่างมีลักษณะการสื่อสารที่รักษาผลประโยชน์ในฝ่ายของตน

### ลักษณะการสื่อสารที่แตกต่างกันในแต่ละองค์กร

**องค์ประกอบเกี่ยวกับตัวผู้ร่วมตัดสินใจ:** ลักษณะการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมตัดสินใจแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยลักษณะงานที่เป็นประเด็นวิกฤตเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้ทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างมีส่วนร่วมในการสื่อสาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hirokawa และ McLeod, 1993; Orlikzt และ Hirokawa, 1997 (อ้างถึงใน Hirokawa Salazar, 2001); O'reilly, Chatman และ Anderson (1987) ซึ่งกล่าวว่าในงานที่มีผลกระทบต่อองค์กร (และหมายถึงผลกระทบต่อสมาชิกทีมที่ต้องรับผิดชอบการตัดสินใจ) จะทำให้เกิดการสื่อสารที่มีคุณภาพ สมาชิกทีมแต่ละคนจะเป็นตัวกรองข้อมูลซึ่งกันและกัน และมีความเกรงใจกันน้อยลง กล่าวแสดงออกมากขึ้น

เนื่องจากผู้วิจัยไม่ได้ศึกษาเจาะลึกในเชิงวัฒนธรรม จึงไม่สามารถสร้างข้อสรุปและอภิปรายในประเด็นความแตกต่างของตัวผู้ร่วมตัดสินใจในเชิงวัฒนธรรม อย่างไรก็ตาม ประเด็นนี้เป็นประเด็นที่ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในอนาคตเพื่อขยายฐานองค์ความรู้

### ทิศทางและรูปแบบการสื่อสารข้อมูล:

**ทิศทางการสื่อสารข้อมูล:** โดยส่วนมากจะถูกกำหนดโดยระบบคุณภาพที่องค์กรนำมาใช้ (เช่น ระบบ ISO 9002, QS 9000) ซึ่งเป็นระบบคุณภาพที่มาจากฐานความคิดในวัฒนธรรมตะวันตก ([www.iso.ch](http://www.iso.ch), มีนาคม, 2546) มีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้เกิดประชาธิปไตยและ**ความโปร่งใส**ซึ่งเป็นหลักการในการดำเนินธุรกิจของทุกองค์กร มีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน สร้างให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและทำให้เกิดผลิตภาพ (Productivity) ในงาน สอดคล้องกับงานของ Miller, 1998; Kluckhohn และ Strodbeck, 1960 (อ้างถึงใน Rhinesmith, 1989); Hodgetts และ Luthan, 2000

นอกจากนี้ ทิศทางการสื่อสารข้อมูลในองค์กรที่รับระบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กรแบบอเมริกันเป็นการสื่อสารแบบสองทางและเกิดขึ้นทุกทิศทาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ซาลิน นานา (2539) ซึ่งให้เหตุผลว่า เนื่องจากอิทธิพลวัฒนธรรมองค์กรแบบเสมอภาค ทำให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น แสดงออกในศักยภาพ ทำให้รู้สึกว่าคุณมีความสำคัญและมีส่วนร่วมในความสำเร็จของบริษัท

**รูปแบบการสื่อสาร:** ลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน จะให้ความสำคัญกับรูปแบบการเสนอรายงานที่มีความชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร

ตรวจสอบความถูกต้องได้ เพราะวัฒนธรรมการคิดและตัดสินใจตามระบบอเมริกันให้ความสำคัญกับข้อมูล หลักฐาน ข้อเท็จจริง รวมทั้งการจัดการข้อมูลและสถิติ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบการคาดการณ์ที่ใช้หลักการเกี่ยวกับความเป็นไปได้ (probability) มาประกอบการตัดสินใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Stewart (1985) นอกจากนี้ เนื่องจากลักษณะการบริหารจัดการในองค์กรร่วมทุนเป็นแบบกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจในระบบเครือข่ายทั่วโลก (Global strategy) การเสนอข้อมูลในกระบวนการตัดสินใจที่เป็นลายลักษณ์อักษรมีผลในการสร้างให้เกิดความยุติธรรมในการที่บริษัทแม่จะประเมินผลงานของทีมบริหารองค์กรร่วมทุนฯ ดังที่ผู้บริหารสูงสุด (หรือตัวแทน) ขององค์กร E, F และ G ได้ให้สัมภาษณ์

**ลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูล:** ลักษณะการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในองค์กรที่ดำเนินกิจการมาเป็นระยะเวลามากกว่า 10 ปี ระบบบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กรแบบอเมริกัน และได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมดังกล่าวจะตรงไปตรงมา ชักถามเมื่อสงสัย แสดงความคิดเห็นแม้จะขัดแย้งกับคนส่วนมาก ซึ่ง Hofstede (อ้างถึงใน นงลักษณ์ ศรีอำภาพร เจริญงาม, 2541) กล่าวว่า การโต้แย้งแสดงเหตุผลเป็นสัญลักษณ์ของการแสดงออกทางภูมิปัญญา การแสดงออกความสามารถในมุมมองของวัฒนธรรมอเมริกัน อย่างไรก็ตาม ลักษณะการสื่อสารของทีมบริหารในกลุ่มนี้มีลักษณะผสมผสาน (Hybrid) ดังที่กล่าวมา คือ ถึงแม้จะสื่อสารแบบตรงไปตรงมา หรือยืนยันความคิดของตน แต่ยังไม่ให้ความเคารพในตัวบุคคล เช่น ความอาวุโส ความรู้ประสบการณ์ที่มากกว่า โดยแสดงพฤติกรรมการสื่อสารที่สุภาพ สอดคล้องกับที่จันทรจิรา อาภาเขต (2543) ซึ่งกล่าวถึงพฤติกรรมสื่อสารในการทำงานเป็นทีมในองค์กรข้ามชาติอเมริกันในประเทศไทยว่า “เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ กล่าวแสดงความคิดเห็นที่อาจขัดแย้งกับผู้อื่นแต่หากไม่ทักท้วงอาจเกิดความเสียหายแก่องค์กร หากไม่เห็นด้วยจะแสดงความคิดเห็นในจังหวะที่เหมาะสม” และ “กล้าพูด กล้าคิด กล้าทำ ในลักษณะที่ไม่ก้าวร้าว” โดยเพศและอายุไม่มีผลต่อการยอมรับ (การยอมรับจะขึ้นอยู่กับความสามารถ ถ้าคนอายุน้อยแต่มีความสามารถก็ได้รับการยอมรับ)

ในขณะที่ทีมบริหารที่ดำเนินกิจการในช่วงระหว่าง 3-6 ปี ยังคงสื่อสารภายใต้วัฒนธรรมองค์กรดั้งเดิมซึ่งเป็นวัฒนธรรมแบบไทยจะระมัดระวังคำพูดไม่ให้กระทบความสัมพันธ์หรือสื่อสารเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับตน ในกรณีที่คิดเห็นขัดแย้ง จะไม่สื่อสารข้อมูลต่อหน้าในที่ประชุม หรือสื่อสารในเชิงคำถามแบบอ้อมๆ หรือฝากบอกผ่านผู้ที่มีอิทธิพลในกลุ่ม สอดคล้องกับ Hofstede (1980), Ting-Toomay (1985) และ วิรยา ขุนพรหม (2543) ที่อ้างถึงลักษณะทางวัฒนธรรมแบบปัจเจกบุคคลต่ำ (Low individualism) ให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อรักษาหน้าและสัมพันธ์-

ภาพอันดีกับผู้อื่น เน้นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะทำให้เกิดการแตกแยกในหมู่คณะ การโต้แย้งแสดงเหตุผลต้องกระทำอย่างระมัดระวัง

นอกจากนี้ ผู้บริหารที่เพิ่งเข้ามาทำงานหรือมีอาวุโสน้อยกว่ามักจะมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในกระบวนการตัดสินใจน้อยกว่าและมักจะไม่แสดงความคิดเห็นขัดแย้งกับผู้บริหารที่ทำงานมานานหรือมีอาวุโสมากกว่า ในกรณีที่ขัดแย้งในเรื่องไม่สำคัญ จะเจียบและปล่อยให้ผ่านไป แต่หากเรื่องที่ต้องตัดสินใจมีผลกระทบต่อองค์กรจะสื่อสารผ่านคนกลางคือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มท่านอื่น สอดคล้องกับงานวิจัยของมิงชวัญ สีนธุงษ์ (2542) ซึ่งกล่าวว่า ค่านิยมของคนไทยที่โดดเด่นและระบุโดยบุคคลากรต่างชาติที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย ได้แก่ (ก) การเน้นระบบอาวุโส (ข) การไม่แยกงานออกจากความสัมพันธ์ (ค) การเน้นลักษณะส่วนบุคคล และงานวิจัยของ Stewart (1985); Hofstede (อ้างถึงใน นงลักษณ์ ศรีอำภุภาพ เจริญงาม, 2541) และวิริยา ขุนพรหม (2543) ซึ่งกล่าวว่า วัฒนธรรมทางความคิดและการสื่อสารของคนตะวันออกจะให้ความสำคัญกับความกลมกลืนและภาพรวมกลุ่ม เน้นสถานภาพทางสังคม โดยสมาชิกกลุ่มในลักษณะวัฒนธรรมแบบ High Power Distance จะคาดหวังการแสดงออกต่อการมีส่วนร่วมของตนกับสมาชิกคนอื่นโดยเปรียบเทียบจากสถานภาพ

**ช่องทางการสื่อสาร:** ช่องทางการสื่อสารจะถูกกำหนดโดย (1) ระบบคุณภาพที่องค์กรนำมาใช้ (ซึ่งทำให้เกิดความโปร่งใสดังที่ได้กล่าวมา) (2) ระบบการสื่อสารขององค์กร และ (3) อุปนิสัยส่วนบุคคลและลักษณะทางวัฒนธรรม ดังข้อค้นพบในการวิจัยในทีมบริหารขององค์กรที่ดำเนินกิจการมาระหว่าง 3-6 ปี ยังคงมีลักษณะการสื่อสารตามแนววัฒนธรรมไทย ซึ่งผู้ที่มีสถานภาพหรือตำแหน่งน้อยกว่าจะเลือกสื่อสารข้อมูลสำคัญผ่าน “คนกลาง” หรือหลีกเลี่ยงการสื่อสารแบบตรงไปตรงมาในกรณีที่มีข้อมูลหรือความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับผู้ที่มีอิทธิพลหรือมีสถานภาพสูงกว่าในกลุ่ม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kluckhohn และ Strodtbeck, 1960 (อ้างถึงใน Rhinesmith, 1989) และ Hofstede (อ้างถึงใน นงลักษณ์ ศรีอำภุภาพ เจริญงาม, 2541) ซึ่งกล่าวถึงลักษณะการสื่อสารระหว่างบุคคลของคนในวัฒนธรรมที่เน้นกลุ่ม (Collectivism) ว่าผู้ร่วมสื่อสารจะวางตัวเหมาะสมกับสถานภาพและบทบาทอย่างเคร่งครัด และสามารถแยกแยะที่จะสื่อสารกับบุคลากรระดับต่างๆ อย่างเหมาะสม

ในขณะที่ทีมบริหารขององค์กรที่ดำเนินกิจการมากกว่า 10 ปี หรือใช้ระบบบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กรแบบอเมริกันจะสื่อสารแบบต่อหน้าหรือเผชิญหน้าเป็นหลัก สอดคล้องกับงานวิจัยของจันทร์จิรา อาภาเขต (2544) นอกจากนี้ ลักษณะการส่งผ่านข้อมูลในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ จะใช้ช่องทางการสื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ต โดยชาลิน นานา (2539)

กล่าวว่า การสื่อสารผ่านระบบ e-mail (เรียกว่า Post-to-post) แสดงออกถึงวัฒนธรรมที่เป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งเป็นลักษณะทางวัฒนธรรมที่โดดเด่นของคนอเมริกัน

**อุปสรรคในการสื่อสาร:** อุปสรรคในการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในองค์กรที่ดำเนินกิจการมากกว่า 10 ปี มักเป็นอุปสรรคทางกายภาพหรือภาษา ในขณะที่อุปสรรคของทีมบริหารในองค์กรที่ดำเนินกิจการในช่วง 3-6 ปี มักเป็นอุปสรรคทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับการไม่ยอมรับตัวบุคคลหรือระบบบริหารจัดการแบบอเมริกัน ซึ่งอุปสรรคในลักษณะนี้มีอิทธิพลสำคัญในการไม่ยอมรับระบบหรือวัฒนธรรมองค์กร และทำหน้าที่เหมือนตัวกรองตามแบบจำลองในแผนภาพที่ 5.3 ดังที่กล่าวมา

### ลักษณะการสื่อสารที่แตกต่างกันในทีมบริหารแต่ละฝ่าย

ทีมบริหารระดับกลางแต่ละฝ่ายมีลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจที่ต่างกันไปตามลักษณะงานที่ทำ ซึ่งในส่วนหนึ่งขอบเขตของการตัดสินใจของทีมบริหารแต่ละทีมจะถูกกำหนดไว้คร่าวๆ ในคำอธิบายงาน (Job description) หรือข้อกำหนดเกี่ยวกับขอบเขตของอำนาจ (Delegation of authority) การที่ทีมบริหารฝ่ายการขายและการตลาดมีลักษณะการสื่อสารอย่างมีส่วนร่วม มีทิศทางและรูปแบบการส่งผ่านข้อมูล ลักษณะการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล รวมทั้งช่องทางในการสื่อสารแตกต่างจากทีมบริหารฝ่ายอื่นๆ เป็นเพราะทีมบริหารการขายและการตลาดมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับยอดขาย ผลกำไร และการเจริญเติบโตขององค์กร นอกจากนี้ยังเป็นฝ่ายที่ผู้บริหารสูงสุดหรือผู้บริหารจากบริษัทแม่ให้ความสำคัญ โดยการเข้าร่วมการประชุมหรือกำกับงานในฝ่ายนี้ ดังที่ปรากฏในบทสัมภาษณ์ผู้บริหารสูงสุด (หรือตัวแทน) ของทุกองค์กร ดังที่ผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารฝ่ายการขายและการตลาดของทุกองค์กรได้ให้สัมภาษณ์

**ปัญหานำวิจัยข้อที่ 3      ปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ ของทีมบริหารในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกัน ในประเทศไทย ได้แก่อะไรบ้าง และมีอิทธิพลอย่างไร**

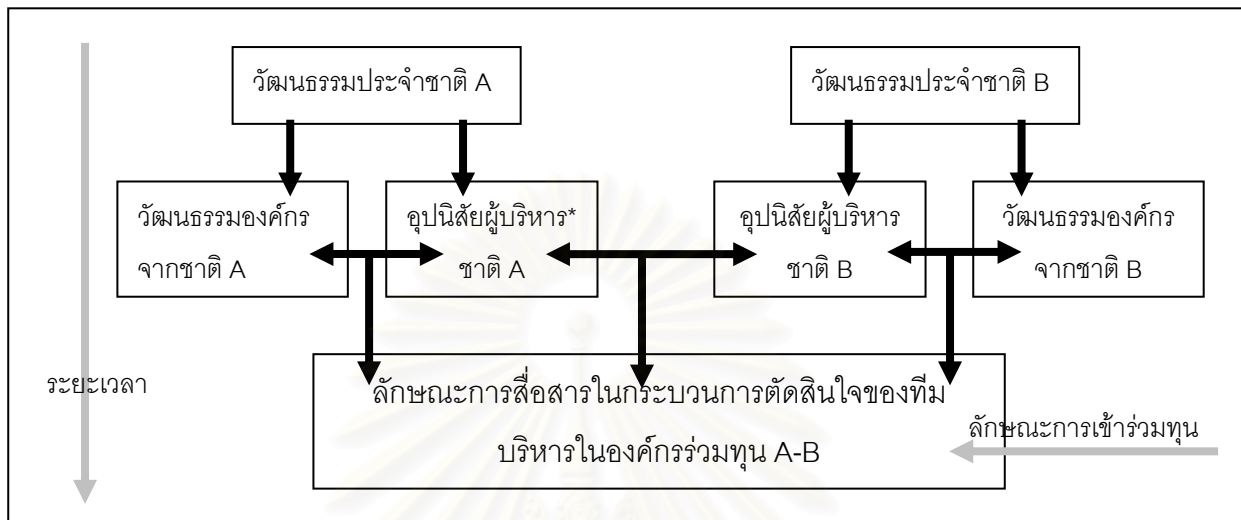
ปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีความเกี่ยวข้องกับลักษณะการสื่อสารของทีมบริหารในกระบวนการตัดสินใจในการวิจัยครั้งนี้ มี 10 ปัจจัย คือ (1) วัฒนธรรมหรือบรรยากาศองค์กร (2) ลักษณะวัฒนธรรมไทยและอเมริกัน (3) ความซับซ้อนหรือความยากของงาน (4) ผลกระทบของงานต่อองค์กร (5) ความเร่งด่วนของประเด็น (6) ลักษณะของผู้นำกลุ่ม (7) สถานภาพและบทบาทของสมาชิกกลุ่ม (8) ความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญของสมาชิกกลุ่ม (9) อุปนิสัยหรือลักษณะส่วนบุคคล และ (10) ความชัดเจนของข้อมูล ซึ่งปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อลักษณะการสื่อสารสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้ทบทวนมา อาทิ Hirokawa และ Salazar (2001); Miller (1998); Poole และ Hirokawa (1996); Hackman (1990); O'reilly, Chatman และ Anderson (1987) เป็นต้น

### ความเกี่ยวข้องของปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมประจำชาติและอุปนิสัยส่วนบุคคล

ปัจจัยที่ทำให้ลักษณะการสื่อสารของทีมบริหารในกระบวนการตัดสินใจในองค์กร A, D, E และ F และองค์กร B, C และ G แตกต่างกันอย่างชัดเจน คือ **วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร และวัฒนธรรมประจำชาติ** ซึ่งเป็นมีส่วนสำคัญในการหล่อหลอม **อุปนิสัยส่วนบุคคล**ในองค์กร ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานของ Stewart (1985); Kluckohn (1960) อ้างถึงใน Rhinesmith, 1989) โดย (1) ความเกี่ยวข้องปัจจัยที่มีผลต่อลักษณะการสื่อสารของทีมบริหารในองค์กร A, D, E และ F ซึ่งมีรูปแบบการบริหารจัดการแบบบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน มีความแตกต่างจากองค์กร C และ G ซึ่งมีระบบบริหารจัดการตามบริษัทแม่ฝั่งอเมริกันเช่นเดียวกัน และ (2) การที่องค์กร B ซึ่งมีระบบบริหารจัดการตามบริษัทแม่ฝั่งไทย แต่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยการสื่อสารคล้ายองค์กร C และ G สามารถอธิบายได้ด้วยแนวทางการศึกษาองค์กรเชิงวัฒนธรรม (Cultural approach)

กลุ่มนักวิชาการในการศึกษาองค์กรเชิงวัฒนธรรม เช่น Putnam (1983); Pacanowsky และ O'Donnell-Trujillo (1983); McPhee และ Poole (1983); Schein (1985); Smirich (1983) อ้างถึงใน Sypher, Applegate และ Sypher, 1985) กล่าวว่า แต่ละองค์กรมีลักษณะเฉพาะตนในการทำสิ่งต่างๆ รวมทั้งในการสื่อสาร โดยตัวบุคคลและวัฒนธรรมองค์กรมีส่วนในการกำหนดแบบแผนพฤติกรรมการสื่อสารของกันและกัน ผู้วิจัยจึงได้สรุปแบบจำลองเพื่ออธิบายการความเกี่ยวข้องของปัจจัยซึ่งมีผลต่อความแตกต่างของลักษณะการสื่อสารของทีมบริหารในองค์กรต่างๆ ดังแบบจำลองในแผนภาพที่ 5.4

แผนภาพที่ 5.4 แบบจำลองแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านวัฒนธรรมประจำชาติ วัฒนธรรมองค์กร อุปนิสัยส่วนบุคคล ที่มีผลต่อลักษณะการสื่อสารที่แตกต่างกันของทีมบริหารในกระบวนการตัดสินใจ



หมายเหตุ \* อุปนิสัยผู้บริหารในที่นี้รวมถึงลักษณะของผู้นำกลุ่ม

จากแบบจำลองตามแผนภาพ 5.4 ปัจจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมประจำชาติมีส่วนในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรและอุปนิสัยผู้บริหาร ซึ่งอุปนิสัยผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กรส่วนในการกำหนดซึ่งกันและกัน อุปนิสัยของผู้บริหารจากแต่ละชาติแต่ละองค์กรมีผลต่อการกำหนดแบบแผนพฤติกรรมสื่อสารซึ่งกันและกัน และปัจจัยทั้งหมดต่างก็มีผลต่อลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ โดยมีระยะเวลาเป็นตัวแปร กล่าวคือ ระยะเวลาที่มากขึ้น ทำให้ตัวแปรตามเปลี่ยนแปลงไปคล้ายตัวแปรต้นมากขึ้น นอกจากนี้ ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะการเข้าร่วมทุน เป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่สามารถอธิบายข้อค้นพบในการวิจัยที่ลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในองค์กร A และ F, C และ G มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ คล้ายกัน ดังนี้

(1) จากตัวแปรเกี่ยวกับระยะเวลา: องค์กร A และ F กับ C และ G ต่างดำเนินกิจการมาในระยะเวลาที่ใกล้เคียงกัน (4 ปี และ มากกว่า 10 ปี ตามลำดับ) ระยะเวลาในการทำงานร่วมกับบริษัทแม่ฝั่งอเมริกันที่นานกว่า มีผลทำให้ทีมบริหารในองค์กร C และ G ได้รับอิทธิพลในการสื่อสารจากวัฒนธรรมอเมริกันมากกว่า ซึ่งแตกต่างจากองค์กร A และ F ซึ่งดำเนินกิจการมาเพียง 4 ปี

(2) ลักษณะการเข้าร่วมทุนขององค์กร A และ F ต่างจากองค์กร C และ G กล่าวคือ องค์กร A และ F เข้าร่วมทุนหลังจากบริษัทแม่ฝั่งไทยดำเนินกิจการมาระยะหนึ่งซึ่งทีมบริหารและ

พนักงานในองค์กรได้รับการหล่อหลอมจากบริษัทแม่ฝั่งไทยในช่วงระหว่างนั้น (ประมาณ 7 ปี บริษัทแม่ฝั่งอเมริกันจึงเข้ามาร่วมทุน) เมื่อปรับเป็นองค์กรร่วมทุน ทีมบริหารและพนักงานในองค์กรยังคงเป็นชุดเดิม ทีมบริหารซึ่งถูกหล่อหลอมมาในวัฒนธรรมองค์กรดั้งเดิมจึงอยู่ในช่วงการปรับตัวกับวัฒนธรรมแบบอเมริกันซึ่งแตกต่างกัน และยังคงได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ จากวัฒนธรรมองค์กรดั้งเดิมซึ่งมีลักษณะการสื่อสารภายในวัฒนธรรมแบบไทย

สำหรับการที่องค์กร E ได้รับผลจากปัจจัยบางส่วนคล้ายองค์กร A, D และ F ซึ่งมีระยะเวลาในการดำเนินกิจการระหว่าง 3-6 ปี และบางส่วนคล้ายองค์กร B, C และ G ซึ่งดำเนินกิจการมากกว่า 10 อาจเป็นเพราะ (1) องค์กร E มีระยะเวลาการดำเนินการประมาณ 6 ปีซึ่งมากที่สุดในกลุ่มของกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาดำเนินกิจการระหว่าง 3-6 ปี ทีมบริหารในองค์กรจึงมีการเรียนรู้และปรับเข้ากับวัฒนธรรมแบบอเมริกันมากกว่าองค์กรอื่นๆ หรือ (2) ลักษณะการเข้าร่วมทุนขององค์กร E ต่างจากองค์กร A, D และ F คือ เป็นองค์กรที่ร่วมทุนตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง ทำให้ทีมบริหารรับระบบและวัฒนธรรมองค์กรจากบริษัทแม่ฝั่งอเมริกันโดยตรงตั้งแต่แรก จึงไม่มีลักษณะการสื่อสารที่ได้รับผลจากวัฒนธรรมองค์กรดั้งเดิมในองค์กรนี้ คล้ายกับองค์กร C และ G ซึ่งมีที่มาขององค์กรในลักษณะเดียวกัน

ส่วนการที่ผู้บริหารในองค์กร B ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยการสื่อสารคล้ายองค์กร C และ G นั้น น่าจะมาจากสาเหตุใดสาเหตุหนึ่งต่อไปนี้ (1) วัฒนธรรมองค์กร B ได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมไทยน้อย อาจเป็นเพราะเป็นบริษัทไทยสัญชาติอินเดีย (2) ทีมบริหารในองค์กร B ได้รับอิทธิพลจากทีมบริหารบริษัทแม่ฝั่งอเมริกันที่เข้ามาบริหารงานในช่วงเริ่มก่อตั้งองค์กรเป็นระยะเวลาหนึ่ง ทำให้วัฒนธรรมองค์กร B มีลักษณะการสื่อสารคล้ายบริษัทแม่ฝั่งอเมริกัน หรือ (3) ทีมบริหารในองค์กร B ทำงานร่วมกันเป็นเวลานาน (มากกว่า 10 ปี) ทำให้เกิดความผูกพันภายในทีมและผูกพันกับองค์กร มีผลให้ต่างมีส่วนร่วมในการสื่อสารข้อมูลและความคิดเห็นมาก แต่ยังคงระมัดระวังไม่ให้ลักษณะการสื่อสารกระทบความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเนื่องจากองค์ประกอบของผู้ร่วมตัดสินใจยังมีผู้บริหารชาวไทยร่วมอยู่

**ความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะงาน: ความซับซ้อนหรือความยากของงาน ผลกระทบของงานต่อองค์กร และ ความเร่งด่วนของประเด็น**



ความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะงาน เป็นกลุ่มปัจจัยที่ทีมบริหารกลุ่มตัวอย่าง จากทุกองค์กรเห็นว่าจะมีความเกี่ยวข้องับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ และมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะปัจจัยด้านผลกระทบของงานต่อองค์กรซึ่งกลุ่มตัวอย่าง เห็นว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญ ที่จะทำให้เกิดการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องหรือข้อมูลสำคัญอย่าง ตรงไปตรงมา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Orliko และ Hirokawa, 1997 (อ้างถึงใน Hirokawa และ Salazar, 2001) และ O'reilly, Chatman และ Anderson (1987) ซึ่งกล่าวว่าลักษณะการสื่อสารในการตัดสินใจในงานที่สำคัญและมีผลกระทบต่อภาพรวมองค์กร จะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ เกี่ยวข้องและมีคุณภาพมากกว่า สมาชิกแต่ละคนจะทำหน้าที่เป็นตัวกรอง (เช่น ชักถามหรือเสนอ ความคิดเห็น) ให้เกิดการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญ

นอกจากนี้ ปัจจัยลักษณะงานยังมีผลต่อความจำกัดในกระบวนการคิดและทำให้เกิด ภาวะตึงเครียดในกระบวนการตัดสินใจ สอดคล้องกับ Janis (1989 ใน Hirokawa และ Salazar, 2001) อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยไม่ได้มุ่งศึกษาประเด็นคุณภาพของการตัดสินใจ จึงไม่สามารถสรุป ผลได้ว่าปัจจัยลักษณะงานมีผลต่อการตัดสินใจที่มีคุณภาพของทีมบริหารในองค์กรร่วมทุน ระหว่างประเทศไทย-อเมริกันหรือไม่

### **ความเกี่ยวข้องของกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะกลุ่ม: ลักษณะผู้นำกลุ่ม สถานภาพและบทบาท ความรู้ ประสบการณ์และความชำนาญของสมาชิกกลุ่ม**

**ปัจจัยลักษณะผู้นำกลุ่ม:** เป็นปัจจัยหนึ่งที่กลุ่มตัวอย่างทุกคนเห็นว่าเกี่ยวข้องับ ลักษณะการสื่อสารของทีมบริหารในกระบวนการตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวข้องกับการมี ส่วนร่วมในการสื่อสาร โดยผู้นำกลุ่มที่มีลักษณะเปิดกว้างและรับฟังมีผลให้สมาชิกที่มีส่วน ร่วมในการสื่อสารข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็น (พบในทุกองค์กรยกเว้นองค์กร C) ในขณะที่ ผู้นำกลุ่มที่มีความรู้หรือประสบการณ์มากกว่าคนอื่นๆ ในทีมมาก จะสื่อสารในลักษณะซึ่งนำไป ปฏิบัติตาม ทำให้สมาชิกที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยลง (พบในองค์กร A, E และ F) สอดคล้องกับที่ Infante et al (1997) กล่าวถึงผู้นำ 2 ลักษณะ คือ ผู้นำแบบประชาธิปไตยซึ่งจะ สร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมและความพึงพอใจในการทำงาน และผู้นำแบบเบ็ดเสร็จซึ่ง เหมาะสมในกรณีการตัดสินใจที่เร่งด่วนหรือในงานที่ต้องการผลิตภาพ (productivity) สูง แต่ อาจจะไม่เหมาะสำหรับการตัดสินใจในลักษณะงานของทีมบริหาร อย่างไรก็ตาม เนื่องจากองค์กร A, E และ F เป็นองค์กรที่ดำเนินกิจการมา 3-6 ปี เป็นไปได้ว่าจำเป็นต้องมีผู้นำในลักษณะนี้ดังที่ กล่าวถึงในการอภิปรายผลการวิจัยข้อที่ 1

ส่วนที่บริหารกลุ่มตัวอย่างในองค์กรที่ได้รับอิทธิพลการสื่อสารจากวัฒนธรรมอเมริกัน (เช่นองค์กร C และ G) เห็นว่ามีผลต่อการมีส่วนร่วมในการสื่อสารเนื่องจากผู้นำกลุ่มที่มีทักษะการนำประชุมสามารถทำให้สมาชิกในทีมบริหารสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างทั่วถึง แต่ไม่มีผลโดยตรงต่อลักษณะการสื่อสาร เพราะวัฒนธรรมองค์กรแบบอเมริกันให้ความสำคัญกับความเสมอภาคและให้ความสำคัญกับผลงานมากกว่าตัวบุคคล (แต่ยังคงเคารพในความเป็นบุคคล) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ซาลิน นานา (2539); จันทริจรีรา อาภาเขต (2544) เกี่ยวกับวัฒนธรรมอเมริกัน

**ปัจจัยสถานภาพและบทบาทของสมาชิกกลุ่ม:** เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อลักษณะการสื่อสารโดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยผู้บริหารที่มีสถานภาพและบทบาทสูงกว่า (เช่น ผู้จัดการ หรือกรรมการผู้จัดการ) จะสื่อสารข้อมูลและแสดงความคิดเห็นมากกว่า เพราะเป็นผู้ที่ได้รับข้อมูลและสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้มากกว่าสมาชิกคนอื่นๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Miller (1998); Jablin et al (1987); O'reilly et al, (1987) ซึ่งกล่าววาระบบการบริหารจัดการองค์กรจะเป็นตัวกำหนดว่า “ใคร” ควรจะมีข้อมูล “อะไร” ซึ่งผู้ที่มีสถานภาพและบทบาทสูงกว่า จะเข้าถึงและเข้าใจข้อมูลในภาพรวมขององค์กรมากกว่าจึงมีบทบาทในการชี้นำการตัดสินใจได้มากกว่าผู้ที่มีสถานภาพหรือบทบาทต่ำ

อย่างไรก็ตาม จากการวิจัยพบว่านอกเหนือจากคำอธิบายดังกล่าวข้างต้น ทีมบริหารยังได้รับอิทธิพลจากแนวคิดอาวูโสเนียม ซึ่งแม้จะทราบข้อมูลที่สำคัญและถูกต้อง แต่หากข้อมูลนั้นขัดแย้งกับผู้ที่มีสถานภาพสูงกว่า ผู้บริหารนั้นอาจเลือกที่จะไม่สื่อสารข้อมูลหรือสื่อสารผ่านคนกลาง

**ปัจจัยความรู้ ประสบการณ์และความชำนาญของสมาชิกกลุ่ม:** มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับปริมาณและคุณภาพของการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหาร โดยทีมบริหารกลุ่มตัวอย่างในทุกองค์กรเห็นตรงกันว่า ผู้บริหารที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญ จะเป็นผู้มีอิทธิพลในการสื่อสารและในการตัดสินใจ ประกอบกับถ้าผู้บริหารนั้นเป็นผู้ที่มีอายุงานมากจะทำให้มีความน่าเชื่อถือมาก อย่างไรก็ตามหากผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ หรือความชำนาญน้อยกว่า รวมทั้งมีอาวูโสหรืออายุน้อยกว่ามีความคิดเห็นที่แตกต่างไป จำเป็นต้องสื่อสารด้วย ข้อมูล เหตุผลและหลักฐานปริมาณจึงจะสามารถทำให้ทีมบริหารคล้อยตามได้ สอดคล้องกับ Orliczky และ Hirokawa, 1997 (อ้างถึงใน Hirokawa และ Salazar, 2001) ซึ่งกล่าวในลักษณะเดียวกัน

## ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคต

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมนักบริหารในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทย” มีข้อจำกัดและข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคต ดังนี้

1) การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) ซึ่งไม่เคยมีผู้ใดในประเทศไทยทำการศึกษามาก่อน ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องเริ่มต้นศึกษาโดยเลือกประเภทธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมซึ่งมีปริมาณการลงทุนสูงสุดและมีจำนวนองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันมากที่สุด เพื่อเป็นตัวแทนของบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในภาพรวม และเลือกเจาะจงเฉพาะองค์กรในประเภทธุรกิจเคมีภัณฑ์ กระดาษและพลาสติกซึ่งมีที่ตั้งในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล หรือในเขตพื้นที่ภาคกลางหรือตะวันออกที่ผู้วิจัยสามารถจะเก็บข้อมูลได้ในเวลาที่กำหนดไว้ในโครงร่างวิทยานิพนธ์ เป็นเหตุให้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ยังมีความจำกัดที่จะนำไปสรุปลักษณะการสื่อสารของทีมนักบริหารในองค์กรร่วมทุนไทย-อเมริกันในประเทศไทยในภาพรวม (generalization) การศึกษาเพิ่มเติมในอนาคต ควรศึกษาเปรียบเทียบในประเภทกิจการอื่นๆ ในภาคอุตสาหกรรม รวมทั้งเกษตรกรรมและการบริการ เพื่อนำมาสู่การสร้างข้อสรุปในภาพรวมได้

2) ช่วงระยะเวลาในการเก็บข้อมูลในการทำวิจัย คือ เดือนธันวาคม เดือนมกราคมและเดือนกุมภาพันธ์ เป็นช่วงเวลาที่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยซึ่งในที่นี้ได้แก่ผู้บริหารในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทยมีภารกิจมาก บางองค์กรมีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร เช่น เพิ่งย้ายมาหรือเพิ่งย้ายไป รวมทั้งบางองค์กรก็ยังไม่มียุติผู้บริหารคนใหม่มาแทนที่ตำแหน่งที่ว่าง บางองค์กรมีการตรวจสอบบัญชีหรือระบบการทำงานภายใน ทำให้ผู้บริหารจำนวนหนึ่งมีความจำกัดในการให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจึงเก็บข้อมูลจากผู้บริหารได้เพียง 35 ท่าน จากเป้าหมายที่ตั้งไว้ 49 ท่าน ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยในอนาคต ควรตั้งระยะเวลาการศึกษาวิจัยในช่วงกลางปี หรือใช้ระยะเวลาในการศึกษาวิจัยประมาณ 1 ปี เพื่อความครบถ้วนของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

3) ในส่วนข้อมูลและการอภิปรายความเกี่ยวข้องของปัจจัยด้านวัฒนธรรมประจำชาติและวัฒนธรรมองค์กร ยังมีความจำกัดในการนำเสนอประเด็นความคิดต่างๆ ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่มีความเกี่ยวข้องกับการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ ทั้งนี้เพราะความจำกัดในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลของผู้วิจัย เป็นเหตุให้ผู้วิจัยทำได้เพียงการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ซึ่งใช้เวลาระยะ

สิ้นในการสัมผัสองค์กร จึงไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยดังกล่าวได้อย่างลึกซึ้ง นอกจากนี้ จากการทบทวนงานวิจัยรวมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า ระเบียบวิธีวิจัยที่เหมาะสมที่สุดในการศึกษาเรื่องการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจควรเป็นวิธีการเข้าไปสังเกตการณ์ ประกอบกับการสัมภาษณ์ วิธีการวิจัยเชิงวัฒนธรรม (Cultural approach) ซึ่งจะทำให้เข้าใจและสามารถอธิบายปรากฏการณ์ในการสื่อสาร จากฐานความคิดความเชื่อในองค์กรนั้นๆ ได้อย่างชัดเจน ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยในอนาคต ผู้ที่จะทำการวิจัยควรจะต้องศึกษาด้วยวิธีการดังกล่าวหาช่องทางที่เหมาะสมในการเข้าเก็บข้อมูลและควรติดต่อองค์กรที่มีขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงเพราะจะมีโอกาสได้เข้าเก็บข้อมูลมากกว่า

4) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการสื่อสารที่พบในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยสำรวจได้เพียง “เกี่ยวข้อง” หรือ “ไม่เกี่ยวข้อง” แต่ไม่ได้ลงลึกถึง “ระดับ” (มาก-น้อย) ของความเกี่ยวข้อง ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาวิจัยต่อยอดเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการสื่อสาร โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative method) เช่น การใช้ Likert Scale มาทดสอบ และใช้วิธีการทางสถิติ เช่น การหาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน หรือ Factor analysis ในการวิเคราะห์ผลของปัจจัยแต่ละตัวต่อลักษณะการสื่อสาร หรือ Path analysis เพื่อหาทิศทางของอิทธิพลของปัจจัย ซึ่งจะทำให้สามารถเข้าใจการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจในแต่ละลำดับขั้นตอนมากขึ้น

5) ผู้วิจัยได้ตั้งข้อสันนิษฐานเกี่ยวกับตัวแปร 4 ชุด ได้แก่ 1) ประวัติหรือเบื้องหลังของการร่วมทุน 2) อัตราส่วนการร่วมทุน 3) ระยะเวลาการดำเนินการขององค์กร และ 4) ปริมาณการลงทุนและขนาดขององค์กร ว่าน่าจะมีความเกี่ยวข้องกับลักษณะการสื่อสารของทีมผู้บริหารและปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับลักษณะการสื่อสาร โดยองค์กรที่มีที่มาหรือลักษณะคล้ายกัน มีแนวโน้มว่าจะมีลักษณะการสื่อสารและความเกี่ยวข้องหรือรับอิทธิพลจากปัจจัยการสื่อสารคล้ายกัน ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยในอนาคต ผู้ที่จะทำการวิจัยควรที่จะเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งน่าจะมีการทดสอบตัวแปรอื่นๆ ด้วย เช่น เพศ การศึกษาของทีมผู้บริหาร ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นต้น

6) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ และพบว่าระบบคุณภาพที่องค์กรรับมาใช้ เช่น ISO 9002, QS 9000 เป็นตัวแปรที่มีผลต่อทิศทางและรูปแบบการสื่อสาร รวมทั้งช่องทางการสื่อสาร แต่ผู้วิจัยไม่ได้ศึกษาเจาะลึกถึงความเกี่ยวข้องของตัวแปรด้านระบบคุณภาพดังกล่าวในเชิงลึก ดังนั้น น่าจะมีการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจในเชิงความสัมพันธ์กับการนำระบบคุณภาพที่องค์กรนำมาใช้ โดยอาจ

ศึกษาเปรียบเทียบว่าระบบคุณภาพที่แตกต่างกัน มีผลต่อลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมงานที่แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

7) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยเฉพาะองค์กรรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกัน บนพื้นฐานหลักการของความแตกต่างทางวัฒนธรรมของบริษัทผู้ร่วมทุนที่ต่างกันอย่างสุดขีดในทุกๆ ด้าน ตามลักษณะมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede (1985) อย่างไรก็ตาม จำนวนองค์กรรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกัน เป็นเพียงส่วนหนึ่งขององค์กรรร่วมทุนในประเทศไทย ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยในอนาคต ควรจะมีการศึกษาวิจัยขององค์กรรร่วมทุนระหว่างประเทศไทยกับประเทศเอเชียอื่นๆ เช่น ไทย-ญี่ปุ่น ซึ่งมีจำนวนมากที่สุด ไทย-สิงคโปร์ ไทย-มาเลเซีย หรือระหว่างไทยกับประเทศตะวันตกแต่ละชาติ เช่น ไทย-เยอรมัน ไทย-สวิส หรือ ไทย-อังกฤษ รวมทั้ง ไทย-ออสเตรเลีย ซึ่งมีจำนวนมากเช่นกัน หรือแม้กระทั่งองค์กรรร่วมทุนระหว่างประเทศเอเชีย กับยุโรปหรืออเมริกาหรือประเทศตะวันตกอื่นๆ ในประเทศไทย ซึ่งมีพนักงานเป็นคนไทย เช่น ญี่ปุ่น-อเมริกันในประเทศไทย ญี่ปุ่น-เยอรมันในประเทศไทย เป็นต้น

8) ข้อจำกัดอื่นๆ : ผู้วิจัยพบว่า ลักษณะประการหนึ่งขององค์กรรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกัน คือ เมื่อดำเนินธุรกิจไประยะเวลาหนึ่งจะมีการรวมกิจการ (merge) กล่าวคือผู้ถือหุ้นฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะเป็นเจ้าของซึ่งส่วนมากจะเป็นนิติบุคคลอเมริกัน ทั้งๆ การร่วมมือทางธุรกิจในลักษณะบริษัทร่วมทุนฯ นำมาซึ่งผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ โดยปัญหาที่พบผ่านข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ประการหนึ่งได้แก่ ปัญหาด้านวัฒนธรรมและการสื่อสารในช่วงแรก (ประมาณ 0-6 ปี) ซึ่งสอดคล้องผลการวิจัย ดังนั้น ผู้ที่จะทำการวิจัยต่อในอนาคต น่าจะศึกษาในประเด็นปัญหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมและการสื่อสารในมุมมองของผู้บริหารชาวไทยและอเมริกันเพื่อข้อมูลสำหรับประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร

### การนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

จากผลการวิจัยและการอภิปรายผลการวิจัยเรื่อง “การสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมงานในองค์กรรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทย” สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ดังนี้

1. ใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตรเกี่ยวกับการอบรมข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้ลงทุนจากสหรัฐอเมริกา หรือประเทศตะวันตกที่มีลักษณะทางวัฒนธรรมใกล้เคียง ที่จะมา

ลงทุนในประเทศไทย โดยเฉพาะในกรณีที่จะซื้อหุ้นหรือกิจการจากองค์กรไทยที่มีอยู่เดิม ซึ่งควรนำข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการสื่อสารขององค์กรกลุ่มตัวอย่างในบริบทดังกล่าว (องค์กรที่ร่วมทุนหลักจากก่อตั้งบริษัทแม่ได้ระยะหนึ่ง ดำเนินกิจการระหว่าง 3-6 ปี) มาเป็นแนวทาง ในการวางนโยบายหรือแผนงานเชิงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับการทำงานในประเทศไทย โดยเฉพาะในช่วงเริ่มก่อตั้งซึ่งเป็นช่วงเวลาสำคัญในการวางรากฐานเพื่อนำไปสู่การเจริญเติบโตทางธุรกิจ

2. ใช้เป็นข้อมูลในการเตรียมองค์กรไทยเข้าสู่การเป็นองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการร่วมทุนโดยไม่ก่อให้เกิดความยุ่งยากในการจัดการองค์กร โดยเฉพาะกรณีที่มีผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นชาวอเมริกันหรือชาวต่างชาติในลักษณะวัฒนธรรมใกล้เคียง



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### เอกสารภาษาไทย

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. การจัดการเครือข่าย: กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: ชัคเซส มีเดีย, 2543.
- จันทร์จิรา อภาเขต. ความสามารถในการสื่อสารของผู้หญิงไทยที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติอเมริกัน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยา ภาควิชาวิทยาและสื่อสารการ แสดง บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- ชาลิน นานา. ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ : เปรียบเทียบระหว่างญี่ปุ่นและอเมริกัน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- นงลักษณ์ ศรีอำไพพร เจริญงาม. “ความสามารถในการสื่อสาร: แนวคิดเชิงวัฒนธรรมในองค์กรไทย” ใน โลกของสื่อ ลำดับที่ 2. กรุงเทพฯ: ห.จ.ก. เค ซี พรินท์ แอนด์ แอด, 2541.
- พิมพ์พันธุ์ ศรีพิพิธ. การสื่อสารในองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานคนไทย ในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- มิ่งขวัญ สีนุวงศ์. การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมของบริษัทนานาชาติในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยา ภาควิชาวิทยาและสื่อสารการ แสดง บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- เมตตา วิวัฒน์านุกูล. ลักษณะและปัญหาการสื่อสารต่างวัฒนธรรมในบริษัทนานาชาติในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: งานวิจัยทุนงบประมาณแผ่นดิน, 2536.
- เมตตา วิวัฒน์านุกูล. “แนวทางการศึกษาการสื่อสารต่างวัฒนธรรม” ใน โลกของสื่อ ลำดับที่ 2. กรุงเทพฯ: ห.จ.ก. เค ซี พรินท์ แอนด์ แอด, 2541.
- วิรยา ขุนพรหม. การสร้างแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่มในองค์กรไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยา ภาควิชาวิทยาและสื่อสารการ แสดง บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- สมชนก คุ่มพันธุ์. รูปแบบใหม่ของการประกอบธุรกิจระหว่างประเทศ: Chulalongkorn Review. ปีที่ 13 ฉบับที่ 51, เมษายน-มิถุนายน 2544.

## เอกสารภาษาอังกฤษ

- Beamish Paul W. and Killing, J. Peter (Editors). Cooperative Strategies: Asian Pacific Perspectives. California, USA: The New Lexington Press, 1997.
- Brilhart, John K. and Galanes, Gloria J.. Effective Group Discussion. USA: McGraw-Hill, 1998.
- Business Research & Data Center. Thailand Business Profiles (1996-1997). Bangkok : Business Research & Data Center, 1997.
- Chaney, Lilian H. and Martin, Jeannettes S.. Intercultural Business Communication. 2<sup>nd</sup> Edition. USA: Prince Hall International, 2000.
- Ellis, Donald G. and Fisher, B. Aubrey. Small Group Decision Making. Singapore: McGraw-Hill, 1994.
- Federation of Thai Industries. Federation of Thai Industries: Directory, 2002. Bangkok : The Federation of Thai Industries, 2002.
- Fieg, John Paul. Thais and North Americans. Edited by George W. Renwick. Yarmouth, Maine: Intercultural Press, 1980.
- Fieg, J.P. A Common Core: Thais and Americans. Yarmouth: Intercultural Press, 1989.
- Fisher, B. Aubrey. “Decision Emergence: Phases in Group Decision Making.” in Speech Monographs, Vol. 35: pp.53-66, 1970a.
- Frey, Lawrence R. (Editor). The Handbook of Group Communication Theory and Research. CA: SAGE Publication, 1999.
- Gudykunst, William B., Stewart, Lea P. and Ting-Toomay, Stella. (Eds). Communication, Culture and Organizational Processes. California, USA: Sage Publication, 1985.
- Hackman, J.R. (Editor). Groups that work (and those that don't): Creating Conditions for Effective Teamwork. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Hackman, J.R.. “Group Influences on Individuals in Organizations” in M.D. Dunnette and L.M. Hough (Eds). Handbook of Industrial and Organization Psychology (2<sup>nd</sup> ed., pp.199-267). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992.
- Heller, Frank et. al. Decisions in Organizations: A Three-Country Comparative Study. USA: SAGE Publication, 1988.



- Hirokawa, Randy and Poole, Marshall Scott (Editors). Group Decision Making. Communication and group decision making. 2nd Edition. California, USA: Sage Publication, 1996.
- Hirokawa, Randy Y. and Salazar, Abran J.. "Task-Group Communication and Decision Making Performance" in The Handbook of Group Communication Theory and Research. CA: SAGE Publication, 1999.
- Hodgettes, Richard M. and Luthan, Fred. International Management: Culture, Strategy and Behavior. 4<sup>th</sup> Edition. USA: McGraw-Hill, 2000.
- Holden, Nigel J., Cross-cultural Management: A Knowledge Management Perspective. Great Britain: Henry Ling Ltd., 2002.
- Infante, Dominic A.; Rancer, Andrew S. and Womack, Deanna F.. Building Communication Theory. Third Edition. Illinois: Waveland Press, Inc., 1997
- International Business Research. Million Baht Business (1993). Bangkok : International Business Research [Thailand] Co., Ltd., 1993.
- Jablin, Fredric M., Putnam, Linda L., Roberts, Karlene H. and Porter, Lyman W.. Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective. USA: Sage Publication Inc., 1987.
- Keyton, Joann. "Relational Communication in Groups" in The Handbook of Group Communication Theory and Research. CA: SAGE Publication, 1999.
- Killing, Peter J.. "How to make a global joint venture work" in Harvard Business Review. May-June, 1982.
- Kogut, Bruce. "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives" in Strategic Management Journal. Vol.9, pp. 319-332, 1988.
- Lu, Yuan and Bjorkman, Ingmar. "International Joint Venture Decision Making" in Beamish Paul W. and Killing, J. Peter (Editors). Cooperative Strategies: Asian Pacific Perspectives. California, USA: The New Lexington Press, 1997.
- Miller, Katherine. Organizational Communication: Approaches and Process. The 2<sup>nd</sup> Edition. CA: Wadsworth Publishing Company, 1998.
- Namsirikul, Kajornvut. Behavioral Characteristics of International Joint Venture Performance. Dissertation of Doctoral of Business Administration. Bangkok: Graduate School of Chulalongkorn University, 2000.

- Olson, Lois Bitner and Singsuwan, Kunchit. "The Effect of Partnership Communication and Conflict Resolution Behaviors on Performance Success of Strategic Alliances" in Beamish Paul W. and Killing, J. Peter (Editors). Cooperative Strategies: Asian Pacific Perspectives. California, USA: The New Lexington Press, 1997.
- O' Reilly, Charles; Chatman, Jennifer A. and Anderson, John C.. "Message Flow and Decision Making" in Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective. USA: Sage Publication Inc., 1987.
- Pacanowsky, M. and O'Donnell-Trujillo, N.. "Organizational Communication as Cultural Performance" in Communication Monographs. Vol. 50, pp.126-147, 1983.
- Poole, M.S. and Roth, J.. "Decision Development in Small Groups IV: A Typology of Group Decision Paths." in Human Communication Research. Vol.15, pp.323-356, 1989a.
- Poole, M.S. and Roth, J.. "Decision Development in Small Groups V: Test of a Contingency Model." in Human Communication Research. Vol.15, pp.549-589, 1989b.
- Rhinesmith, Stephen H.. Cultural-Organization Analysis: The Inter-relationship of Value Orientations and Managerial Behavior. Massachusetts: McBer and Company, 1971.
- Schein, E.H.. Organizational Culture and Leadership. USA: San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- Stewart, Edward C.. "Culture and Decision Making" in Gudykunst, William B., Stewart, Lea P. and Ting-Toomay, Stella. (Eds). Communication, Culture and Organizational Processes. California, USA: Sage Publication, 1985.
- Sypher, Beverly Davenport; Applegate, James L. and Sypher, Howard. "Culture and Communication in Organizational Contexts" in Gudykunst, William B., Stewart, Lea P. and Ting-Toomay, Stella. (Eds). Communication, Culture and Organizational Processes. California, USA: Sage Publication, 1985.
- Ting-Toomay, Stella. "Toward a Theory of Conflict and Culture" in Gudykunst, William B., Stewart, Lea P. and Ting-Toomay, Stella. (Eds). Communication, Culture and Organizational Processes. California, USA: Sage Publication, 1985.

- Tubbs, Stewart L. A Systems Approach to Small Group Interaction. The 6<sup>th</sup> edition. USA: McGrawhill Companies, Inc., 1998.
- Wood, J.M. et al. Organisational Behavior: a global perspective. The 2<sup>nd</sup> Edition. Singapore: John Wiley and Sons Australia, Ltd.: 2001.

**เอกสารภาษาอังกฤษ (วารสารจากฐานข้อมูล ABI Inform)**

- Cyre, Dianne J. "Culture and control: The tale of East-West joint ventures" in Management International Review. Vol.37 No.1 (special issue), pp.127-144. 1997.
- Johnson, James P. "Multiple commitment and conflict loyalties in international joint venture management teams" in International of Organizational Analysis. Vol. 7 No. 1, pp.54-71. Jan, 1999.
- Julian, Craig C. and O'Cass, Aron. "International joint venture (IJV) market performing in Thailand".
- Osland, Gregory E. and Cavusgil, S. Tamer. "Performance issues in U.S.-China joint ventures" in California Management Review. Vol. 38, No.2, pp.106-130. Winter, 1996.
- Salk, Jane and Brannen, Mary Yoko. "National culture, networks, and individual influence in a multinational management team" in Academy of Management Journal. Vol.43 No.2, pp.191-202. April, 2000.

**เว็บไซต์**

(ระหว่างธันวาคม 2545 -กุมภาพันธ์ 2546)

[www.amchamthailand.com](http://www.amchamthailand.com)

[www.boj.go.th](http://www.boj.go.th)

[www.bot.org.th](http://www.bot.org.th)

[www.tradeport.org](http://www.tradeport.org)

## สัมภาษณ์

องค์กร A: ผู้บริหาร 1, ตัวแทนกรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการทั่วไปฝ่ายการขายและการตลาด, 27 มกราคม 2546.

องค์กร A: ผู้บริหาร 2, ผู้จัดการฝ่ายการขายและบริการลูกค้า, 27 มกราคม 2546.

องค์กร A: ผู้บริหาร 3, ตัวแทนผู้บริหารฝ่ายการผลิตและผู้จัดการโรงงาน, 28 มกราคม 2546.

องค์กร A: ผู้บริหาร 4, ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์, 4 กุมภาพันธ์ 2546.

องค์กร A: ผู้บริหาร 5, ผู้จัดการฝ่าย Team Promoter, 28 มกราคม 2546.

องค์กร B: ผู้บริหาร 1, ประธานบริษัท, 25 ธันวาคม 2545.

องค์กร B: ผู้บริหาร 2, รองประธานบริษัทและผู้จัดการฝ่ายการขายและการตลาด, 15 มกราคม 2546.

องค์กร B: ผู้บริหาร 3, หัวหน้าฝ่ายพัฒนาการตลาด (Marketing Development), 25 ธันวาคม 2545.

องค์กร B: ผู้บริหาร 4, หัวหน้าฝ่ายการขายเชิงเทคนิค (Sales and Technician Executive), 6 มกราคม, 2546

องค์กร B: ผู้บริหาร 5, หัวหน้าฝ่ายการผลิต, 14 มกราคม 2546.

องค์กร B: ผู้บริหาร 6, หัวหน้าฝ่ายความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมโรงงาน, 14 มกราคม 2546.

องค์กร C: ผู้บริหาร 1, ตัวแทนกรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการฝ่ายประชาสัมพันธ์, 7 มกราคม 2546.

องค์กร C: ผู้บริหาร 2, หัวหน้าแผนกประชาสัมพันธ์และการสื่อสาร (Communication Specialist), 7 มกราคม 2546.

องค์กร C: ผู้บริหาร 3, ผู้จัดการโรงงาน, 21 มกราคม 2546.

องค์กร C: ผู้บริหาร 4, ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม, 21 มกราคม 2546.

องค์กร D: ผู้บริหาร 1, ตัวแทนกรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการฝ่ายการเงินและบัญชี, 23 มกราคม 2546.

องค์กร D: ผู้บริหาร 2, ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายการเงินและบัญชี, 23 มกราคม 2546.

องค์กร D: ผู้บริหาร 3, กรรมการและผู้อำนวยการฝ่ายการขายและการตลาด, 12 กุมภาพันธ์ 2546.

องค์กร D: ผู้บริหาร 4, ผู้จัดการฝ่ายขาย, 12 กุมภาพันธ์ 2546.

องค์กร E: ผู้บริหาร 1, กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการทั่วไป, 10 มกราคม 2546.

- องค์กร E: ผู้บริหาร 2, ผู้จัดการฝ่ายระบบคุณภาพการจัดการองค์กร และผู้จัดการฝ่ายควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์, 24 มกราคม 2546.
- องค์กร E: ผู้บริหาร 3, ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อและจัดส่งสินค้า (Purchasing and Logistics Manager), 24 มกราคม 2546.
- องค์กร F: ผู้บริหาร 1, ตัวแทนของประธานบริษัท และหัวหน้าส่วนงานการขายและการตลาด, 5 กุมภาพันธ์ 2546.
- องค์กร F: ผู้บริหาร 2, รองกรรมการผู้จัดการและกรรมการบริหารฝ่ายการเงินและบัญชี, 17 กุมภาพันธ์ 2546.
- องค์กร F: ผู้บริหาร 3, หัวหน้าส่วนงานจัดซื้อ, 17 กุมภาพันธ์ 2546.
- องค์กร F: ผู้บริหาร 4, ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายบริหารทั่วไป, 17 กุมภาพันธ์ 2546.
- องค์กร F: ผู้บริหาร 5, กรรมการบริหารฝ่ายการผลิต, 12 กุมภาพันธ์ 2546.
- องค์กร F: ผู้บริหาร 6, ผู้จัดการฝ่ายการผลิต, 12 กุมภาพันธ์ 2546.
- องค์กร F: ผู้บริหาร 7, ผู้จัดการฝ่ายเทคนิคการผลิต, 12 กุมภาพันธ์ 2546.
- องค์กร G: ผู้บริหาร 1, กรรมการผู้จัดการ, 26 ธันวาคม 2545.
- องค์กร G: ผู้บริหาร 2, ผู้จัดการฝ่ายการขายและการตลาด, 6 กุมภาพันธ์ 2546.
- องค์กร G: ผู้บริหาร 3, หัวหน้าฝ่ายประสานงานการขายอาวุโส, 7 กุมภาพันธ์ 2546.
- องค์กร G: ผู้บริหาร 4, หัวหน้าฝ่ายการขายเชิงเทคนิค, 6 กุมภาพันธ์ 2546.
- องค์กร G: ผู้บริหาร 5, ผู้จัดการฝ่ายการเงินและบัญชี, 6 กุมภาพันธ์ 2546.
- องค์กร G: ผู้บริหาร 6, หัวหน้าฝ่ายบัญชีอาวุโส, 7 กุมภาพันธ์ 2546.

## ภาคผนวก ก.1

### ข้อมูลทั่วไปขององค์กรกลุ่มตัวอย่าง

#### 1. องค์กร A

องค์กร A เป็นองค์กรร่วมทุนระหว่างบริษัทในกลุ่มปิโตรเคมีของเครือเจริญโภคภัณฑ์ (ไทย) กับบริษัททอมโนวา โซลูชันส์ (สหรัฐอเมริกา) ซึ่งเป็นผู้ผลิตและตัวแทนจำหน่ายวัสดุและพื้นผิวสำหรับตกแต่ง วัสดุเคลือบสารเคมีพิเศษ ในอัตราส่วนการถือหุ้น 50:50 ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2542 ด้วยทุนจดทะเบียน 850 ล้านบาท ผลิตแผ่นหนัง พีวีซี แผ่นฟิล์ม เพื่อส่งออกเป็นหลัก โดยมีโรงงานผลิตที่อำเภอนิคมพัฒนา จังหวัดระยอง

องค์กร A เป็นสมาชิกของหอการค้าไทย-อเมริกัน ได้รับบัตรอนุมัติการส่งเสริมการลงทุน จากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) และได้รับการรับรองคุณภาพ ISO 9002 และ ISO 14001

#### 2. องค์กร B

องค์กร B เป็นองค์กรร่วมทุนระหว่างบริษัทอินโด-ไทย จำกัด (อัตราส่วนการร่วมทุนระหว่างนิติบุคคลไทยและอินเดีย 51:49) ในเครือเบอร์ล่าซึ่งเป็นผู้นำในการผลิตสารเคมี เส้นใยสังเคราะห์จากสารเคมีและคาร์บอนในประเทศไทย และบริษัท เอฟเอ็มซี (สหรัฐอเมริกา) ซึ่งเป็นบริษัทผลิตไฮโดรเจนเปอร์ออกไซด์ที่ใหญ่ที่สุดเป็นอันดับ 4 ของโลก ในอัตราส่วนการร่วมทุน 51:49 ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2530 ด้วยทุนจดทะเบียน 372.7 ล้านบาท ผลิตไฮโดรเจนเปอร์ออกไซด์สำหรับอุตสาหกรรมฟอกผ้า กระดาษและหนัง โดยมีโรงงานผลิตที่อำเภอตาลเดี่ยว จังหวัดสระบุรี

องค์กร B ได้รับบัตรอนุมัติการส่งเสริมการลงทุนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) และได้รับการรับรองคุณภาพ ISO 9002

#### 3. องค์กร C

องค์กร C เป็นกลุ่มองค์กรร่วมทุนระหว่างบริษัทในกลุ่มปิโตรเคมีของเครือซีเมนต์ไทย กับบริษัทดาวเคมีคอล (สหรัฐอเมริกา) ซึ่งเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีการผลิตสารเคมี พลาสติกและสารเคมีเพื่อการเกษตรที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งในโลก ในอัตราส่วนการร่วมทุน 51:49 องค์กร C เป็นกลุ่มองค์กรที่มี 5 บริษัทอยู่ภายใต้ ก่อตั้งขึ้นครั้งแรก (1 บริษัท)ในปี พ.ศ.2532 ภายหลังรวมเป็นกลุ่มบริษัทในปี พ.ศ.2534 ด้วยทุนจดทะเบียนรวมทั้ง 5 บริษัท 8,467.49 ล้านบาท ผลิตเม็ดพลาสติก (เช่น สไตรีนโมโนเมอร์ โพลีสไตรีน โพลีเอทิลีน) ลาเท็กซ์สังเคราะห์ และเม็ดสีสำหรับพลาสติก มีโรงงานผลิตที่นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง

องค์กร C เป็นสมาชิกของหอการค้าไทย-อเมริกัน และได้รับบัตรอนุมัติการส่งเสริมการลงทุนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI)

#### 4. องค์กร D

องค์กร D เป็นองค์กรร่วมทุนระหว่างองค์กรไทยซึ่งเป็นผู้ผลิตกระดาษอัดและแผ่นลามิเนต และบริษัทในเครือออลลินอยส์ ทูลเวิร์คส (สหรัฐอเมริกา) ซึ่งเป็นบริษัทที่ใหญ่ที่สุดหนึ่งในสิบในตลาดหลักทรัพย์ของสหรัฐอเมริกา ในอัตราส่วนการร่วมทุน 25:75 ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2541 ด้วยทุนจดทะเบียน 543.25 ล้านบาท ผลิตแผ่นลามิเนตคุณภาพสูงสำหรับการตกแต่ง มีโรงงานผลิตอยู่ที่อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร

องค์กร D เป็นสมาชิกของหอการค้าไทย-อเมริกัน และได้รับบัตรอนุมัติการส่งเสริมการลงทุนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI)

#### 5. องค์กร E

องค์กร E เป็นองค์กรร่วมทุนระหว่างองค์กรไทยซึ่งเป็นผู้แทนจำหน่ายสารเคมีสำหรับอุตสาหกรรมสีในประเทศไทย และบริษัททรอย คอร์ปอเรชั่นส์ (สหรัฐอเมริกา) ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำหนึ่งในโลกด้านการผลิตสารเคมีชนิดพิเศษในอุตสาหกรรมสี สารเคลือบ เคมีสำหรับผนัง ร่วมทุนในอัตราส่วน 30:70 ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2539 ด้วยทุนจดทะเบียน 72.55 ล้านบาท ผลิตสารเคมีชนิดพิเศษสำหรับอุตสาหกรรมสี (เช่น ใโปไอไซท์) มีโรงงานผลิตอยู่ที่อำเภอกบินทร์บุรี จังหวัดปราจีนบุรี

องค์กร E เป็นสมาชิกของหอการค้าไทย-อเมริกัน ได้รับบัตรอนุมัติการส่งเสริมการลงทุนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) และได้รับการรับรองคุณภาพ ISO 9002

#### 6. องค์กร F

องค์กร F เป็นองค์กรร่วมทุนระหว่างบริษัทผู้ผลิตเม็ดสีสำหรับอุตสาหกรรมพลาสติกรายใหญ่ในประเทศไทย กับบริษัท โพลีวัน (สหรัฐอเมริกา) ซึ่งเป็นผู้ให้บริการด้านเทคนิคการผลิตในอุตสาหกรรมโพลีเมอร์ที่ใหญ่ที่สุดในโลก ร่วมทุนในอัตราส่วน 25:75 ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2542 ด้วยทุนจดทะเบียน 134 ล้านบาท ผลิตเม็ดสีสำหรับอุตสาหกรรมพลาสติก มีโรงงานผลิตอยู่ที่อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ

องค์กร E ได้รับบัตรอนุมัติการส่งเสริมการลงทุนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) และได้รับการรับรองคุณภาพ ISO 9002

## 7. องค์กร G

องค์กร G เป็นองค์กรร่วมทุนระหว่างองค์กรไทยซึ่งเป็นผู้แทนจำหน่ายซิลิกาไดออกไซด์สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ กับบริษัท พีพีจี (สหรัฐอเมริกา) ซึ่งเป็นผู้ผลิตสารเคลือบในอุตสาหกรรมรถยนต์ เครื่องบินและบรรจุภัณฑ์ ผลิตแก้ว/กระจก ไยแก้ว และสารเคมีสำหรับอุตสาหกรรมแก้วและกระจกที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา ร่วมทุนในอัตราส่วน 10:90 ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2536 ด้วยทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาท ผลิตซิลิกาไดออกไซด์สำหรับอุตสาหกรรมแก้วและกระจก และอุตสาหกรรมยานยนต์

องค์กร G ได้รับบัตรอนุมัติการส่งเสริมการลงทุนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) และได้รับการรับรองคุณภาพ QS 9000 ซึ่งเป็นระบบคุณภาพสำหรับผู้ผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

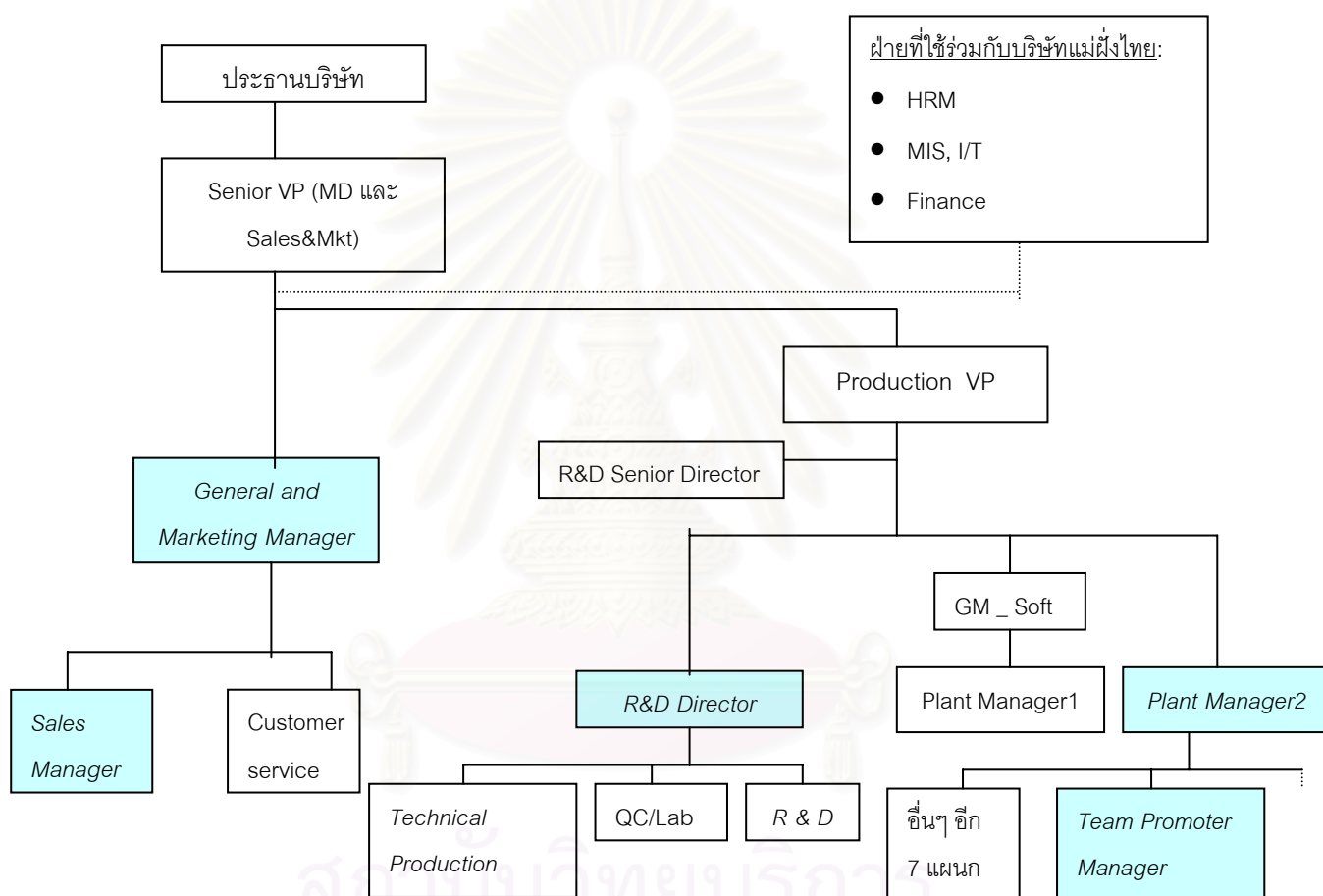


## ภาคผนวก ก.2

## โครงสร้างการบริหารขององค์กรกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมการวิจัย

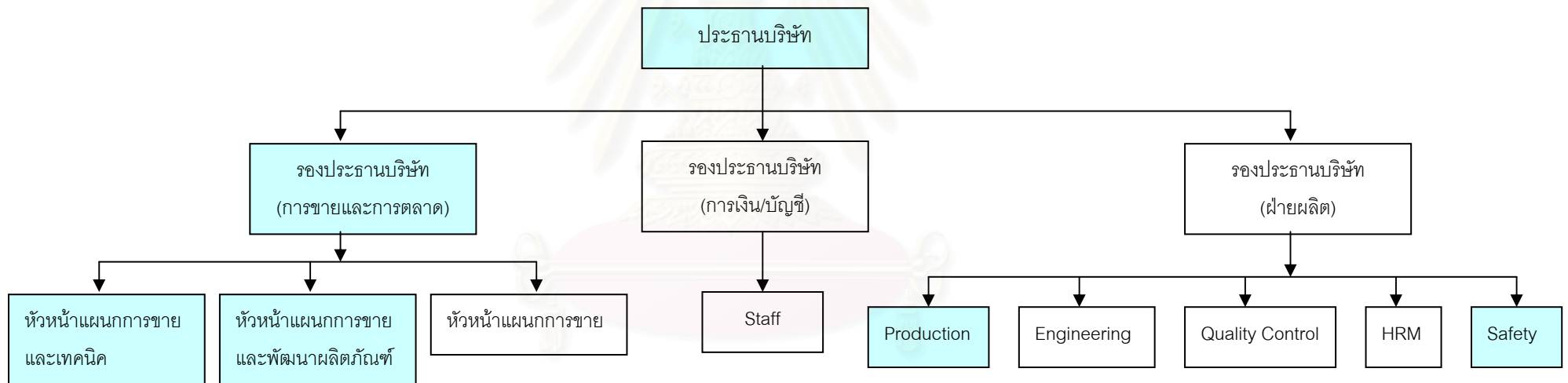
## โครงสร้างบริหารองค์กร A

(เฉพาะทีมบริหารระดับกลางขึ้นไป)




คือ กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์

โครงสร้างการบริหารองค์กร B  
(เฉพาะทีมบริหารระดับกลางขึ้นไป)

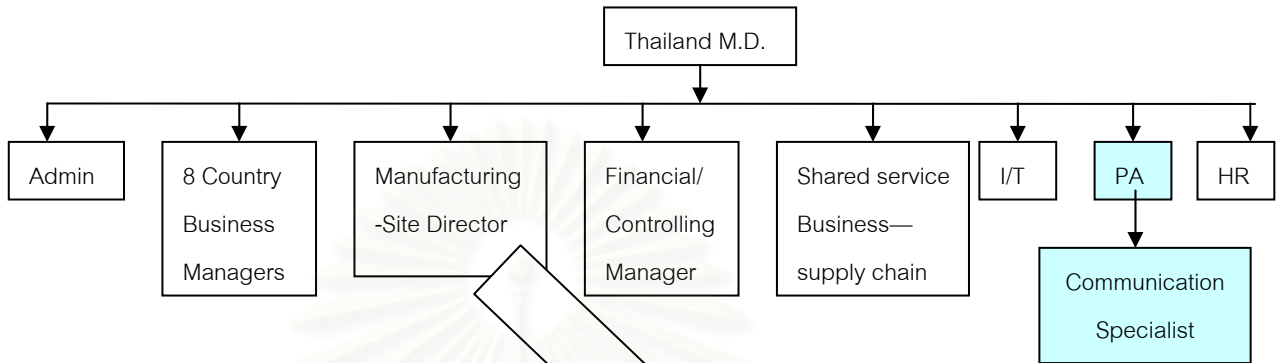


สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

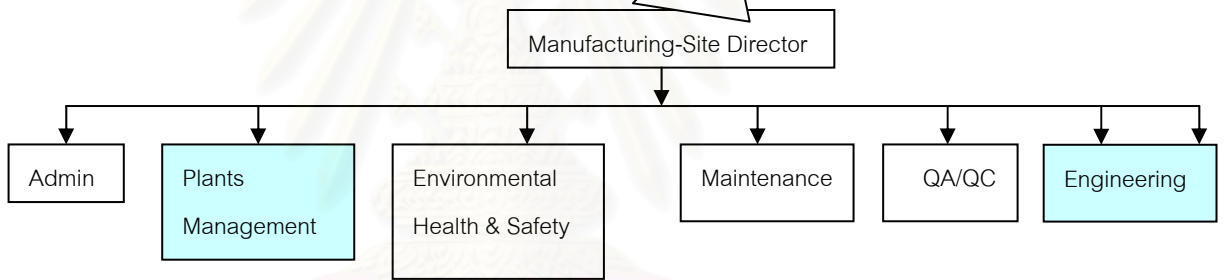
 คือ กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์

### โครงสร้างองค์กร C

#### โครงสร้างภาพรวมใน COUNTRY LEVEL



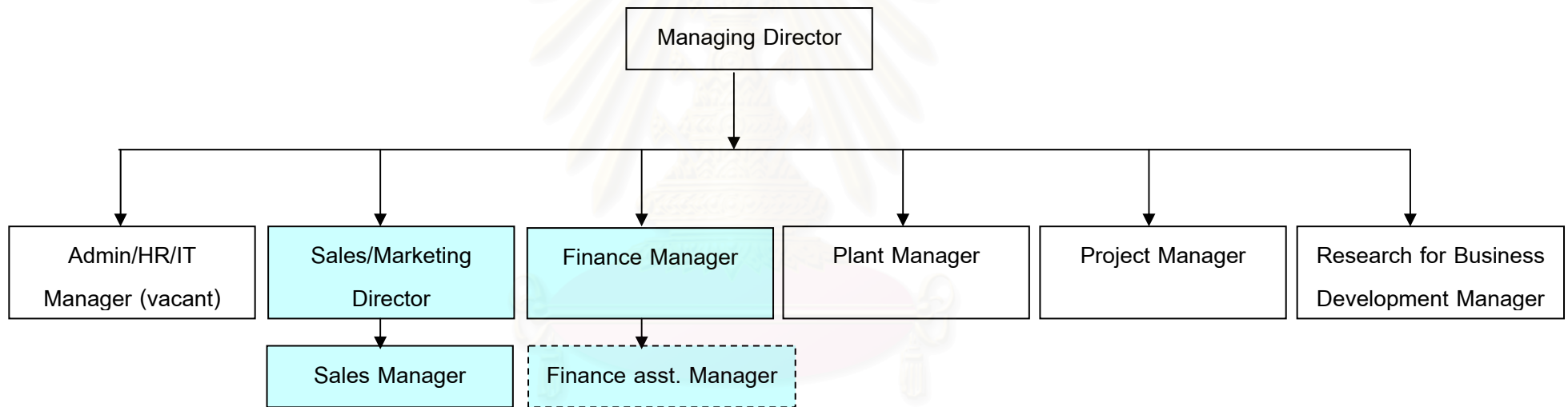
#### โครงสร้างของ Site Management



 คือ กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

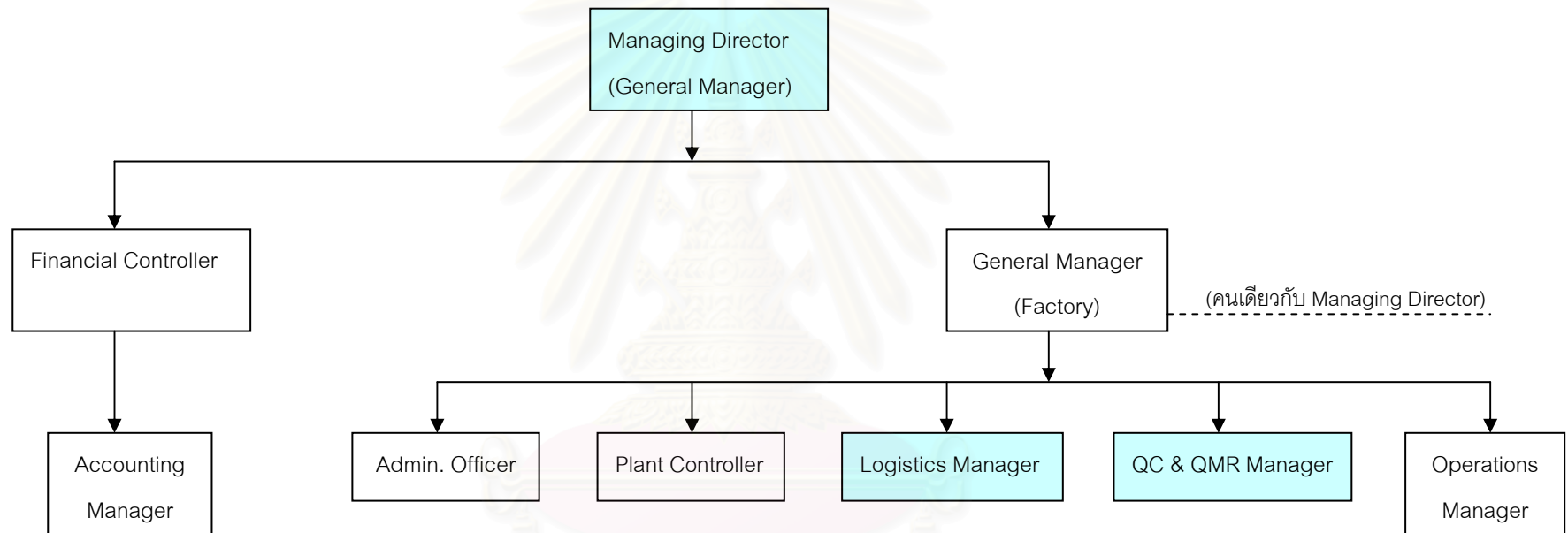
โครงสร้างบริหารองค์กร D  
(เฉพาะทีมบริหารระดับกลางขึ้นไป)




สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

 คือ กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์

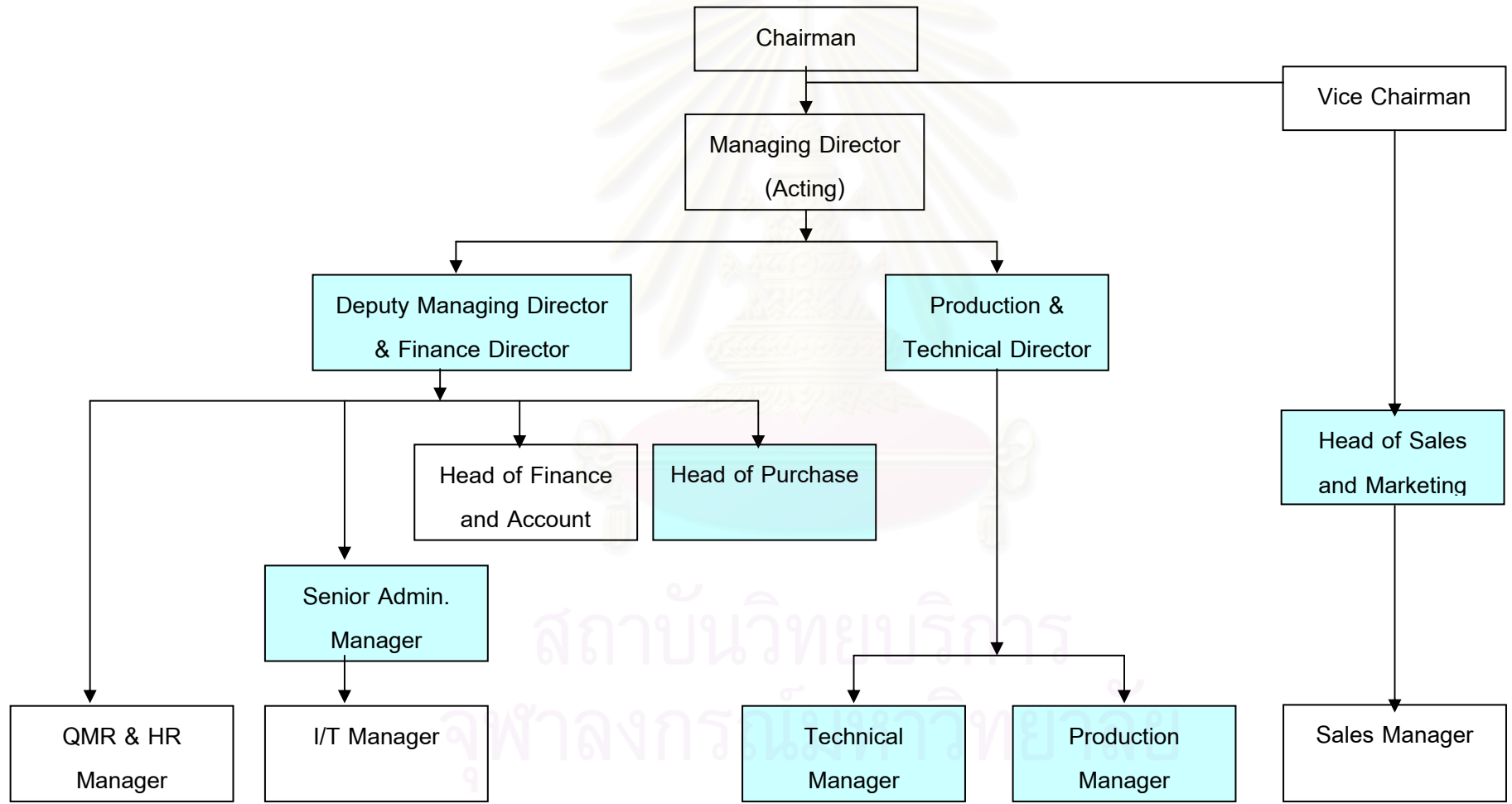
โครงสร้างบริหารองค์กร E  
(เฉพาะทีมบริหารระดับกลางขึ้นไป)



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

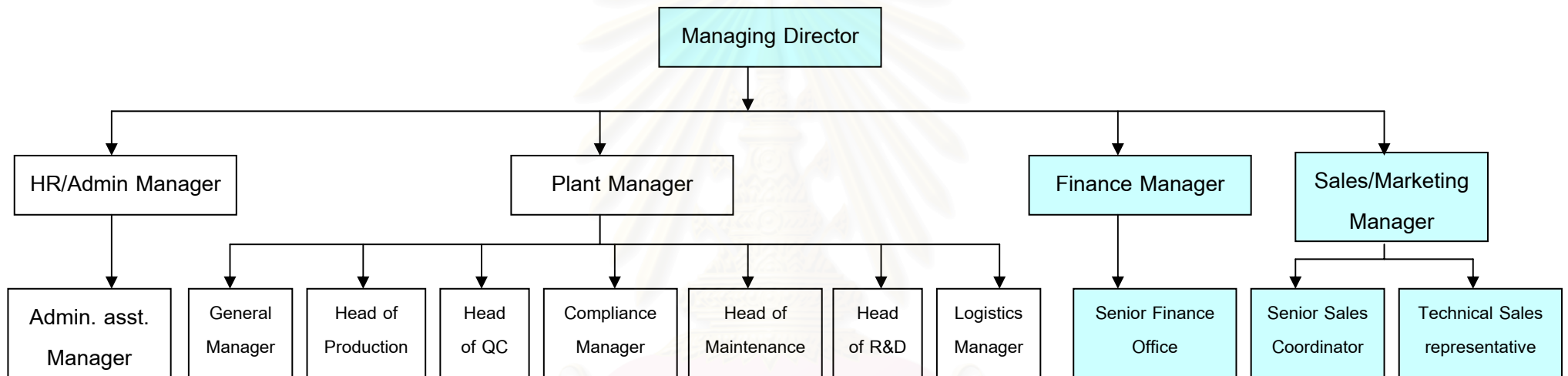
 คือ กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์

โครงสร้างบริหารองค์กร F  
(เฉพาะทีมบริหารระดับกลางขึ้นไป)



 คือ กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์

โครงสร้างบริหารองค์กร G  
(เฉพาะทีมบริหารระดับกลางขึ้นไป)



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คือ กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์

**ภาคผนวก ข**  
**แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร (ภาษาไทย)**

**ส่วนที่ 1: ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์**

**คำชี้แจง** โปรดกรอกข้อมูลต่อไปนี้

1. เพศ             ชาย             หญิง
2. อายุ ..... ปี
3. ระดับการศึกษาสูงสุด..... สาขาวิชา.....
4. บริษัทร่วมทุนไทย-อเมริกันที่สังกัดในปัจจุบัน .....
5. ตำแหน่งในบริษัท.....
6. ลักษณะงาน หรือ Job Description ในตำแหน่งที่ทำอยู่ในปัจจุบัน  
.....  
.....  
ทำงานในตำแหน่งนี้มาแล้ว.....เดือน หรือ ..... ปี
7. ท่านเคยมีประสบการณ์การทำงานในบริษัทร่วมทุนไทย-อเมริกันอื่นๆ ก่อนมาทำงานในบริษัทที่  
สังกัดอยู่ในปัจจุบันหรือไม่  
 ไม่เคย  
 เคย กรุณาระบุตำแหน่งงานที่เคยทำมาก่อน ลักษณะงานและจำนวนเวลาที่ทำ  
    ➤ ตำแหน่งงานที่เคยทำ.....  
    ลักษณะงาน.....  
    จำนวนปีที่ทำ..... เดือน / ปี
8. ท่านเคยมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งอื่นๆ ในบริษัทที่ทำอยู่ในปัจจุบันหรือไม่  
 ไม่เคย  
 เคย กรุณาระบุตำแหน่งงานที่เคยทำมาก่อน ลักษณะงานและจำนวนเวลาที่ทำ  
    ➤ ตำแหน่งงานที่เคยทำ.....  
    ลักษณะงาน.....  
    จำนวนปีที่ทำ..... เดือน / ปี
9. ลักษณะงานในตำแหน่งที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน มีรูปแบบการทำงานเป็นทีม/กลุ่มหรือไม่  
 ไม่มี  
 มี กรุณาให้ข้อมูลเพิ่มเติม  
    ➤ จำนวนบุคลากรที่ทำงานอยู่ในทีม/กลุ่มเดียวกับท่าน (โดยประมาณ) ..... คน  
    ➤ ตำแหน่งงานของบุคลากรที่ทำงานอยู่ในทีม/กลุ่มเดียวกับท่าน .....



## แบบสัมภาษณ์สำหรับกรรมการผู้จัดการหรือผู้บริหาร

1. โดยทั่วไปแล้ว องค์กรของท่านแบ่งประเภทของงานที่ต้องตัดสินใจเป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง
  - ในฐานะที่ท่านเป็นกรรมการผู้จัดการ (หรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร) ท่านจะต้องเข้าร่วมการตัดสินใจในระดับ(การบริหาร)ใดบ้างขององค์กร กรุณาอธิบาย
  - ในการเข้าร่วมการตัดสินใจในแต่ละระดับ ประเด็นที่จะต้องตัดสินใจนั้นสามารถแบ่งได้เป็นกี่ประเภท
  - กรุณายกตัวอย่างประเด็นที่จะต้องตัดสินใจในงานแต่ละประเภท
2. กรุณาอธิบายเกี่ยวกับรูปแบบและขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจในงานประเภทต่างๆ ในองค์กรของท่าน
3. บริษัทแม่ (ไทยและอเมริกัน) มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจในองค์กรของท่านมากน้อยเพียงใด ในเรื่องใดบ้าง โปรดอธิบาย
4. กระบวนการตัดสินใจโดยอาศัยทีมบริหาร มีบทบาทสำคัญมากน้อยเพียงไรในองค์กรของท่าน
  - บทบาทของกระบวนการตัดสินใจโดยอาศัยทีมบริหารมีความแตกต่างกันหรือไม่ในงานแต่ละประเภท โปรดอธิบาย
  - โดยทั่วไปแล้ว ทีมบริหารในองค์กรของท่านได้รับอำนาจในการตัดสินใจในงานแต่ละประเภทมากน้อยเพียงใด กรุณายกตัวอย่าง
5. การสื่อสารภายในทีมบริหารมีความสำคัญมากน้อยเพียงไรต่อกระบวนการตัดสินใจในองค์กรของท่าน ในงานแต่ละประเภท
  - โดยทั่วไปแล้ว ประเด็นที่มีการสื่อสารกันภายในทีมบริหารของท่านในงานประเภทต่างๆ ได้แก่ อะไรบ้าง
  - รูปแบบหรือลักษณะการสื่อสารที่ท่านใช้ในงานแต่ละประเภทเป็นอย่างไร
6. ท่านคิดว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ
  - ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการสื่อสาร
  - ปัจจัยที่มีผลต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล
  - ปัจจัยที่มีผลต่อทิศทางและรูปแบบของการสื่อสาร
  - ปัจจัยเหล่านี้มีความแตกต่างกันหรือไม่ในงานแต่ละประเภท
7. โดยทั่วไปแล้ว ทีมบริหารในองค์กรของท่านมีวิธีการอย่างไรในการสรุปข้อตกลงในกระบวนการตัดสินใจ
  - การหาข้อสรุปในกระบวนการตัดสินใจในงานแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
8. สมาชิกในทีมบริหารที่ท่านเข้าร่วม (หรือทีมของท่าน) มีส่วนร่วมมากน้อยเพียงไรในการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ
  - การมีส่วนร่วมในการสื่อสาร มีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไรในงานแต่ละประเภท
9. ในกรณีที่สมาชิกแต่ละคนในทีมของท่านมีความคิดเห็นไม่ตรงกันในกระบวนการตัดสินใจ ประเด็นที่นำมาซึ่งความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันนั้น โดยมากแล้วเป็นเรื่องประเภทใด
  - ทีมของท่านมีวิธีการในการประสานความคิดเห็น และนำไปสู่ข้อสรุปในการตัดสินใจอย่างไร
  - เคยมีบ้างหรือไม่ที่ทีมของท่านมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน จนไม่สามารถนำไปสู่ข้อสรุปในการตัดสินใจได้ และตัวท่านหรือทีมของท่านมีวิธีการในการคลี่คลายอย่างไร

-----ขอขอบคุณในความร่วมมือนับตั้ง-----

## แบบสัมภาษณ์สำหรับทีมบริหาร (หัวหน้าทีม และสมาชิกทีม 2 ท่าน)

1. กรุณาอธิบายลักษณะของงานที่ท่านและทีมของท่านรับผิดชอบ
  - ท่านจะต้องเข้าร่วมการตัดสินใจในระดับ(การบริหาร)ใดบ้างขององค์กร กรุณาอธิบาย
  - ในการเข้าร่วมการตัดสินใจในแต่ละระดับ ประเด็นที่จะต้องตัดสินใจนั้นสามารถแบ่งได้เป็นกี่ประเภท
  - กรุณายกตัวอย่างประเด็นที่จะต้องตัดสินใจในงานแต่ละประเภท
2. ท่านต้องเข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจกับทีมบริหารระดับใดบ้าง
  - ประเด็นที่จะต้องตัดสินใจในทีมบริหารแต่ละระดับมีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
  - ประเด็นที่จะต้องตัดสินใจในทีมบริหารอื่นๆ ที่ท่านต้องเข้าร่วมสามารถแบ่งได้เป็นกี่ประเภท กรุณายกตัวอย่าง
3. กรุณาอธิบายเกี่ยวกับรูปแบบและขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจในงานประเภทต่างๆ ในทีมบริหารที่ท่านต้องเข้าร่วมตัดสินใจ
4. บริษัทแม่ (ไทยและอเมริกัน) มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจในทีมบริหารของท่านมากน้อยเพียงใด ในเรื่องใดบ้าง โปรดอธิบาย
5. กระบวนการตัดสินใจโดยอาศัยทีมบริหาร มีบทบาทสำคัญมากน้อยเพียงไรในองค์กรของท่าน
  - บทบาทของกระบวนการตัดสินใจโดยอาศัยทีมบริหารมีความแตกต่างกันหรือไม่ในงานแต่ละประเภท โปรดอธิบาย
6. การสื่อสารภายในทีมมีความสำคัญมากน้อยเพียงไรต่อกระบวนการตัดสินใจในทีมบริหารที่ท่านต้องเข้าร่วมในงานแต่ละประเภท
  - โดยทั่วไปแล้ว ประเด็นที่มีการสื่อสารกันภายในทีมบริหารของท่านในงานประเภทต่างๆ ได้แก่ อะไรบ้าง
  - รูปแบบหรือลักษณะการสื่อสารที่ท่านใช้ในงานแต่ละประเภทเป็นอย่างไร
7. ท่านคิดว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ
  - ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการสื่อสาร
  - ปัจจัยที่มีผลต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล
  - ปัจจัยที่มีผลต่อทิศทางและรูปแบบของการสื่อสาร
  - ปัจจัยเหล่านี้มีความแตกต่างกันหรือไม่ในงานแต่ละประเภท
8. โดยทั่วไปแล้ว ทีมบริหารที่ท่านเข้าร่วม มีวิธีการอย่างไรในการสรุปข้อตกลงในกระบวนการตัดสินใจ
  - การหาข้อสรุปในกระบวนการตัดสินใจในงานแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
9. สมาชิกในทีมบริหารที่ท่านเข้าร่วม (หรือทีมของท่าน) มีส่วนร่วมมากน้อยเพียงไรในการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ
  - การมีส่วนร่วมในการสื่อสาร มีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไรในงานแต่ละประเภท
10. ในกรณีที่สมาชิกแต่ละคนในทีมของท่านมีความคิดเห็นไม่ตรงกันในกระบวนการตัดสินใจ ประเด็นที่นำมาซึ่งความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันนั้น โดยมากแล้วเป็นเรื่องประเภทใด
  - ทีมของท่านมีวิธีการในการประสานความคิดเห็น และนำไปสู่ข้อสรุปในการตัดสินใจอย่างไร
  - เคยมีบ้างหรือไม่ที่ทีมของท่านมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน จนไม่สามารถนำไปสู่ข้อสรุปในการตัดสินใจได้ และตัวท่านหรือทีมของท่านมีวิธีการในการคลี่คลายอย่างไร

-----ขอขอบคุณในความร่วมมือนับตั้ง-----

**ภาคผนวก ค**  
**แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร (ภาษาอังกฤษ)**

Personal Data:

Please kindly fill this form

1.  Male  Female
2. Age..... yrs.
3. Education..... Major.....
4. Name of Thai-American joint venture .....
5. Position.....
6. Job description (in your position) .....
- .....
- Duration in this position.....month(s) or..... year(s)
7. Have you ever worked for other Thai-American joint ventures or other international joint ventures before joining this company?
  - Never
  - Yes (Please kindly specify your position, the job description and duration)
    - Position.....
    - Job description.....
    - Duration..... month(s) or ..... year(s)
8. Have you ever worked in other position in this company before?
  - Never
  - Yes (Please kindly specify your position, the job description and duration)
    - Position.....
    - Job description.....
    - Duration..... month(s) or ..... year(s)
9. Do the job characteristics in your position need to be working as a team?
  - No
  - Yes (Please kindly give more details as below)
    - How many persons in your management team (including yourself)?  
..... persons
    - Please specify your colleagues' position.....
    - .....

### **Interview Protocol for the MD**

1. Generally, could you please explain the pattern of the decision-making process in your company?
2. How many categories of jobs in your company those need decision making?
  - Is the pattern of the decision-making process in each category different? Please explain.
3. To what degree your parent companies (Thai and American) have influence on the company's decision-making process? In which issues?
  - Thai or American parent company has more influence? In which issues?
4. What are the roles of the team-based decision making in your company?
  - Generally, does your company make a decision by management teams, or authorized persons?
  - If by management teams, in which issues? Why so?
  - To what degree have your management team been authorized? Is the degree different in each type of management teams? Please give examples.
  - Is the degree of given authority different in each job category?
  - How does your company support the decision making process of the management teams?
5. Does communication affect the decision making process in your company's management teams? How so?
6. What are the factors that you think affect communication in the management teams' decision-making process?
  - Are the factors that you think different in each job category? Please explain and give some examples.
  - (Probing questions regarding the factors in each stage of the decision making process)
7. Generally, how does the management team in your company make a conclusion or finalize the decision?
  - What are the criteria in making a decision?
  - What are the factors that you think affect the criteria in the management team's decision-making process?
  - (Probing questions regarding the factors affecting the criteria in the decision making process)
8. In general, to what degree do the members in your management team participate in the decision making process? Please explain.
  - Is the participation different in each job category? Why so?
  - What are the factors that you think affect the participation? Please explain and give some examples.
9. If the team-members have different point of view or conflicts during the decision making process, how do you (or the leader) figure out?
  - Does the degree of the conflict affect the way you choose to solve? Please explain and give examples.
  - Does the way you choose different in each job category? Why so?

**Interview Protocol for the management team (the manager and two members)**

1. Generally, could you please explain the pattern of the decision-making process in your team?
2. How many categories of jobs in your team those need decision making?
  - Is the pattern of the decision-making process in each category different? Please explain.
3. To what degree your parent companies (Thai and American) have influence on your team's decision-making process? In which issues?
  - Thai or American parent company has more influence? In which issues?
4. What are the roles of the team-based decision making in your company?
  - Generally, does your company make a decision by management teams, or authorized persons?
  - If by management teams, in which issues? Why so?
  - Is the degree different in each type of management teams? Please give examples.
  - To what degree have your team been authorized?
  - Is the degree of given authority different in each job category?
  - How does your company support your team's decision-making process in each category of job?
5. Does communication affect the decision making process in your team? How so?
6. What are the factors that you think affect communication in your team's decision-making process?
  - Are the factors that you think different in each job category? Please explain and give some examples.
  - (Probing questions regarding the factors in each stage of the decision making process)
7. Generally, how does your team in your company make a conclusion or finalize the decision?
  - What are the criteria in making a decision?
  - What are the factors that you think affect the criteria in the team's decision-making process?
  - (Probing questions regarding the factors affecting the criteria in the decision making process)
8. In general, to what degree do the members in your team participate in the decision making process? Please explain.
  - Is the participation different in each job category? Why so?
  - What are the factors that you think affect the participation? Please explain and give some examples.
9. If the team-members have different point of view or conflicts during the decision making process, how do you (or the leader) figure out?
  - Does the degree of the conflict affect the way you choose to solve? Please explain and give examples.
  - Does the way you choose different in each job category? Why so?

-----Thank you for your kind cooperation-----

## ภาคผนวก ง.

## ดัชนีการค้นหาคำตอบจากเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์

## Research Questions:

1. แนวคิดและประเภทของกระบวนการตัดสินใจของทีมนิเทศในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทยมีอะไรบ้าง แต่ละประเภทมีลักษณะอย่างไร
2. ลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจประเภทต่างๆ ของทีมนิเทศในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทยเป็นอย่างไร
3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมนิเทศในงานแต่ละประเภทในบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันได้แก่อะไรบ้าง และมีอิทธิพลอย่างไร

## Protocol Index (the MD):

| คำถาม<br>ข้อที่ | คำถาม   | ตอบปัญหา<br>นำวิจัยข้อที่ | ประเด็น  |
|-----------------|---|---------------------------|--|
| 1               | Generally, could you please explain the pattern of the decision-making process in your company?   | 1                         | 1. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ <ul style="list-style-type: none"> <li>● เน้นความเป็นเหตุเป็นผล ใช้ทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา</li> <li>● เป็นเรื่องการเมืองในองค์กร เน้นผลประโยชน์ของแต่ละฝ่าย</li> <li>● ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ โอกาสความเป็นไปได้ของทางเลือก</li> </ul>  |
|                 |   | 2                         | 1. ขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการตัดสินใจ <ul style="list-style-type: none"> <li>● Formulation - Concept development - Detailing - Evaluation - Implementation</li> </ul> 2. รูปแบบของขั้นตอนที่ใช้ในกระบวนการตัดสินใจ <ul style="list-style-type: none"> <li>● ให้ความสำคัญกับกระบวนการ/ขั้นตอน</li> <li>● ให้ความสำคัญกับคำตอบ (ไม่เน้นกระบวนการ/ขั้นตอน)</li> </ul> |
| 2               | How many categories of jobs in your company those need decision making? <ul style="list-style-type: none"> <li>● Is the pattern of the decision-making process in each category different? Please explain.</li> </ul> | 1                         | 1. ประเภทของงานที่ต้องตัดสินใจ <ul style="list-style-type: none"> <li>● งานประจำวัน / งานโครงการ</li> </ul> 2. ขั้นตอนและรูปแบบที่ใช้ในกระบวนการตัดสินใจในงานแต่ละประเภท   |

| คำถาม<br>ข้อที่ | คำถาม   | ตอบปัญหา<br>นำวิจัยข้อที่ | ประเด็น  |
|-----------------|---|---------------------------|--|
| 3               | <p>To what degree your parent companies (Thai and American) have influence on the company's decision-making process? In which issues?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Thai or American parent company has more influence? In which issues?</li> </ul>  | 1                         | <p>1. บทบาทขององค์กร (Active/Passive Role)</p> <p>2. บรรยากาศการทำงานในองค์กร (Competitive/institutional)</p> <p><i>Competitive</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนางานและส่งเสริมให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางการตลาดได้</li> <li>• มีระบบการให้รางวัลโดยมีเกณฑ์จากการทำงานที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับตลาด</li> <li>• มีระบบการตัดสินใจที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กร</li> </ul> <p><i>Institutional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• บริษัทร่วมทุนจะต้องได้รับอำนาจปฏิบัติการและการสนับสนุนจากบริษัทแม่เพื่อการจัดการเรื่องโครงสร้างและกระบวนการทำงาน</li> <li>• มีระบบการตัดสินใจที่ต่างฝ่ายต่างต้องพยายามทำให้สอดคล้องกับความคาดหวังของบริษัทแม่ที่ตนสังกัด</li> </ul> |
|                 |   | 3                         | <p>1. อิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีต่อแนวคิดในกระบวนการตัดสินใจ และลักษณะการสื่อสารของทีมบริหาร</p>  |
| 4               | <p>What are the roles of the team-based decision making in your company?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generally, does your company make a decision by management teams, or authorized persons?</li> <li>• If by management teams, in which issues? Why so?</li> <li>• To what degree have your management team been authorized?</li> <li>• Is the degree different in each type of management teams? Please give examples.</li> <li>• How does your company support the decision making process of the management teams?</li> </ul> | 1                         | <p>1. แนวคิดเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับทีมบริหารในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร</p>   |

| คำถาม<br>ข้อที่ | คำถาม   | ตอบปัญหา<br>นำวิจัยข้อที่ | ประเด็น  |
|-----------------|---|---------------------------|--|
| 4 (ต่อ)         | <p>What are the roles of the team-based decision making in your company?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generally, does your company make a decision by management teams, or authorized persons?</li> <li>• If by management teams, in which issues? Why so?</li> <li>• To what degree have your management team been authorized?</li> <li>• Is the degree different in each type of management teams? Please give examples.</li> <li>• How does your company support the decision making process of the management teams?</li> </ul> | 3                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. อิทธิพลของวัฒนธรรมและแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจที่มีต่อลักษณะการสื่อสาร</li> <li>2. ปัจจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม <ul style="list-style-type: none"> <li>• การสนับสนุนให้ทีมบริหารมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์กร</li> <li>• การให้การสนับสนุนด้านข้อมูลหรือทรัพยากร</li> <li>• การมอบหมายอำนาจในองค์กร</li> <li>• การให้การสนับสนุนด้านอื่นๆ (รวมทั้งเรื่องระบบการให้รางวัล)</li> </ul> </li> </ol> |
| 5               | <p>Does communication affect the decision making process in your company's management teams?<br/>How so?</p>  | 2                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความสำคัญของการสื่อสารที่มีต่อกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหาร</li> <li>2. อิทธิพลของภาษาและวัฒนธรรมที่มีต่อลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหาร</li> </ol>  |
| 6               | <p>What are the factors that you think affect communication in the management teams' decision-making process?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Are the factors that you think different in each job category? Please explain and give some examples.</li> <li>• (Probing questions regarding the factors in each stage of the decision making process)</li> </ul>   | 2                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความแตกต่างของลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจในงานประเภทต่างๆ <ul style="list-style-type: none"> <li>• รูปแบบการสื่อสาร --- การสื่อสารทางเดียว การสื่อสารสองทาง ผู้รับสาร ผู้ส่งสาร</li> </ul> </li> <li>2. ความแตกต่างของลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ <ul style="list-style-type: none"> <li>• รูปแบบการสื่อสารที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอน</li> </ul> </li> </ol>                          |



| คำถาม<br>ข้อที่ | คำถาม   | ตอบปัญหา<br>นำวิจัยข้อที่ | ประเด็น  |
|-----------------|---|---------------------------|--|
| 6 (ต่อ)         | <p>What are the factors that you think affect communication in the management teams' decision-making process?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Are the factors that you think different in each job category? Please explain and give some examples.</li> <li>• (Probing questions regarding the factors in each stage of the decision making process)</li> </ul> | 3                         | <p>1. ปัจจัยเพิ่มเติมจากข้อ 4</p> <p>2. ปัจจัยลักษณะงาน/ลักษณะกลุ่ม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ลักษณะงาน (ความยาก/ง่าย ผลกระทบต่อองค์กร)</li> <li>• ลักษณะเป้าหมายของงาน (ทราบล่วงหน้า/ไม่ทราบล่วงหน้า)</li> <li>• ลักษณะของกลุ่มทำงาน (ความรู้ความสามารถ องค์ประกอบด้านบทบาทของสมาชิกกลุ่ม)</li> <li>• โครงสร้างของกลุ่ม (บรรทัดฐานของกลุ่ม ความไว้วางใจ/ความขัดแย้งภายใน การกระจายอำนาจภายในกลุ่ม)</li> <li>• เวลา/ความเร่งด่วนในเรื่องที่ต้องตัดสินใจ</li> </ul> <p>3. ปัจจัยแทรก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ความชัดเจนและความเป็นไปได้ของทางเลือก</li> <li>• บรรยากาศภายในองค์กร และภายในกลุ่มในขณะนั้น</li> </ul> |
| 7               | <p>Generally, how does the management team in your company make a conclusion or finalize the decision?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What are the criteria in making a decision?</li> <li>• What are the factors that you think affect the criteria in the management team's decision-making process?</li> <li>• (Probing questions )</li> </ul>               | 2                         | <p>1. ลักษณะการสื่อสารของทีมบริหาร ในการหาข้อสรุปในเรื่องที่ต้องตัดสินใจ ในงานประเภทต่างๆ</p>  |
|                 |   | 3                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างเกณฑ์ในกระบวนการตัดสินใจ ในงานประเภทต่างๆ</li> <li>• อิทธิพลของเกณฑ์ที่ถูกกำหนดขึ้น ที่มีต่อลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ</li> </ul>  |

**Protocol Index (the management teams):**

| คำถาม<br>ข้อที่ | คำถาม   | ตอบปัญหา<br>นำวิจัยข้อที่ | ประเด็น   |
|-----------------|---|---------------------------|---|
| 1               | Generally, could you please explain the pattern of the decision-making process in your team?  | 1                         | 1. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ <ul style="list-style-type: none"> <li>● เน้นความเป็นเหตุเป็นผล ใช้ทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา</li> <li>● เป็นเรื่องการเมืองในองค์กร เน้นผลประโยชน์ของแต่ละฝ่าย</li> <li>● ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ โอกาส ความเป็นไปได้ของทางเลือก</li> </ul>  |
|                 |   | 2                         | 1. ขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการตัดสินใจ <ul style="list-style-type: none"> <li>● Formulation - Concept development – Detailing – Evaluation – Implementation</li> </ul> 2. รูปแบบของขั้นตอนที่ใช้ในกระบวนการตัดสินใจ <ul style="list-style-type: none"> <li>● ให้ความสำคัญกับกระบวนการ/ขั้นตอน</li> <li>● ให้ความสำคัญกับคำตอบ (ไม่เน้นกระบวนการ/ขั้นตอน)</li> </ul>  |
| 2               | How many categories of jobs in your team those need decision making? <ul style="list-style-type: none"> <li>● Is the pattern of the decision-making process in each category different? Please explain.</li> </ul>  | 1                         | 1. ประเภทของงานที่ต้องตัดสินใจ <ul style="list-style-type: none"> <li>● งานประจำวัน / งานโครงการ</li> </ul> 2. ขั้นตอนและรูปแบบที่ใช้ในกระบวนการตัดสินใจในงานแต่ละประเภท  |
| 3               | To what degree your parent companies (Thai and American) have influence on your team's decision-making process? In which issues? <ul style="list-style-type: none"> <li>● Thai or American parent company has more influence? In which issues?</li> </ul> | 1                         | 1. บทบาทขององค์กร (Active/Passive Role)<br>2. บรรยากาศการทำงานในองค์กร (Competitive/institutional)<br><i>Competitive</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>● องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนางาน และส่งเสริมให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางการตลาดได้</li> <li>● มีระบบการให้รางวัลโดยมีเกณฑ์จากการทำงานที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับตลาด</li> <li>● มีระบบการตัดสินใจที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กร</li> </ul> |

| คำถาม<br>ข้อที่ | คำถาม  | ตอบปัญหา<br>นำวิจัยข้อที่ | ประเด็น  |
|-----------------|--|---------------------------|--|
| 3<br>(ต่อ)      | <p>To what degree your parent companies (Thai and American) have influence on your team's decision-making process? In which issues?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Thai or American parent company has more influence? In which issues?</li> </ul>   | 3                         | <p><i>Institutional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● บริษัทร่วมทุนจะต้องได้รับอำนาจปฏิบัติการและการสนับสนุนจากบริษัทแม่ เพื่อการจัดการเรื่องโครงสร้างและกระบวนการทำงาน</li> <li>● มีระบบการตัดสินใจที่ต่างฝ่ายต่างต้องพยายามทำให้สอดคล้องกับความคาดหวังของบริษัทแม่ที่ตนสังกัด. อิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีต่อแนวคิดในกระบวนการตัดสินใจ และลักษณะการสื่อสารของทีมบริหาร</li> </ul>                                     |
| 4               | <p>What are the roles of the team-based decision making in your company?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generally, does your company make a decision by management teams, or authorized persons?</li> <li>• If by management teams, in which issues? Why so?</li> </ul>  | 1                         | <p>1. แนวคิดเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับทีมบริหารในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร</p>   |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• To what degree have your team been authorized?</li> <li>• Is the degree different in each type of management teams? Please give examples.</li> <li>• Is the degree of given authority different in each job category?</li> <li>• How does your company support the decision making process of your team?</li> </ul> | 3                         | <p>1. อิทธิพลของวัฒนธรรมและแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจที่มีต่อลักษณะการสื่อสาร</p> <p>2. ปัจจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การสนับสนุนให้ทีมบริหารมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์กร</li> <li>● การให้การสนับสนุนด้านข้อมูลหรือทรัพยากร</li> <li>● การมอบหมายอำนาจในองค์กร</li> <li>● การให้การสนับสนุนด้านอื่นๆ (รวมทั้งเรื่องระบบการให้รางวัล)</li> </ul> |

| คำถาม<br>ข้อที่ | คำถาม  | ตอบปัญหา<br>นำวิจัยข้อที่ | ประเด็น  |
|-----------------|--|---------------------------|--|
| 5               | Does communication affect the decision making process in your team? How so?  | 2                         | 1. ความสำคัญของการสื่อสารที่มีต่อกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหาร<br>2. อิทธิพลของภาษาและวัฒนธรรมที่มีต่อลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหาร  |
| 6               | What are the factors that you think affect communication in your team's decision-making process? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Are the factors that you think different in each job category? Please explain and give some examples.</li> <li>• (Probing questions regarding the factors in each stage of the decision making process)</li> </ul> | 2                         | 1. ความแตกต่างของลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจในงานประเภทต่างๆ <ul style="list-style-type: none"> <li>• รูปแบบการสื่อสาร --- การสื่อสารทางเดียว การสื่อสารสองทาง ผู้รับสาร ผู้ส่งสาร</li> </ul> 2. ความแตกต่างของลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ <ul style="list-style-type: none"> <li>• รูปแบบการสื่อสารที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอน</li> </ul>   |
|                 |  | 3                         | 1. ปัจจัยเพิ่มเติมจากข้อ 4<br>2. ปัจจัยลักษณะงาน/ลักษณะกลุ่ม <ul style="list-style-type: none"> <li>• ลักษณะงาน (ความยาก/ง่าย ผลกระทบต่อองค์กร)</li> <li>• ลักษณะเป้าหมายของงาน (ทราบล่วงหน้า/ไม่ทราบล่วงหน้า)</li> <li>• ลักษณะของกลุ่มทำงาน (ความรู้ความสามารถ องค์ประกอบด้านบทบาทของสมาชิกกลุ่ม)</li> <li>• โครงสร้างของกลุ่ม (บรรทัดฐานของกลุ่ม ความไว้วางใจ/ความขัดแย้งภายใน การกระจายอำนาจภายในกลุ่ม)</li> <li>• เวลา/ความเร่งด่วนในเรื่องที่ต้องตัดสินใจ</li> </ul> 3. ปัจจัยแทรก <ul style="list-style-type: none"> <li>• ความชัดเจนและความเป็นไปได้ของทางเลือก</li> <li>• บรรยากาศภายในองค์กร และภายในกลุ่มในขณะนั้น</li> </ul> |

| คำถาม<br>ข้อที่ | คำถาม  | ตอบปัญหา<br>นำวิจัยข้อที่ | ประเด็น  |
|-----------------|--|---------------------------|--|
| 7               | <p>Generally, how does your team make a conclusion or finalize the decision?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What are criteria in making a decision?</li> <li>• What are the factors that you think affect the criteria in your team decision-making process?</li> <li>• (Probing questions regarding the factors affecting the criteria in the decision making process)</li> </ul> | 2                         | 1. ลักษณะการสื่อสารของทีมบริหาร ในการหาข้อสรุปในเรื่องที่ต้องตัดสินใจ ในงานประเภทต่างๆ   |
|                 |  | 3                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างเกณฑ์ในกระบวนการตัดสินใจ ในงานประเภทต่างๆ</li> <li>• อิทธิพลของเกณฑ์ที่ถูกกำหนดขึ้น ที่มีต่อลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจ</li> </ul>  |
| 8               | <p>In general, to what degree do the members in your team participate in the decision making process? Please explain.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Is the participation different in each job category? Why so?</li> <li>• What are the factors that you think affect the participation? Please explain and give some examples.</li> </ul>                                       | 2                         | 1. ลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในงานประเภทต่างๆ   |
|                 |  | 3                         | <p>1. ปัจจัยเพิ่มเติมจากข้อ 4</p> <p>2. ปัจจัยลักษณะงาน/ลักษณะกลุ่ม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ลักษณะงาน (ความยาก/ง่าย ผลกระทบต่อองค์กร)</li> <li>• ลักษณะเป้าหมายของงาน (ทราบล่วงหน้า/ไม่ทราบล่วงหน้า)</li> <li>• ลักษณะของกลุ่มทำงาน (ความรู้ความสามารถ องค์ประกอบด้านบทบาทของสมาชิกกลุ่ม)</li> <li>• โครงสร้างของกลุ่ม (บรรทัดฐานของกลุ่ม ความไว้วางใจ/ความขัดแย้งภายใน การกระจายอำนาจภายในกลุ่ม)</li> <li>• เวลา/ความเร่งด่วนในเรื่องที่ต้องตัดสินใจ</li> </ul> <p>3. ปัจจัยแทรก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ความชัดเจนและความเป็นไปได้ของทางเลือก</li> <li>• บรรยากาศภายในองค์กร และภายในกลุ่มในขณะนั้น</li> </ul> |

| คำถาม<br>ข้อที่ | คำถาม  | ตอบปัญหา<br>นำวิจัยข้อที่ | ประเด็น  |
|-----------------|--|---------------------------|--|
| 9               | <p>If the team-members have different point of view or conflicts during the decision making process, how do you (or the leader) figure out?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Does the degree of the conflict affect the way you choose to solve? Please explain and give examples.</li> <li>Does the way you choose different in each job category? Why so?</li> </ul> | 2                         | <p>1. ลักษณะการสื่อสารเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น<br/>ในกระบวนการตัดสินใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>จำแนกตามประเภทของงาน</li> <li>จำแนกตามขั้นตอนต่างๆ ใน<br/>กระบวนการตัดสินใจ</li> </ul> |
|                 |  | 3                         | (เหมือนข้อนี้ในข้อ 8)  |

ภาคผนวก จ.  
จดหมายขอความอนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์ภาษาไทย  
(ตัวอย่าง)

ภาควิชาชาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดง  
คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

ธันวาคม 2545

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลทำวิทยานิพนธ์  
เรียน  
สิ่งที่ส่งมาด้วย

ด้วย นางสาว ปภัศสรา ภวภูตานนท์ฯ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาชาวาทวิทยา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทย” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจของทีมบริหารในองค์กรร่วมทุนระหว่างประเทศไทย-อเมริกันในประเทศไทย รวมทั้งปัจจัยที่มีผลต่อลักษณะการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจขององค์กรดังกล่าว

ในการนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าองค์กรของท่านเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงและประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ จึงใคร่ขอความร่วมมือในการอนุญาตให้นิสิตเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสารในกระบวนการตัดสินใจภายในองค์กรของท่าน โดยนิสิตจะนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ไปใช้เพื่อการศึกษาในเชิงวิชาการเท่านั้น และนำเสนอผลการศึกษาภาพรวมที่ได้มีผลกระทบบิตๆ ต่อองค์กรของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณล่วงหน้าในความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้ และหากท่านมีข้อสงสัยเกี่ยวกับงานวิจัยของนางสาวปภัศสรา ภวภูตานนท์ฯ ขอความกรุณาติดต่อดิฉันได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 0-2218-2188 (ที่ทำงาน) หรือ 0-1684-9698 (โทรศัพท์มือถือ)

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นงลักษณ์ ศรีอัษฎาพร เจริญงาม)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ภาคผนวก จ.

จดหมายขอความอนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์ (ภาษาอังกฤษ)

(Example)

December (date), 2002

Dear Mr. (Name&Surname),

Attached: Interview protocol for the MD and Management Team

Papassara Pawapootanont is a graduate student in Speech Communication Program, Faculty of Communication Arts, Chulalongkorn University. Presently she is working on a thesis entitled **“communication in the decision making process of the management teams in Thai-American joint ventures in Thailand.”** The main purpose of the study is to explore communication-related characteristics and factors affecting the communication in the decision-making process of the management teams in Thai-American joint ventures in Thailand.

I would appreciate if you could allow Papassara Pawapootanont to meet and conduct an in-depth interview with you for an hour. The interview data will be kept confidentially and used only for academic purposes.

Thank you very much in advance for your kind cooperation. If you have any questions concerning Papassara Pawapootanont’s research project, please feel free to contact me at 0-2218-2188 (office) or 0-1684-9698 (mobile).

Sincerely yours,

Nongluck Sriussadaporn Chareonngam, Ph.D.  
Advisor, Assistant Professor of the Department of  
Speech Communication and Performing Arts



## ประวัติผู้วิจัย

นางสาวปภัศสรา ภวภูตานนท์ ณ มหาสารคาม เกิดเมื่อวันที่ 8 ตุลาคม 2518 ที่ กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษาที่โรงเรียนปัญจทรัพย์ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และตอนปลายที่โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) และสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาบัณฑิตด้วยคะแนนเกียรตินิยมอันดับสองจากคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ภาควิชาการออกแบบอุตสาหกรรม (การออกแบบตกแต่งภายใน) ในปีการศึกษา 2539 จากนั้นได้เข้าทำงานด้านการประสานงานระหว่างประเทศในองค์กรไม่แสวงผลกำไรแห่งหนึ่งและเป็นนักออกแบบอิสระเป็นเวลา 4 ปี เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโทที่คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สาขาวิทยุ โทรทัศน์ ในปีการศึกษา 2544 ได้รับทุนและทำงานเป็นผู้ช่วยสอนในระหว่างการศึกษาเป็นเวลา 1 ปี



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย