

การศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมไทย-มาเลเซีย ต่อการยอมรับการทำงานของสตรี  
ในอุตสาหกรรมยานยนต์

สุธรรมมา ธรรมโร

คุณฉันทิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

มิถุนายน 2561

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมคุษฎีนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่าคุษฎีนิพนธ์ ได้พิจารณา  
คุษฎีนิพนธ์ของ สุธรรมมา ธรรมโร ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณสุขของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมคุษฎีนิพนธ์

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

..... อาจารย์ที่ปรึกษารอง  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อิสระ สุวรรณบด)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ประธาน  
(ดร.ปิยวรรณ สิริประเสริฐศิลป์)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อิสระ สุวรรณบด)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

..... กรรมการ  
(ดร.ธีทัต ตรีศิริโชติ)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณสุขของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพีพร ศรีจำปา)

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

## กิตติกรรมประกาศ

คุณฉันทิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความช่วยเหลือ คุณดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างดีจากหลาย ๆ ฝ่าย โดยเฉพาะผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช ผู้ซึ่งเคยดำรงตำแหน่งคณบดี วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ และยังคงเป็นอาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาในปัจจุบัน ที่ได้กรุณาสละเวลาให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข และให้แนวคิดต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานวิจัยอย่างใกล้ชิดเยี่ยมตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกทราบบ้างในความกรุณาของอาจารย์เป็นอย่างยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณ คณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วยประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยวรรณ สิริประเสริฐศิลป์ และคณะกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.อิสระ สุวรรณบล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช และอาจารย์ ดร.ชิตต์ ตรีศิริ โชติ รวมถึง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ ที่ให้ความเมตตาแก่ผู้วิจัยในการตรวจทานและให้คำแนะนำปรึกษาต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการทำงานวิจัยครั้งนี้ ทั้งนี้ รวมไปถึงผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาสละเวลาในการให้สัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องของแบบสังเกตการณ์และแบบสอบถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก การพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและภาษา รวมไปถึงคณะกรรมการจริยธรรมในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอโน้มรำลึกถึงพระคุณของบิดาและมารดา ผู้ซึ่งให้ความรัก ความเมตตา ความหวังใยและเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยสามารถทำคุณฉันทิพนธ์ฉบับนี้ได้สำเร็จตามกรอบเวลา ขอบคุณคู่ชีวิต คุณแอนดรูว์ สเตฟาน ที่ให้การสนับสนุน ให้ความดูแลเอาใจใส่ และแบ่งปันเวลาให้ผู้วิจัยได้ทุ่มเททำงานคุณฉันทิพนธ์อย่างเต็มที่ ขอบคุณพี่สาว น้องสาว และทุกคนในครอบครัวของผู้วิจัยที่คอยให้กำลังใจอยู่เสมอ ขอบพระคุณครูบาอาจารย์ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ตลอดจนบุคคลต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามได้หมดในที่นี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และความปรารถนาดีของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงกราบขอบพระคุณ และขอบคุณไว้ในโอกาสนี้

สุธรรมมา ธรรมโร

54870017: สาขาวิชา: การจัดการสาธารณะ; ปร.ด. (การจัดการสาธารณะ)

คำสำคัญ: วัฒนธรรม/ การยอมรับสตรี/ อุตสาหกรรมยานยนต์

สุธรรมมา ธรรมโร: การศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมไทย-มาเลเซีย ต่อการยอมรับการทำงานของสตรีในอุตสาหกรรมยานยนต์ (A COMPARATIVE STUDY OF THAI-MALAYSIAN CULTURE ON THE ACCEPTANCE OF WOMEN WORK IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY) อาจารย์ผู้ควบคุมคุณชฎินิพนธ์: บรรพต วิรุณราช, ปร.ด. 465 หน้า. ปี พ.ศ. 2561.

ปัจจุบันทั่วโลกกำลังให้ความสำคัญอย่างมากกับการส่งเสริมความเท่าเทียมกันระหว่างบุรุษและสตรี มีความพยายามอย่างจริงจังที่จะลดช่องว่างระหว่างเพศ การศึกษาวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมของไทยและมาเลเซียที่มีส่วนส่งเสริมการทำงานของสตรีในอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยการสังเกตการณ์ด้วยตนเองในภาคสนาม (Participate observation) ในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศมาเลเซียและประเทศไทย รวมระยะเวลา 48 เดือน จากนั้นได้สัมภาษณ์เชิงลึกกับตัวแทนผู้บริหารและตัวแทนพนักงานที่ทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ทั้งในมาเลเซียและไทยจำนวน 40 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว และมีค่า IOC อยู่ที่ 1.0

ผลการศึกษาพบว่า มาเลเซียจะให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมด้านศาสนาสูงมาก มีความเชื่อและปฏิบัติตามหลักปฏิบัติทางศาสนาอย่างเคร่งครัด ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานลดลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบจากการละเมิด การถือศีลอด มีอาการง่วงนอน เหนื่อยล้า สมองไม่โปร่งใส มีอาการป่วยและลาป่วยบ่อย สตรีส่วนใหญ่ไม่สามารถทำงานล่วงเวลาได้ เพราะมีภาระหน้าที่หลักในการดูแลครอบครัว มาเลเซียจะให้ความสำคัญกับผู้ชาย โดยยอมรับและส่งเสริมผู้ชายเป็นผู้นำในการทำงาน ผู้นำทางสังคมและผู้นำครอบครัว ทั้งนี้ พนักงานชายเชื้อสายมุสลิมจะได้รับโอกาสในการทำงานและการเติบโตขึ้นเป็นผู้บริหารในการทำงานทุก ๆ ระดับ ในขณะที่สตรีที่ทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ประเทศไทยได้รับความเสมอภาคเท่าเทียมกัน และไม่พบการกีดกันทางเพศ เชื้อชาติ ศาสนาและการศึกษา ขึ้นอยู่กับความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ทำงานของแต่ละบุคคล อุตสาหกรรมยานยนต์ไทย มีการผลักดันนโยบายเรื่องความหลากหลาย มุ่งส่งเสริมให้ทุกองค์กรให้ความสำคัญ และรับพนักงานสตรีเข้าทำงานเพิ่มมากขึ้น

54870017: MAJOR: PUBLIC ENTERPRISE MANAGEMENT; Ph.D.

(PUBLIC ENTERPRISE MANAGEMENT)

KEYWORDS: CULTURE/ ACCEPTANCE OF WOMEN/ AUTOMOTIVE INDUSTRY

SUTHAMMA THAMMARO: A COMPARATIVE STUDY OF THAI-  
MALAYSIAN CULTURE ON THE ACCEPTANCE OF WEMEN WORK IN THE  
AUTOMOTIVE INDUSTRY) ADVISOR: BANPOT WIROONRATCH, Ph.D. 465 P. 2018.

Nowadays, the gender equality between men and women are seriously promoting in any countries around the world in order to close the gaps. This research aims to study the cultures of Thailand and Malaysia which may support women to work in the Automotive Industry. The study had been done by participate observation in the car assembly plants both countries for 48 months, and then in-depth interviewed the representative employees and executives who experiences working in Automotive Industry both Thai and Malaysia total 40 people.

The findings show Malaysian women are highly sensitive to religious culture, have faith and practice following religious rules. It is direct impact to work efficiency and effectiveness that may consequence from the prayer, fasting, drowsiness, fatigue, brain weakness, sick and often take a medical leave. They feel not comfortable for working overtime because all women have a duty to look after the family at home. Malaysia is fully support men especially for Muslim. They have the opportunity to work and growing up to be executive. Thailand Automotive Industry, men and women are well accepted and equal. They both have the opportunity to work and grow up in the workplace depends on their capability; knowledge, skills, and experiences. Thailand have the policy and promoting the diversity at work, and the number of women work in the automotive industry is also increasing day by day.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	11
คำถามการวิจัย.....	11
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	13
ขอบเขตการศึกษา.....	13
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	15
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	15
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	17
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรม.....	17
การเปลี่ยนแปลงสังคมและวัฒนธรรมในมาเลเซีย.....	79
กฎหมายแรงงาน และการพัฒนาทักษะแรงงานประเทศมาเลเซีย.....	92
ลักษณะพิเศษของสตรี.....	96
การยอมรับสตรีในการทำงาน.....	98
องค์ประกอบสู่ความสำเร็จของสตรีในการทำงาน.....	103
อุตสาหกรรมยานยนต์และแนวโน้มในอนาคต.....	111
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	125
3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	151
การออกแบบการวิจัย.....	151
การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	152

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	153
ความถูกต้องและน่าเชื่อถือได้ของเครื่องมือ.....	154
4 ผลการวิจัย.....	158
ผลการศึกษาจากการสังเกตการณ์ข้อเท็จจริงในภาคสนาม.....	158
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	159
ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	181
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	181
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	358
สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1.....	359
สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2.....	368
อภิปรายผล.....	369
ข้อเสนอแนะ.....	371
บรรณานุกรม.....	376
ภาคผนวก.....	390
ภาคผนวก ก.....	391
ภาคผนวก ข.....	399
ภาคผนวก ค.....	407
ภาคผนวก ง.....	415
ภาคผนวก จ.....	422
ภาคผนวก ฉ.....	429
ภาคผนวก ช.....	438
ภาคผนวก ซ.....	447
ภาคผนวก ฌ.....	456
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	465

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1-1	ขบวนการผลิตรถยนต์ในอาเซียน..... 7
2-1	การสรุปประเด็นหลัก ๆ ของวัฒนธรรมประเทศมาเลเซีย..... 41
2-2	ระดับของวัฒนธรรมองค์การ..... 46
2-3	เปรียบเทียบทฤษฎีรูปแบบขององค์การ..... 53
2-4	คะแนนของประชาชนในแต่ละประเทศที่มีต่อแต่ละมิติทางวัฒนธรรม..... 55
2-5	การใช้แนวทาง Contingency กับแนวคิดทางวัฒนธรรม..... 63
2-6	สรุปแนวคิดของนักวิชาการและนักบริหารสตรีในการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จ..... 107
2-7	บุคลิกลักษณะแบบผู้ชายและแบบผู้หญิง ตามแนวคิดของ Sandara Bem..... 128
2-8	ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อวิธีการลงโทษ..... 142
2-9	ค่านิยมที่มีอิทธิพลในองค์กร..... 143
4-1	การสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมด้านศาสนาของสตรีไทยและสตรีมาเลเซีย..... 160
4-2	การสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมด้านภาษาของสตรีไทยและสตรีมาเลเซีย..... 164
4-3	การสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมด้านการสื่อสารของสตรีไทยและสตรีมาเลเซีย..... 167
4-4	การสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมด้านการแต่งกายของสตรีไทยและสตรีมาเลเซีย..... 170
4-5	การสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมด้านอาหารของสตรีไทยและสตรีมาเลเซีย..... 172
4-6	การสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมด้านการศึกษาของสตรีไทยและสตรีมาเลเซีย..... 175
4-7	การสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมในการทำงานของสตรีไทยและสตรีมาเลเซีย..... 177
4-8	ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ระดับพนักงานในประเทศไทย..... 182
4-9	ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ ระดับผู้บริหารในประเทศไทย..... 183
4-10	ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ระดับพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ของประเทศไทย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านศาสนา..... 184
4-11	ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ของประเทศไทย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านภาษา..... 187
4-12	ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ของประเทศไทย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร..... 192



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-13 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ของประเทศไทย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย.....	195
4-14 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ของประเทศไทย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านอาหาร.....	199
4-15 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ของประเทศไทย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการศึกษา.....	202
4-16 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ของประเทศไทย เกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน.....	207
4-17 ข้อเสนอแนะจากผู้ให้สัมภาษณ์ ระดับพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ของ ประเทศไทย.....	212
4-18 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์ ของประเทศไทย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านศาสนา.....	213
4-19 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์ ของประเทศไทย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านภาษา.....	216
4-20 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์ ของประเทศไทย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร.....	220
4-21 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย.....	223
4-22 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์ ขอบประเทศไทย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านอาหาร.....	226
4-23 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการศึกษา.....	229
4-24 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์ ของประเทศไทย เกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน.....	232
4-25 ข้อเสนอแนะจากผู้ให้สัมภาษณ์ระดับบริหาร ในอุตสาหกรรมยานยนต์ของ ประเทศไทย เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของรัฐบาล.....	237

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-26 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ระดับพนักงานในมาเลเซีย.....	238
4-27 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ระดับผู้บริหารในมาเลเซีย.....	239
4-28 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์มาเลเซีย เกี่ยวกับ วัฒนธรรมด้านศาสนา.....	240
4-29 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์มาเลเซีย เกี่ยวกับ วัฒนธรรมด้านภาษา.....	244
4-30 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์มาเลเซีย เกี่ยวกับ วัฒนธรรมด้านการสื่อสาร.....	247
4-31 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์มาเลเซีย เกี่ยวกับ วัฒนธรรมด้านการแต่งกาย.....	250
4-32 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์มาเลเซีย เกี่ยวกับ วัฒนธรรมด้านอาหาร.....	253
4-33 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์มาเลเซีย เกี่ยวกับ วัฒนธรรมด้านการศึกษา.....	256
4-34 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์มาเลเซีย เกี่ยวกับ วัฒนธรรมในการทำงาน.....	259
4-35 ข้อเสนอแนะ จากผู้ให้สัมภาษณ์ระดับพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์มาเลเซีย สำหรับการมีส่วนร่วมของภาครัฐ.....	263
4-36 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์ มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านศาสนา.....	265
4-37 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้บริหาร ในอุตสาหกรรมยานยนต์ มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านภาษา.....	269
4-38 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้บริหาร ในอุตสาหกรรมยานยนต์ มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร.....	272
4-39 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์ มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย.....	276

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-40 ความความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้บริหารในอุตสาหกรรม ยานยนต์ มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านอาหาร.....	279
4-41 ความความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้บริหารในอุตสาหกรรม ยานยนต์ มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการศึกษา.....	283
4-42 ความความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้บริหารในอุตสาหกรรม ยานยนต์ มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน.....	287
4-43 ข้อเสนอแนะ จากผู้ให้สัมภาษณ์ระดับผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์มาเลเซีย สำหรับการมีส่วนร่วมของรัฐบาล.....	292
4-44 การเปรียบเทียบผลการสัมภาษณ์เชิงลึกระหว่างพนักงานไทยกับพนักงานมาเลเซีย.....	294
4-45 การเปรียบเทียบผลการสัมภาษณ์เชิงลึกระหว่างผู้บริหารไทยกับผู้บริหารมาเลเซีย.....	317
4-46 การเปรียบเทียบผลการสังเกตพฤติกรรมระหว่างสตรีไทยกับสตรีมาเลเซีย.....	342

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1	ค่าแรงขั้นต่ำของแต่ละประเทศในอาเซียน..... 6
1-2	กรอบการดำเนินการวิจัย..... 12
1-3	กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 13
2-1	ระดับวัฒนธรรมองค์การ..... 46
2-2	วัฒนธรรมย่อยและวัฒนธรรมหลัก..... 48
2-3	ระดับความถี่เกี่ยวกับความเร็วของข้อมูลย้อนกลับของวัฒนธรรมองค์การแต่ละประเภท. 51
2-4	ขั้นตอนการจัดการกับความแตกต่างของวัฒนธรรม..... 65
2-5	กลยุทธ์การจัดการเรื่องวัฒนธรรมองค์การ..... 65
2-6	การปรับตัวทางวัฒนธรรมแบบเส้นโค้ง U..... 76
2-7	อัตราการจ้างงานสตรีให้ทำงานในบทบาทนักบริหารด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการเงิน และ CEOs ด้านอื่น ๆ..... 101
2-8	การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 1 ในศตวรรษที่ 18 โดย เจมส์ วัตต์ ได้นำนวัตกรรม เครื่องจักรพลังไอน้ำ มาเพิ่มผลผลิตสิ่งทอ..... 112
2-9	การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 2 ในศตวรรษที่ 20 เฮนรี ฟอร์ด ได้นำระบบ สายพานเข้ามาใช้ในสายการผลิตรถยนต์ในปี ค.ศ. 1913..... 113
2-10	เฮนรี ฟอร์ด ได้เปลี่ยนจากการใช้เครื่องจักรไอน้ำ มาใช้พลังงานไฟฟ้าในการผลิต รถยนต์ปริมาณมาก ๆ เกิดระบบการผลิตแบบ Mass production ในปี ค.ศ. 1927..... 113
2-11	กลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคตของประเทศไทย: การพัฒนา 10 อุตสาหกรรม เป้าหมายด้วยการต่อยอด 5 อุตสาหกรรมเดิม + เพิ่มเติม 5 อุตสาหกรรมใหม่..... 118
2-12	กรอบการศึกษามิติทางวัฒนธรรม 6 มิติ ของ Seen et al..... 135
3-1	การออกแบบการวิจัย..... 152
3-2	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย..... 157

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันทั่วโลกกำลังให้ความสำคัญอย่างมากกับการส่งเสริมความเท่าเทียมกันระหว่าง  
บุรุษและสตรี (Gender equality) มีความพยายามอย่างจริงจังที่จะลดช่องว่างระหว่างเพศ โดยนำ  
นโยบายความหลากหลาย (Diversity) ซึ่งหมายรวมถึงความหลากหลายทางเพศมาใช้ในองค์กร  
การขับเคลื่อนสตรีไปสู่ตำแหน่งที่ต้องเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกับการตัดสินใจปัญหาที่ท้าทายและม  
ีความซับซ้อน เพื่อเพิ่มการสร้างนวัตกรรมและการกำกับดูแลภายในองค์กร โดยมีเป้าหมายทำท  
ายคือสตรีจะต้องได้รับโอกาสในการทำงานในทุก ๆ กระบวนการที่เท่าเทียมกับบุรุษ สตรีจะต้อง  
ได้รับการป้อนกลับ (Feedback) การฝึกอบรมและการให้คำปรึกษา (Training and mentoring)  
เช่นเดียวกับบุรุษ โดยหลายองค์กรได้ให้ความสำคัญ มีการศึกษาวิจัยและเฝ้าติดตามความก้าวหน้า  
ในการผลักดันในเรื่องนี้มาอย่างต่อเนื่อง อาทิเช่น องค์กรแรงงานระหว่างประเทศ (International  
labour organization: ILO), Master card, Grand Thornton และ World bank เป็นต้น ซึ่งในช่วง  
2-3 ทศวรรษที่ผ่านมา เราได้เห็นถึงความตระหนักและการยอมรับมากขึ้นสำหรับการเสริมสร  
้างศักยภาพของสตรีในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ในขณะเดียวกัน การติดตามความก้าวหน้า  
ของสตรีเรื่องความเสมอภาคระหว่างเพศก็ได้รับความสนใจเป็นอย่างมากจากทั่วโลก เนื่องจากมี  
ความเชื่อที่เพิ่มมากขึ้นว่า สตรีมีขีดความสามารถและมีศักยภาพในการสนับสนุนต่อการพัฒนา  
เศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก ตัวอย่างเช่น การได้มาซึ่งผลกำไรที่นำประทับใจโดย  
ความสำเร็จจากการที่สตรีเป็นผู้นำองค์กรชั้นนำ บางท่านประสบความสำเร็จในการเป็นเจ้าของ  
ธุรกิจ และบางท่านเป็นนักการเมือง ซึ่งส่วนใหญ่จะเห็นเด่นชัดในประเทศที่พัฒนาแล้ว มีกฎหมาย  
แรงงานรองรับ และมีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดตลอดเวลาการแบ่งแยกเพศส่วนใหญ่ยังคงมีอยู่  
อย่างแพร่หลายในตลาดที่กำลังพัฒนาและรุนแรงมากขึ้นในตลาดเกิดใหม่

ILO ได้ศึกษาติดตามความก้าวหน้าของการผลักดันสตรีในการทำงานทั่วทุกมุมโลกทั้ง  
ในด้านธุรกิจและการบริหาร กล่าวว่า การส่งเสริมความเท่าเทียมทางเพศในที่ทำงาน ไม่ใช่เพียง  
สิ่งที่ถูกต้องแต่ยังเป็นสิ่งที่ชาญฉลาดที่ควรจะทำ เพราะมีหลักฐานการเจริญเติบโตที่แสดงให้เห็น  
ว่าการใช้ทักษะและพรสวรรค์ของทั้งบุรุษและสตรีเป็นประโยชน์สำหรับองค์กร ทั้งรัฐวิสาหกิจ  
และสังคมทั่วไป เพราะโลกของการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในปัจจุบัน โดยสตรีถือ  
ครองแรงงานมากกว่าร้อยละ 40 ทั่วโลก สตรีส่วนใหญ่มีการศึกษาล้ำหน้าบุรุษทั้งในปริญญาตรี

และปริญญาโท สตรีจำนวนมากไม่ต้องการการดูแลเป็นการพิเศษที่แตกต่างจากบุรุษ แต่ต้องการทางออกที่ยืดหยุ่นในการทำงานและการดูแลครอบครัว นอกจากนี้ ILO ได้เผยแพร่รายงานเรื่อง “Breaking through the glass ceiling: women in management: การทำลายเพดานกระจกของสตรีในการบริหาร” ซึ่งในรายงานฉบับนี้ได้เปิดเผยว่า สตรีมีการขยายตัวมากขึ้น

ในผู้บริหารระดับกลางและระดับอาวุโส ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน แต่มีจำนวนร้อยละของสตรีในตำแหน่งบริหารสำหรับบริษัทขนาดใหญ่ ๆ น้อยมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความไม่เสมอภาคอย่างมากในตลาดแรงงาน (International Labour Organization [ILO], 2015) จากการติดตามความก้าวหน้าของช่องว่างระหว่างเพศใน 9 ปี ที่ผ่านมาของ ILO ซึ่งรายงานใน Global gender gap report 2014 ได้เห็นว่า ช่องว่างระหว่างเพศสำหรับการมีส่วนร่วมและโอกาสทางเศรษฐกิจมีการปรับปรุงไปน้อยมาก โดยอยู่ที่ร้อยละ 60 จากร้อยละ 56 ในปี ค.ศ. 2006 ซึ่งเป็นปีที่เริ่มติดตามความก้าวหน้าดังกล่าว นั้นหมายความว่า โลกจะใช้เวลาถึง 81 ปี สำหรับการปิดช่องว่างระหว่างเพศทั่วโลกอย่างสมบูรณ์

นอกจากนี้ Master card ได้ดำเนินการติดตามและเก็บดัชนีชี้วัดความก้าวหน้าของสตรีที่มีต่อความเสมอภาคทางเพศติดต่อกันมาครบ 10 ปี ในปี ค.ศ. 2016 โดยสรุปว่า ประเทศนิวซีแลนด์ ออสเตรเลียและฟิลิปปินส์ เป็นผู้นำในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกที่มีคะแนนสูงสุด 78.0, 76.0 และ 71.4 จุดตามลำดับ นอกเหนือจากสิงคโปร์ (70 จุด) ประเทศอื่น ๆ มีคะแนนต่ำกว่า 70 จุด โดยที่ญี่ปุ่นและปากีสถานเป็นประเทศที่ได้คะแนนต่ำที่สุด คือ 49.5 และ 23.4 จุดตามลำดับ สำหรับในด้านความสามารถ (Capability) 7 ประเทศ จาก 18 ประเทศ ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก คือ นิวซีแลนด์ ฟิลิปปินส์ จีน ไต้หวัน ไทย ศรีลังกา และเนปาล สตรีได้รับคะแนนความเท่าเทียมหรือเหนือกว่าบุรุษ ในขณะที่การยกระดับสตรีใน 4 ประเทศ คือ นิวซีแลนด์ ไทย ฟิลิปปินส์ และไต้หวัน อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงสม่ำเสมอกับกลุ่มบุรุษนับตั้งแต่เริ่มดำเนินการเก็บข้อมูลในปี พ.ศ. 2550 (Master card index of women’s advancement 2016 Asia Pacific) โดยล่าสุด Master card ได้เผยแพร่ผลสำรวจจากดัชนีของผู้ประกอบการสตรี (Master card index of women entrepreneurs) โดยผลสำรวจชี้ให้เห็นว่ากลุ่มประเทศเศรษฐกิจรายได้สูง มีแนวโน้มที่ดีสำหรับสตรี ทั้งทางด้านโอกาสทางความก้าวหน้า โอกาสทางความรู้และทางการเงิน ซึ่งจากการจัดอันดับ 20 ประเทศ ที่มีคะแนนทางด้านผู้ประกอบการสตรีสูงที่สุดนั้น “ประเทศไทย” ติด “หนึ่งในสิบ” อันดับต้น และถือเป็นประเทศที่มีรายได้ปานกลางระดับสูงเพียงประเทศเดียวที่ติดอันดับในครั้งนี้ (มาสเตอร์การ์ด (MasterCard), 2560)

สำหรับใน ASEAN นั้น Grant Thornton ได้เปิดเผยรายงานผลการสำรวจสัดส่วนของผู้นำสตรี ในวันสตรีสากล (International women’s day) ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย

เมื่อวันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2559 โดยเปิดเผยว่าประเทศฟิลิปปินส์ เป็นประเทศที่มีผู้นำสตรีสูงที่สุดในอาเซียน คือ ร้อยละ 39 ตามด้วยประเทศไทย ร้อยละ 37 และอินโดนีเซีย ร้อยละ 36 ในขณะที่มาเลเซียและสิงคโปร์ มีสัดส่วนของผู้นำสตรีน้อยที่สุดในอาเซียน คือ ร้อยละ 26 ทั้งนี้ มาเลเซีย มีสัดส่วนของผู้นำสตรีเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากร้อยละ 22 แต่ร้อยละ 31 ของภาคธุรกิจมาเลเซีย ยังไม่มีสตรีเป็นผู้นำ (Grant Thornton, 2016)

สำหรับประเทศไทยนั้น ปลัดกระทรวงแรงงาน หม่อมหลวงปนัดดาตริภคิก สมิติ ได้ร่วมเสวนาในพิธีเปิดงานวันสตรีสากลเมื่อเดือนมีนาคม พ.ศ. 2559 โดยกล่าวว่า ปัจจุบันกำลังแรงงานของประเทศไทย มีจำนวนกว่า 60 ล้านคน คนที่อยู่ในกำลังแรงงานที่มีอายุ 15 ปีขึ้นไป มีประมาณ 37 ล้านคน ในจำนวนดังกล่าวเป็นสตรี คิดเป็นร้อยละ 45 และในความเป็นจริงประเทศไทยต้องใช้ศักยภาพของบุรุษและสตรีเท่า ๆ กันในการทำให้ประเทศมีพลังในการขับเคลื่อนในทุก ๆ ด้าน ส่วนอธิบดีกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (กสร.) เผยว่า จากการสำรวจ ถ้าสามารถทำให้สตรีเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานเช่นเดียวกับบุรุษ จะทำให้รายได้เฉลี่ยต่อหัวของประชากรสูงขึ้น ซึ่งนางสาวจิตติมา ศรีสุขนาม เจ้าหน้าที่บริหารโครงการประจำประเทศไทยและ สปป.ลาว ประจำองค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) กล่าวถึงความสำคัญของสตรีว่า ประเทศไทยเป็นประเทศแรก ๆ ในโลกที่ให้โอกาสสตรีได้มีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมือง แต่ส่วนใหญ่กำลังแรงงานสตรี จะอยู่ในภาคเศรษฐกิจนอกระบบ เป็นงานที่ขาดกระบวนการในการให้สิทธิคุ้มครองแรงงาน ตามประมวลกฎหมายแรงงาน แม้กระทั่งลักษณะของตัวงานก็จะมุ่งไปสู่สิ่งที่ทำให้สตรีประจบประแจงมากกว่าเดิม เช่น แรงงานสตรีที่อยู่ในภาคเกษตรกรรมที่ต้องทำงานกับสารเคมี เป็นต้น (ปนัดดาตริภคิก สมิติ, พรณี ศรียุทธศักดิ์, และจิตติมา ศรีสุขนาม, 2560)

อาเซียน หรือสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรืออาเซียน (Association of south east asian nations: ASEAN) ได้ก่อตั้งขึ้น ณ ประเทศไทยเมื่อวันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2510 โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ส่งเสริมสันติภาพ และความมั่นคง ตลอดจนเสริมสร้างความเจริญรุ่งเรืองเรื่องทางเศรษฐกิจให้ประชาชนในอาเซียนมีความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตที่ดี (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2552) ทั้งนี้ ASEAN ได้ก้าวเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) อย่างสมบูรณ์เมื่อวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2558 โดยมีสมาชิกรวมกันทั้งสิ้น 10 ประเทศ ได้แก่ ราชอาณาจักรไทย สาธารณรัฐอินโดนีเซีย สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ ประเทศมาเลเซีย สาธารณรัฐสิงคโปร์ บรูไนดารุสซาลาม สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป. ลาว) สหภาพพม่าและราชอาณาจักรกัมพูชา โดยมีประชากรรวมกันกว่า 600 ล้านคน สร้างความเชื่อมโยงระหว่างประชาชนในภูมิภาคเป็นห่วงโซ่เศรษฐกิจที่เกื้อหนุนกันและกัน การคมนาคมเชื่อมต่อถึงกันมากขึ้น และยึดถือ

ประชาชนเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง โดยมีประชาคมย่อย ซึ่งประกอบไปด้วย 3 เสาหลัก คือ ประชาคมการเมืองและความมั่นคงประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และประชาคมสังคมและวัฒนธรรม โดยมีวิสัยทัศน์ร่วมของผู้นำอาเซียน คือ “การสร้างประชาคมอาเซียนที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง มีกฎเกณฑ์กติกาที่ชัดเจน และมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง” (การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน, 2559)

สำหรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) นั้น มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมอาเซียนให้เป็นตลาดและฐานการผลิตร่วมกัน (Single market and single production base) ซึ่งจะก่อให้เกิดการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน และแรงงานฝีมืออย่างเสรี (Free flow of capital and free flow of labor) โดย AEC ได้กำหนดให้จัดทำ “ข้อตกลงยอมรับร่วมกัน” (Mutual recognition arrangements: MRAs) ด้านคุณสมบัติในสาขาวิชาชีพหลัก เพื่ออำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายนักวิชาชีพหรือแรงงานเชี่ยวชาญ หรือผู้มีความสามารถพิเศษของอาเซียนได้อย่างเสรี และต้องมีคุณสมบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ใน MRAs ของอาเซียน (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2555) ใน 3 ประเด็น คือ “คุณสมบัติแรงงานฝีมือ ประวัติการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน” ทั้งนี้ การเข้าเมืองและการทำงานยังต้องเป็นไปตามกฎระเบียบของแต่ละประเทศสมาชิกซึ่งในเบื้องต้นเริ่มจาก 7 สาขาวิชาชีพ ได้แก่ วิศวกรรม (Engineering services) การสำรวจ (Surveying qualifications) สถาปัตยกรรม (Architectural services) แพทย์ (Medical practitioners) ทันตแพทย์ (Dental practitioners) พยาบาล (Nursing services) และบัญชี (Accountancy services) รวมทั้ง 32 ตำแหน่งงานสาขาการโรงแรมและการท่องเที่ยว โดยแต่ละประเทศได้มีการกำหนดเงื่อนไขไว้ต่างกันและมีหน่วยงานเฉพาะดูแล ยกเว้นประเทศสปป.ลาว และเวียดนาม ซึ่งอยู่ระหว่างสร้างมาตรฐานด้านกฎหมาย (การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน, 2559)

การรวมตัวกันเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ส่งผลให้อุปสงค์และอุปทานแรงงานใน ASEAN มีการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน กล่าวคือ เกิดตลาดแรงงานรวมอาเซียน โดยฐานข้อมูลแรงงานจะขยายขนาดขึ้นอย่างมาก เพราะมีประชากรรวมกันกว่า 600 ล้านคน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดกระแสการเคลื่อนย้ายแรงงานในหลากหลายอาชีพของประเทศสมาชิกที่จะเข้าไปทำงานในประเทศสมาชิกที่สนใจได้อย่างอิสระเสรี (ศักดิ์ดา หวานแก้ว, 2554) นโยบายการเคลื่อนย้ายการลงทุนที่ค่อนข้างเป็นอิสระ และการเคลื่อนย้ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเป็นอิสระ จะทำให้การแข่งขันเปิดกว้างขึ้น ประเทศที่มีฐานการผลิตต้นทุนต่ำหรือมีสภาพสูงกว่า อาจมีความได้เปรียบ เช่นเดียวกันกับการหลั่งไหลของทุน ซึ่งนักลงทุนจะแสวงหาแหล่งลงทุนที่ให้ผลตอบแทนที่สูงกว่า ในขณะที่กำลังคนก็จะมี การไหลไปยังแหล่งที่มีผลตอบแทนแรงงานมากกว่าเช่นกัน (การเปิดเสรีด้านการเคลื่อนย้ายแรงงาน เป็นประเด็นผลกระทบ ที่น่าจับตามอง, ม.ป.ป.) ซึ่งในจุดนี้เองอาจจะ



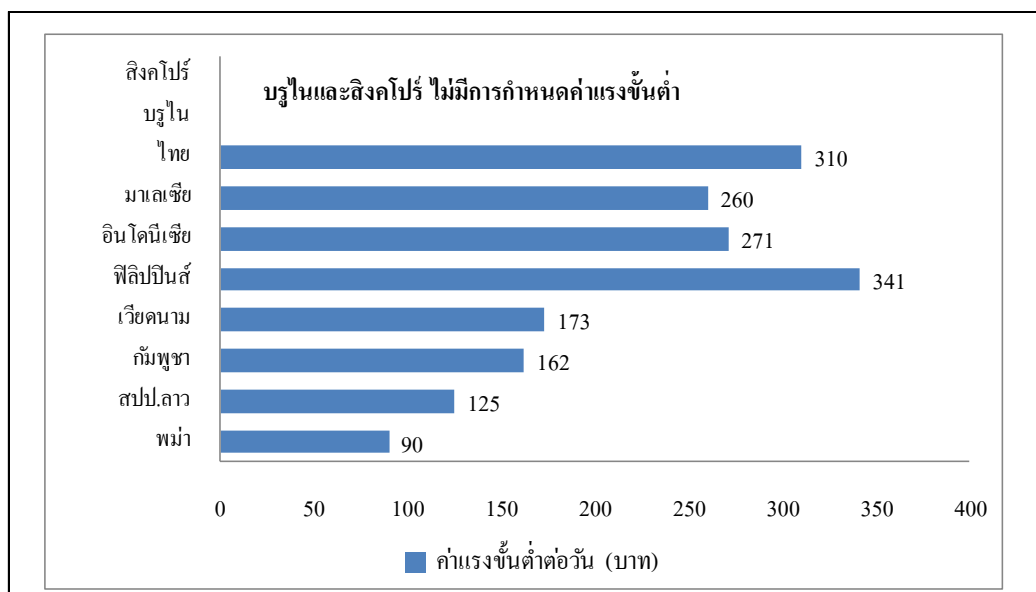
เป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Force to change) ที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรต่าง ๆ มีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวเองในการเพิ่มขีดความสามารถสำหรับการดำเนินธุรกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้สภาวะการแข่งขันที่มีแนวโน้มจะรุนแรงมากยิ่งขึ้น (กองวิจัยตลาดแรงงาน ฝ่ายวิเคราะห์ตลาดแรงงาน, 2553)

ทั้งนี้ ประเทศสมาชิกในกลุ่มอาเซียนได้มีการพิจารณาปรับอัตรา “ค่าแรงขั้นต่ำ” หรือ “ค่าจ้างขั้นต่ำ” กันไปบ้างแล้วซึ่งเหตุผลในการเพิ่มค่าจ้างขั้นต่ำมีความแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ แต่เหตุผลร่วมของอาเซียนนั้นได้รวมถึงการบรรเทาความไม่สงบด้านแรงงาน และเพิ่มผลผลิตของการทำงานเป็นสำคัญ (กาญจนา คำแก้ว, 2556) อย่างไรก็ตาม เนื่องในวันแรงงาน วอชิงตันได้รวบรวมข้อมูลค่าแรงขั้นต่ำใน 10 ประเทศอาเซียน มาเปรียบเทียบกันโดยอ้างถึงกระทรวงแรงงานฟิลิปปินส์ ซึ่งได้รวบรวมข้อมูลสถิติค่าแรงขั้นต่ำของประเทศต่าง ๆ ในอาเซียน โดยเป็นข้อมูลล่าสุด ณ วันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2560 โดยพบว่าสหภาพพม่ามีค่าแรงถูกที่สุดในกลุ่มประเทศอาเซียน คือ วันละ 90 บาท เท่านั้น (พิเชษฐ ยิ่งเกียรติคุณ, 2560) ประเทศที่ค่าแรงถูกรองลงมา ก็คือ สปป.ลาว ที่มีอัตราค่าแรงขั้นต่ำ 125 บาทต่อวัน แม้ลาวจะเป็นประเทศที่ค่าครองชีพต่ำ แต่ค่าแรงระดับนี้ก็ถือว่าไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ ทำให้แรงงานจำนวนมากอพยพเข้ามาหางานทำในไทย เช่นเดียวกับในราชอาณาจักรกัมพูชา ที่ค่าแรงขั้นต่ำอยู่ที่วันละ 162 บาท ทำให้ประชาชนมี 2 ทางเลือก หากไม่อพยพไปทำงานในประเทศเพื่อนบ้าน ก็ต้องทำงานหลายแห่งในเวลาเดียวกันเพื่อให้มีรายได้พอเลี้ยงชีพ ส่วนค่าแรงขั้นต่ำในเวียดนามใกล้เคียงกับกัมพูชา อยู่ที่ 156-173 บาทต่อวัน (พิเชษฐ ยิ่งเกียรติคุณ, 2560)

สาธารณรัฐฟิลิปปินส์เป็นหนึ่งในประเทศที่ค่าแรงแพงที่สุดในอาเซียน อยู่ที่ 197-341 บาทต่อวัน แล้วแต่ภูมิภาค ส่วนอินโดนีเซียก็มีค่าแรงแตกต่างกันไปในแต่ละรัฐ ตั้งแต่ 99-271 บาท เช่นเดียวกับมาเลเซีย ที่ค่าแรงลดหลั่นกันไปตั้งแต่ 241-260 บาท ประเทศกลุ่มนี้มีค่าแรงใกล้เคียงกับราชอาณาจักรไทย โดยไทยมีค่าแรงขั้นต่ำ 300-310 บาทต่อวัน ซึ่งนับว่าแพงเป็นที่ 2 ในอาเซียน รองจากค่าแรงในเขตเมืองใหญ่ของฟิลิปปินส์ นอกจากนี้ ไทยยังมีการเสนอขึ้นค่าแรงให้สอดคล้องกับค่าครองชีพเป็น 410 บาท ภายใน 3 ปี ซึ่งสภาอุตสาหกรรมก็ยอมรับว่าค่าแรงในระดับนี้ถือว่ายอมรับได้ (พิเชษฐ ยิ่งเกียรติคุณ, 2560)

ส่วนอีกสองประเทศอาเซียน ได้แก่ บรูไนดารุสซามและสาธารณรัฐสิงคโปร์ไม่มีการกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ แต่สิงคโปร์กำหนดรายได้ขั้นต่ำสำหรับงานทำความสะอาด ต้องไม่น้อยกว่าเดือนละ 34,600 บาท และงานรักษาความปลอดภัย ต้องไม่น้อยกว่าเดือนละ 38,000 บาท ข้อสังเกตคือ หลายประเทศในอาเซียน เช่น ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย และอินโดนีเซีย กำหนดค่าแรงขั้นต่ำแตกต่างกันมากในแต่ละรัฐตามค่าครองชีพและศักยภาพของผู้ประกอบการ ทั้งนี้ การที่ไทยมีค่าแรงสูง

อาจช่วยกำหนดรูปแบบของอุตสาหกรรมในไทย โดยให้อุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานมาก เทคโนโลยี น้อย ไปลงทุนที่อื่น และทำให้อุตสาหกรรมในไทย เป็นอุตสาหกรรมประเภทใช้ทักษะเทคโนโลยี มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางพัฒนาเศรษฐกิจ ไทยแลนด์ 4.0 ที่รัฐบาลได้ตั้งเป้าให้เศรษฐกิจ ไทยพัฒนาด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีมากขึ้น (พิเชฐ ยิ่งเกียรติคุณ, 2560)



- หมายเหตุ 1. ฟิลิปปินส์ ค่าแรงขั้นต่ำอยู่ระหว่าง 197-341 บาทต่อวัน แล้วแต่ภูมิภาค  
 2. อินโดนีเซีย ค่าแรงขั้นต่ำอยู่ระหว่าง 99-271 บาท แตกต่างกันในแต่ละรัฐ  
 3. มาเลเซีย ค่าแรงขั้นต่ำอยู่ระหว่าง 241-260 บาทต่อวัน  
 4. เวียดนาม ค่าแรงขั้นต่ำอยู่ระหว่าง 156-173 บาทต่อวัน

ภาพที่ 1-1 ค่าแรงขั้นต่ำของแต่ละประเทศในอาเซียน (วันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2560) (วอยซ์ทีวี, 2560)

จากข้อมูลในภาพที่ 1-1 จะเห็นว่า ค่าแรงของไทยกระโดดขึ้นไปสูงจนเกือบจะตามทัน ค่าแรงของฟิลิปปินส์การที่ค่าแรงของไทยเกาะกลุ่มกับฟิลิปปินส์ อินโดนีเซียและมาเลเซีย เป็นการส่งสัญญาณบอกให้ทราบว่ายุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจของไทยควรลดความสำคัญของ อุตสาหกรรมที่พึ่งพาแรงงานเข้มข้นที่ต้องใช้แรงกายให้น้อยลง แล้วมุ่งเน้นอุตสาหกรรมที่ใช้ทักษะ พิเศษ ใช้แรงสมองและเครื่องจักรหรือเทคโนโลยีให้มากขึ้น ซึ่งการจะไปให้ถึงจุดนั้นได้คงจะไม่ใช่ว่า เรื่องง่าย อาจจะต้องมีการพิจารณาปฏิรูปการศึกษา ทักษะคติเกี่ยวกับอาชีพ และปฏิรูปวัฒนธรรมใน การทำงาน (พิเชฐ ยิ่งเกียรติคุณ, 2560)

สำหรับการเคลื่อนย้ายการลงทุนและแรงงานฝีมืออย่างเสรีในอาเซียนดูเหมือนจะมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเนื่องจากปัจจุบันนี้ ภาคอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมยานยนต์ (Automotive industry) ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมประเภทหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ด้วยปริมาณการผลิตและการส่งออกที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง ยังมีความจำเป็นต้องใช้แรงงานจำนวนมาก ได้มีการขยายการลงทุน เพื่อเพิ่มฐานการผลิตออกไปสู่กลุ่มประเทศสมาชิกในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมากขึ้น ซึ่งเป็นที่น่าจับตามองสำหรับความเคลื่อนไหวของกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ในอาเซียน กล่าวคือ ราชอาณาจักรไทย ประเทศมาเลเซีย สาธารณรัฐอินโดนีเซีย สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม และสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ ที่ช่วงชิงกันเป็นผู้นำด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ ทั้งนี้ จากการศึกษาข้อมูลการผลิตรถยนต์ของสมาพันธ์ยานยนต์ (ตารางที่ 1-1) พบว่าประเทศไทยถือครองกำลังการผลิตสูงสุดที่ประมาณร้อยละ 50 จากยอดการผลิตรถยนต์รวมในอาเซียนโดยมีประเทศอินโดนีเซียไล่ตามไทยมาติด ๆ ซึ่งมีความเป็นไปได้สูงที่อินโดนีเซียจะตามทันประเทศไทยในไม่ช้านี้ อย่างไรก็ตาม 3 ประเทศที่เหลือ มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และเวียดนาม ก็มีการเพิ่มกำลังการผลิตสูงขึ้นเรื่อย ๆ เช่นกัน

ตารางที่ 1-1 ยอดการผลิตรถยนต์ในอาเซียน (ASEAN Automotive Federation, n.d.)

Production year	Country					Total
	Indonesia	Malaysia	Philippines	Thailand	Vietnam	
2007	411,638	441,678		1,287,379	75,249	2,215,944
2008	600,844	530,810		1,394,029	107,918	2,633,601
2009	464,816	489,269	62,523	999,378	107,760	2,123,746
2010	702,508	567,715	80,477	1,645,304	106,166	3,102,170
2011	837,948	533,515	64,906	1,457,795	100,465	2,994,629
2012	1,065,557	569,620	75,413	2,453,717	73,673	4,237,980
2013	1,208,211	601,407	79,169	2,457,057	93,630	4,439,474
2014	1,298,523	596,418	88,845	1,880,007	121,084	3,984,877
2015	1,098,780	614,664	98,768	1,913,002	171,753	3,896,967
2016	1,177,389	545,253	116,868	1,944,417	236,161	4,020,088
Total	8,866,214 26.3%	5,490,349 16.3%	666,969 2.0%	17,432,085 51.8%	1,193,859 3.5%	33,649,476

หมายเหตุ ฟิลิปปินส์ ไม่มีข้อมูลการผลิตรถยนต์ในปี ค.ศ. 2007 และปี ค.ศ. 2008

ผู้วิจัย ซึ่งมีประสบการณ์การทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์มากกว่า 20 ปี ได้มีโอกาสเคลื่อนย้ายตนเองออกไปทำทหายความสามารถในการทำงานกับกลุ่มประเทศสมาชิกผู้ผลิตรถยนต์ในอาเซียน นั่นคือ ประเทศมาเลเซีย ตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ. 2556 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 โดยผู้วิจัยได้รับมอบหมายจากบริษัท M (นามสมมุติ) ซึ่งเป็นบริษัทแม่ขององค์กรที่ผู้วิจัยเป็นลูกจ้างอยู่ในประเทศไทย ให้ไปช่วยสร้างระบบการทำงานของฝ่ายปฏิบัติการ ด้านการวางแผนและควบคุมการผลิต การจัดซื้อจัดหาชิ้นส่วนต่าง ๆ เพื่อป้อนเข้าสู่ฝ่ายผลิต ตลอดจนการบริหารจัดการด้าน Logistics ของบริษัท M (นามสมมุติ) และประการ ฌ โรงงานประกอบรถยนต์ I (นามสมมุติ) ในรัฐเคดาห์ (Kedah) ประเทศมาเลเซีย ซึ่งเป็นโรงงานรับจ้างประกอบรถยนต์ให้กับบริษัท M (นามสมมุติ) จากการทำงานจริงในภาคสนาม ผู้วิจัยได้ค้นพบความแตกต่างมากมายหลากหลายด้าน เมื่อเปรียบเทียบลักษณะการทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยกับมาเลเซีย อาทิเช่น ระบบการผลิตและเทคโนโลยีการผลิต โดยการผลิตรถยนต์ในประเทศไทยจะมีความเข้มข้นกว่ามาก เป็นการผลิตแบบเต็มรูปแบบที่เรียกว่า CBU (Completed build up) ซึ่งหมายถึง การประกอบรถยนต์ทั้งคันโดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการขึ้นรูปชิ้นส่วนต่าง ๆ การเชื่อม การพ่นสี และการประกอบชิ้นส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามกระบวนการผลิตที่ได้ออกแบบไว้ จนกระทั่ง ได้ผลผลิตออกมาเป็นรถยนต์ สามารถขับเคลื่อนและส่งจำหน่ายได้ ในขณะที่ประเทศมาเลเซีย เป็นลักษณะธุรกิจการผลิตแบบ Completed knock down (CKD) และ Sub-assembly knock down (SKD) กล่าวคือ โรงงานจะได้รับชิ้นส่วนต่าง ๆ มาจากบริษัทรถยนต์ผู้ว่าจ้าง ส่วน โรงงานผลิตจะทำหน้าที่รับจ้างประกอบเพียงอย่างเดียว ยังไม่สามารถผลิตชิ้นส่วนต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองเช่น โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

ส่วนด้านเทคโนโลยีการผลิต ประเทศไทยมีความล้ำหน้ากว่าประเทศมาเลเซียมาก ทั้งด้านระบบคอมพิวเตอร์ ระบบสายพานการผลิตแบบอัตโนมัติ ที่ตอบรับต่อการผลิตแบบผสมผสาน (Mixed production) ตลอดจนการนำหุ่นยนต์ (Robot) จำนวนมากมาช่วยในการผลิตโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการประกอบตัวถัง และการพ่นสี ในขณะที่มาเลเซียเป็นการผลิตแบบชุด หรือเรียกว่า Lot Production เช่น ผลิตรถที่มีคุณลักษณะเหมือนกันต่อเนื่องกันครั้งละ 20 คัน มีการนำ Robot มาช่วยในการพ่นสีเพียง 2 ตัว เท่านั้น ซึ่งส่งผลให้กำลังการผลิตที่ได้มีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ประเทศไทยมีกำลังการผลิตที่ 60 คันต่อชั่วโมง (60 JPH) ในขณะที่ประเทศมาเลเซียมีกำลังการผลิตที่ 7 คันต่อชั่วโมง (7 JPH) (การศึกษาโดยการสังเกตการณ์ในภาคสนาม, 2556)

อีกปัจจัยสำคัญที่อาจมองข้ามได้ คือ แรงงานทักษะฝีมือ ซึ่งมาเลเซียยังขาดแคลนแรงงานทักษะฝีมือด้านต่าง ๆ อีกมาก การขยายตัวทางเศรษฐกิจสำหรับภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ประเทศมาเลเซียอาจจะเป็นโอกาสสำหรับนักลงทุน และแรงงานฝีมือในกลุ่มสมาชิกประเทศอาเซียนที่จะ

หลังไหลเข้าไปยังประเทศมาเลเซียมากขึ้น ทั้งนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้ที่มีความสนใจจะเคลื่อนย้ายการลงทุนและแรงงานฝีมือไปยังประเทศมาเลเซีย มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาเรียนรู้ ทำความเข้าใจถึงวัฒนธรรมต่าง ๆ ของมาเลเซีย อาทิเช่น วัฒนธรรมทางสังคม(ศาสนา ภาษา ค่านิยม) วัฒนธรรมพื้นบ้านหรือวัฒนธรรมท้องถิ่น (การแต่งกาย การรับประทานอาหาร ความเชื่อ) รวมถึงวัฒนธรรมในการทำงานของประเทศมาเลเซีย เพื่อการทำงานที่ราบรื่นและลดอุปสรรคด้านความขัดแย้งที่อาจเกิดจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจนำไปสู่ภาวะของ Culture shock และในที่สุดอาจเกิดการต่อต้านการไม่ยอมรับวัฒนธรรมดังกล่าว ท้ายที่สุดอาจจะกลายเป็นปัญหาในการทำงาน เป็นต้น

อย่างไรก็ดี สหพันธรัฐมาเลเซีย (Federation of Malaysia) เป็นประเทศที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และกลุ่มชาติพันธุ์ ประชากรส่วนใหญ่เป็นชาวมุสลิม คือ ร้อยละ 61.3 นับถือศาสนาอิสลาม ร้อยละ 19.8 นับถือศาสนาพุทธ ร้อยละ 9.2 นับถือศาสนาคริสต์ ร้อยละ 6.3 นับถือศาสนาฮินดู และร้อยละ 1.3 นับถือลัทธิขงจื้อ ลัทธิเต๋า โดยมากชาวมมาเลเซียเชื้อสายจีน จะอาศัยอยู่ในเขตเมือง และประกอบอาชีพค้าขายหรือทำธุรกิจที่เป็นธุรกิจส่วนตัวเป็นส่วนใหญ่ สำหรับประชากรในรัฐเคดะห์ ส่วนใหญ่นับถืออิสลาม คือ ร้อยละ 77.2 รองลงมานับถือศาสนาพุทธ ร้อยละ 14.2 นับถือศาสนาฮินดูร้อยละ 6.7 นับถือศาสนาคริสต์ร้อยละ 0.8 และที่เหลือนับถือศาสนาอื่น ๆ (อาเชียนและสารานุกรมเสรี)

สำหรับวัฒนธรรมเกี่ยวกับผู้นำและการยอมรับผู้นำในมาเลเซีย นั้น ชาวมมาเลเซียเชื้อสายมุสลิม ยังคงให้ความสำคัญกับบุรุษเพศ คือ ยอมรับยกย่องและให้เกียรติบุรุษให้เป็นผู้นำทั้งผู้นำครอบครัว ผู้นำทางสังคมและผู้นำในการทำงาน ผู้บริหารของอุตสาหกรรมยานยนต์ในรัฐเคดะห์ทุกตำแหน่งจะครอบครองโดยสุภาพบุรุษ ในขณะที่สตรีจะได้รับโอกาสให้เข้าทำงานในตำแหน่งพนักงานทั่วไปหรือเจ้าหน้าที่เชี่ยวชาญพิเศษในสำนักงาน เช่น ฝ่ายบัญชี ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบุคคล และมีเพียงเล็กน้อยในฝ่ายวางแผนซึ่งมีความขัดแย้งอย่างมากกับรายงานของ Grant Thornton ที่วิจัยและพบว่า ประเทศมาเลเซีย เป็นประเทศที่มีสตรีเป็นผู้ในระดับสูงถึงร้อยละ 26 (Grant Thornton, 2016) อย่างไรก็ตาม รัฐเคดะห์เป็นรัฐที่ประชากรส่วนใหญ่เป็นเชื้อสายมุสลิม นับถือศาสนาอิสลาม และให้ความสำคัญกับบุรุษเป็นผู้นำ ซึ่งปัจจัยสำคัญทางศาสนาที่กล่าวมานี้ อาจเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้การทำงานของอุตสาหกรรมยานยนต์ในมาเลเซีย จึงมีเฉพาะบุรุษที่ได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งมีความแตกต่างชัดเจนกับวัฒนธรรมการทำงานและการยอมรับสตรีเป็นผู้บังคับการในราชอาณาจักร

แม้รัฐบาลในแต่ละประเทศจะเล็งเห็นถึงความสำคัญของการลดช่องว่างระหว่างเพศ มีการสนับสนุนส่งเสริมความเสมอภาคระหว่างบุรุษ-สตรี มีการนำนโยบายด้านความหลากหลายมา

ใช้ในองค์กรเพื่อเพิ่มปริมาณการจ้างงานสตรีมากขึ้น แต่ปัจจุบัน เราสามารถพูดได้ว่า สตรียังได้รับโอกาสในการทำงานและโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นนักบริหารขององค์กรน้อยมาก ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า สตรีมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเร่งรีบพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนเพิ่มสมรรถนะของตนเอง สมรรถนะในการทำงาน เพื่อที่จะรักษาตำแหน่ง และมองหาโอกาสในการพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าขึ้นไปในระดับบริหารให้สามารถก้าวไปสู่ตำแหน่งงานที่น่าสนใจในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนได้ ทั้งนี้ การจะเคลื่อนย้ายตนเองไปสู่สิ่งที่ท้าทายกว่า ในตลาดแรงงานที่ให้ผลตอบแทนและมีโอกาสในการเติบโตที่สูงกว่านั้น สตรีมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้และความเข้าใจในภาษาอังกฤษ ภาษาท้องถิ่นของเพื่อนบ้าน และที่สำคัญคือมีความเข้าใจในศาสนา วัฒนธรรม ความเชื่อ และหลักปฏิบัติต่าง ๆ ของประเทศสมาชิกในอาเซียนด้วย เพราะในสังคมเรานั้นอยู่กันด้วยความรู้ความสามารถอย่างเดียวไม่ได้ ต้องมีความเข้าใจเป็นองค์ประกอบด้วย

อย่างไรก็ดี หน่วยงานภาครัฐมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการให้ความร่วมมือ สนับสนุน และส่งเสริมให้สตรีได้มีโอกาสในการทำงานและการเติบโตตามสายงาน ตามความสามารถของแต่ละคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระทรวงแรงงาน (Ministry of Labor) ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการเสนอแนะนโยบายด้านความร่วมมือเกี่ยวกับข้อตกลงระหว่างประเทศด้านแรงงาน ประสานงาน ติดตาม และแลกเปลี่ยนความร่วมมือด้านวิชาการและความช่วยเหลือกับองค์กรต่างประเทศ รักษาและส่งเสริมการขยายตลาดแรงงานไทย ตลอดจนสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักแรงงานไทยในต่างประเทศ (สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, 2559) และกระทรวงวัฒนธรรม (Ministry of Culture) ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ในการรณรงค์ส่งเสริมและรักษาความเป็นเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมให้เจริญรุ่งเรือง ปรากฏเป็นเอกลักษณ์อันโดดเด่นของชาติ ปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีความรอบรู้ ทันสมัย พร้อมกับการขยายเครือข่ายทางวัฒนธรรม เพื่อให้ประชาชนได้ตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของวัฒนธรรม อนุรักษ์และพัฒนามรดกวัฒนธรรมไทย ให้คงอยู่ตลอดไป

ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นสตรีและเป็นนักบริหารคนหนึ่งซึ่งทำงานอยู่ในภาคอุตสาหกรรม ยานยนต์โดยตรงมากกว่า 20 ปี มีความสนใจที่จะศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมไทย-มาเลเซีย ที่ช่วยส่งเสริมการทำงานของสตรี เพื่อเสนอแนะรูปแบบการพัฒนาปรับตัวของสตรีไทยโดยภาครัฐ โดยกระทรวงแรงงานและกระทรวงวัฒนธรรม ต้องเข้ามาช่วยพัฒนาส่งเสริมเพิ่มขีดความสามารถของสตรีไทยให้มีสมรรถนะในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สตรีไทยสามารถแข่งขันได้กับสตรีมาเลเซียแบบยั่งยืน

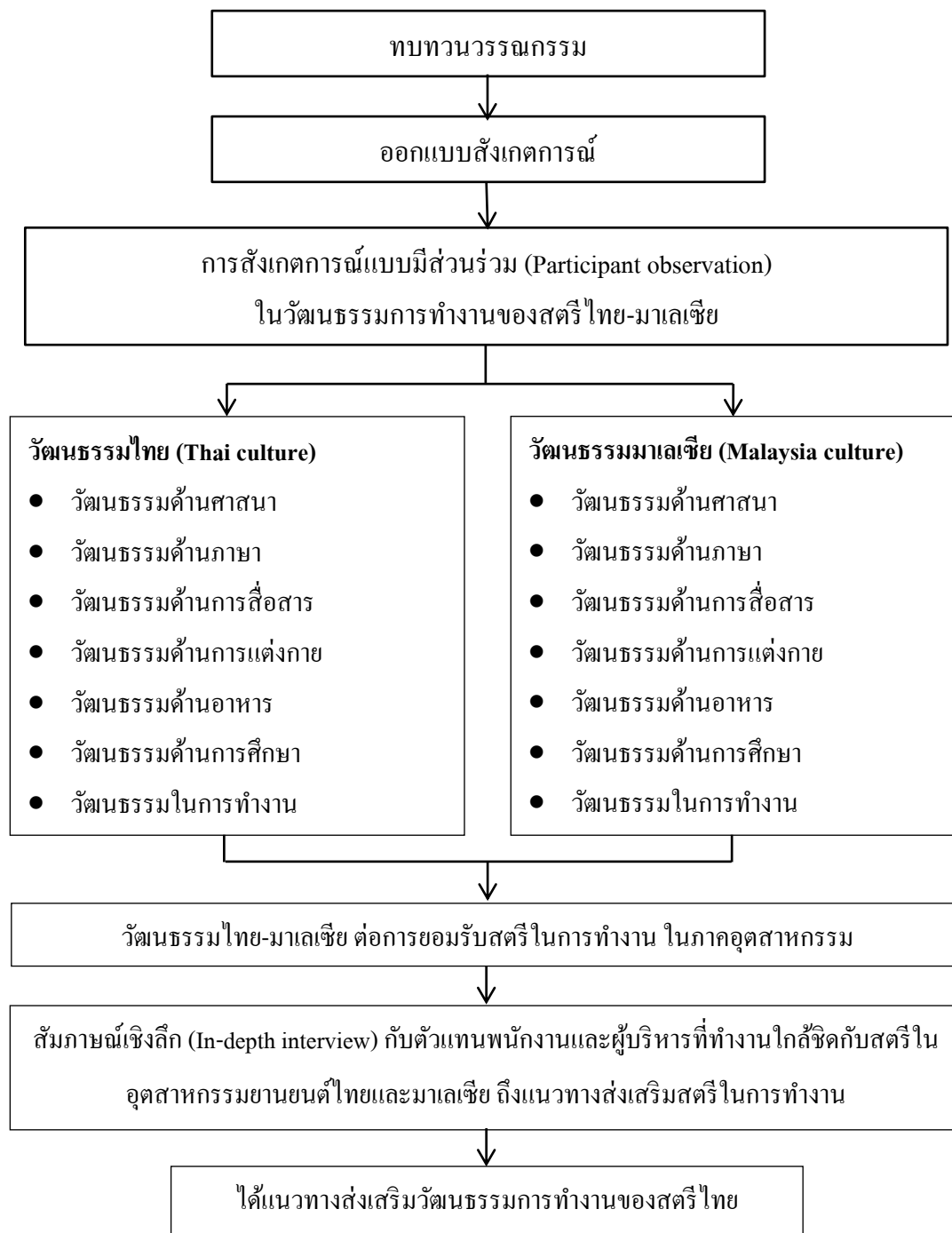
### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมของไทย-มาเลเซีย ที่ส่งเสริมการทำงานของสตรี
2. เพื่อเสนอแนะรูปแบบการพัฒนาการปรับตัวของสตรีไทย ให้สามารถแข่งขันได้กับสตรีมาเลเซียแบบยั่งยืน โดยกระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงแรงงาน

### คำถามการวิจัย

1. ปัจจัยอะไรที่มีส่วนส่งเสริมให้สตรีได้รับการยอมรับในการทำงาน
2. รัฐบาลไทยจะช่วยเตรียมความพร้อมสตรีไทยสำหรับการแข่งขันกับมาเลเซียได้อย่างไร

### กรอบการดำเนินการวิจัย

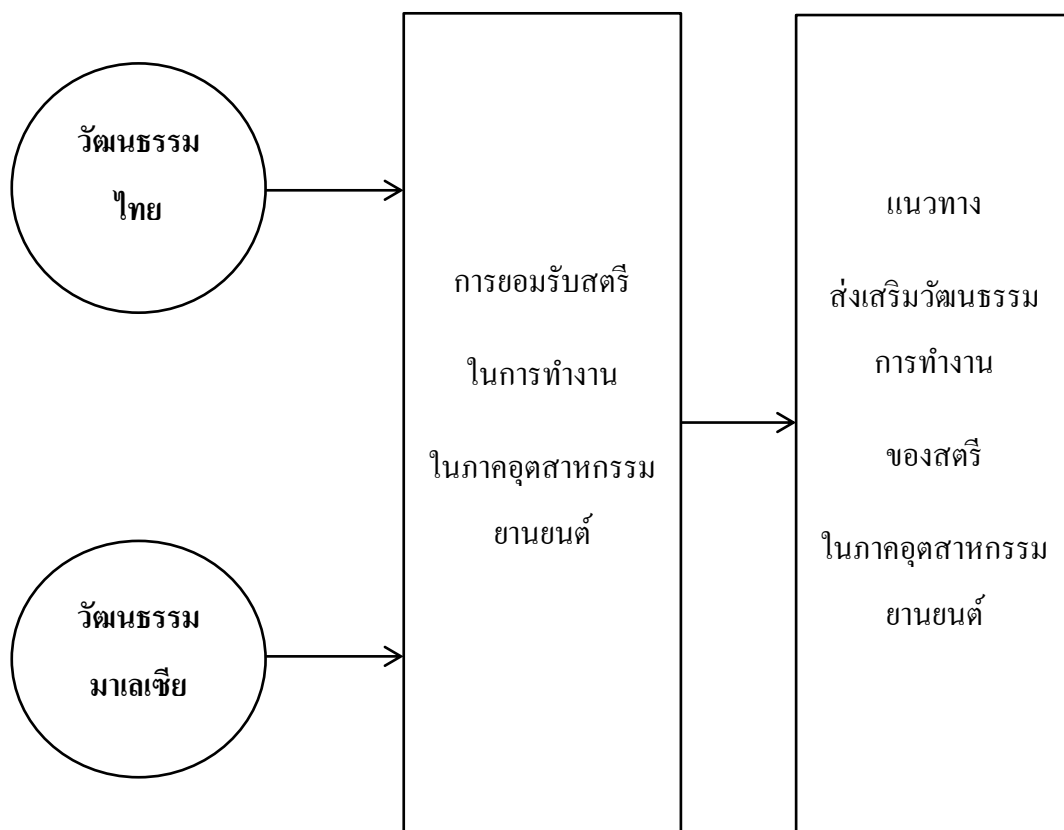


ภาพที่ 1-2 กรอบการดำเนินการวิจัย



### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมไทย-มาเลเซีย ที่มีส่วนส่งเสริมให้สตรีได้รับการยอมรับในการทำงาน ในอุตสาหกรรมยานยนต์ของราชอาณาจักรไทยและสหพันธรัฐมาเลเซีย จึงกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1-3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ขอบเขตการศึกษา

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาวิจัยนี้ เป็นการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมไทย-มาเลเซีย ที่มีส่วนส่งเสริมให้สตรีได้รับการยอมรับในการทำงาน โดยค้นหาค่านิยมของมาเลเซีย ที่มีความแตกต่างกับวัฒนธรรมไทย เพื่อหารูปแบบในการเสนอแนะภาครัฐ โดยกระทรวงวัฒนธรรม และกระทรวงแรงงาน ในการช่วยพัฒนาส่งเสริมสตรีไทยให้มีสมรรถนะในการทำงานและสามารถแข่งขันกับ

สตรีมาเลเซียได้แบบยั่งยืน โดยผู้วิจัยจะศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมของทั้งสองประเทศเพื่อนำมาวิเคราะห์หาความแตกต่างของสองวัฒนธรรม โดยจะศึกษา ดังนี้

1.1 การศึกษาวัฒนธรรมของไทย จะทำการศึกษาจากเอกสาร หลักฐาน ผลงานทางวิชาการและบทความต่าง ๆ

1.2 การศึกษาวัฒนธรรมของประเทศมาเลเซีย ใช้วิธีการศึกษาโดยการสังเกตจากการทำงานในภาคสนาม

ทั้งนี้ การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายสูงสุดเพื่อเพิ่ม โอกาสให้กับสตรีไทยได้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และสามารถเคลื่อนย้ายตนเองออกไปทำงานในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศมาเลเซียได้ โดยศึกษาครอบคลุมถึงปัจจัยหลาย ๆ ด้านที่มีส่วนส่งเสริมให้สตรีได้รับการยอมรับในการทำงาน อาทิเช่น แนวโน้มการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ นโยบายรัฐบาลในการสนับสนุนการจ้างงานสตรีในการทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์กรในการทำงานในมาเลเซีย ตลอดจนลักษณะพิเศษของสตรีในการทำงานและการเป็นผู้นำ เป็นต้น

## 2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ในลักษณะเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยมีบริษัท A (นามสมมุติ) ซึ่งเป็น โรงงานประกอบรถยนต์ที่ใหญ่ที่สุดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย และบริษัท I (นามสมมุติ) ซึ่งเป็น โรงงานรับจ้างผลิตรถยนต์รายใหญ่ที่สุดในรัฐเคดาห์ ประเทศมาเลเซีย เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา โดยเป็นการศึกษาแบบเจาะลึกจากข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ต่าง ๆ ผนวกกับการสังเกตการณ์ข้อเท็จจริงในภาคสนาม (Observation) ภายในองค์กร เพื่อนำข้อมูลจากการศึกษาโดยสังเกตการณ์มาสังเคราะห์และวิเคราะห์ เพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ โดยอาศัยทฤษฎีและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวิเคราะห์

## 3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษด้วยตนเองในภาคสนามของ โรงงานประกอบรถยนต์ I (นามสมมุติ) ในรัฐเคดาห์ ประเทศมาเลเซีย ในระหว่างเดือนกันยายน พ.ศ. 2556 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 รวมระยะเวลา 30 เดือน และกลับมาศึกษาต่อใน โรงงานประกอบรถยนต์ A (นามสมมุติ) ในประเทศไทยตั้งแต่เดือน มีนาคม พ.ศ. 2559 จนถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2560 รวมระยะเวลา 18 เดือน โดยใช้เวลาในการศึกษาทั้งในประเทศมาเลเซียและประเทศไทยรวมทั้งสิ้น 48 เดือน

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงความเหมือนและความแตกต่างของวัฒนธรรมไทย-มาเลเซียในการทำงาน
2. สามารถนำมาเป็นข้อสรุป เพื่อเสนอแนะรูปแบบการพัฒนาการปรับตัวของสตรีไทยให้สามารถแข่งขันได้กับสตรีมาเลเซียแบบยั่งยืน และสามารถนำไปต่อยอดเพื่อจัดทำคู่มือปฏิบัติ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับสตรีที่ประสงค์จะเคลื่อนย้ายตนเองออกไปทำงานภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศมาเลเซีย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

อุตสาหกรรม (Industry) เป็นคำจำกัดความที่ใช้กับกิจกรรมที่ใช้ทุนและแรงงาน เพื่อที่จะผลิตสิ่งของหรือจัดให้มีบริการ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ อุตสาหกรรมครัวเรือน และอุตสาหกรรมโรงงาน โดยการศึกษาครั้งนี้ จะมุ่งเน้นที่ภาคอุตสาหกรรมโรงงาน

อุตสาหกรรมยานยนต์ (Automotive industry) หมายถึง อุตสาหกรรมโรงงานที่เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายรถยนต์ รวมถึงอะไหล่รถยนต์ต่าง ๆ

วัฒนธรรม (Culture) หมายถึง รูปแบบหรือวิถีการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ของชุมชน แต่ละกลุ่ม ที่มนุษย์สร้างขึ้นมา และยอมรับร่วมกัน เป็นโครงสร้างเชิงสัญลักษณ์ที่ทำให้กิจกรรมนั้นเด่นชัดและมีความสำคัญ เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการอยู่ร่วมกันอย่างปกติสุขในสังคม โดยในที่นี้ จะมุ่งเน้นศึกษาวัฒนธรรมของชาวมลายู

วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) หมายถึง ความเชื่อหรือค่านิยมหรือสมมติฐานที่มีร่วมกันในองค์กรซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของผู้คนในสังคมหรือในองค์กร เป็นสิ่งที่มีร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มสังคม ซึ่งเราสามารถเรียนรู้ สร้างขึ้น ถ่ายทอดไปยังคนอื่น ๆ ได้ โดยมีทั้งส่วนที่เป็นวัตถุและสัญลักษณ์

พฤติกรรมในการทำงาน (Working behaviors) เป็นพฤติกรรมทางวัฒนธรรม ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากแนวความคิด ความเชื่อ และค่านิยม ที่เกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งการสั่งสอน อบรม เพื่อให้รู้จักการทำงาน แต่ละวัฒนธรรมจึงมีพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมในการทำงาน เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลและองค์กร ซึ่งได้แก่แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีพื้นฐานมาจากความต้องการ (Needs) และพลังงานกดดัน (Drives) ที่พยายามปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะแสดงออกทางพฤติกรรม อาทิเช่น ความกระตือรือร้นสูง

การยอมรับ (Acceptance) หมายถึง การที่สตรีได้รับการยอมรับและการสนับสนุนจากหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ให้เข้าทำงานในองค์กรภาคอุตสาหกรรมในประเทศมาเลเซีย

ความเป็นเพศหญิง (Feminine) หมายถึง ลักษณะพิเศษในความเป็นเพศหญิง ความเป็นตัวตน เป็นเพศแม่ มีทักษะ กริยา ไหวพริบ อ่อนโยน มีความเห็นอกเห็นใจ และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น

ผู้นำสตรี (Women leadership) หมายถึง สตรีที่ได้รับการยอมรับให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง โดยในการศึกษาวิจัยชุดนี้ มุ่งเน้นนักบริหารสตรีที่ทำงานในองค์กรภาคอุตสาหกรรมในมาเลเซีย

สมรรถนะหรือความสามารถ (Competency) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และทักษะของนักบริหาร ซึ่งจะประกอบไปด้วย 3 ประเภท คือ ความสามารถหลัก ความสามารถทางอาชีพ และความสามารถทางการบริหารจัดการ

องค์ประกอบสู่ความสำเร็จ (Key success factors: KSF) หมายถึง องค์ประกอบหรือปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ทุกองค์กรนำมาใช้เพื่อเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างน้อยมี 2 ส่วน ที่ฝ่ายบริหารนำมาใช้ร่วมกัน คือ กระบวนการทางธุรกิจ (Business processes) และกระบวนการเกี่ยวกับคน (Human process) โดยทุก ๆ กระบวนการเกี่ยวกับคนถือเป็น KSF ทั้งนี้ จะประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำ (Leadership) วิสัยทัศน์ (Vision) การติดต่อสื่อสาร (Communication) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความสอดคล้องกลยุทธ์ (Strategic alignment) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict resolution) เปิดรับความเปลี่ยนแปลง (Embracing change) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)

การพัฒนา (Development) หมายถึง การพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนไหวพริบต่าง ๆ เพื่อความมีศักยภาพสูงสุดในการทำงาน เป็นการมองหาโอกาสการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

แรงงาน (Labor) หมายถึง ประชากรของประเทศส่วนใหญ่ที่ทำงานเพื่อให้สังคมดำรงตนเองอยู่ต่อไปได้ เป็นประชากรที่อยู่ในวัยทำงาน คือ มีอายุระหว่าง 15-60 ปี โดยแบ่งแรงงานออกเป็น 3 ประเภท คือ แรงงานฝีมือ (Skilled labor) แรงงานกึ่งฝีมือ (Semi-skilled labor) แรงงานไม่มีฝีมือ (Unskilled labor) โดยงานวิจัยครั้งนี้ จะมุ่งไปที่แรงงานฝีมือระดับบริหารที่เป็นสตรี

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมของไทยและมาเลเซียต่อการยอมรับการทำงานของสตรีในอุตสาหกรรมยานยนต์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมของไทย-มาเลเซียที่ส่งเสริมการทำงานของสตรี และเพื่อเสนอแนะรูปแบบการพัฒนาการปรับตัวของสตรีไทยให้สามารถแข่งขันได้กับสตรีมาเลเซียแบบยั่งยืน โดยกระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงแรงงาน โดยศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารหลักฐาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรม
  - 1.1 วัฒนธรรมสากล
  - 1.2 วัฒนธรรมไทย
  - 1.3 วัฒนธรรมมาเลเซีย
  - 1.4 วัฒนธรรมองค์การ
  - 1.5 การปรับตัวทางวัฒนธรรม
  - 1.6 ผลกระทบจากวัฒนธรรม
2. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมในมาเลเซีย
3. กฎหมายแรงงานและการพัฒนาทักษะแรงงานประเทศมาเลเซีย
4. ลักษณะพิเศษของสตรี
5. การยอมรับสตรีในการทำงาน
6. องค์ประกอบสู่ความสำเร็จของสตรีในการทำงาน
7. อุตสาหกรรมยานยนต์และแนวโน้มในอนาคต
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรม

#### แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม

วัฒนธรรม มีผลจากการที่มนุษย์อยู่ร่วมกันในสังคม (Joynt & Warner, 1996) วัฒนธรรมหมายถึงระบบของค่านิยมและบรรทัดฐานซึ่งเกิดขึ้นร่วมกันของกลุ่มคนและใช้เป็นแบบแผนในการดำรงชีวิต (Hill, 2009 อ้างถึงใน ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, 2554) วัฒนธรรมประกอบด้วยการเรียนรู้ (Learned) เป็นวิถีปฏิบัติร่วมกัน (Shared) ถ่ายทอดไปยังอนุชนรุ่นต่อมา (Transgeneration)

มีการแสดงออกในรูปของสัญลักษณ์ (Symbolic) มีการเปลี่ยนแปลงได้ (Adaptive) และเป็นสิ่งที่หล่อหลอมสังคมมนุษย์แต่ละสังคมในรูปแบบในการดำรงชีวิตร่วมกันในสังคม เป็นคุณค่าร่วมกันที่ประชาชนในสังคมมีต่อความเชื่อและความเข้าใจร่วมกันในเรื่องต่าง ๆ วัฒนธรรมมิได้จำกัดอยู่เพียงแค่สิ่งที่เป็นามธรรม แต่รวมถึงวัตถุต่าง ๆ ที่มนุษย์ได้สร้างขึ้น อย่างไรก็ตาม จากการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมหลายชิ้นกว่า 20 ปี จะสังเกตได้ว่ามุ่งเน้นที่ ภาษา วัตถุ ความเชื่อและค่านิยม (Sojka & Tansuhaj, 1995) สำหรับปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารกิจการข้ามชาติหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับคนจากนานาประเทศต้องคำนึง ได้แก่ วัฒนธรรมทำให้วิธีการคิดของแต่ละคนแตกต่างกัน สิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมในสังคมหนึ่ง อาจเป็นสิ่งที่เลวร้ายในอีกสังคมหนึ่งได้ (ชนงกรณ์ กุณทลบุตร, 2554, หน้า 54)

วัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของสังคมมนุษย์ เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นแบบแผนในการดำเนินชีวิตของคนในสังคมและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมหรือความประพฤติของมนุษย์ในแต่ละสังคมให้แตกต่างกันทั้งในด้านสภาพภูมิประเทศ การตั้งถิ่นฐาน การจัดองค์กรทางสังคม เศรษฐกิจและการเมืองตลอดจนความเชื่อและค่านิยมทางสังคม ซึ่งวัฒนธรรมจะเกิดขึ้นดำรงอยู่ชั่วระยะหนึ่งจากนั้นก็เปลี่ยนแปลงไปตามวิถีชีวิตของมนุษย์ตามยุคสมัย (เจนจิรา ผลดี, 2554, หน้า 22) นอกจากนี้ วัฒนธรรมยังถือเป็นวิธีการที่มนุษย์ใช้ตอบสนองความต้องการของชีวิตเป็นเครื่องวัดความเจริญและความเสื่อมของสังคมเป็นตัวกำหนดชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในสังคม (เมอมาลย์ ราชภัณฑารักษ์ และพวงเพชร สุรัตนกวีกุล, 2541, หน้า 4) โดยจะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของประชาชนและต่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติ สังคมใดมีวัฒนธรรมที่ดีงามที่เหมาะสมแล้วสังคมนั้นย่อมจะเจริญก้าวหน้าได้ หากสังคมใดที่วัฒนธรรมไม่เหมาะสม สังคมนั้นก็ยากที่จะเจริญก้าวหน้าหรืออาจสูญสิ้นความเป็นชาติได้ (ณรงค์ โวหารเสาวภาคย์ และชลธิชา จิรภคพงศ์, 2551, หน้า 147)

### วัฒนธรรมสากล

#### ความหมายของวัฒนธรรม

วัฒนธรรมสากล คือ วัฒนธรรมต่างชาติ ซึ่งอาจเป็นโลกตะวันตก โดยมีวัฒนธรรมยุโรป และวัฒนธรรมอเมริกาเป็นจุดเด่น ในขณะที่โลกตะวันออกมีวัฒนธรรมของเอเชียเป็นจุดเด่น

วัฒนธรรม เป็นแบบแผนที่ครอบคลุมวิธีการดำเนินชีวิตของมนุษย์ วัฒนธรรมพื้นฐานตลอดจนความจำเป็นพื้นฐานของมนุษย์ ได้แก่ ภาษา ทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน ปัจจัย 4 คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค โดยขอบข่ายของวัฒนธรรมแสดงถึงขีดความสามารถของมนุษย์ในการศึกษาเรียนรู้ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ สำหรับการปรับตัว แก้ปัญหา พัฒนาวิธีการดำเนินชีวิต และตอบสนองความต้องการของมนุษย์ทั้งทางกาย เช่น การสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก

สะดวกต่าง ๆ และสนองตอบความต้องการทางใจ เช่น ศาสนา ประเพณี ความเชื่อต่าง ๆ เป็นต้น (วิทย์ วิศทเวทย์, เสฐียรพงษ์ วรรณปก, จรัส พยักราชศักดิ์, และกวี อิศริวรรณ, 2555)

อย่างไรก็ดี จากศึกษาเอกสารหลักฐาน และงานวิจัยต่าง ๆ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของวัฒนธรรม (Culture) ไว้ดังต่อไปนี้คือ

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้นิยามความหมายของวัฒนธรรมไว้ 2 นัย ดังนี้ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546, หน้า 1,056)

1. สิ่งที่ทำให้ความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะ เช่น วัฒนธรรมไทย, วัฒนธรรมในการแต่งกาย, วัฒนธรรมพื้นบ้าน เป็นต้น

2. วิถีชีวิตของหมู่คณะ เช่น วัฒนธรรมพื้นบ้าน, วัฒนธรรมชาวเขา เป็นต้น

ทั้งนี้ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติวัฒนธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2485 ที่ได้อธิบายวัฒนธรรมว่าเป็นลักษณะที่แสดงถึงความเจริญงอกงาม ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความกลมเกลียวก้าวหน้าของชาติและศีลธรรมอันดีของประชาชน ซึ่งแปรปรูปออกมาเป็นวัฒนธรรมไทย

สำหรับพจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้อธิบายความหมายของวัฒนธรรมว่าเป็นชื่อรวมสำหรับแบบอย่างวัฒนธรรม เป็นผลรวมแห่งวิถีชีวิตทั้งหมดของมนุษย์ ซึ่งรวมถึง ภาษา การทำเครื่องมืออุตสาหกรรม และอุปกรณ์ที่เป็นวัตถุหรือสิ่งประดิษฐ์ เป็นต้น (ราชบัณฑิตยสถาน, 2532, หน้า 101)

เจดียง ษชฤทธิ์ (2556, หน้า 42) ได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมไว้ว่า วัฒนธรรม คือ สิ่งที่มนุษย์สร้างและให้ความหมายร่วมกัน เพื่อสื่อสาร ตกลง ทำความเข้าใจกันอย่างสัมพันธ์กับวิถีการดำเนินชีวิตภายใต้บริบทของพื้นที่ กลุ่ม และสังคมที่มีโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงอำนาจ ซึ่งอาจมีทั้งสิ่งที่เป็นวัตถุสามารถจับต้องได้และสิ่งที่เป็นนามธรรมซึ่งต้องอาศัยการตีความทำความเข้าใจ เช่น ความรู้ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โดยที่สิ่งประกอบสร้างขึ้นนี้สามารถถ่ายทอดเลียนแบบ หรือเปลี่ยนแปลงได้ตามสังคม ทั้งยังอาจกลายมาเป็นมาตรฐานของสังคมที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดครรลองในการดำเนินชีวิตด้วย

เจนจิรา ผลดี (2554, หน้า 24) วัฒนธรรม คือ ผลผลิตโดยรวมของมนุษย์ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมที่คิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานและแสดงออกมาเป็นวิถีชีวิตที่ดำรง อันได้แก่ ความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ ศีลธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี รวมถึงสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้นเพื่อเป็นแบบแผนในการดำเนินชีวิตของแต่ละสังคมแตกต่างกันออกไปเพื่อแสดงถึงความเจริญงอกงาม ความเป็นระเบียบแบบแผน ความสามัคคีและความเจริญก้าวหน้ามีการสืบทอดและดำรงอยู่

ฉวีวรรณ สุวรรณภา (2551, หน้า 3) ได้อธิบายความหมายของวัฒนธรรมว่าครอบคลุมถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่แสดงออกถึงวิถีชีวิตของมนุษย์ในสังคมของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือสังคมใดสังคมหนึ่ง ซึ่งมนุษย์ได้คิดสร้างระเบียบ กฎเกณฑ์วิธีในการปฏิบัติรวมทั้งการจัดระเบียบต่าง ๆ ตลอดจนระบบความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ความรู้ และเทคโนโลยี ที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยมีวิวัฒนาการสืบทอดกันมาอย่างมีแบบแผน

ส่วน Taylor (2006) นักมานุษยวิทยาผู้มีชื่อเสียงได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมไว้ว่า วัฒนธรรม คือ องค์กรรวมของความซับซ้อน ซึ่งหมายรวมถึง ความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ ศิลปกรรม กฎหมาย จารีตประเพณี และความสามารถ ตลอดจนนิสัยอื่น ๆ ที่มนุษย์มีในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคม (That complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, customs, and many other capabilities and habits acquired by...[members] of society.) (ปิ่นแก้ว เหลืองอร่ามศรี, 2551, หน้า 5)

สำหรับ คลิฟฟอร์ด เกียร์ซ (Clifford Geertz) นักมานุษยวิทยาและสังคมวิทยาได้ให้นิยามวัฒนธรรมไว้ 2 มิติ คือ 1) วัฒนธรรมคือ โลกทัศน์ ค่านิยม และคุณสมบัติอื่น ๆ ของกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งหรือสังคมหนึ่ง โดยเฉพาะซึ่งมีความแตกต่างจากวัฒนธรรมกลุ่มอื่น ๆ ทั้งนี้โดยพิจารณาไปที่เนื้อหาสาระหลักของกลุ่มที่มีลักษณะอันเป็นพื้นฐานเดียวกัน หรือที่เรียกว่าสารัตถะนิยม 2) วัฒนธรรมเป็นรูปแบบของความหมายที่ได้รับสืบทอดต่อกันมาในรูปของสัญลักษณ์ ซึ่งผู้คนใช้ติดต่อสื่อสาร เก็บรักษาไว้ และพัฒนา เพื่อเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับชีวิตและทักษะที่มีต่อชีวิต (อคิน รพีพัฒน์, 2551, หน้า 74-76)

นิยพรรณ วรรณศิริ (2550, หน้า 34) นิยามวัฒนธรรมไว้ 2 ประเด็น คือ 1) ความหมายเชิงมนุษยศาสตร์ ซึ่งหมายถึงความดีงามของพฤติกรรมของคน และสิ่งของที่แสดงออกเป็นวัฒนธรรมหรือวิถีชีวิต 2) ความหมายเชิงสังคมศาสตร์ แบ่งย่อยออกเป็นความหมายเชิงสังคมวิทยา คือ การจัดพฤติกรรมให้เป็นระบบระเบียบของสังคมและนำมาปลูกฝังอบรมสั่งสอนสืบทอดกันไปเป็นรุ่น ๆ และอีกความหมายหนึ่ง คือ ความหมายเชิงมานุษยวิทยา หมายถึงวัฒนธรรมเป็นพฤติกรรมที่กลั่นกรองมาจากความคิดหาวิธีการตอบสนองความต้องการพื้นฐาน

ส่วน อมรา พงศาพิชญ์ (2549, หน้า 25) นิยามวัฒนธรรมว่าเป็นสิ่งที่มนุษย์กำหนดขึ้น ประดิษฐ์ขึ้นใช้หรืออาจเป็นการกำหนดพฤติกรรมหรือความคิดตลอดจนวิธีการทำงานที่มีใช้ซึ่งที่มนุษย์ทำตามสัญชาตญาณ ดังนั้น วัฒนธรรม คือ ระบบในสังคมมนุษย์สร้างขึ้น

ในขณะที่ จำนงค์ อธิวัฒน์ และคณะ (2548, หน้า 16) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมเป็นแบบแผนการดำเนินชีวิตของกลุ่มซึ่งสมาชิกของสังคมหนึ่งได้ยึดถือเป็นแบบแผนของชีวิตร่วมกัน วัฒนธรรมเป็นเสมือนเครื่องหมายหรือตราประจำกลุ่มที่คนอื่นเห็นแล้วรู้ได้ทันที เช่น ภาษา



เครื่องแต่งกาย ขนบธรรมเนียมประเพณีที่เหมือนกันสำหรับคนในกลุ่มนั้น

Kendall (2004, p. 42) อธิบายความหมายของวัฒนธรรมว่าเป็นความรู้ ภาษา ค่านิยม ธรรมเนียมและสิ่งที่เป็นวัตถุซึ่งได้รับการถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปสู่บุคคลหนึ่งและจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งในกลุ่มมนุษย์หรือสังคม

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545, หน้า 121) ให้ความหมายของวัฒนธรรมไว้ว่า วัฒนธรรมหมายถึง ระบบค่านิยมหรือทัศนคติหรือแนวความคิดของคนที่อยู่ในสังคมเดียวกัน โดยปกติค่านิยมจะเป็นปัจจัยที่จะกำหนดพฤติกรรม ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมของมนุษย์จะได้รับแรงกระตุ้นจากแนวความคิด ทัศนคติ หรือความเชื่ออย่างใดอย่างหนึ่ง วัฒนธรรมจะมีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงไปตามสังคม เป็นระบบของการกล่อมเกลாதงสังคม

วราคม ทิสะกู (2544, หน้า 63) อธิบายวัฒนธรรมว่าเป็นทุกสิ่งทุกอย่างที่มนุษย์สร้างขึ้น ซึ่งได้แก่ ความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ ศีลธรรม กฎหมาย ประเพณีรวมถึงสิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์คิดค้นสร้างสรรค์ขึ้นมา ตลอดจนลักษณะนิสัยใจคอของมนุษย์ที่ได้รับมาจากการเป็นสมาชิกของสังคม

Schaefer (2000, p. 47) นิยามวัฒนธรรมว่าเป็นทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ที่ได้รับจากการถ่ายทอดและเรียนรู้ ประกอบด้วยความรู้ ค่านิยม ธรรมเนียมและวัตถุสิ่งของกลุ่มมนุษย์

Bertrand (1967, p. 88) อธิบายความหมายของวัฒนธรรมว่าเป็นขบวนการอบรม ปลูกฝัง สั่งสอน เรียนรู้ในการดำรงชีวิตให้เป็นไปในรูปแบบเดียวกันและสืบทอดไปยังสมาชิกรุ่นใหม่ของสังคมต่อไป

Kroeber and Kluckhohm (1952) สรุปความหมายของวัฒนธรรมไว้ คือ (1) วัฒนธรรมเป็นระบบความเชื่อ (Belief system) และค่านิยมทางสังคม (Social values) ที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมของมนุษย์ (2) วัฒนธรรมเป็นกฎระเบียบหรือมาตรฐานของพฤติกรรมที่คนในสังคมยอมรับ และ (3) วัฒนธรรมเป็นวิถีชีวิต (Way of life) ของคนในสังคม (กาญจนา อินทรสุวานนท์, ม.ป.ป.)

โดยสรุป วัฒนธรรมหมายถึง สิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นมาทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม เพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานและแสดงออกมาเป็นวิถีชีวิตที่ดำรง ตัวอย่างเช่น ความรู้ ความเชื่อ ภาษา เครื่องแต่งกาย ค่านิยมหรือทัศนคติ ศิลปะ ขนบธรรมเนียมประเพณีที่เหมือนกันสำหรับคนในกลุ่มนั้น ๆ ตลอดจนสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นเพื่อเป็นแบบแผนในการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละสังคม เพื่อแสดงถึงความเป็นระเบียบแบบแผน ความสามัคคีและความเจริญก้าวหน้ามีการสืบทอดกันต่อมาเป็นรุ่น ๆ โดยวัฒนธรรมจะมีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงไปตามสังคม เป็นระบบของการหล่อหลอมกล่อมเกลาทงสังคมและสามารถเปลี่ยนแปลงได้

### ความสำคัญของวัฒนธรรม

วัฒนธรรมมีความสำคัญมากต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์ วัฒนธรรมทำให้คนในสังคมสามารถบ่งชี้สภาพแบบแผนการดำเนินชีวิต และยังทำให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มนุษย์ใช้วัฒนธรรมในการตอบสนองความต้องการของชีวิตและปรับตัวให้เข้ากับสังคมแต่ละแห่ง วัฒนธรรมสามารถเป็นตัวก่อให้เกิดความสามัคคีที่ เกิดจากความภูมิใจและการสะท้อนตัวตนของความเป็นคนในสังคมได้

ลิติต ซีรเวกิน (2548, หน้า 45-46) กล่าวว่า บุคลิกลักษณะของประชาชนชาติใดจะเป็นอย่างไร ขึ้นอยู่กับการกลมกลืนการเรียนรู้จากระบบการศึกษาในครอบครัวและโรงเรียนและจากสภาพแวดล้อม ซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมของสังคมนั้น ๆ การศึกษาอบรมในครอบครัว คือ จุดเริ่มต้นของการเรียนรู้ ทั้งในแง่ความรู้ที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและการฝึกฝนวัฒนธรรมในตัว สังคมใดก็ตามที่ระบบการอบรมกลมกลืนการเรียนรู้ในครอบครัวอ่อน สมาชิกที่ผ่านการอบรมมาจากครอบครัวก็จะมีบุคลิกซึ่งขาดระเบียบวินัยและความรับผิดชอบอันเนื่องมาจากความหละหลวมของวัฒนธรรม สังคมญี่ปุ่นและสังคมจีนมีการเน้นการฝึกอบรมในครอบครัวอย่างเข้มข้น เด็กญี่ปุ่นจะถูกพ่อแม่กวัดขั้นให้มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ เช่นเดียวกับเด็กในครอบครัวในวัฒนธรรมจีน ในส่วนนี้อังกฤษและเยอรมันก็จะมีลักษณะทำนองเดียวกัน ยิ่งครอบครัวของชาวอียิปต์ยิ่งมุ่งเน้นในเรื่องการเคร่งครัดทางศาสนาและการรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมของตน

มงคล หวังสุขใจ และชมพู โกติรัมย์ (2548, หน้า 45-46) อธิบายหน้าที่ของวัฒนธรรมซึ่งบ่งบอกถึงความสำคัญของวัฒนธรรมไว้ 4 ประเด็น ดังนี้ คือ

1. วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดบทบาทความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกให้ดำเนินไปตามรูปแบบของสถาบัน ผ่านกระบวนการอบรมเรียนรู้ทางสังคม โดยใช้สัญลักษณ์ทางสังคม เช่น การแต่งกาย การยกมือไหว้ การพูด เป็นต้น เป็นจุดศูนย์กลางร่วมในการหล่อหลอมบุคลิกภาพมนุษย์ตั้งแต่เกิดจนตาย

2. วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดบทบาทความสัมพันธ์หรือพฤติกรรมของมนุษย์ โดยผ่านกระบวนการอบรม ให้รู้และเข้าใจระเบียบของสังคม ซึ่งกลุ่มสังคมต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มครอบครัว ซึ่งได้ทำหน้าที่ในการถ่ายทอดวัฒนธรรมเกี่ยวกับบทบาทตามฐานะตำแหน่งของความสัมพันธ์ทางสังคม เช่น แบบการมีครอบครัว แบบของการเลี้ยงดูบุตรหลานและแบบของการแต่งงาน ซึ่งวัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดแบบของความสัมพันธ์

3. วัฒนธรรมเป็นตัวควบคุมสังคม การควบคุมสังคมเป็นมรดกทางวัฒนธรรมที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับการใช้วิธีการแสดงออกของบุคคลและสิ่งที่จะเกิดขึ้นหากไม่ปฏิบัติหรือประพฤติตามมาตรฐานที่ตั้งเอาไว้ โดยการควบคุมทางสังคมนี้อาจจะอยู่ในรูปที่เป็นทางการ

ที่อาศัยกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับที่วางไว้หรือหากกฎหมายสามารถอ้างอิงและยึดถือเป็นหลักฐาน ยืนยันได้ทุกเวลา และการควบคุมที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ ขนบธรรมเนียม และกฎศีลธรรม เป็นต้น

4. วัฒนธรรมเป็นเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ที่แสดงว่าสังคมหนึ่งแตกต่างไปจากอีก สังคมหนึ่ง วัฒนธรรมเป็นสัญลักษณ์ของสังคมเช่นเดียวกับบุคลิกภาพของบุคคลแต่ละคน ส่วนที่เป็นนามธรรมของบุคลิกภาพของบุคคลแต่ละคน คือ ความเชื่อ ความสนใจ เป็นต้น

วราวุธ สุวรรณฤทธิ์ และคณะ (2546) ได้อธิบายความสำคัญของวัฒนธรรม โดยมุ่งเน้นถึงความสำคัญในหน้าที่ของวัฒนธรรม ซึ่งสามารถพิจารณาได้ในหลายมิติ พอสรุปได้เป็น 3 ประเด็น ดังนี้ คือ

1. วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดรูปแบบของสถาบัน ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันไปในแต่ละสังคม เช่น วัฒนธรรมอิสลาม อนุญาตให้ผู้ชายที่มีความสามารถเลี้ยงดูและให้ความยุติธรรมแก่ภรรยา สามารถมีภรรยาได้มากกว่า 1 คน โดยไม่เกิน 4 คน แต่ห้ามสมสู่ระหว่างเพศเดียวกันอย่างเด็ดขาด ในขณะที่ศาสนาอื่นอนุญาตให้ผู้ชายมีภรรยาได้เพียง 1 คน แต่ไม่มีบัญญัติห้ามความสัมพันธ์ระหว่างเพศเดียวกัน ฉะนั้น รูปแบบของสถาบันครอบครัวจึงอาจแตกต่างกันได้

2. วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมมนุษย์โดยพฤติกรรมของคนจะขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมของกลุ่มสังคมนั้น ๆ

3. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ควบคุมสังคม สร้างความเป็นระเบียบเรียบร้อยให้สังคมเพราะวัฒนธรรมจะมีทั้งความศรัทธา ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน ตลอดจนผลตอบแทนในการปฏิบัติ และมีบทลงโทษเมื่อฝ่าฝืน

#### ประเภทของวัฒนธรรม

ตามประกาศตั้งกระทรวงวัฒนธรรม พ.ศ. 2485 ได้แบ่งประเภทของวัฒนธรรมไว้ 4 ประเภท และถือว่าการแบ่งทางปฏิบัติ โดยสรุปได้ดังนี้ คือ

1. คติธรรมคือวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับหลักการดำเนินชีวิต เช่น ความเชื่อศรัทธาทางศาสนา  
2. เนติธรรมคือวัฒนธรรมทางกฎหมายและระเบียบประเพณีที่ยอมรับนับถือว่าสำคัญเท่ากับกฎหมาย

3. วัตถุธรรมคือวัฒนธรรมทางวัตถุ เช่น บ้านเรือน ยารักษาโรค เครื่องมือเครื่องใช้และเครื่องนุ่งห่ม เป็นต้น

4. สหธรรมคือวัฒนธรรมทางสังคม กล่าวคือ คุณธรรมต่าง ๆ ที่ทำให้คนอยู่ร่วมกันอย่างผาสุก ถ้อยที่ถ้อยอาศัยซึ่งกันและกัน รวมถึงระเบียบมารยาทที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับสังคมทุกชนิด เช่น การแสดงความเคารพ การแต่งกายในโอกาสต่าง ๆ (ณรงค์ เสียงประชา, 2541, หน้า 48-50)

เจนจิรา ผลดี (2554, หน้า 29-30) ได้ศึกษาและสรุปประเภทของวัฒนธรรม โดยแบ่งเป็นสองประเภท คือ หนึ่ง เป็นวัฒนธรรมทางวัตถุ (Material culture) ได้แก่ สิ่งของเครื่องใช้ที่มองเห็น จับต้องได้ ที่มนุษย์สร้างขึ้นเพื่อใช้ในสังคม และประเภทที่สองคือวัฒนธรรมทางจิตใจหรือวัฒนธรรมที่ไม่มีใช้วัตถุ (Non-material culture) ซึ่งแบ่งย่อยเป็นวัฒนธรรมทางแนวความคิด (Ideas-thinking) ได้แก่ ความเห็น ความเชื่อ ความรู้สึกนึกคิด และวัฒนธรรมทางบรรทัดฐาน (Norms-doing) คือ กฎหมาย ระเบียบแบบแผนหรือประเพณีของบุคคลในสังคมยึดถือปฏิบัติร่วมกัน อาทิ เช่น วิถีชาวบ้าน (Folkways) จารีต (Mores) และกฎหมาย (Laws) เป็นต้น

งามพิศ สัตย์สงวน (2543, หน้า 53-54) แบ่งประเภทของวัฒนธรรมออกเป็น 2 ประเภท โดยสรุป คือ

1. วัฒนธรรมทางวัตถุ (Material culture) คือ ส่วนของวัฒนธรรมที่จับต้องสัมผัสได้ เช่น สิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่มีรูปร่าง มีขนาด และมีน้ำหนักแตกต่างกันไป

2. วัฒนธรรมที่ไม่มีใช้วัตถุ (Non-material culture) คือ ส่วนของวัฒนธรรมที่จับต้องสัมผัสไม่ได้เพราะไม่มีรูปร่าง ขนาด และน้ำหนักแต่มีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์เป็นอย่างยิ่ง ซึ่งแบ่งย่อยออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

2.1 สถาบันทางสังคม คือ ส่วนต่าง ๆ ของวัฒนธรรมที่เข้าไปจัดการกับปัญหาพื้นฐานของสังคม ซึ่งเป็นหัวใจของวัฒนธรรม ได้แก่ สถาบันครอบครัว เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง ศาสนา การแพทย์และการสาธารณสุข เป็นต้น

2.2 วัฒนธรรมเกี่ยวกับการควบคุมทางสังคม หมายถึง สิ่งที่จะช่วยทำให้เกิดระเบียบในสังคมที่บางอย่างเป็นการควบคุมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ได้แก่ ศาสนา ความเชื่อ ค่านิยม ประเพณี และกฎหมาย เป็นต้น

2.3 ศิลปะเป็นวัฒนธรรมที่เป็นได้ทั้งที่เป็นวัตถุและไม่ใช้วัตถุ ได้แก่ จิตรกรรม ประติมากรรม สถาปัตยกรรม หัตถกรรม ดนตรี ละคร นาฏศิลป์และวรรณกรรมต่าง ๆ เป็นต้น

2.4 ภาษาเป็นระบบสัญลักษณ์ที่ใช้สื่อสารติดต่อกัน ได้แก่ ภาษาพูด ภาษาเขียน ตลอดจนรวมถึงการแสดงออก กิริยาท่าทางต่าง ๆ ด้วย

2.5 พิธีกรรมหมายถึงพิธีที่ถูกต้องในแต่ละขั้นตอนของประเพณีต่าง ๆ เช่น ในงานศพ ประกอบไปด้วยพิธีต่าง ๆ ที่ทำในช่วงเวลาที่ต่างกันไป แต่งตัวก่อนรดน้ำอาบน้ำศพ เป็นต้น

สุพัตรา สุภาพ (2542) ได้ศึกษาและสรุปไว้ว่า นักวิชาการส่วนใหญ่มักจะจัดจำแนกวัฒนธรรมออกเป็น 2 ประเภทหลัก ๆ คือ

1. วัฒนธรรมที่เป็นวัตถุ ได้แก่ สิ่งประดิษฐ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มนุษย์คิดค้นและผลิตขึ้นมา เช่น สิ่งก่อสร้าง อาคารบ้านเรือน อาวุธ และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เป็นต้น
2. วัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุ หมายถึง อุดมการณ์ ค่านิยม แนวความคิด ภาษา ความเชื่อทางศาสนา ขนบธรรมเนียมประเพณี ลัทธิการเมือง กฎหมาย วิธีการกระทำและแบบแผนในการดำเนินชีวิต ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรมที่มองเห็นไม่ได้

ฌ็อง-ฌัก แองรี (1916-2009) แบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 3 ประเภท ซึ่งสองในสามประเภทสอดคล้องกับแนวคิดของแกมพิส สตัลส์วงวน (2543) และแนวคิดของสุพัตรา สุภาพ (2542) โดยสรุปได้ดังนี้ คือ

1. วัฒนธรรมทางแนวความคิด (Ideas-thinking) หมายถึง วัฒนธรรมที่เกี่ยวกับความคิดเห็น ความเชื่อหรือความรู้สึกนึกคิดซึ่งอาจถูกหรือผิดก็ได้ เช่น ความเชื่อว่าคนตายแล้วเกิด การทำบุญทำบาป การเชื่อถือโศกกลาง เป็นต้น

2. วัฒนธรรมทางบรรทัดฐาน (Norms-doing) คือ ระเบียบแบบแผนหรือประเพณีที่บุคคลในสังคมยึดถือหรือกฎหมายที่ใช้ปฏิบัติร่วมกันซึ่งประกอบด้วย วิถีชาวบ้าน (Folkways) จารีต (Mores) และกฎหมาย (Laws)

3. วัฒนธรรมทางวัตถุ (Material-having) หมายถึง วัตถุสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นเพื่อนำมาใช้ในสังคม เช่น เสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม อาหาร ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย เป็นต้น

นอกจากนี้ ฌ็อง-ฌัก แองรี (1916-2009) ได้แบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 2 ประเภท ซึ่งมีความหมายสอดคล้องในทิศทางเดียวกันกับแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น 3 ท่าน คือ แกมพิส สตัลส์วงวน (2543), สุพัตรา สุภาพ (2542) และ ฌ็อง-ฌัก แองรี (1916-2009) กล่าวคือ

1. วัฒนธรรมที่มีรูปร่างมองเห็นได้เรียกว่าวัฒนธรรมทางวัตถุ (Material culture) ซึ่งสามารถสัมผัสจับต้องได้ ได้แก่ วัตถุ สิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นเพื่อนำมาใช้ในสังคม เช่น เสื้อผ้า อาหาร ยา ที่อยู่อาศัย เป็นต้น

2. วัฒนธรรมที่ไม่มีรูปร่างตัวตนเป็นนามธรรมเรียกว่า วัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุหรือวัฒนธรรมทางจิตใจ (Non-material culture) ซึ่งประกอบด้วย

2.1 บรรทัดฐาน (Norm) เป็นแนวทางความประพฤติที่สมาชิกกลุ่มหรือสังคมยึดถือเป็นมาตรฐานร่วมกันเพื่อเป็นตัวกำหนดและควบคุมการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกว่าสิ่งใดเป็นการกระทำที่ถูกต้องเหมาะสม บรรทัดฐานจะเป็นสิ่งที่บอกว่าการปฏิบัติอันจะส่งผลเสียต่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสังคม บรรทัดฐานประกอบด้วยวิธีหรือแนวทางปฏิบัติที่กลุ่มทำสิ่งต่าง ๆ จนกลายเป็นนิสัยตามปกติเสมอ ๆ ซึ่งเรียกว่า “วิถีประชา” (Folkways) เช่น การรับประทานอาหารด้วยช้อน ส้อม เป็นต้น รวมทั้งสิ่งที่กลุ่มเรียกว่า “กฎศีลธรรม” (Mores) ซึ่งเป็นเช่นเดียวกับ

ความผิดความถูกต้อง ที่ต้องการให้มีการปฏิบัติในบางเรื่องบางสิ่งและหากมีผู้ฝ่าฝืนหรือละเมิดกฎ ศีลธรรมย่อมได้รับการลงโทษ เช่น การห้ามฆ่าสัตว์ตัดชีวิต เป็นต้น

2.2 สถาบัน (Institution) จัดเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของวัฒนธรรมซึ่งหมายถึงระบบ ความสัมพันธ์ทางสังคมในด้านหน้าที่อันประกอบด้วยค่านิยมและวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งความ ต้องการพื้นฐานของสังคมร่วมกัน

2.3 กฎหมาย (Law) เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของบรรทัดฐานซึ่งการใช้บังคับที่ชอบธรรม ระบุไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรและหากฝ่าฝืนหรือละเมิดกฎศีลธรรมย่อมได้รับการลงโทษ

2.4 ค่านิยม (Value) หมายถึง สิ่งที่คนกลุ่มหนึ่งเห็นว่าอะไรก็ตามที่คนในสังคม ส่วนใหญ่ปรารถนาหรือต้องการให้เป็นหรือกลับกลายเป็นสิ่งที่ตนถือว่าต้องทำ ต้องปฏิบัติ เป็นสิ่ง ที่คนผู้ชายยกย่องและมีความสุขที่จะได้เห็น ได้ฟัง ได้เป็นเจ้าของ รวมเอาเป็นเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม

2.5 ความเชื่อ (Beliefs) หมายถึง ความคิดที่เป็นที่ยอมรับและยึดถือซึ่งอาจเป็น ความคิดที่เป็นสากลหรือเป็นที่ยอมรับของบางกลุ่มหรือเป็นความจริงทั้งหมดที่อยู่รอบ ๆ ตัวเรา ความเชื่อจะช่วยอธิบายและติดตามเรื่องราวต่าง ๆ เกี่ยวกับจักรวาลและโลก ความเชื่อเป็นสิ่งที่ สามารถพิสูจน์ได้ว่าผิดหรือถูก แต่ค่านิยม ไม่อาจพิสูจน์ด้วยวิธีวิทยาศาสตร์ได้

### วัฒนธรรมไทย

วัฒนธรรม โดยทั่วไป หมายถึง รูปแบบของกิจกรรมมนุษย์และโครงสร้างเชิงสัญลักษณ์ ที่ทำให้กิจกรรมนั้นเด่นชัดและมีความสำคัญ วิธีการดำเนินชีวิต ซึ่งเป็นพฤติกรรมและสิ่งที่คุณใน หมู่คณะผลิตสร้างขึ้น ด้วยการเรียนรู้จากกันและกัน และร่วมใช้ชีวิตอยู่ในหมู่พวกของตน

วัฒนธรรมส่วนหนึ่งสามารถแสดงออกผ่าน ดนตรี วรรณกรรม จิตรกรรม ประติมากรรม การละครและภาพยนตร์ แม้บางครั้งอาจมีผู้กล่าวว่าวัฒนธรรม คือ เรื่องที่กล่าวด้วยการบริโภคและ สินค้าบริโภค เช่น วัฒนธรรมระดับสูง วัฒนธรรมระดับต่ำ วัฒนธรรมพื้นบ้าน หรือวัฒนธรรมนิยม เป็นต้น แต่นักมานุษยวิทยาโดยทั่วไปมักกล่าวถึงวัฒนธรรมว่า มิได้เป็นเพียงสินค้าบริโภค แต่หมาย รวมถึงกระบวนการในการผลิตสินค้าและการให้ความหมายแก่สินค้านั้น ๆ ด้วย ทั้งยังรวมไปถึง ความสัมพันธ์ทางสังคมและแนวการปฏิบัติที่ทำให้วัตถุและกระบวนการผลิตหลอมรวมอยู่ด้วยกัน ในสายตาของนักมานุษยวิทยาจึงรวมไปถึงเทคโนโลยี ศิลปะ วิทยาศาสตร์รวมทั้งระบบศีลธรรม วัฒนธรรมในภูมิภาคต่าง ๆ อาจได้รับอิทธิพลจากการติดต่อกับภูมิภาคอื่น เช่น การเป็นอาณานิคม การค้าขาย การย้ายถิ่นฐาน การสื่อสารมวลชนและศาสนา อีกทั้งระบบความเชื่อ ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง ศาสนามิythาพาทในวัฒนธรรมในประวัติศาสตร์ของมนุษยชาติมาโดยตลอด (วิกิพีเดีย สารานุกรม เสรี, 2556)

### ลักษณะและความสำคัญของวัฒนธรรมไทย

วัฒนธรรมไทยเป็นเอกลักษณ์ของความเป็นชาติไทย เป็นผลรวมจากความรู้ ความคิด สติปัญญาของมนุษย์ ที่สั่งสมสืบต่อกันมาโดยผ่านการปรับปรุงพัฒนาให้เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยของสังคมไทย ทั้งวัฒนธรรมเดิมของไทยและวัฒนธรรมที่ได้รับอิทธิพลจากชนชาติต่าง ๆ ซึ่งถูกนำมาปรับปรุง ผสมผสาน และกล่อมเกลากันเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมไทยไปในที่สุด (ผจงจิตต์ อธิคมนันท์, 2541)

ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีวัฒนธรรมเก่าแก่สืบสานต่อกันมาเป็นเวลายาวนาน มีวัฒนธรรมหลักที่ถือว่า เป็นวัฒนธรรมประจำชาติไทย และแสดงให้เห็นถึงความเป็นไทย ได้แก่

1. ศาสนาคนไทยส่วนใหญ่นับถือพระพุทธศาสนา แต่ก็มีได้กีดกันผู้ที่นับถือศาสนาอื่นแต่อย่างใด
2. ภาษาคนไทยมีภาษาและตัวอักษรไทยเป็นของตนเองซึ่งพอขุนรามคำแหงได้ประดิษฐ์ขึ้นในสมัยสุโขทัยเมื่อ พ.ศ. 1826
3. ประเพณีไทย เป็นสิ่งที่แสดงถึงวิถีชีวิตของคนไทยที่เคยปฏิบัติสืบเนื่องกันมาตั้งแต่บรรพบุรุษ และได้สืบทอดกันมาจนถึงลูกหลาน ที่เรียกกันว่าขนบธรรมเนียมประเพณีนั่นเอง เช่น การไหว้ การเช่นไหว้บรรพบุรุษ เป็นต้น

สังคมไทยประกอบด้วยผู้คนหลายเชื้อชาติ ศาสนา และสภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์ในแต่ละท้องถิ่นก็มีความแตกต่างกันออกไป วัฒนธรรมของผู้คนจึงมีความแตกต่างกันออกไปในระดับต่าง ๆ ดังนี้

1. วัฒนธรรมในระดับภูมิภาคของสังคมไทย แบ่งตามลักษณะทางภูมิศาสตร์ เป็น 4 ภาคใหญ่ ๆ ได้ ดังนี้
  - 1.1 วัฒนธรรมท้องถิ่นภาคเหนือ เป็นภูมิภาคที่มีเอกลักษณ์ที่มีความโดดเด่นในด้านวัฒนธรรมท้องถิ่นของตน เช่น ประเพณีตานก๋วยสลาก ประเพณีปอยหลวง การกินขันโตก พิธีสืบชะตาเมือง เป็นต้น
  - 1.2 วัฒนธรรมท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ภาคอีสาน) ซึ่งถือเป็นศูนย์รวมวัฒนธรรมที่เก่าแก่ มีวัฒนธรรมประเพณีที่เป็นเอกลักษณ์สำคัญ เช่น ประเพณีบุญบั้งไฟ ประเพณีไหลเรือไฟ ประเพณีผีตาโขน ประเพณีแห่ปราสาทผึ้งและหมอลำ เป็นต้น
  - 1.3 วัฒนธรรมท้องถิ่นภาคกลาง เนื่องจากอยู่บริเวณที่ราบลุ่มแม่น้ำเจ้าพระยา จึงมีวิถีผูกพันอยู่กับการเกษตรเป็นส่วนใหญ่ และมีวัฒนธรรมท้องถิ่นที่สำคัญ เช่น ประเพณีทำขวัญข้าว การบูชาแม่โพสพ การลงแขกเกี่ยวข้าวและล่าตด เป็นต้น
  - 1.4 วัฒนธรรมท้องถิ่นภาคใต้ ประชากรมีความแตกต่างกันทางด้านศาสนาเป็น

กลุ่ม ๆ มีการผสมผสานทางวัฒนธรรมประเพณี จึงมีวัฒนธรรมท้องถิ่นที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะภาค เช่น ประเพณีการชักพระ ประเพณีแห่ผ้าขึ้นธาตุ การเดินรอมเง็ง หนั่งตะลุง และรามโนราห์ เป็นต้น

2. วัฒนธรรมพื้นบ้านของสังคมไทย วัฒนธรรมพื้นบ้านเป็นวิถีชีวิตการดำเนินชีวิตของชาวบ้าน ซึ่งในแต่ละท้องถิ่นจะสืบทอดกันมาด้วยการพูดจา บอกเล่า สั่งสอน หรือทำให้ดูเป็นตัวอย่างเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการดำเนินชีวิตประจำวันและการรวมกลุ่ม รวมพลังกันทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับชีวิตประจำวันตามความเชื่อนั้น ๆ สามารถอธิบายได้ 4 ประเภท ได้แก่

2.1 มุขปาฐะต่าง ๆ เช่น ตำนานหรือนิทานพื้นบ้าน สุภาษิต ที่ถือเป็นคติสอนใจการดำเนินชีวิต คำพังเพย ปริศนาคำทาย เพลงพื้นบ้านและการละเล่นพื้นบ้านต่าง ๆ ซึ่งมักจะเป็นเอกลักษณ์ของภูมิปัญญาชาวบ้านในแต่ละท้องถิ่น

2.2 ความเชื่อ ประเพณี และพิธีกรรม ความเชื่อมีทั้งความเชื่อดั้งเดิมที่ถ่ายทอดสืบทอดกันมา เช่น การนับถือผี เป็นต้น และความเชื่อที่มีเหตุผลตามหลักคำสอนของพระพุทธศาสนา ปัจจุบันมักเป็นแบบผสมผสานร่วมกัน

2.3 หัตถกรรมพื้นบ้านเป็นงานที่เกิดจากการสร้างสรรค์หรือประดิษฐ์สิ่งของเครื่องใช้ในชีวิตประจำวันจากวัสดุที่มีอยู่ในท้องถิ่นของตน ในแต่ละท้องถิ่นย่อมแตกต่างกันไป ทั้งด้านการใช้วัสดุ เทคนิคและการถ่ายทอดสืบทอดกัน เช่น งานจักสาน งานถักทอ งานปั้น งานแกะสลัก และงานวาดภาพ เป็นต้น

2.4 ภาษาไทยพื้นบ้าน คนไทยทุกภาคส่วนใหญ่ใช้ภาษาไทยเป็นปกติ แต่มีสำเนียงและการใช้คำแตกต่างกันเล็กน้อยแต่ละท้องถิ่น ซึ่งอาจได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมใกล้เคียงด้วย ภาษาไทยพื้นบ้านที่ใช้กันอยู่ในกลุ่มท้องถิ่นต่าง ๆ ได้แก่ ภาษาล้านนา ภาษาไทยใหญ่ ภาษาไทยอีสาน ภาษาไทยภูเขา เป็นต้น

วัฒนธรรมมีความสำคัญกับชาวไทยทุกคนเป็นเอกลักษณ์คู่กับชาติไทยวัฒนธรรมเกิดจากการสร้างสรรค์ของมนุษยชาติ มีความแตกต่างกันไปตามปัจจัยต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมนั้น ๆ

#### **วัฒนธรรมไทย: ด้านการแต่งกาย**

วัฒนธรรมไทยด้านการแต่งกาย ตั้งแต่ในอดีตมานั้นคนไทยมีเอกลักษณ์ด้านการแต่งกายที่ใช้ผ้าไทยซึ่งทำจากผ้าไหม ผ้าทอมือต่าง ๆ นำมาทำเป็นผ้าสไบสำหรับผู้หญิงไทย ส่วนผู้ชายก็มีการแต่งกายที่นิยมสำหรับชาวบ้านก็คงหนีไม่พ้นผ้าขาวม้าซึ่งนิยมใช้มาตั้งแต่สมัยโบราณจนถึงปัจจุบันก็ยังมียุค ตัวอย่างเช่น ในสมัยอยุธยาตอนปลายนั้นหญิงไทยจะนุ่งโจงกระเบนสวมเสื้อรัดรูปแขนกระบอก ส่วนผู้ชายก็จะนุ่งผ้าม่วงโจง สวมเสื้อคอปิด ผ่าอกแขนยาว แต่โดยปกติก็จะไม่นิยมใส่เสื้อกัน อย่างไรก็ตามคนไทยสมัยปัจจุบันนิยมแต่งกายตามแบบนิยมตามชาวยุโรปซึ่งทำให้การแต่งกายแบบอดีตเริ่มเลือนหายไปมาก



### วัฒนธรรมไทย: ด้านภาษา

ด้วยประเทศไทยมีภาษาเป็นของตนเองมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันเนื่องจากประเทศไทยไม่เคยตกเป็นเมืองขึ้นของประเทศใดในโลก ทำให้คนไทยมีภาษาไทยใช้มาจนถึงปัจจุบัน และในประเทศไทยก็มีภาษาทางการ คือภาษากลาง ซึ่งคนในประเทศไม่ว่าจะอยู่ในภาคไหนก็สามารถสื่อสารกันได้ด้วยภาษากลาง เพราะในประเทศไทยมีถึง 4 ภาคหลัก และในแต่ละภาคก็ใช้ภาษาที่แตกต่างกันไปบ้าง ดังนั้น เพื่อให้คนไทยสามารถสื่อสารตรงกันได้จึงมีภาษากลางเป็นภาษาทางการ

### วัฒนธรรมไทย: ด้านอาหาร

วัฒนธรรมที่มีความสำคัญกับคนไทยไม่น้อยไปกว่าวัฒนธรรมด้านการแต่งกายและวัฒนธรรมด้านภาษา คือ วัฒนธรรมด้านอาหาร ซึ่งวัฒนธรรมด้านอาหารของคนไทยนั้นมีมาตั้งแต่สมัยอดีตจนถึงปัจจุบัน โดยแต่ละพื้นที่จะมีลักษณะอาหารการกินที่แตกต่างกันออกไป แต่โดยรวมแล้วเราจะเรียกว่าวัฒนธรรมอาหารไทย ซึ่งอาหารไทยนั้นมีมากมายที่ขึ้นชื่อของไทย และโด่งดังไปทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็น ต้มยำกุ้ง ผัดไทย เป็นต้น

วัฒนธรรมไทยมีลักษณะและความสำคัญที่สะท้อนค่านิยม ดังนี้

1. สร้างความรักและความผูกพันในครอบครัว ตัวอย่างเช่น วันสงกรานต์ซึ่งเป็นวันขึ้นปีใหม่ของไทยในอดีตนั้น ความรักและความผูกพันจะแสดงออกมา โดยบิดามารดาและญาติผู้ใหญ่จะจัดเสื้อผ้าชุดใหม่ให้แก่บุตรธิดา พร้อมเครื่องประดับตามฐานะเพื่อไปทำบุญ ขณะที่บุตรธิดาจะจัดเสื้อผ้าให้บิดามารดาและญาติผู้ใหญ่ได้สวมใส่หลังพิธีรดน้ำดำหัว ส่วนในปัจจุบันคนไทยจะกลับบ้านเพื่อรดน้ำและขอพรจากบิดามารดา และญาติผู้ใหญ่เพื่อความเป็นสิริมงคลต่อชีวิต

2. ความเคารพคตัญญูต่อผู้ใหญ่ และผู้มีพระคุณ วิถีชีวิตไทยถือเอาความกตัญญูต่อผู้ใหญ่ และผู้มีพระคุณเป็นสิ่งสำคัญสูงสุด การตอบแทนพระคุณจะแสดงออกมามีหลายรูปแบบ เช่น การบรรพชาอุปสมบทของชายไทยเพื่อตอบแทนพระคุณบิดามารดาที่ได้เลี้ยงดูอุปมาตั้งแต่เล็กจนโต หรือการระลึกถึงพระคุณของบรรพบุรุษในวันสารทไทย โดยจัดพิธีบังสุกุลเพื่ออุทิศส่วนกุศลให้แก่ผู้มีพระคุณที่ล่วงลับไป

3. ความศรัทธาในการทำบุญให้ทานในวันสำคัญทางศาสนา เช่น วันมาฆบูชา วันวิสาขบูชา วันอาสาฬหบูชา เป็นต้น คนไทยแต่ละครอบครัวจะเตรียมของสำหรับทำบุญตักบาตรด้วยจิตใจศรัทธา นอกจากนี้ การทำบุญยังเป็นสิ่งที่คนไทยถือปฏิบัติก่อนการเริ่มงานประเพณีต่าง ๆ เช่น วันสงกรานต์ วันลอยกระทง วันเข้าพรรษา ฯลฯ ความศรัทธาในการทำบุญ จะเห็นได้จากการจัดให้มีการทอดกฐิน การทอดผ้าป่าเพื่อให้พระสงฆ์ในพระพุทธศาสนาได้มีสิ่งของเครื่องใช้อันจำเป็นเพื่อการปฏิบัติธรรม ความศรัทธานี้ ทำให้สามารถสืบต่ออายุพระพุทธศาสนามาจนถึงปัจจุบัน

4. เอกลักษณ์ทางศิลปกรรม ซึ่งจะแสดงออกมาทั้งในด้านสถาปัตยกรรม ด้านจิตรกรรม และด้านวรรณกรรม ด้านสถาปัตยกรรม เช่น การสร้างวัด บ้านเรือน ส่วนด้านจิตรกรรม เช่น การวาดภาพฝาผนัง และด้านวรรณกรรม เช่น ไตรภูมิพระร่วง เป็นต้น

5. การสร้างความสามัคคีในชุมชนตัวอย่างที่เห็นได้ คือ ในวันเข้าพรรษา ชาวบ้านจะไปช่วยกันก่อเจดีย์ทราย ซึ่งนอกจากเป็นการทำบุญแล้ว ยังแสดงให้เห็นถึงพลังของชุมชน ในการที่จะทำนุบำรุงวัดในหมู่บ้านของตนให้เจริญยิ่งขึ้นอีกด้วย หรือในวันสงกรานต์ สมาชิกในครอบครัวจะร่วมกันทำความสะอาดบ้านเรือนและสิ่งของเครื่องใช้เพื่อต้อนรับวันปีใหม่ หรือในวันสำคัญทางศาสนา ชาวบ้านจะร่วมมือกันจัดเตรียมสิ่งของสำหรับไปทำบุญ

6. เอกลักษณ์ทางภาษาชาติไทยมีภาษาเป็นของตนเอง ภาษาไทยเป็นภาษาที่มีเอกลักษณ์โดดเด่น การใช้ภาษาไทยของคนไทย มีเอกลักษณ์สำคัญ คือ การเป็นคน เจ้าบทเจ้ากลอน ซึ่งจะพบได้ในการละเล่นทั่วไป เช่น ลำตัด มโนราห์ เป็นต้น การใช้ภาษาในงานนี้ จะมีการใช้ถ้อยคำที่ลึกซึ้งกินใจ มีความหมาย และยังแฝงไปด้วยไหวพริบปฏิภาณในการคิดคำโต้ตอบอีกด้วย

7. ความขบขึงใจและความมีระเบียบวินัย ตัวอย่างเช่น การผิดผี หมายถึง การต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่บรรพบุรุษได้ถ่ายทอดมา การละเมิดกฎเกณฑ์นั้นถือว่าผิดผี ซึ่งต้องมีการขอขมาและมีการลงโทษโดยผู้สูงอายุที่เป็นตัวแทนของบรรพบุรุษเป็นผู้แนะนำ ตักเตือนและดำเนินการ เช่น หนุ่มสาวที่ยังไม่ได้แต่งงานกันอย่างถูกต้อง ห้ามถูกเนื้อต้องตัวกัน ซึ่งสิ่งนี้เป็นการสร้างวินัยและการขบขึงใจเพื่อป้องกันไม่ให้มีการกระทำเกินกว่าสมควร ถ้าใครประพฤติผิดถือว่า ผิดผี ต้องมีการลงโทษโดยการ เสียผี คือมีการชดใช้การทำความผิดนั้น (ผจงจิตต์ อธิคมนันท์, 2541)

นอกจากนี้ นักวิชาการ ลิขิต ธีรเวคิน (2548) ได้อธิบายลักษณะภาพรวมวัฒนธรรมไทย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคมไทยที่สืบทอดกันมานับเป็นร้อย ๆ ปี ดังต่อไปนี้ คือ

1. สังคมไทยเป็นระบบที่เน้นอุปถัมภ์ (The patron-client system) ซึ่งหมายถึง ต้องมีผู้อุปถัมภ์และผู้อยู่ใต้อุปถัมภ์ ผู้อุปถัมภ์ได้รับการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ จากผู้อยู่ใต้อุปถัมภ์เป็นการเสริมสร้างบารมีให้กับตน ขณะเดียวกัน ผู้อยู่ใต้อุปถัมภ์ก็จะอาศัยผู้อุปถัมภ์ในส่วนของความดีความชอบในหน้าที่การงาน ในการทำให้คุณให้โทษ และเพื่อผลประโยชน์ในด้านอื่น ๆ ระบบอุปถัมภ์ปรากฏอยู่ในทุกส่วนของสังคมไทยทั้งในชนบทและในเมือง ในระบบราชการจะมีแบ่งเป็นกลุ่มต่าง ๆ ในพรรคการเมืองจะมีการแบ่งเป็นกลุ่มเป็นมุ้งหรือวังต่าง ๆ รวมตลอดทั้งในระบบธุรกิจก็มีการแบ่งเป็นกลุ่มเป็นค่าย ระบบอุปถัมภ์มีส่วนดี คือ ทำให้มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่เกิดความเคืองกว้าง แต่ในส่วนเสียก็คือ บางครั้งทำให้เกิดความขัดแย้ง ขัดต่อความยุติธรรมและระบบคุณธรรม (The merit system)

2. ระบบเครือญาตินิยม สังคมไทยเป็นสังคมที่แม้จะไม่มีระบบครอบครัว แต่ก็มี ความผูกพันกับเครือญาติ เมื่อตนได้ดิบได้ดีในสังคม จะต้องแผ่ไปยังญาติโกโหติกาด้วย โดยเป็น ความคาดหวังของญาติซึ่งก็เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม ทำให้เกิดการเล่นพรรคเล่นพวก เพราะ ความสัมพันธ์เป็นญาติ (Nepotism) จึงไม่แปลกที่ระบบราชการและระบบการเมืองจะมีญาติพี่น้อง ลูกหลานขึ้นมาสืบทอดอาชีพ

3. ระบบเล่นพรรคเล่นพวก มีการกล่าวว่าคนจีนจะถือคนแซ่เดียวกันเป็นกลุ่มสำคัญ ญี่ปุ่นจะถือคนที่อยู่ในองค์กรเดียวกันเป็นหลักในความสัมพันธ์ ฝรั่งเศสจะมองที่ความสามารถ แต่ คนไทยจะอยู่ที่พรรคพวก (Cronyism) เช่น จบรุ่นเดียวกัน มาจากสถาบันเดียวกัน มาจากภูมิภาค เดียวกัน อยู่ในกลุ่มเดียวกันที่เรียกว่า พรรคพวกเพื่อนฝูง โดยมีความสัมพันธ์ที่มาจากภูมิหลังทาง การศึกษา พื้นที่ทางภูมิศาสตร์หรืออยู่ในวงการเดียวกัน ฯลฯ

4. วัฒนธรรมสังคมไทยส่วนหนึ่งจะเป็นวัฒนธรรมของระบบราชการ จะเห็นได้ว่า ความสัมพันธ์ในเชิงความไม่เสมอภาคจะมีอยู่ในสังคมไทยในทุกซอกทุกมุม แต่ความไม่เสมอภาค ดังกล่าวจะถูกทำให้อ่อนลงด้วยการถือปณัติโกโหติกา เช่น มีการใช้คำว่าพี่น้อง ลุงน้า แทนการ เรียกตำแหน่ง ซึ่งทำให้เกิดการสนิทสนมและพูดจากันง่ายขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม วิถีปฏิบัติงานแบบ ข้าราชการ การมองปัญหาแบบข้าราชการ การจัดโครงสร้างแบบข้าราชการ จะแผ่อิทธิพลไปทั่ว ทุกหัวระแหง ไม่ยกเว้นแม้กระทั่งบริษัทเอกชน ซึ่งมีการจัดฝ่ายต่าง ๆ แบบเดียวกับระบบราชการ รวมทั้งการแต่งเครื่องแบบ การทำความเคารพของคนรด คนยามเฝ้าประตู รูปก. ฯลฯ ก็จะใกล้เคียง กับระบบราชการ ผลเสียของระบบราชการเป็นอย่างไรก็คงได้เห็นจากที่กล่าวมาแล้ว คำว่าเจ้านาย ถูกใช้เรียกผู้บังคับบัญชาแม้ในบริษัทเอกชน

5. วัฒนธรรมพ่อค้าเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความสำคัญของเงินตรา การสะสมทรัพย์สินสมบัติ อวดมั่งอวดมีด้วยสิ่งที่แสดงฐานะ เช่น บ้าน รถยนต์ เครื่องประดับ มุ่งหาเงิน กรอบความคิด คือ กำไรขาดทุน หากความสุขทางโลกให้มากที่สุด

วัฒนธรรมพ่อค้าจึงขาดความละเอียดอ่อนในเรื่องศิลปะและความสุนทรีย์ ส่วนใหญ่ มุ่งเน้นที่ความใหญ่โตอลังการเพื่อโอ้อวดสถานะทางเศรษฐกิจ มุ่งเน้นวัตถุนิยม เงินตรานิยม และ บริโภคนิยม แต่ที่สำคัญก็คือ วัฒนธรรมในส่วนนี้ได้กลายเป็นส่วนของค่านิยมในสังคมไทย แม้กระทั่งข้าราชการและนักวิชาการบางส่วนก็พยายามเลียนแบบ เริ่มต้นจากการสวมใส่เนคไท กางเกงขาสั้น รีดเสื้อขาว สวมแหวนซึ่งมีหัวอัญมณี รวมตลอดทั้งการพยายามมีรูปแบบของการบริโภคเพื่อ แสดงรสนิยมของชนชั้นสูง เช่น สุราที่ผลิตจากองุ่นราคาแพง การเดินทางต่างประเทศเพื่อการ ท่องเที่ยวอย่างสุขุ่ยสุขาย การส่งลูกไปศึกษาต่อยังสถาบันที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศในขณะที่ยังไม่มี ความพร้อม ฯลฯ ทั้งหลายทั้งปวงนี้กำลังกลายเป็นค่านิยมที่แผ่กระจายไปในหมู่ข้าราชการและ

นักการเมืองบางส่วน

6. วัฒนธรรมพื้นบ้าน ซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมแบบนักร้องหัวไม้ ก็เป็นส่วนหนึ่งของ วัฒนธรรมไทย โดยคนบางกลุ่มมีแนวโน้มที่จะละเมิดกติกาที่เรียกว่าการล้มกระดาน คำกล่าวที่ว่า พุดบอลแพ้แต่คนไม่แพ้ สะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมนักร้องหัวไม้ จึงมีการทำผิดกติกาขกได้เข้มงวด อยู่เสมอ มีการแสดงที่ทำก้าวร้าวทำท่าย ไม่ยอมลงกัน พฤติกรรมดังกล่าวมีอยู่แม้ในหมู่นักการเมือง ที่อภิปรายอยู่ในสภา

7. วัฒนธรรมที่นิยมต่างชาติ และมองว่าต่างชาติเหนือกว่า ก็เป็นส่วนหนึ่งของ วัฒนธรรมไทย บางครั้งก็ขัดกับความรู้สึกราชาชาตินิยม เช่น นิยมชมชอบผู้ที่พูดภาษาอังกฤษ แต่ บางครั้งก็ปกปิดปมด้อยด้วยความรู้สึกราชาชาตินิยม เช่น คำกล่าวที่ว่า ไม่ต้องพูดภาษาอังกฤษเพราะ ไม่ใช่ภาษาพ่อแม่เรา เมื่อใดก็ตามที่เอ่ยคำภาษาอังกฤษก็ต้องขอโทษว่า ขออภัยที่ต้องใช้ภาษา ต่างประเทศ ดูเสมือนเป็นหนึ่งการทำผิดหรือทำบาป ความนิยมต่างชาติและยอมรับว่าตัวเองด้อย กว่าที่จะเห็นจากคำกล่าวที่ว่า คนไทยจะพัฒนาตนเองให้เจริญขึ้น “เยี่ยงนานาอารยประเทศ”

8. วัฒนธรรมที่มาจากพุทธศาสนา ซึ่งผสมผสานกับศาสนาพราหมณ์ และลัทธิไหว้ผี คนไทยกราบไหว้บูชาพุทธรูป ไหว้พระสงฆ์องค์เจ้า แต่ขณะเดียวกัน ก็มีบางส่วนนิยมไหว้สิ่ง ศักดิ์สิทธิ์ ตั้งแต่ศาลพระภูมิ ต้นไม้ จอมปลวก แม้แต่ที่พิศมพิการก็ถือเป็นสิ่งศักดิ์สิทธิ์ ขณะเดียวกัน แม้คนไทยส่วนใหญ่เชื่อคำสอนในพุทธศาสนา เช่น ในเรื่องกฎแห่งกรรม หรือเรื่องกรรมเวร กรรมเก่า และถูกสั่งสอนว่าต้องไม่หลงเชื่อเรื่องมงาย แต่คนไทยก็นิยมการคุดมอคู ผูกดวง ตรวจสอบ โชคชะดาราตี และเชื่อในอำนาจเหนือธรรมชาติ ฯลฯ ทั้งหลายทั้งปวงดังกล่าว แม้จะ ขัดแย้งกันในตัว แต่ก็เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมไทยด้วยการผสมผสานกลมกลืนกัน จะเห็นได้ จากข้อเท็จจริงที่ว่าคนไทยสามารถจะไหว้ทั้งพระพุทธรูป เทวรูป รูปเทวดา ต้นไม้ จอมปลวก ฯลฯ รวมทั้งสิ่งศักดิ์สิทธิ์ของศาสนาอื่นตราบเท่าเอื้ออำนวยประโยชน์ ในแง่หนึ่งก็เป็นการใช้ประโยชน์ จากความเชื่อ ซึ่งถือได้ว่าเป็นวัฒนธรรมถึงผลปฏิบัติที่เอื้ออำนวยประโยชน์อย่างดี

### ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมสากล

วัฒนธรรมในแต่ละสังคมย่อมมีความแตกต่างกันออกไป ในที่นี้จะนำเสนอความแตกต่าง ระหว่างวัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมสากล โดยเน้นไปที่วัฒนธรรมของโลกตะวันตกซึ่งมีความ โกลัศตวรรษ และเป็นกระแสที่ถาโถมเข้ามายังวัฒนธรรมไทยอย่างมากในปัจจุบัน (ผจงจิตต์ อธิคมนันท์, 2541)

#### 1. วัฒนธรรมด้านอาหาร

อาหารของโลกตะวันตก เน้นความสะดวกสบาย ทั้งขั้นตอนการทำและการเข้าถึงใน การบริโภค เน้นแป้งและเนื้อสัตว์ เพื่อให้ร่างกายมีไขมัน สร้างความอบอุ่นให้แก่ร่างกายที่มีอากาศ

หนาวเย็น ส่วนโลกตะวันออกจะรู้จักนำสมุนไพรมาปรุงแต่งเป็นอาหาร มีความพิถีพิถันในการปรุงแต่งจัดวาง สร้างคุณค่าแก่ผู้บริโภคทั้งร่างกายและจิตใจ

**อาหารประจำชาติไทย** ประเทศไทยมีทั้งอาหารคาวและอาหารหวาน สำหรับอาหารคาวของไทยนั้น จะมีทุกรส ทั้งเค็ม หวาน เปรี้ยว และเผ็ด โดยปรุงขึ้นมาในหลายลักษณะ เช่น แกง (แกงเผ็ด แกงคั่ว แกงส้ม แกงจืด ฯลฯ) ผัด (ผัดจืด ผัดเผ็ด ผัดเปรี้ยวหวาน ฯลฯ) ยำ (ยำถั่วพู ยำทวาย ยำห้วปลี ฯลฯ) ทอด เผา หรือย่าง (เนื้อสัตว์ที่นิยมใช้ คือ กุ้ง หมู ปลา ไก่) เครื่องจิ้ม (น้ำพริก กะปิคั่ว หลน ฯลฯ) และเครื่องเคียง (เช่น แกงเผ็ด จะมีไข่เค็ม ปลาเค็มหรือเนื้อเค็มเป็นเครื่องเคียง เป็นต้น) ส่วนอาหารหวานของไทยจะมีทั้งชนิดน้ำและแห้ง (เช่น กล้วยบวชชี ขนมเปียกปูน ขนมสอดไส้ ทองหยิบ ทองหยอด ฝอยทอง สังขยา และขนมหม้อแกง เป็นต้น) ขนมหวานชนิดแห้ง ปกติจะทำเป็นขนมอบใส่โหลเพื่อให้เก็บไว้ได้นาน เช่น ขนมหกสิบตำวน ขนมหอมรส ขนมห้านวล ขนมหอมม่วง ขนมหิง เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการแกะสลักหรือปั้นขนมให้เป็นรูปต่าง ๆ อีกด้วย

**อาหารประจำชาติเกาหลี** อาหารที่สำคัญของเกาหลี ได้แก่ “กิมจิ” ซึ่งเป็นผักดองที่มีรสเปรี้ยว เค็มและเผ็ด มีพริกแดงและกระเทียมเป็นส่วนประกอบ กิมจิเป็นอาหารที่มีชื่อเสียงที่สุดของเกาหลีในนานาชาติ พุล โกกิและคาลบิ “พุล โกกิ” เป็นเนื้อนุ่มที่หั่นบาง ๆ แล้วหมักในซอสที่ทำด้วยซอสถั่วเหลือง น้ำมันงา กระเทียม และเครื่องปรุงรสอื่น ๆ เวลารับประทานจะนำมาวางบนเตาถ่านที่โต๊ะอาหาร ส่วน “ซอลลองทัง” เป็นขนมเนื้อปรุงรสด้วยเมล็ดงา เกลือ พริกไทย หอมและน้ำมันสำหรับ “ซัมแกทัง” เป็นซूपไก่โสม ปรุงรสด้วยเกลือและพริกไทยดำ นอกจากนี้ ยังมี “เน็งเมียน” เป็นขนมที่ทำจากแป้งสาลี ในน้ำซूपเนื้อมีส่วนประกอบของหอมสับ หัวไชเท้า ซอยเป็นเส้น ๆ แดงกวา เมล็ดงา และเนื้อหั่นบาง ๆ เติมน้ำส้มสายชู มัสตาร์ด หรือซอสพริก

**อาหารประจำชาติญี่ปุ่น** อาหารญี่ปุ่นทั่วไป ประกอบด้วย ข้าว ผัก ซุปปรุงรสเต้าเจี้ยวญี่ปุ่น มิโซะ ผักดอง และปลาหรือเนื้อ เป็นข้าวมักรับประทานกับสาหร่ายทะเลตากแห้ง (โนริ) เครื่องปรุงรสที่นิยมใช้ คือ ซอสถั่วเหลือง (โชยุ) สำหรับอาหารญี่ปุ่นที่สำคัญ ได้แก่ “ซาซิมิ” เป็นปลาดิบชิ้นบาง ๆ รับประทานพร้อมกับมัสตาร์ดเขียว “ซูชิ” เป็นการผสมผสานกันระหว่างปลากับข้าว โดยการวางชิ้นปลาดิบที่เล่างบาง ๆ บนข้าวที่ปั้นอย่างประณีต ซูชิ มี 3 ชนิด ได้แก่ “นิจิริ ซูชิ” เป็นข้าวที่ปั้นเป็นก้อนรูปวงรีแล้ววางเนื้อปลาดิบไว้ข้างบนอาจจะเสริมรสด้วยสาหร่ายทะเลก็ได้ “มากิ ซูชิ” เป็นข้าวห่อสาหร่ายที่มีปลาดิบและผักอยู่ด้านในและ “เทมากิ ซูชิ” เป็นข้าวที่มีปลาดิบอยู่ด้านในแล้วห่อเป็นรูปกรวย นอกจากนี้ ยังมี “ซาบุ ซาบุ” ซึ่งเป็นอาหารประเภทหม้อไฟที่รับประทานคล้าย “จิ้มจุ่ม” ของไทย ส่วน “โชนะและอุคง” เป็นก๋วยเตี๋ยว จะรับประทานกับน้ำซूप โรยหน้าด้วยผัก เต้าหู้ทอดหรือเทมปุระ และมักจะรับประทานแบบร้อน แต่ในช่วงฤดูร้อนจะมีการทำเพื่อรับประทานแบบเย็น

## 2. วัฒนธรรมด้านที่อยู่อาศัย

มีความแตกต่างต่างกันไปตามสภาพภูมิประเทศและภูมิอากาศ ทั้งในเรื่องของการใช้วัสดุและรูปทรง เช่น คนไทยนิยมสร้างบ้านด้วยไม้ ไม้ใต้ถุนสูง เพื่อให้บ้านโปร่ง สบาย น้ำไม่ท่วม เนื่องจากคนไทยส่วนใหญ่ ประกอบอาชีพเกษตรกรรมจึงนิยมปลูกบ้านริมแม่น้ำ ออกแบบให้เป็นหลังคาทรงสูง เพื่อให้อากาศถ่ายเทและให้ความร่มเย็นแก่ผู้อยู่อาศัย นอกจากนี้ ยังมีชายคาที่ยื่นยาวออกมาปกคลุมตัวบ้านมากกว่าบ้านทรงยุโรป เพื่อป้องกันแดดและฝน เนื่องจากประเทศไทยอยู่ในภูมิประเทศเขตร้อน มีฝนตกชุก ในขณะที่คนจีนนิยมสร้างบ้านด้วยดินเหนียวผสมหญ้าหรือหญ้าฟาง รูปทรงคล้ายตึก เพราะอยู่ในภูมิประเทศที่มีอากาศหนาว จึงต้องสร้างบ้านให้กันลมหนาวได้ ส่วนชาวยุโรปมักสร้างบ้านเรือนเป็นตึกก่ออิฐหรือเทคอนกรีต

## 3. วัฒนธรรมด้านการแต่งกาย

แต่ละประเทศล้วนมีการแต่งกายประจำชาติ ที่สะท้อนถึงภูมิปัญญาและความเป็นมาในทางประวัติศาสตร์ ซึ่งถือว่าเป็นเอกลักษณ์อย่างหนึ่งประจำชาติ เครื่องแต่งกายแต่ละแบบนั้นมีความละเอียดอ่อนในการทำตั้งแต่วัตถุดิบที่มีในท้องถิ่น การออกแบบ กระบวนการทำเครื่องแต่งกาย ความเหมาะสม การปรับตัวต่อสภาพพื้นที่การสะท้อนความเป็นตัวตนของประเทศตน เป็นต้น

ชุดประจำชาติไทย เป็นสิ่งประดิษฐ์เพื่อการสวมใส่มีทั้งของบุรุษและสตรี เครื่องแต่งกายของบุรุษเรียกว่า ชุดพระราชทาน เสื้อชุดพระราชทานใช้คู่กับกางเกงแบบสากลนิยมสีสุภาพ หรือสีเดียวกับเสื้อ ส่วนการแต่งกายแบบไทยของสตรี เช่น ชุดไทยเรือนต้น ชุดไทยจิตรลดา ชุดไทยอมรินทร์ ชุดไทยบรมพิมาน ชุดไทยจักรี ชุดไทยดุสิต ชุดไทยประยุกต์ เป็นต้น

“กิโมโน” เป็นชุดประจำชาติของญี่ปุ่น กิโมโนเป็นชุดที่พันรอบตัวละผูกด้วยผ้าคาด (โอบิ) ชุดของผู้ชายค่อนข้างอนุรักษ์นิยม คือ มักจะใส่สีดำ น้ำตาล เทา และขาว ชุดกิโมโนสำหรับหญิงรุ่นสาวมีสีสว่างสดใสและสีสันลวดลายสวยงามสำหรับหญิงสูงวัยสีของเสื้อจะสุภาพและนุ่มนวล สำหรับกิโมโนของเด็กจะเหมือนกับของผู้ใหญ่ แต่จะใช้สีสันและลวดลายที่สดใสกว่า ชาวญี่ปุ่นมักใส่กิโมโนในวันสำคัญ เช่น วันขึ้นปีใหม่ เป็นต้น ชาวญี่ปุ่นดูแลชุดกิโมโนของตนเองอย่างดี และจะมอบต่อจากแม่สู่ลูกสาว และพ่อสู่ลูกชาย

“ฮันบก” เป็นชุดประจำชาติของเกาหลี ฮันบกเป็นชุดตัดเย็บในลักษณะหลวม ๆ เพื่อปกปิดสรีระตามธรรมชาติของร่างกาย ผู้ชายจะสวมชอกโกรี (เสื้อคอปิด แขนยาว) กับพาจ (กางเกงขายาว โป่งพอง) ขณะที่ผู้หญิงจะสวมกระโปรงยาวถึงพื้น เอวสูงมาก เรียกว่า “จีมา” และเสื้อแขนยาวหลวม ๆ เสื้อตัวสั้นมาก มีริบบิ้นขนาดใหญ่และยาวผูกอยู่เหนืออก คอเสื้อเป็นรูปตัววี ในปัจจุบันฮันบกใช้ใส่เฉพาะโอกาสที่มีการเฉลิมฉลอง เช่น วันแต่งงาน วันชอลลัล วันชุก เป็นต้น

#### 4. วัฒนธรรมด้านศิลปะการต่อสู้ป้องกันตัว

ศิลปะการต่อสู้ป้องกันตัว คือ ศาสตร์แขนงหนึ่งที่น่าเรียนและฝึกฝนด้านการต่อสู้และป้องกันตัว ซึ่งมีหลายลักษณะด้วยกันแตกต่างกันไปในแต่ละชาติ

ศิลปะการต่อสู้ป้องกันตัวประจำชาติของไทยมวยไทยเป็นศิลปะประจำชาติไทยที่คนไทยสามารถใช้ได้อย่างคล่องแคล่วมวยไทยเป็นศิลปะชั้นสูงของการใช้อวัยวะ 6 ประเภท ได้แก่ หมัดศอก เขน เท้า เข้ง และเข่า มาใช้ในการต่อสู้ป้องกันตัว

ศิลปะการป้องกันตัวประจำชาติของญี่ปุ่น คือ ยูโด เป็นศิลปะการต่อสู้ที่ใช้เมื่ออยู่ในจังหวะประชิดตัว โดยใช้หลักการยึดพลังของคู่ต่อสู้มาเป็นพลังของตน และคาราเต้ ซึ่งเป็นการเคลื่อนไหวของร่างกายอย่างเป็นจังหวะ เช่น การชก การเตะ การกระแทก การผสมผสานระหว่างการปิดป้องและการจู่โจมในเวลาเดียวกัน

ศิลปะการต่อสู้ป้องกันตัวประจำชาติของเกาหลี คือ เทควันโด (เท แปลว่า มือ ควัน แปลว่า เท้า โด แปลว่า สถิติ ดังนั้น เทควันโด จึงหมายถึง ศิลปะการต่อสู้โดยใช้มือและเท้าอย่างมีสถิติ) เป็นศิลปะการเคลื่อนไหวที่เน้นการใช้เท้าเตะสูงและรวดเร็ว ในกระบวนท่าร้ายรำของเทควันโด ประกอบไปด้วยกาปิด ปิด ป้องกัน การชก ใช้กำปั้นสันมือ และนิ้วมือ การหัก การเตะ การขยับหมุน เคลื่อนไหวอวัยวะต่าง ๆ ของร่างกาย เช่น การหมุนตัว เหวี่ยงเท้า การเตะ การกระโดด เป็นต้น

#### 5. วัฒนธรรมด้านศิลปะการแสดง

ละคร เป็นมหรสพอย่างหนึ่งในการเล่นเป็นเรื่องราวต่าง ๆ มีลักษณะแตกต่างกันในแต่ละชาติ ละครของไทย แบ่งออกเป็น ละครรับแบบดั้งเดิม ได้แก่ ละครชาตรี (นิยมแสดงเรื่องมโนราห์และรถเสน) ละครนอก (เรื่องที่น่ามาแสดง เช่น หลวิชัยคำวิ พิศุลทอง มโนราห์ มณีพิชัยสังข์ทอง) ละครใน (เรื่องที่แสดง คือ รามเกียรติ์ อุณรุท และอิเหนา) และละครที่ประยุกต์ขึ้นใหม่ ได้แก่ ละครพันทาง (เรื่องที่น่ามาแสดง เช่น พระอภัยมณี พระลอ ราชาริราช) ละครเสภา (เรื่องที่น่ามาแสดง เช่น นิทราชาคริต ขุนช้างขุนแผน) ละครสังคีต (เรื่องที่น่ามาแสดง เช่น หนามยอกเอาหนามบ่ง วิวาท์พระสมุทร) ละครร้อง (เรื่องที่น่ามาแสดง เช่น สาวตรี สาวเครือฟ้า กากี เป็นต้น) ละครพูด (เรื่องที่น่ามาแสดง เช่น มัทนะพาธา ชิงนาง เวณีสวาณิช) ละครเพลง (เรื่องที่น่ามาแสดง เช่น จันทร์เจ้าขา ฝนสั่งฟ้า)

ละครญี่ปุ่น มีการแสดงละคร 3 รูปแบบ คือ ละครโนเป็นละครที่เก่าแก่ที่สุด ได้รับความนิยมนในศตวรรษที่ 14 ละครโนมีลักษณะเรียบง่าย ตัวละครจะสวมหน้ากากและแต่งกายแบบโบราณ การพูดและการเคลื่อนไหวของตัวละครจะเป็นไปอย่างเชื่องช้า ละครบุนระกุเป็นละครหุ่นที่เริ่มแสดงในศตวรรษที่ 16 ตัวหุ่นจะมีการสร้างขนาดประมาณครึ่งหนึ่งของมนุษย์ และคล้ายกับมนุษย์

มากการแสดงจะใช้คนจริงเล่นร่วมกับหุ่น โดยคนเป็นผู้ชักหุ่นให้เคลื่อนไหวไปมาบนเวทีด้วยกันกับหุ่น ละครคาบูกิเป็นละครที่พัฒนาขึ้นในศตวรรษที่ 17 การแสดงจะเน้นไปที่ความตื่นเต้นเร้าใจ เช่น การต่อสู้ การร่ายรำอาวุธ รวมไปถึงการใช้เทคนิคพิเศษเข้ามาช่วยในการแสดง เช่น ฉากพายุหิมะ ไฟร้อง เครื่องแต่งกายของตัวละครจะวิจิตรงดงามและสีฉูดฉาด

ความสัมพันธ์ทางวัฒนธรรมระหว่างไทยกับนานาชาติมีมาช้านาน เนื่องจากไทยมีการติดต่อสัมพันธ์กับนานาชาติตั้งแต่สมัยสุโขทัย โดยเฉพาะจีนและอินเดียเป็นสองชาติแรกที่มีการติดต่อค้าขายกับไทย จึงทำให้ไทยได้รับวัฒนธรรมทั้งด้านภาษา ศาสนา และความเชื่อ ต่อมาเมื่อมีการติดต่อกับชาติตะวันตก ไทยจึงได้รับวิทยาการทางเทคโนโลยีจากชนชาติตะวันตก (ผจงจิตต์ อธิคมนันท์, 2541)

### วัฒนธรรมมาเลเซีย

#### ภูมิหลังความเป็นมาของประเทศมาเลเซีย

ประเทศมาเลเซีย เกิดขึ้นจากความคิดของคุณก๊อับดุลราห์มาน ปุตรา โดยต้องการรวมสหพันธรัฐมาลายาสิงคโปร์ซาราวักบอร์เนียวเหนือ (ซาบะห์) และบรูไนเข้าด้วยกัน โดยสหพันธรัฐมาลายาได้รับเอกราชจากอังกฤษเมื่อวันที่ 31 สิงหาคม พ.ศ. 2500 (ค.ศ. 1957) ดังนั้น จึงถือว่าวันชาติของประเทศมาเลเซียคือ วันที่ 31 สิงหาคม

มาเลเซียนับว่าเป็นประเทศที่มีการปกครองที่แตกต่างจากประเทศไทยและประเทศเพื่อนบ้านอื่น ๆ เพราะประเทศมาเลเซียใช้ระบบการปกครองแบบสหพันธรัฐมาเลเซียมีทั้งหมด 13 รัฐ โดยมีจำนวน 9 รัฐ มีเจ้าผู้ครองรัฐเป็นประมุข ในจำนวนรัฐดังกล่าวมี 7 รัฐ เรียกตำแหน่งเจ้าผู้ครองรัฐว่าสุลต่าน (Sultan) คือ รัฐกลันตัน รัฐตรังกานู รัฐปาหัง รัฐสลังงอร์ รัฐโยโฮร์ รัฐเคดะห์ รัฐเปรัก ส่วนรัฐเปอร์ลิส เรียกตำแหน่งเจ้าผู้ครองรัฐว่าราชา (Raja) และอีก 1 รัฐ คือ รัฐนักริซัมบีตัน เรียกตำแหน่งเจ้าผู้ครองรัฐว่า ยังดีเปอร์ตวนบือซาร์ (Yang Di Pertuan Besar) เจ้าผู้ครองรัฐทั้ง 9 รัฐ นี้จะทำการเลือกพระราชาธิบดีในหมู่พวกเขาตนเอง โดยมีวาระ 5 ปี เรียกตำแหน่งพระราชาธิบดีว่า ยังดีเปอร์ตวนอาองง (Yang Di Pertuan Agong) ส่วนอีกจำนวน 4 รัฐ ไม่มีเจ้าผู้ครองรัฐ แต่มีสามัญชนที่ได้รับการแต่งตั้งจากพระราชาธิบดีเป็นผู้ว่าการรัฐ (Governor) รัฐดังกล่าว คือ รัฐปีนัง รัฐมะละกา รัฐซาบะห์ และรัฐซาราวัก (ประเทศมาเลเซียกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม, ม.ป.ป.)

การที่ประเทศมาเลเซียมีการปกครองแบบสหพันธรัฐทำให้ออกจากประเทศมาเลเซียจะมีรัฐธรรมนูญของประเทศแล้ว แต่ละรัฐยังมีรัฐธรรมนูญของตนเองอีกด้วย อำนาจหน้าที่ในการบริหาร การปกครองในประเทศมาเลเซียจึงแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. อำนาจหน้าที่ของรัฐบาลสหพันธรัฐหรือรัฐบาลกลางที่กรุงกัวลาลัมเปอร์ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ การป้องกันประเทศ ความมั่นคงภายในประเทศ กิจการเกี่ยวกับการมี



สัญญาติสหพันธรัฐ การคลัง การพาณิชย์และการอุตสาหกรรม และการศึกษา

2. อำนาจหน้าที่ของรัฐบาลท้องถิ่นแต่ละรัฐ เช่น กฎหมายอิสลาม ที่ดิน การเกษตรและการป่าไม้ และองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น

3. อำนาจหน้าที่ร่วมกันของสหพันธรัฐหรือรัฐบาลกลางกับรัฐบาลท้องถิ่นแต่ละรัฐ เช่น ประชาสงเคราะห์ พิทักษ์สตรี เด็กและเยาวชน ทุนการศึกษา ป่าสงวนแห่งชาติและสัตว์สงวน และกรมชลประทาน

### ระบบการศึกษาของประเทศมาเลเซีย

สำหรับระบบการศึกษาของประเทศมาเลเซียแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

#### 1. โรงเรียนอังกฤษ (English school)

เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งโดยรัฐบาลเจ้าอาณานิคมอังกฤษและกลุ่มเผยแพร่ศาสนาคริสต์ ส่วนใหญ่แล้วกลุ่มโรงเรียนอังกฤษจะตั้งอยู่ในเมืองใหญ่และเมืองสำคัญ ๆ เป็นโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาในการเรียนการสอน โรงเรียนของรัฐบาลที่มีชื่อเสียงในส่วนนี้ เช่น Malay College Kuala Kangsar ที่รัฐเปรัก และ Malay Girls' College ที่กัวลาลัมเปอร์ ส่วนโรงเรียนที่กลุ่มเผยแพร่ศาสนาคริสต์จัดตั้ง เช่น Anglo-Chinese School ผู้ที่จบจากโรงเรียนของอังกฤษนั้น นอกจากจะไปเข้ารับราชการในหน่วยงานของรัฐบาลแล้ว บางส่วนที่เรียนดีจะเข้าเรียนที่สถาบันการศึกษาในสิงคโปร์

#### 2. โรงเรียนภาษาพื้นเมือง (Vernacular school) โดยโรงเรียนประเภทนี้แบ่งออกได้ ดังนี้

##### 2.1 โรงเรียนมลายู

เป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในหมู่บ้านชนบทและในเมือง มีรัฐบาลเป็นเจ้าของและบางส่วนเป็นโรงเรียนของเอกชน ส่วนใหญ่ผู้ที่จบจากโรงเรียนนี้จะออกไปเป็นประชาชนทั่วไป เช่น ทำไร่ทำนา เป็นชาวประมง ส่วนผู้ที่มีคะแนนดีจะสามารถไปเรียนต่อยังวิทยาลัยครูสุลต่านอิดริส (Sultan Idris Teacher College) ปัจจุบันวิทยาลัยครูแห่งนี้ได้เปลี่ยนชื่อเป็นมหาวิทยาลัยการศึกษาสุลต่านอิดริส (Universiti Pendidikan Sultan Idris หรือ UPSI) และอีกสถาบันหนึ่งที่ผู้ที่มีคะแนนดีจะเข้าเรียนคือวิทยาลัยครูสตรีแห่งมะละกา (Maktab Perguruan Perempuan Melaka) โดยทั้งสองสถาบันดังกล่าวผู้ที่จบออกมาจะไปเป็นครูและมีเช่นกันที่นักเรียนคะแนนดีจะย้ายไปเรียนที่โรงเรียนอังกฤษเพื่อไปสู่สถาบันระดับอุดมศึกษา

##### 2.2 โรงเรียนจีน

เป็นโรงเรียนที่ใช้ภาษาจีนเป็นภาษาในการเรียนการสอน จะเป็นโรงเรียนเอกชนและบางส่วนได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาล มีการเรียนการสอนในระดับประถมและมัธยม ส่วนใหญ่หลักสูตรหนังสือและบุคลากรจะนำมาจากประเทศจีน เมื่อจบการศึกษาที่โรงเรียนจีนแล้ว

ผู้ที่ได้คะแนนจะเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยในประเทศจีนและไต้หวัน

### 2.3 โรงเรียนทมิฬ

โรงเรียนทมิฬ เป็นโรงเรียนที่ใช้ภาษาทมิฬ (ภาษาของอินเดียใต้) เป็นภาษาในการเรียนการสอนเป็นโรงเรียนที่สอนในระดับประถมเท่านั้น เป็นโรงเรียนของชุมชนอินเดียในมาเลเซียสำหรับผู้ที่ได้คะแนนดีจะออกไปศึกษาต่อในโรงเรียนอังกฤษ ส่วนผู้ที่ไม่สามารถศึกษาต่อก็จะออกไปใช้แรงงานทั่วไป

และยังมีอีกโรงเรียนชนิดหนึ่งซึ่งถือว่าอยู่ในส่วนของโรงเรียนมลายู คือ โรงเรียนศาสนา เป็นโรงเรียนที่สอนเกี่ยวกับศาสนาอิสลามที่เรียกว่าโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามหรือ Sekolah Agama Rakyat โรงเรียนชนิดนี้อาจเรียกในอีกชื่อหนึ่งว่าโรงเรียนปอเนาะ (Sekolah Pondok) ผู้ที่เรียนในโรงเรียนชนิดนี้บางส่วนจะศึกษาต่อยังตะวันออกเฉียงใต้ในระดับปริญญา เช่นในประเทศซาอุดีอาระเบียและประเทศอียิปต์ (ประเทศมาเลเซียกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม, ม.ป.ป.)

หลังจากได้รับเอกราช มาเลเซียเปลี่ยนระบบการศึกษาโดยเสนอใช้ภาษามลายูเป็นภาษาแห่งชาติ ทั้งนี้ ภาษามลายูและภาษาอังกฤษจะเป็นวิชาบังคับสำหรับทุกโรงเรียนการศึกษาจึงเป็นเครื่องมือในการสร้างความเป็นเอกภาพของประเทศในฐานะที่เป็นประเทศมีกลุ่มชนหลายเชื้อชาติ มาเลเซียจึงจำเป็นต้องสร้างความเป็นเอกภาพภายในกลุ่มทั้ง 3 เชื้อชาติ ซึ่งแนวทางที่ได้ผลในการให้บรรลุถึงเป้าหมายนี้ คือ การใช้ภาษาร่วมกัน การเลือกภาษามลายูเพราะเป็นภาษาที่ใช้ในการสื่อสารกันระหว่างทั้ง 3 กลุ่มเชื้อชาติ ในประเทศมาเลเซีย (ประเทศมาเลเซียกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม, ม.ป.ป.)

### กฎหมายรัฐและอำนาจการบริหารกฎหมายอิสลาม

กฎหมายอิสลามในแต่ละรัฐจะมีตัวบทกฎหมายที่เป็นของตัวเอง ความแตกต่างของกฎหมายอิสลามในรัฐต่าง ๆ นั้นย่อมมีบ้างแต่โดยรวมแล้วจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการศาสนาอิสลาม ความแตกต่างเล็ก ๆ ที่เห็น เช่น บทลงโทษของผู้ที่ไม่ถือศีลอดในเดือนรอมฎอน ในแต่ละรัฐก็มีบทลงโทษที่แตกต่างกัน บางรัฐถูกปรับและจำคุก 1 สัปดาห์ แต่บางรัฐกลับเป็นถูกปรับและจำคุก 2 สัปดาห์ หรือ 1 เดือนก็มี (นิฮ์คูลรากีบ บินนิฮ์สซัน, 2550)

### วัฒนธรรมมาเลเซีย

ประเทศมาเลเซียมีสภาพคล้ายคลึงกับประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งเป็นหมู่เกาะอิทธิพลของอิสลามได้แพร่เข้ามาในแหลมมะละกา ประชากรร้อยละ 61.3 นับถือศาสนาอิสลาม ร้อยละ 19.8 นับถือศาสนาพุทธ ร้อยละ 9.2 นับถือศาสนาคริสต์ ร้อยละ 6.3 นับถือศาสนาฮินดู และร้อยละ 1.3 นับถือลัทธิขงจื้อ ลัทธิเต๋า และความเชื่อดั้งเดิมอื่น ๆ ของจีนแต่การหันไปนับถือศาสนาอื่นที่ไม่ใช่

อิสลามเป็นปัญหาอย่างมากเนื่องจากทางภาครัฐจะไม่เปลี่ยนข้อมูลทางราชการให้ มาเลเซียบัญญัติในรัฐธรรมนูญให้อิสลามเป็นศาสนาประจำชาติ และผู้ที่นับถือศาสนาอิสลามจะมีสิทธิพิเศษ คือ ได้รับเงินอุดหนุนเรื่องค่าครองชีพตามนโยบายภูมิบุตรของรัฐบาล (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, 2553)

### สตรีในสังคมมุสลิม

สตรีในสังคมมุสลิมเป็นประเด็นที่คนนอกสังคมมุสลิมไม่รู้และเข้าใจผิดกันมาก และเมื่อมองจากภายนอกด้วยสายตาที่ไม่เข้าใจแล้ว ภาพพจน์ของสตรีในสังคมมุสลิมอาจจะกลายเป็นบุคคลลึกลับ บุคคลที่มีสถานภาพเป็นที่กังขาในความเท่าเทียมกับบุรุษ เป็นประเด็นที่ผู้เลื่อมใสในลัทธิเฟมินิยม (Feminism) หยิบยกมาโจมตีในเวทีโลก และแม้กระทั่งในบางสังคมมุสลิมเองที่ผู้หญิงยังมีโอกาสเล่าเรียนน้อยก็อาจจะไม่รู้ถึงสถานภาพ สิทธิและหน้าที่ของพวกเธอในสังคมก็อาจเป็นไปได้ (ยศวดี บุญเกียรติ และวัลลภา นิละไพจิตร, 2551)

การจะศึกษาทำความเข้าใจสถานภาพและบทบาทของสตรีมุสลิมในแต่ละสังคมอาจจะมีความแตกต่างกัน ไปบ้างตามเผ่าพันธุ์ เชื้อชาติ ประเทศ ตลอดจนลัทธิการปกครอง แต่ทุกสังคมมุสลิมย่อมมีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกันคือการยึดถือตามแนวทางของอิสลาม ตามคำสอนในพระอัลกุรอานและตลอดจนคำสอนของนักวิชาการศาสนาท่านอื่น ๆ ดังนั้น หากจะเริ่มกันที่หลักคำสอนของอิสลามแล้ว การเรียนรู้และทำความเข้าใจในสถานภาพ สิทธิและหน้าที่หรือคุณสมบัติของสตรีตามแนวทางอิสลาม จะเป็นปฐมบทเบื้องต้นที่จะทำให้เกิดความเข้าใจในสังคมมุสลิม ไม่ว่าจะสังคมหรือชุมชนนั้นจะอยู่ที่ใดในโลก (ยศวดี บุญเกียรติ และวัลลภา นิละไพจิตร, 2551)

อัลกุรอานกำหนดบทบาทของผู้หญิงไว้ชัดเจนทั้งในฐานะที่เป็นบุตร เป็นภรรยา เป็นแม่ เป็นสมาชิกของสังคม และเป็นเอกบุคล หากเราจะเรียก “บทบาท” เหล่านี้ว่า “สิทธิ” ก็คงจะไม่ผิดนัก เพราะว่าเป็นการคุ้มครองหรือรับรองผู้หญิงในทุก ๆ เรื่องนับตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย ได้แก่

1. สิทธิในการเป็นสมาชิกของครอบครัว โดยการแต่งงาน การได้รับความคุ้มครองจากความรุนแรงในครอบครัว สิทธิในการหย่าร้าง และบทลงโทษในการทำความผิดในทางเพศ
2. สิทธิในการทำงาน หาเลี้ยงชีพ และการเป็นเจ้าของทรัพย์สิน
3. สิทธิในการแสวงหาความรู้
4. สิทธิในการแสดงความคิดเห็นในครอบครัวและสังคม
5. สิทธิในทางกฎหมาย ได้แก่ การทำสัญญา เป็นพยาน และการมีส่วนในมรดก

### เงื่อนไขการทำงานนอกบ้านสำหรับสตรีมุสลิม

อิสลามอนุญาตให้สตรีทำงานนอกบ้านได้ ภายใต้กฎเกณฑ์และเงื่อนไขที่เหมาะสมกับความเป็นสตรีเพศของนาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อตัวนางหรือครอบครัวของนางมีความจำเป็นต้องอาศัย น้ำพักน้ำแรงของนางหรือสังคมกำลังมีความต้องการการเสียดสละของนาง เช่น ต้องการครูที่

จะช่วยสอนนักเรียน หรือคนเจ็บต้องการพยาบาลดูแล เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การทำงานนอกบ้าน สำหรับสตรีมุสลิมมีเงื่อนไขดังนี้ คือ (ยศวดี บุญเกียรติ และวัลลภา นิละไพจิตร, 2551)

1. ต้องเป็นงานที่ทะเลาะตามหลักศาสนา มิใช่งานที่ศาสนาห้ามหรือเป็นงานที่ชักนำไปสู่สิ่งต้องห้าม เช่น การเป็นเลขานุการณีส่วส่วนตัวของผู้จัดการชาย ซึ่งเป็นงานที่ต้องใช้เวลาสองต่อสองกับนายจ้างอยู่เสมอ

2. ต้องประพฤติตนตามแบบฉบับของสตรีมุสลิมยามที่ต้องอยู่นอกบ้าน เช่น ในการแต่งกายซึ่งอัลลอฮ์ทรงตรัสไว้ในซูรอฮ์อันนุร อายะฮ์ 31 ว่า ต้องไม่เปิดเผยเครื่องประดับใด ๆ ยกเว้นบางส่วนที่อนุญาตเท่านั้น (ที่ใบหน้าและฝ่ามือ) การเดินซึ่งอัลลอฮ์ทรงรับสั่งไว้ในที่เดียวกันว่า อย่าพยายามเดินในท่าระทระทวยหรือเดินแบบกระเทีบเท้าเพื่อให้ได้ยินเสียงเครื่องประดับในร่างกายของตน การพูดจาอัลลอฮ์ทรงรับสั่งว่า ให้พูดจาดี ๆ อย่าใช้ชู้มเสียงยั่ววนชาย

3. ต้องเป็นงานที่ไม่ทำให้ภารกิจอื่นของสตรีซึ่งจำเป็นมากกว่างานนอกบ้านต้องเสียหาย เช่น การทำงานนอกบ้านทำให้ภารกิจการดูแลสามีและงานในบ้านทุกอย่างเสียหาย ถ้าเป็นเช่นนั้น สตรีก็ควรรงรงงานดังกล่าวเสีย

#### การแต่งกายของสตรีมุสลิมะฮ์ (หญิง)

สตรีมุสลิม มีเงื่อนไขที่จำเป็นต้องมีครบ 8 ประการ ในการสวมใส่และการนุ่งห่มของสตรีมุสลิมะฮ์ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่สตรีมุสลิมจะต้องระมัดระวังอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะอยู่ในบ้านหรือนอกบ้าน หรืออยู่พร้อมญาติพี่น้อง และคนอื่น โดยเงื่อนไขดังกล่าว คือ (สถาบันนโยบายการศึกษา, ม.ป.ป.)

1. จะต้องปกปิดร่างกายทั้งหมด
2. เครื่องสวมใส่จะต้องไม่ทำให้ดูสวย หรือตกแต่งให้สวยสะดุดตา
3. จะต้องไม่มีกลิ่นหอมจรุงใจ
4. จะต้องไม่รัดรูปปร่าง ให้ใช้แบบกว้าง ๆ หลวม ๆ
5. จะต้องไม่บาง โปร่งใส
6. จะต้องไม่เหมือนกับเครื่องแต่งกายของผู้ชาย
7. จะต้องไม่เป็นเครื่องแต่งตัวที่เป็นแฟชั่นโด่งดัง
8. จะต้องไม่เป็นเครื่องแต่งตัวของพวกผู้ปฏิเสธ (กาเฟร์) โดยเฉพาะ

สรุป ประเทศมาเลเซียเป็นประเทศที่มีความหลากหลายทั้งทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา การศึกษา และวัฒนธรรม ซึ่งสามารถสรุปประเด็นหลัก ๆ ที่น่าสนใจได้ดังตารางที่ 2-1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 2-1 การสรุปประเด็นหลัก ๆ ของวัฒนธรรมประเทศมาเลเซีย

ประเด็นที่น่าสนใจ	รายละเอียด	หมายเหตุ
1. ภูมิหลังประเทศมาเลเซีย	ประเทศมาเลเซีย เกิดขึ้นจากการรวมสหพันธรัฐมาลายา, สิงคโปร์, ซาราวัก, บอร์เนียวเหนือ (ซาบะห์) และบรูไน เข้าด้วยกัน โดยสหพันธรัฐมาลายาได้รับเอกราชจากอังกฤษเมื่อวันที่ 31 สิงหาคม ค.ศ. 1957	มาเลเซียถือวันที่ 31 สิงหาคม เป็นวันชาติของประเทศ
2. ระบบการปกครอง	ประเทศมาเลเซีย ใช้ระบบการปกครองแบบสหพันธรัฐ	มีทั้งหมด 13 รัฐ
3. ระบบการปกครองในแต่ละรัฐ	<p>ประเทศมาเลเซียมีจำนวน 9 รัฐ โดยมี</p> <p>เจ้าผู้ครองรัฐเป็นประมุข</p> <p>รัฐกลันตัน, รัฐตรังกานู, รัฐปาหัง, รัฐสลังงอร์, รัฐโยโฮร์, รัฐเคดะห์, รัฐเปรัก</p> <p>รัฐเปอร์ลิส</p> <p>รัฐรัฐนักรีซัมบีตัน</p> <p>อีกจำนวน 4 รัฐ ไม่มีเจ้าผู้ครองรัฐ แต่มีสามัญชนที่ได้รับการแต่งตั้งจากราชชาติเป็น</p> <p>ผู้ว่าการรัฐ (Governor) ซึ่งประกอบด้วย</p> <p>รัฐปีนัง, รัฐมะละกา, รัฐซาบะห์, รัฐซาราวัก</p>	<p>เรียกเจ้าผู้ครองเมืองว่า</p> <p>“สุลต่าน” (Sultan)</p> <p>“ราชา” (Raja)</p> <p>“ยังดีเปอร์ตวนบือซาร์</p> <p>(Yang Di Pertuan Besar)</p>

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

ประเด็นที่น่าสนใจ	รายละเอียด	หมายเหตุ
4. การศึกษา	<p>โรงเรียนในประเทศมาเลเซียจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. โรงเรียนอังกฤษ (English school)</li> <li>2. โรงเรียนภาษาพื้นเมือง (Vernacular school)               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 โรงเรียนมลายู</li> <li>2.2 โรงเรียนจีน</li> <li>2.3 โรงเรียนทมิฬ</li> </ol> </li> </ol> <p>ภายหลังได้รับเอกราช รัฐบาลมาเลเซียได้เปลี่ยนให้ “ภาษามลายู” เป็นภาษากลางของประเทศ และกำหนดนโยบายให้ “ภาษามลายู และภาษาอังกฤษ” เป็นวิชาบังคับสำหรับทุกโรงเรียน</p>	<p>ภาษาที่ใช้ในการเรียนการสอน ใช้ภาษาอังกฤษ ใช้ภาษาพื้นเมืองใน โดยภาษามลายู โดยภาษาจีน โดยภาษาอินเดียได้</p>
5. สัญลักษณ์ความเป็นเอกภาพ	<p>ในฐานะที่เป็นประเทศมีกลุ่มชนหลายเชื้อชาติ จึงจำเป็นต้องสร้างความเป็นเอกภาพภายในกลุ่มทั้ง 3 เชื้อชาติ แนวทางที่ได้ผลในการให้บรรลุถึงเป้าหมายนี้คือ การใช้ภาษาร่วมกัน โดยการเลือกภาษามลายูเพราะเป็นภาษาที่ใช้ในการสื่อสารกันระหว่างทั้ง 3 กลุ่มเชื้อชาติ</p>	<p>กลุ่มคนที่ไม่ใช่เชื้อชาติมลายู เห็นว่าสิ่งเหล่านี้เป็นการกดขี่และกดดันต่อภาษาของตนแต่ก็ปฏิบัติตามนโยบาย เพื่อให้อยู่ร่วมกันได้อย่างราบรื่น</p>
6. กฎหมาย	<p>มาเลเซียมีความหลากหลายของกฎหมาย ซึ่งประกอบด้วย กฎหมายมะละกา, กฎหมายปาหัง, กฎหมายมลายูอื่น ๆ (ในแหลมมลายู) และกฎหมายอิสลาม “ศาสนาอิสลามเป็นศาสนาทางการของสหพันธรัฐ และของรัฐต่าง ๆ ยกเว้น รัฐปีนัง รัฐมะละกา และรัฐซาราวัก ความแตกต่างของกฎหมายอิสลามในรัฐต่าง ๆ นั้นย่อมมีบ้างแต่โดยรวมแล้วจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการศาสนาอิสลาม</p>	<p>นียบดุลรากีบ บินนิฮัสซัน (2550)</p>

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

ประเด็นที่น่าสนใจ	รายละเอียด	หมายเหตุ
	ความแตกต่างเล็ก ๆ ที่เห็นเช่น บทลงโทษของ ผู้ที่ไม่ถือศีลอดในเดือนรอมฎอน ในแต่ละรัฐ ก็มีบทลงโทษที่แตกต่างกัน บางรัฐถูกปรับและ จำคุก 1 สัปดาห์ แต่บางรัฐกลับเป็นถูกปรับและ จำคุก 2 สัปดาห์ หรือ 1 เดือน ก็มี	
7. วัฒนธรรม	สภาพคล้ายคลึงกับประเทศอินโดนีเซีย ลักษณะเป็นหมู่เกาะ อิทธิพลของอิสลามได้ แพร่เข้ามาในแหลมมะละกาประมาณร้อยละ 61.3 นับถือศาสนาอิสลาม ร้อยละ 19.8 นับถือ ศาสนาพุทธ ร้อยละ 9.2 นับถือศาสนาคริสต์ ร้อยละ 6.3 นับถือศาสนาฮินดู และร้อยละ 1.3 นับถือลัทธิขงจื้อ ลัทธิเต๋า ทั้งนี้มาเลเซีย บัญญัติในรัฐธรรมนูญให้ศาสนาอิสลามเป็น ศาสนาประจำชาติ	

### วัฒนธรรมองค์การ (Organization culture)

#### ที่มาของแนวคิดวัฒนธรรมองค์การ

ในช่วงต้นทศวรรษที่ 20 ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการจัดการในลักษณะที่เป็นสูตรสำเร็จที่สามารถประยุกต์ใช้ได้ทั่วไปแนวคิดด้านองค์การและการจัดการของอเมริกันได้รับการนำไปใช้ในองค์การของประเทศต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย แต่อย่างไรก็ตามองค์การหลายแห่งของประเทศเหล่านี้ กลับประสบความล้มเหลวในการนำแนวคิดดังกล่าวของอเมริกันไปใช้ นักวิชาการได้ให้ความเห็นว่าสาเหตุประการหนึ่งของความล้มเหลวนี้ น่าจะเกิดจากความแตกต่างของ วัฒนธรรมองค์การ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554)

ในช่วงเวลาเดียวกัน คือ ประมาณ ค.ศ. 1960-1970 ประเทศญี่ปุ่นเคยพ่ายแพ้สงครามโลก ครั้งที่สอง สามารถพลิกฟื้นประเทศและกลายเป็นผู้นำทางอุตสาหกรรมเหนือบริษัทของอเมริกัน และยุโรปโดยทั่วไป โดยที่ญี่ปุ่นเองมีการจัดการองค์การและการจัดการที่ไม่ได้ลอกเลียนจากอเมริกัน แต่มีลักษณะเฉพาะของตนเอง จากจุดนี้เองยังทำให้นักวิชาการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับ

ความละเอียดอ่อนของวัฒนธรรมในองค์กรและต่างองค์กรมากขึ้น (Narayanan & Nath, 1993)

ในปัจจุบันการติดต่อระหว่างประเทศต่าง ๆ มีมากขึ้นกว่าเดิม เช่น การค้าขายกับประเทศต่าง ๆ การลงทุนร่วมกันตลอดจนความร่วมมือกันระหว่างประเทศต่าง ๆ ก่อให้เกิดทักษะร่วมในการทำงาน การทำงานร่วมกับคนจากประเทศอื่นจึงมีความสำคัญยิ่งขึ้น และวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ทุกคนควรเข้าใจ ไม่ใช่เพียงแต่นักวิชาการเท่านั้น (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554)

การศึกษาทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (Organization culture) นี้ จะมุ่งศึกษาถึงความหมายของวัฒนธรรมองค์กร รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร แนวคิดที่สำคัญในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร คือ วัฒนธรรมหน่วยงาน (Corporate culture) และ วัฒนธรรมข้าม (Cross culture) ดังมีใจความสำคัญต่อไปนี้

#### ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กรได้รับอิทธิพลมาจากวิชาสังคมวิทยาและมนุษยวิทยา (Ouchi, 1985 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554) เดิมนักจิตวิทยาใช้คำว่าบรรยากาศ (Climate) โดยหมายถึงวัฒนธรรมในระดับผิวเผินซึ่งไม่ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในมิติลึกของวัฒนธรรม (Schein, 1990) อย่างไรก็ตามทศวรรษที่ 1980 วัฒนธรรมองค์กร (Organization culture) ได้มีการศึกษามากขึ้น แต่ก็ยังไม่มีข้อสรุปเกี่ยวกับความหมายของวัฒนธรรม (Smircich, 1983) คำจำกัดความของคำว่าวัฒนธรรมที่แตกต่างกันถึง 164 คำจำกัดความ (Kroeber & Kluckhohn, 1952) ซึ่งครอบคลุมเรื่อง ความรู้ ค่านิยม ความชอบ อุปนิสัย ประเพณี ธรรมเนียมปฏิบัติ พฤติกรรม และสิ่งของทางกายภาพ ตัวอย่างของคำจำกัดความของวัฒนธรรมองค์กร มีดังนี้คือ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554)

#### คำจำกัดความของวัฒนธรรมองค์กร

Pettigrew (1979, p. 574) วัฒนธรรมเป็นระบบของความหมายที่ได้รับการยอมรับโดยสาธารณชนหรือกลุ่มคน ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งระบบนี้เป็นการรวมรูปแบบ การจัดกลุ่ม และภาพลักษณ์ อันจะช่วยให้คนสามารถตีความสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

Siehl and Martin (1984, p. 227) วัฒนธรรมองค์กรอาจหมายถึง กาว (Glue) ซึ่งยึดเหนี่ยวองค์กรให้อยู่รวมกันได้ โดยอาศัยความหมายที่มีร่วมกัน วัฒนธรรมจะมุ่งเน้นที่ค่านิยม (Values) ความเชื่อ และความคาดหวัง (Expectations) ซึ่งสมาชิกมีส่วนร่วม

Schein (1990: 111) วัฒนธรรมองค์กร คือ (ก) รูปแบบฐานคติพื้นฐาน (ข) ซึ่งสร้างค้นพบ หรือพัฒนาขึ้นโดยคนกลุ่มหนึ่ง (ค) เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกหรือการประสานงานภายใน (ง) และสามารถใช้งานได้คตินกระทั่งได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง (จ) จึงได้รับการกำหนดไปยังสมาชิกใหม่ (ฉ) เพื่อให้เป็นแนวทาง



ในการรับรู้ การคิด และรู้สึกต่อปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวมา

Maanen (1988, p. 3) วัฒนธรรม หมายถึง ความรู้ซึ่งสมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วม โดยความรู้นี้จะเป็ นสิ่งที่ใช้บอกกล่าว (Inform) กำหนด (Shape) และมีส่วนสัมพันธ์กับกิจกรรมการปฏิบัติงานประจำและไม่ประจำของสมาชิก

Kroeber and Kluckhohn (1952, p. 181) วัฒนธรรม ประกอบด้วย รูปแบบทั้งที่เห็นชัดเจนและไม่ชัดเจน (Explicit and implicit) ของพฤติกรรม และถ่ายทอดโดยใช้สัญลักษณ์ที่สัมผัสได้ อันแสดงถึงความสำเร็จอันโดดเด่นของมนุษย์ หัวใจหลักของวัฒนธรรม ประกอบด้วย แนวคิด ค่านิยม และระบบวัฒนธรรมจะเป็นผลจากการกระทำของมนุษย์ และขณะเดียวกันก็เป็นเงื่อนไขการกระทำในอนาคตของมนุษย์ด้วย

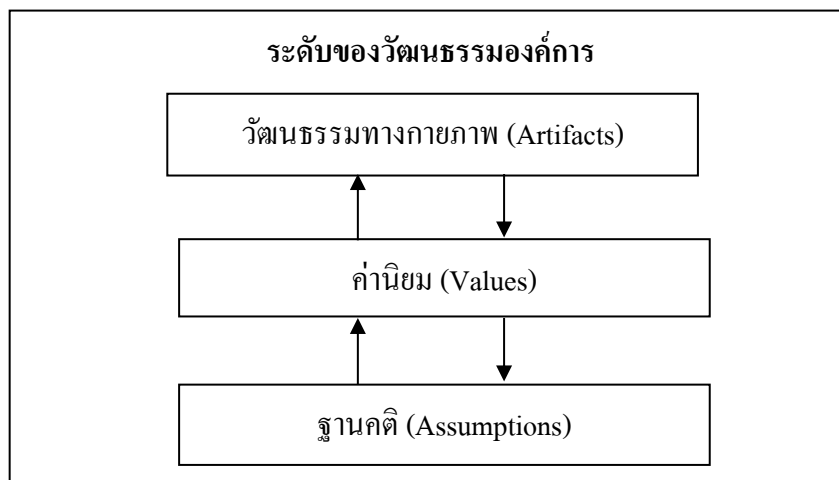
แม้ว่าความหมายของคำว่าวัฒนธรรมจะแตกต่างกันดังที่กล่าวมาแล้วแต่ความหมายของวัฒนธรรมองค์การที่ได้รับการยอมรับและใช้กันทั่วไป หมายถึง ความเชื่อหรือค่านิยมหรือฐานคติที่มีร่วมกันในองค์การ (Schein, 1992; Smircich, 1983; Hatch, 1997) นอกจากนี้ ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมที่นักทฤษฎีองค์การยอมรับได้แก่

1. วัฒนธรรมเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของผู้คนในสังคม หรือในองค์การ
2. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มสังคม
3. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ สร้างขึ้นและถ่ายทอดไปยังคนอื่น ๆ ได้
4. วัฒนธรรมประกอบด้วยส่วนที่เป็นวัตถุและที่เป็นสัญลักษณ์

สำหรับ รวงทอง ประเสริฐ (2551) ได้ให้ธิบายความหมายของวัฒนธรรมองค์การ ว่าหมายถึงข้อกำหนดพื้นฐานของวิถีทางปฏิบัติและการมีปฏิสัมพันธ์ที่ถูกพัฒนาและถ่ายทอดอย่างต่อเนื่องจากสมาชิกรุ่นหนึ่งขององค์การไปสู่สมาชิกรุ่นต่อ ๆ ไป เพื่อให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีเอกลักษณ์ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

#### ระดับของวัฒนธรรมองค์การ (Levels of culture)

เอ็ดการ์ ชาห์น (Edgar Schein) เป็นนักจิตวิทยาซึ่งได้เสนอว่าวัฒนธรรมองค์การมี 3 ระดับ คือ ระดับทางกายภาพ (Artifacts), ค่านิยม (Values), และระดับฐานคติ (Assumptions) (Schein, 1990; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554)



ภาพที่ 2-1 ระดับวัฒนธรรมองค์การ (Schein, 1990 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554)

ตารางที่ 2-2 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ (ปรับจาก Schein, 1992 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554)

ระดับ	ความหมาย	ตัวอย่าง
กายภาพ (Artifacts)	วัฒนธรรมทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้นซึ่งสามารถมองเห็นและสัมผัสได้	เอกสารที่เขียนไว้, การออกแบบสำนักงาน, ภาษา, การแต่งกาย, พิธีกรรม
ค่านิยม (Values)	ความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งที่ควรจะเป็นในองค์การ	ปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยงาน
ฐานคติ (Assumptions)	จิตสำนึก การคิด หรือการกระทำซึ่งยอมรับหรือปฏิบัติโดยคชชฎี (Taken-for-granted)	มาตรฐานการทำงาน วิธีการทำงานที่คิดว่ามีประสิทธิภาพ

### 1. วัฒนธรรมทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น (Artifacts)

เป็นระดับวัฒนธรรมพื้นผิวที่สุด ซึ่งเป็นสิ่งที่มองเห็น จับต้องได้สามารถได้ยินหรือรู้สึกได้ง่ายเมื่อเราเข้าไปองค์กรใดองค์กรหนึ่ง วัฒนธรรมทางกายภาพจำแนกได้ 3 ประเภท คือ

1.1 ประเภทวัตถุ เช่น ศิลปะต่าง ๆ โลโก้ของหน่วยงาน รูปทรงหรือการออกแบบตึก เฟอร์นิเจอร์ในองค์กร เครื่องแต่งกายในสถานที่ทำงาน รูปลักษณ์ วัตถุ และการวางผังสำนักงาน (Lay-out)

1.2 ประเภทพฤติกรรม เช่น พิธีกรรมต่าง ๆ รูปแบบการติดต่อสื่อสารประเพณี การให้รางวัลหรือการลงโทษพนักงาน

1.3 ประเภทภาษา เช่น เรื่องเล่าเกี่ยวกับความยากลำบากในการก่อตั้งองค์การ เรื่อง ตลกในหน่วยงาน ชื่อจริงหรือชื่อที่ใช้เรียกในที่ทำงาน คำศัพท์เฉพาะที่ใช้กันในหน่วยงาน คำอธิบายเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ประวัติศาสตร์ ลักษณะของวีรชนหรือทรชน อุปมาอุปไมยหรือคำขวัญ ที่มักใช้กันในองค์การ

## 2. ค่านิยม (Values)

ค่านิยมเป็นหลักการ เป้าหมาย และมาตรฐานทางสังคม ซึ่งจะบ่งชี้ว่าสมาชิก ขององค์การให้ความใส่ใจในเรื่องใด เช่น อีสภาพ ประชาธิปไตย ความมั่งคั่ง หรือความจงรักภักดี ค่านิยมนี้จะเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกหรือผิด ค่านิยมเป็นสิ่งที่มนุษย์ แสดงออกอย่างมีสำนึกหรือรู้ตัว เช่น ลูกค้าจะต้องได้รับการบริการที่ดีเสมอ

ธรรมเนียมปฏิบัติ (Norms) มีความหมายใกล้เคียงกับค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติเป็น เหมือนกฎที่ไม่ได้เขียนไว้ แต่เป็นสิ่งที่บอกให้สมาชิกทราบว่าควรประพฤติตัวอย่างใดใน สถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การไม่พูดคุยกันในโรงหนังขณะที่หนังกำลังฉายอยู่ ความเหมาะสมในการ แต่งตัวในสถานที่ หรือพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว

ขณะที่ค่านิยมจะบอกว่าสิ่งใดเป็นสิ่งสำคัญสำหรับสมาชิก แต่ธรรมเนียมปฏิบัติจะบอก ว่าพฤติกรรมแบบใดที่เราจะคาดหวังจากกันและกัน อย่างไรก็ตาม ทั้งค่านิยมและธรรมเนียมปฏิบัติ ต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน คือ ธรรมเนียมปฏิบัติจะเป็นผลมาจากค่านิยม เช่น การไม่ตัดแถว และการไม่พูดคุยในโรงภาพยนตร์ เป็นผลมาจากค่านิยมของสุภาพและความเกรงใจผู้อื่น

## 3. ฐานคติ (Assumptions)

ฐานคติเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การแสดงออกโดยไม่รู้สึกรู้ตัว (Unconsciously) ซึ่งสะท้อน ถึงความเชื่อที่คิดว่าเป็นจริง ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความรู้และพฤติกรรมของคนหรือความคิด หรือการกระทำเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายซึ่งยอมรับปฏิบัติ โดยไม่มีการตั้งคำถามหรือตั้งข้อสงสัย แต่อย่างใด (Schein, 1992 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554)

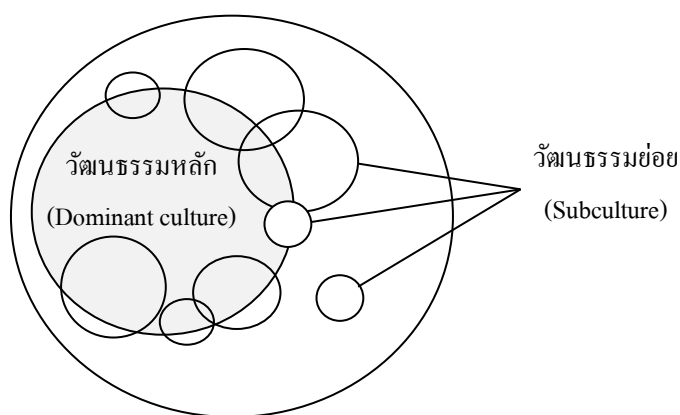
### วัฒนธรรมย่อย (Subcultures)

วัฒนธรรมองค์การโดยทั่วไปอาจไม่มีลักษณะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Unitary) หมายถึง สมาชิกทุกคนในองค์การ โดยทั่วไปอาจไม่ได้คิดหรือเชื่อเหมือนกันทั้งหมด องค์การอาจมี วัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมย่อยในองค์การได้ วัฒนธรรมหลัก (Dominant culture) คือ ค่านิยม หลักซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การเชื่อตามนั้น (Luthans, 1998) เช่น บริษัทอิวเล็ทท์ แพคการ์ด พนักงานส่วนใหญ่เชื่อในเรื่องนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ คุณภาพของสินค้า และการตอบสนองต่อ

ความต้องการของลูกค้า วัฒนธรรมหลักดังกล่าวจึงเป็นสิ่งที่ชี้นำพฤติกรรมของสมาชิกองค์กรได้

วัฒนธรรมย่อย (Subcultures) คือ ค่านิยมที่สมาชิกส่วนน้อยในองค์กรมีความเชื่อร่วมกัน (Luthans, 1998) วัฒนธรรมย่อยเกิดจากการที่คนมีพื้นฐานการศึกษาหรืออายุใกล้เคียงกัน หรือมีความสนใจร่วมกัน หรือมีการทำงานหรือมีปฏิสัมพันธ์กันในองค์กร ทำให้สมาชิกมีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นมากขึ้น ดังเช่นเราจะเห็นสมาชิกที่ทำงานในองค์กร ทำให้สมาชิกที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน จะมีความคิดความเชื่อในการทำงานคล้ายคลึงกัน

ทั้งนี้สามารถแสดงได้จากภาพที่ 2-2 ต่อไปนี้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554)



ภาพที่ 2-2 วัฒนธรรมย่อยและวัฒนธรรมหลัก (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554)

### วัฒนธรรมหน่วยงาน (Corporate culture)

วัฒนธรรมหน่วยงาน คือ รูปแบบของวัตถุ ความเชื่อ ธรรมเนียม ค่านิยม และฐานคติขององค์กร โดยแนวคิดนี้เชื่อว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีลักษณะวัฒนธรรมแกร่ง (Strong culture) โดยอาศัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า “Transformational leadership” (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554)

### วัฒนธรรมแกร่ง (Strong culture)

วัฒนธรรมแกร่ง คือ ความเชื่อหรือค่านิยมขององค์กรที่ใช้ร่วมกันอย่างเหนียวแน่นและกว้างขวาง (Intense and pervasive across the organization) (Deal & Kennedy, 1982; Saffold, 1998) และสมาชิกขององค์กรจะมีพันธะผูกพัน (Commitment) กับความเชื่อหรือค่านิยมดังกล่าวอย่างสูงด้วย องค์กรที่มีลักษณะวัฒนธรรมตรงข้ามกับที่กล่าวมาถือว่าเป็นวัฒนธรรมอ่อนแอ (Weak culture) (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554)

วัฒนธรรมหน่วยงาน เชื่อว่าองค์การที่จะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมแกร่ง (Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982) โดยอาจใช้เทคนิคในการพัฒนาองค์การ (Organization development: OD) เพื่อสร้างเสริมวัฒนธรรมแกร่งขึ้นมา (French & Bell, 1978) ยิ่งองค์การมีความแกร่งของวัฒนธรรมมากเท่าไรยิ่งจะทำให้องค์การมีเสถียรภาพและทำให้องค์การมีชีวิตอยู่ได้นานเท่านั้น (Schein, 1990) รวมทั้งการมีวัฒนธรรมแกร่งจะนำองค์การไปสู่ประสิทธิผล ได้ดียิ่งขึ้น (Robbins, 1990 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554)

บริษัทที่มีวัฒนธรรมแกร่ง ได้แก่ (Johns & Saks, 2001 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554)

- General electric ภายใต้ผู้นำ Jack Welch สร้างวัฒนธรรมของการมีมาตรฐานการทำงานที่สูง และตั้งเป้าหมายในการทำธุรกิจให้เป็นอันดับที่หนึ่งหรือสองของโลก
- 3M เป็นบริษัทที่มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรม โดยการให้รางวัลแก่พนักงานที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง และยอมรับความล้มเหลวที่เกิดจากการทำงาน

#### **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leader)**

ตามแนวคิดของวัฒนธรรมหน่วยงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leader) จะเป็นผู้ผลักดันในการสร้างและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โดยผู้นำแบบนี้อาจเป็นผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารขององค์การซึ่งมีวิสัยทัศน์ สามารถทำให้สมาชิกขององค์การยอมรับวิสัยทัศน์นั้น และมีความผูกพันในการทำงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวด้วยและสามารถเป็นแบบอย่างให้สมาชิกในองค์การเชื่อมั่นและยึดถือเป็นแบบอย่าง (Role model) ในการปฏิบัติตาม รวมทั้งเป็นผู้ทำให้การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนเกิดขึ้นด้วย (Institutionalization of change) (Tichy & Ulrich, 1984)

Schein (1990) กล่าวว่าในระยะก่อตั้งองค์การ ผู้ก่อตั้ง (Founder) จะสามารถนำความเชื่อ ค่านิยมและฐานคติทางวัฒนธรรมเข้ามาใช้ในองค์การเกี่ยวกับการออกแบบโครงสร้างและการทำงาน ซึ่งเมื่อนำไปปฏิบัติทั้งกลุ่มในองค์การจะเรียนรู้ว่าสิ่งใดได้ผลหรือไม่ได้ผล และหากสิ่งนั้นได้ผลความเชื่อของผู้ก่อตั้งเหล่านั้นก็จะได้รับการยอมรับและเป็นสิ่งที่ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และถ้าผู้ก่อตั้งมีอิทธิพลเพียงพอ สิ่งเหล่านั้นก็จะกลายเป็นวัฒนธรรมหลักขององค์การ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะตรงข้ามกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งมีความสัมพันธ์แบบตรงไปตรงมากับผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ถ้าลูกน้องทำงานดี หัวหน้าจะให้รางวัลตอบแทน ถ้าหัวหน้าใช้วิธีการมีส่วนร่วม ลูกน้องจะเสนอความคิดเห็นที่ดีได้ ผู้นำแบบนี้จะพบได้ทั่วไปและจะช่วยให้้องค์การบรรลุเป้าหมายได้

ส่วนผู้นำที่สามารถเปลี่ยนความเชื่อทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ใหม่ได้จึงจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ 3 ประการ คือ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554)

1. ความสามารถในการกระตุ้นความคิด การวิเคราะห์ปัญหา และกลยุทธ์ใหม่ ๆ
2. การเอาใจใส่กับผู้ใต้บังคับบัญชา และคอยให้คำแนะนำในลักษณะรายบุคคล
3. ความสามารถในการทำให้ลูกน้องมีความจงรักภักดีและขอมทุ่มเทในการทำงาน

(charisma) (Bass, 1990)

### รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ

เนื่องจาก “วัฒนธรรมหน่วยงาน” อาศัยฐานแนวคิดจากทฤษฎีระบบ จึงมองว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรหรือระบบย่อยภายในองค์การ เช่นเดียวกับเทคโนโลยี โครงสร้างและขนาดขององค์การ แนวคิดนี้จึงพยายามจะหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและตัวแปรอื่น ๆ เพื่อให้องค์การอยู่รอด (Smircich, 1983)

ดังนั้น “วัฒนธรรมหน่วยงาน” จะให้ความสำคัญกับการออกแบบวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับประเภทขององค์การ โดยเชื่อว่าองค์การที่สามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับลักษณะสิ่งแวดล้อมขององค์การจึงจะประสบความสำเร็จได้

Deal and Kennedy (1982) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การโดยเสนอว่าวัฒนธรรมองค์การขึ้นอยู่กับลักษณะของตลาด โดยแบ่งตลาดตามลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ ระดับความเสี่ยง (Degree of risk) และความรวดเร็วในการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Speed of feedback) ซึ่งคือความเร็วที่องค์การจะได้รับข้อมูลย้อนกลับว่าการตัดสินใจหรือกลยุทธ์ที่องค์การใช้นั้นประสบความสำเร็จหรือไม่ โดย Deal และ Kennedy ได้เสนอว่า องค์การมี 4 ประเภท และแต่ละประเภทจะมีวัฒนธรรมองค์การต่างกัน ดังภาพที่ 2-3 (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554)

		สูง	ต่ำ
ความเร็วของข้อมูล ย้อนกลับ	เร็ว	วัฒนธรรม “ห้าหาญ” ตัวอย่าง: บริษัทที่ปรึกษา	วัฒนธรรม “อุตสาหะ” ตัวอย่าง: ร้านแมคโดนัลด์
	ช้า	วัฒนธรรม “เคิมพันด้วย องค์การ” ตัวอย่าง: องค์การนาซ่า	วัฒนธรรม “เน้น กระบวนการ” ตัวอย่าง: มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 2-3 ระดับความเล็งกับความเร็วของข้อมูลย้อนกลับของวัฒนธรรมองค์การแต่ละประเภท  
(Narayanan & Nath, 1993, p. 465)

### วัฒนธรรมข้าม (Cross culture)

#### แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมข้าม

แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมข้าม (Cross culture) ตามแนวคิดของ Smircich (1983) คือ การศึกษาเปรียบเทียบทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลในประเทศต่าง ๆ หรือการศึกษาเปรียบเทียบลักษณะขององค์การของแต่ละประเทศว่ามีลักษณะเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร แนวคิดนี้ได้รับความสนใจเมื่อบริษัทข้ามชาติหรือหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนประสบปัญหาในการนำเทคนิคการจัดการของอเมริกามาใช้ในประเทศต่าง ๆ และไม่ได้ผล (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554)

#### ทฤษฎี Z ของวิลเลียม อูชิ (William Ouchi)

Ouchi (1981) ได้ศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบขององค์การในประเทศสหรัฐอเมริกา (ทฤษฎี A) กับองค์การในประเทศญี่ปุ่น (ทฤษฎี J) และได้นำเสนอรูปแบบขององค์การของญี่ปุ่นที่ไปตั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมของอเมริกาว่าควรมีลักษณะอย่างไร จึงเรียกทฤษฎีนี้ว่า ทฤษฎี Z ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างทฤษฎี A และทฤษฎี J (ดังตารางที่ 2-2) โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. ทฤษฎี Z ได้เสนอให้มีการจ้างงานระยะยาว (Long term employment) เมื่อองค์การคัดเลือกบุคคลเข้ามาแล้วจะจ้างบุคคลนั้นอย่างถาวร เพราะจะทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจดี ความสามัคคีขององค์การจะสูง ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่ำ อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดก็คือการขาดความคล่องตัว ในช่วงภาวะเศรษฐกิจไม่ดี องค์การต้องใช้มาตรการจูงใจให้คนออกโดยสมัครใจหรือลดค่าจ้างหรือลดชั่วโมงการทำงานแทน

2. ความชำนาญเฉพาะด้านปานกลาง องค์กรบอบอเมริกันจะเป็นหลักความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) แต่องค์กรแบบญี่ปุ่นจะเน้นความชำนาญรอบด้าน (Generalization) ดังนั้นองค์กรแบบ Z จึงใช้หลักประนีประนอมในเรื่องนี้ องค์กรแบบญี่ปุ่น (แบบ J) จะมีการวางแผนในการสับเปลี่ยนงานเพื่อให้เกิดความชำนาญรอบด้านและมีทักษะกว้างขวาง ไม่ยึดติดกับหน่วยงานที่ตนทำอย่างเดียว แต่จะทำให้การติดต่อสื่อสารดีขึ้น ลดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน แต่อย่างไรก็ตามหลักความชำนาญรอบด้านมีข้อจำกัดว่าทุกคนอาจจะไม่ถนัดในงานทุกด้านและหากมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนบ่อยเกินไป อาจทำให้ขาดความต่อเนื่องได้ องค์กรแบบ Z จึงใช้ลักษณะนี้อย่างปานกลาง

3. การตัดสินใจโดยใช้มติเอกฉันท์ การตัดสินใจของญี่ปุ่นจะใช้วิธีการหารืออย่างไม่เป็นทางการกับทุกคนที่ได้รับผลกระทบก่อน เมื่อทุกคนเข้าใจแล้วจึงจะมีการตัดสินใจแบบเป็นทางการ และเนื่องจากมีการหารือแบบไม่เป็นทางการมาก่อน การตัดสินใจส่วนใหญ่จึงได้รับความเห็นชอบเสมอ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าจะใช้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารระดับสูงยังต้องรับผิดชอบผลของการตัดสินใจอย่างเต็มที่ด้วย

4. ความสำเร็จของงานจะได้รับชื่นชมยินดีไม่บ่อยครั้ง ไม่เป็นทางการและไม่เปิดเผยแบบญี่ปุ่น แต่ใช้ตัวชี้วัดที่เป็นทางการและเปิดเผยแบบอเมริกัน

5. การเลื่อนตำแหน่งช้าแบบญี่ปุ่น เนื่องจากมีการจ้างงานตลอดชีวิต ดังนั้น การเลื่อนตำแหน่งเร็วจึงเกิดขึ้นไม่ได้ การเลื่อนตำแหน่งอยู่บนพื้นฐานของควมมีอาวุโส ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือด้วย

6. คู่มือสวัสดิการโดยรวม ผู้บริหารของญี่ปุ่นจะเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของพนักงานมาก โดยใช้เวลาในการพูดคุยกับพนักงานทุกวัน และเกณฑ์การประเมินผลผู้บริหารประการหนึ่ง คือ ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้บริหารจึงยังต้องสนใจความต้องการและปัญหาส่วนตัวของพนักงานด้วย มีการสนับสนุนกิจกรรมทางวัฒนธรรม กีฬา และการพักผ่อน นอกเหนือจากสวัสดิการที่ให้กับพนักงานและครอบครัว



ตารางที่ 2-3 เปรียบเทียบทฤษฎีรูปแบบขององค์การ (Ouchi, 1981 อ้างถึงใน ทิพวรรณ  
หล่อสุวรรณรัตน์, 2554)

ทฤษฎี A (อเมริกัน)	ทฤษฎี J (ญี่ปุ่น)	ทฤษฎี Z
1. จ้างงานระยะสั้น	1. จ้างงานระยะยาว	1. จ้างงานระยะยาว
2. ความชำนาญเฉพาะด้าน	2. ความชำนาญรอบด้าน	2. ความชำนาญเฉพาะด้าน ปานกลาง
3. การตัดสินใจเฉพาะบุคคล	3. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์	3. การตัดสินใจแบบเอกฉันท์
4. แสดงความยินดีต่อ ความสำเร็จบ่อยครั้ง	4. แสดงความยินดีต่อ ความสำเร็จไม่บ่อยครั้ง	4. ความรับผิดชอบส่วนบุคคล
5. แสดงความชื่นชมเป็น ทางการและเปิดเผย	5. การแสดงความชื่นชม ไม่เป็นทางการและไม่เปิดเผย	5. แสดงความยินดีไม่บ่อยครั้ง
6. การเลื่อนตำแหน่งรวดเร็ว ดูแลคนเฉพาะบางส่วน	6. การเลื่อนตำแหน่งช้า	6. การแสดงความชื่นชม ไม่เป็นทางการและไม่เปิดเผย แต่ใช้ตัวชี้วัดเป็นทางการ เปิดเผย
	7. ดูแลความเป็นอยู่ของคน ทั้งหมด	7. การเลื่อนตำแหน่งช้า
		8. ดูแลสวัสดิการความเป็นอยู่ ของคนในภาพรวมทั้งหมด

#### แนวคิดของเกียรท์ ฮอฟสเต็ด

ปลายทศวรรษที่ 1970 Hofstede (1980) ได้ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมของแต่ละประเทศที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบริษัท IBM โดย ฮอฟสเต็ด ได้ใช้การวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลจากผู้บริหารบริษัท IBM ซึ่งมีสาขาอยู่ในประเทศต่าง ๆ มากกว่า 40 ประเทศ และแจกแบบสอบถามประมาณ 100,000 ชุด ผลการวิจัยของฮอฟสเต็ด พบว่า ความแตกต่างของทัศนคติของผู้บริหารเหล่านั้นสามารถจัดได้เป็น 4 มิติ คือ

##### 1. ระดับของการจัดสรรอำนาจในสังคม (Power distance)

หมายถึงระดับที่สมาชิกยอมรับการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน โดยเฉพาะการยอมรับหัวหน้าต้องมีอำนาจมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ประเทศที่มีการจัดสรรอำนาจในสังคมสูง เช่น ฟิลิปปินส์ เวเนซุเอล่า และอินเดีย ในขณะที่ประเทศที่มีระดับการจัดสรรอำนาจต่ำ เช่น อิสราเอล

เดนมาร์ก ในการเจรจาติดต่อทางธุรกิจกับประเทศที่มีระดับการจัดสรรอำนาจสูง จำเป็นต้องใช้ผู้แทนที่มีสถานะทางอำนาจที่เท่ากันหรือสูงกว่าประเทศที่ต้องการเจรจาด้วย (Adler, 1997)

## 2. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance)

หมายถึง ระดับซึ่งคนรู้สึกถูกคุกคามจากสภาพการณ์ที่ไม่แน่นอน และพยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์ดังกล่าวโดยการสร้างความมั่นคงในการทำงาน การสร้างกฎระเบียบ หรือการปฏิเสธแนวคิดหรือพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนจากสังคม การจ้างงานตลอดชีพ เป็นสิ่งที่พบได้โดยทั่วไปในประเทศที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง เช่น ญี่ปุ่น โปรตุเกส และกรีซ ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงงานจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งในประเทศที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ เช่น สิงคโปร์ ฮอลแลนด์ เดนมาร์ก และสหรัฐอเมริกา

## 3. ปัจเจกนิยมหรือความรู้สึกผูกพันเป็นกลุ่ม (Individualism vs. collectivism)

ปัจเจกนิยม หมายถึง ระดับที่ปัจเจกบุคคลไม่พึ่งพาบุคคลอื่นในสังคม และมุ่งที่จะดูแลเฉพาะตนเองและครอบครัวที่ใกล้ชิดของตนเองเท่านั้น ความรู้สึกเป็นเจ้าของและความจงรักภักดีต่อกลุ่มสูง คนที่อยู่ในสังคมที่มีความรู้สึกผูกพันเป็นกลุ่มสูง จะยึดถือเป้าหมายของกลุ่มมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว และคนในสังคมที่มีวัฒนธรรมเช่นนี้จะคาดหวังให้สมาชิกในกลุ่มดูแลปกป้องและให้ความปลอดภัยตนเอง เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับความจงรักภักดีที่ตนมีต่อกลุ่ม เช่น สังคมประเทศญี่ปุ่น ซึ่งตรงข้ามกับสังคมของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งแต่ละคนเชื่อว่าตนเองเป็นผู้กำหนดความเชื่อและพฤติกรรมของตนเอง แต่ละคนจะมีความรู้สึกนับถือตนเอง (Self-respect) เป็นสำคัญ

ในสังคมที่มีความรู้สึกผูกพันกันเป็นกลุ่มมีแนวโน้มที่จะควบคุมสมาชิกโดยการใช้แรงกดดันทางสังคมภายนอก เพื่อทำให้ผู้ที่สร้างปัญหา รู้สึกอับอาย (Shame) หรือเสียหน้า แต่ในขณะที่สังคมแบบปัจเจกชนนิยมจะควบคุมสมาชิกโดยการใช้แรงกดดันภายใน คือ ให้ผู้สร้างปัญหาเกิดความรู้สึกผิด (Guilt) มากกว่า

## 4. ลักษณะความเป็นผู้ชายหรือผู้หญิง (Masculinity vs. femininity)

ลักษณะความเป็นผู้ชาย คือ ระดับของค่านิยมหลักของสังคม ซึ่งเน้นการแข่งขัน การแสวงหาเงินตราและวัตถุ มีการแยกบทบาทหญิงและชายชัดเจน โดยฝ่ายชายจะมีความก้าวร้าวสูง ในสังคมแบบนี้จะเน้นความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ความสำเร็จของงานและการหารายได้เป็นสำคัญ

ส่วนลักษณะความเป็นผู้หญิงจะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การคำนึงถึงผู้อื่น สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต

ตารางที่ 2-4 คะแนนของประชาชนในแต่ละประเทศที่มีต่อแต่ละมิติทางวัฒนธรรม (Hofstede, 1980)

ประเทศ (Country)	อำนาจในสังคม (Power distance)	ความเป็น ส่วนตัว (Individualism)	ความเป็น ชายหญิง (Masculinity)	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Uncertainty Avoidance)
Argentina	49	46	56	86
Australia	36	90	61	51
Austria	11	55	79	70
Belgium	65	75	54	94
Brazil	69	38	49	76
Canada	39	80	52	48
Chile	63	23	28	86
Colombia	67	13	64	80
Costa Rica	35	15	21	86
Denmark	18	74	16	23
Ecuador	78	8	63	67
Finland	33	63	26	59
France	68	71	43	86
Germany	35	67	66	35
(West)	35	89	66	35
Great Britian	60	35	57	112
Greece	95	6	37	101
Guatemala	68	25	57	29
Hong Kong	78	14	46	48
Indonesia	77	48	56	40
India	58	41	43	59
Iran	28	70	68	35
Ireland	13	54	47	81
Israel	50	76	70	75
Italy	45	39	68	13

ตารางที่ 2-4 (ต่อ)

ประเทศ (Country)	อำนาจในสังคม (Power distance)	ความเป็น ส่วนตัว (Individualism)	ความเป็น ชายหญิง (Masculinity)	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Uncertainty Avoidance)
Jamaica	54	46	95	92
Japan	60	18	39	35
Korea (South)	104	26	50	36
<b>Malaysia</b>	<b>81</b>	<b>30</b>	<b>69</b>	<b>82</b>
Maxico	38	80	14	53
Netherlands	31	69	8	50
Norway	22	79	58	49
New Zealand	55	14	50	70
Panama	95	11	44	86
Peru	64	16	42	37
Philippines	94	32	64	44
South Africa	49	65	63	49
Salvador	66	19	40	94
Singapore	74	20	48	8
Spain	37	51	42	39
Sweden	31	71	5	29
Switzerland	34	68	70	58
Taiwan	58	17	45	69
<b>Thailand</b>	<b>64</b>	<b>20</b>	<b>34</b>	<b>64</b>
Turkey	66	37	45	35
Uruguay	61	36	38	100
United States	40	91	62	46
Venezuela	81	12	73	76
Vugslavia	76	27	21	88
East Africa	64	27	41	52

ตารางที่ 2-4 (ต่อ)

ประเทศ (Country)	อำนาจในสังคม (Power distance)	ความเป็น ส่วนตัว (Individualism)	ความเป็น ชายหญิง (Masculinity)	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Uncertainty Avoidance)
West African countries	77	20	46	54
Arub	80	38	53	68

การศึกษาของฮอฟสเต็ด ได้รับการยอมรับในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ และผลกระทบจากวัฒนธรรมที่มีต่อการทำงานร่วมกันระหว่างคนจากเชื้อชาติต่าง ๆ และงานวิจัยหลายชิ้นใช้ทฤษฎีของฮอฟสเต็ดเป็นกรอบในการทำวิจัย ถึงแม้ว่าจะได้รับการทักท้วงว่าผลการศึกษาดังกล่าวใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของบริษัท IBM ทั่วโลก พนักงานของบริษัทดังกล่าวในแต่ละประเทศอาจไม่เป็นตัวแทนของประชาชนในประเทศนั้น เช่น พนักงานบริษัท IBM ในประเทศไทยส่วนใหญ่ มีการศึกษาสูง รายได้ดี หลายคนได้รับการศึกษาจากประเทศทางตะวันตก ทำให้ค่านิยมต่าง ๆ แตกต่างไปจากประชาชนทั่วไป และในการศึกษาภายหลังพบการเปลี่ยนแปลงจากผลที่ฮอฟสเต็ดเคยทำได้ โดยในกรณีของประเทศในกลุ่มตะวันออกกลาง เช่น ประเทศซีเรีย พบว่า มีความเป็นส่วนตัวสูงกว่าเดิม (Merkin & Ramadan, 2010) นอกจากนี้ การสรุปทางวัฒนธรรมของฮอฟสเต็ดพิจารณาเป็นคู่ ไม่ได้พิจารณาในลักษณะรวมกันของทุกมิติ (Hofstede (1980) ทั้งนี้ งานวิจัยหลายชิ้นพบว่ามิติบางมิติของฮอฟสเต็ดมีลักษณะเหมือนกัน เช่น มิติอำนาจ (Power distance) และความเป็นส่วนตัว (Individualism) (Bochner, & Hesketh, 1994) แต่ทฤษฎีของฮอฟสเต็ดได้รับการยอมรับสูง ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มประเทศทางตะวันออก เช่น ญี่ปุ่น เกาหลี ไทย ฟิลิปปินส์ มีค่านิยมด้านอำนาจและการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงสูงถึงค่อนข้างสูง มีความเป็นส่วนตัวต่ำ มีการแบ่งแยกเพศชายหญิงสูงกว่าสังคมตะวันตก เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาและกลุ่มประเทศที่พัฒนาทางเศรษฐกิจในยุโรป ผลของข้อสรุปจากมิติต่าง ๆ สามารถนำไปใช้ในการจัดการในประเทศต่าง ๆ ของผู้บริหารที่ไปปฏิบัติงานในประเทศที่มีวัฒนธรรมต่างกัน เพราะมีค่านิยมที่สะท้อนค่านิยมของประชาชน ไม่ว่าจะขอบเขตส่วนบุคคล การปฏิสัมพันธ์กับเพศตรงข้าม การวางแผนทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเจรจาต่อรองและจิตวิทยาการทำงานร่วมกันของคนในเชื้อชาติต่างกัน และมีการนำมิติด้านวัฒนธรรมของฮอฟสเต็ดไปใช้เป็นกรอบในการศึกษาเว็บไซต์ (Kang & Mastin (2008) โดยมุ่งศึกษาวัฒนธรรมที่มีต่อการจัดทำเว็บไซต์ของกิจการท่องเที่ยว

พบว่า ประเทศในกลุ่มที่มีมิติอำนาจสูง เช่น เกาหลี สิงคโปร์ มาเลเซีย นิยมให้ผู้เข้าชมตั้งคำถาม โดยแบ่งพื้นที่บางส่วนเพื่อแสดงคำถามคำตอบ และใช้แบนเนอร์ในการโฆษณา โดยการออกแบบให้รูปแบบซับซ้อน และยังมีลักษณะการแจ้งข่าวสารในลักษณะที่เป็นทางการ นอกจากนี้กลุ่มประเทศที่มีมิติอำนาจสูงยังนิยมแบ่งตลาดออกเป็นส่วน ๆ มากกว่าจะมองตลาดในภาพรวม ในขณะที่กลุ่มประเทศที่มีมิติอำนาจต่ำ เช่น สเปน เนเธอร์แลนด์ เดนมาร์ก สวีเดน นิยมตอบทางอีเมลในเว็บไซค์จะเป็นการนำเสนอแบบไม่ค่อยเป็นทางการเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดี ประเทศที่มีมิติด้านความเป็นตัวสูง เช่น สหรัฐ อังกฤษ ออสเตรเลีย แคนาดา เยอรมัน เนเธอร์แลนด์และฝรั่งเศส พยายามใช้ภาพเคลื่อนไหว เกมส์และวีดีโอสนุกสนานเพื่อดึงดูดความสนใจ แทนการนำเสนอเฉพาะเนื้อหาที่ต้องการแจ้งให้ผู้ชมทราบ ประเทศที่มีมิติด้านความเป็นส่วนตัวต่ำมักจะไม่ใช่ความสนุกสนานหรือตลกตลกผู้บริโภคร (ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, 2554)

#### **ทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของทროมเพินาร์ (Trompenaars's cultural dimensions)**

ทროมเพินาร์ ใช้เวลากว่า 10 ปี ในการรวบรวมข้อมูลจากผู้จัดการจำนวน 15,000 คน จาก 28 ประเทศ และสรุปผลตีพิมพ์ในวารสารในปี ค.ศ. 1994 (Trompenaars & Hamden, 2003) โดยผลการวิจัยได้สรุปมิติทางวัฒนธรรม ดังนี้

1. มิติด้านการแสดงออกที่เหมือนกัน-การแสดงออกที่แตกต่างกัน (Universalism vs. particularism) การแสดงออกที่เหมือนกัน (Universalism) หมายถึง การที่ความคิดและการปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ควรนำไปใช้เหมือนกันทั่วโลกโดยไม่ต้องมีการปรับ ในขณะที่การแสดงออกที่แตกต่าง (Particularism) หมายถึง ความคิดและการแสดงออกไม่สามารถใช้ได้เหมือนกันทั่วโลก ควรปรับให้เหมาะสมผู้บริหารที่ไปบริหารงานในประเทศต่าง ๆ จึงควรพิจารณาพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานว่าแตกต่างหรือเหมือนกันในแต่ละประเทศ โดย

- ประชาชนจากกลุ่มประเทศที่มีทัศนคติเหมือนกัน เน้นที่กฎระเบียบ การปฏิบัติตามสัญญาและมีแนวโน้มที่จะยึดถือนโยบายที่เป็นสากล หลายครั้งที่คนจากสังคมตะวันตกจะยึดข้อตกลงเป็นสำคัญ ถ้าได้ลงนามไปแล้วก็ปฏิบัติตามนั้น งานก็จะราบรื่น
- ประชาชนจากกลุ่มประเทศที่เน้นความแตกต่างกัน จะมุ่งเน้นที่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สัญญาอาจต้องมีการปรับเพื่อให้เข้ากับความพึงพอใจของประชาชนในแต่ละประเทศ นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์จะแตกต่างกันในแต่ละประเทศ สังคมตะวันออกเช่น สังคมไทย การปฏิบัติตามสัญญาโดยไม่มีมิตรภาพเข้าเกี่ยวข้องอาจไม่เกิดผลดี

#### **2. มิติด้านความเป็นส่วนตัว-ความเป็นกลุ่ม (Individualism vs communitarianism)**

ความหมายคล้ายกับของแนวคิดฮอฟสเตด ความเป็นส่วนตัว คือ การที่บุคคลคำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคลมาก ส่วนความหมายเป็นสังคมหมายถึงการที่บุคคลคำนึงถึงความคาดหวังจากสังคมที่มี

ต่อการแสดงออกของตน คนจากแต่ละกลุ่มประเทศจะมีลักษณะ ดังนี้

- จากกลุ่มประเทศที่มีความเป็นส่วนตัว จะปรับปรุงสิ่งต่างในกลุ่มเพื่อให้เกิดผลดีต่อกลุ่ม และตนก็จะได้รับสิ่งที่ต้องการตามข้อบังคับของกลุ่มหรือสังคม
- จากกลุ่มประเทศที่เน้นกลุ่ม จะปรับสิ่งต่าง ๆ ของตนเพื่อให้กลุ่มประสบความสำเร็จ

### 3. มิติด้านการวางเฉย-การแสดงออกทางอารมณ์ (Neutral vs emotional) การวางเฉย

(Neutral) หมายถึง การไม่แสดงอารมณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะ ดีใจ โกรธหรืออารมณ์อื่นใด ส่วนการแสดงออกทางอารมณ์ (Emotional) หมายถึง สังคมที่นิยมแสดงอารมณ์ให้ปรากฏ กล่าวคือ

- เมื่อบุคคลจากสังคมมีมิติด้านการวางเฉยไปทำงานในสังคมที่มีการแสดงออก ควรแสดงออกเพิ่มกว่าปกติ เพื่อตอบสนองการแสดงออกของบุคคลอื่น
- ในทางตรงข้าม ถ้าบุคคลจากสังคมที่มีการแสดงออกไปทำงานในสังคมที่วางเฉยไม่แสดงอารมณ์ ควรเข้าใจว่า การที่บุคคลไม่แสดงออก ไม่ได้หมายความว่าเบื่อหน่ายหรือไม่พอใจ

### 4. มิติด้านความเฉพาะ-ความผสมผสาน (Specific vs diffuse) มิติด้านความเฉพาะ

(Specific) บุคคลจะแยกเรื่องงานออกจากเรื่องส่วนตัวชัดเจน แม้การแสดงออกเป็นลักษณะเปิดเผย (Extrovert) เวลางานและเวลาพักผ่อนจึงแยกกัน แม้กระทั่งสถานที่ เช่น ไม่นำงานไปทำที่บ้าน ไม่เอาเรื่องที่บ้านมายุ่งเกี่ยวกับที่ทำงาน ส่วนความผสมผสาน (Diffuse) บุคคลจะไม่แยกเรื่องงานจากเรื่องส่วนตัวชัดเจน และการแสดงออกคลุมเครือ (Introvert) วันหยุดก็อาจทำงาน ในขณะที่ในช่วงทำงานอาจใช้เวลาไปทำเรื่องอื่นที่ไม่เกี่ยวกับงาน

- เมื่อบุคคลจากมิติด้านความเฉพาะไปทำงานในสังคมที่มีความผสมผสาน ควรให้ความสำคัญกับตำแหน่ง อายุ หรือความอาวุโส
- ในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมผสมผสานไปทำงานกับสังคมมิติด้านความเฉพาะ ควรเน้น เข้าเป้าตรงประเด็นเพื่อให้ได้รับประสิทธิภาพ

### 5. มิติด้านความสำเร็จ-ตัวบุคคล (Achievement vs ascription) มิติด้านความสำเร็จ

หมายถึง วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จที่บุคคลกระทำ เช่น คนที่ทำงานดีประสบความสำเร็จมีตำแหน่งสำคัญจะได้รับการยอมรับในสถานภาพมิติด้านตัวบุคคล หมายถึง วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับตัวบุคคล เช่น อายุ เพศ หรือสถานภาพทางสังคม

- ถ้าบุคคลจากประเทศที่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จทำงานร่วมกับบุคคลที่มาจากสังคมที่ให้ความสำคัญกับบุคคล จะต้องคำนึงถึงอายุ ความอาวุโสหรือสถานภาพทางสังคม เช่น ญี่ปุ่น เมื่อทำงานร่วมกัน ผลสำเร็จเป็นของกลุ่ม การจะบอกว่าใครเป็นผู้นำให้ประสบความสำเร็จจึงไม่ควร การตัดสินด้วยอาวุโสจึงเป็นระบบที่ดี รวมทั้งสังคมไทยดั้งเดิมที่ยึดถืออาวุโส

- บุคคลจากประเทศที่ให้ความสำคัญกับตัวบุคคล เมื่อไปทำงานในประเทศที่ให้  
 ให้ความสำคัญกับความสำเร็จ ควรให้ความสำคัญกับความสำเร็จมากกว่าความอาวุโส ความเป็นเพื่อน  
 หรือญาติพี่น้อง เช่น ในวัฒนธรรมตะวันตก ต้องมีตัวชี้วัดความเป็นจริง อาวุโสจึงไม่มีความหมาย  
 รวมทั้งสังคมไทยปัจจุบันที่นำระบบประเมินต่าง ๆ จากสังคมตะวันตกเข้ามาใช้

**6. มิติด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายใน-ภายนอก (Human-nature relationship internal vs external control)** ประชาชนจากประเทศต่าง ๆ พิจารณาการเปลี่ยนแปลงของ  
 สภาพแวดล้อมภายนอกไม่เหมือนกัน กล่าวคือ

- กลุ่มประเทศที่ยึดถือภายในตนเอง จะไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลง รู้สึกไม่สบายใจ  
 ถ้าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ตนเคยชิน

- กลุ่มประเทศที่ยึดถือภายนอก มีแนวโน้มที่จะยึดหยุ่นและปรับตัวเองเข้าหา  
 สภาพแวดล้อมได้ง่าย รับการเปลี่ยนแปลงได้ดี

**7. ความสัมพันธ์กับเวลา (Human-time relationship)** ประชาชนในแต่ละประเทศมี  
 แนวโน้มที่จะมีทัศนคติแตกต่างกันในด้านความคิดเกี่ยวกับอดีต ปัจจุบัน และอนาคต

- วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับอดีต โดยนับถือบรรพบุรุษและให้ความสำคัญกับ  
 อาวุโส และนิยมทำตามขนบธรรมเนียมประเพณี

- วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับปัจจุบัน นิยมคิดถึงสถานการณ์ปัจจุบัน ชอบ  
 ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานในปัจจุบัน ไม่ค่อยคิดถึงอดีตหรือเหตุการณ์ในอนาคต

- วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับอนาคต มักจะคิดถึงเหตุการณ์ในอนาคตและมุ่ง  
 ความสำเร็จเป็นหลัก

แนวทางของ Hofstede และ Trompenaars มีความขัดแย้งกันหลายประการ โดยความ  
 แตกต่างระหว่างทฤษฎีทางวัฒนธรรมของนักวิชาการสองท่านนี้ สามารถสรุปได้เป็น 4 หัวข้อ ดังนี้  
 คือ (Hampden-Turner & Trompenaars, 1997)

1. วัฒนธรรมมีลักษณะเป็นเส้นตรงและเฉพาะหรือไม่ Hofstede สรุปอย่างใดอย่างหนึ่ง  
 ลงไปในการพิจารณาด้านมิติ เช่น ถ้าคนที่มีมิติทางความเป็นส่วนตัวสูง ก็จะไม่ใช้คนที่เน้นสังคม  
 หรือพรรคพวก เช่นคนอเมริกันมีความเป็นส่วนตัวสูง คนไทยเป็นคนเน้นสังคม ในขณะที่  
 Trompenaars มองว่าแต่ละสังคมพยายามจะปรับเข้าหากันเพื่อแก้หรือลดปัญหาในการอยู่ร่วมกัน

2. วัฒนธรรมสามารถแสดงได้ในรูปแบบของคณิตศาสตร์หรือไม่ งานของ Hofstede  
 เชื่อว่า การสรุปผลจากการวิจัยโดยใช้วิธีทางสถิติจะช่วยนำเสนอความจริงได้ดีเช่น  $1 + 2 + 3 = 2 +$   
 $1 + 3 = 3 + 2 + 1$  แต่ Trompenaars เชื่อว่า การวิจัยทางสังคมศาสตร์อาจแตกต่างจากการสรุปทาง  
 สถิติได้เช่น “ความเป็นส่วนตัวสูงของสมาชิกช่วยให้กลุ่มประสบความสำเร็จ” ไม่เหมือนกับ “กลุ่ม



ที่ประสบความสำเร็จช่วยให้สมาชิกเกิดความเป็นส่วนตัวสูง”

3. ความแตกต่างในด้านความจริงที่ได้รับจากการสังเกต เครื่องมือและวิธีการรวบรวมข้อมูลอาจส่งผลที่ต่างกัน เช่น กลุ่มตัวอย่างของ Hofstede เป็นพนักงานบริษัท ไอบีเอ็ม และการใช้คำถามบางคำถามอาจเป็นศัพท์สูง

4. การนำไปใช้ประโยชน์ต่อองค์การธุรกิจ Trompenaars พบว่า การสรุปของ Hofstede นั้น ในทางปฏิบัติแล้ว ประเทศที่มีมิติอำนาจสูงเช่นญี่ปุ่นก็ประสบความสำเร็จได้เหมือนกับประเทศที่มีมิติอำนาจต่ำ เช่น สหรัฐอเมริกา ประเทศที่มีลักษณะเน้นความสุขส่วนตัวและแบ่งแยกหญิงชายต่ำ ประเทศในกลุ่มสแกนดิเนเวีย ก็สามารถประสบความสำเร็จมั่งคั่งได้เช่นเดียวกับประเทศที่เน้นความสำเร็จของงานและแบ่งแยกหญิงชายสูงเช่นญี่ปุ่น

#### มิติทางวัฒนธรรมของลัคโฮลน-สตร็อดทเบ็ค (Kluckhohn-Strodbeck framework)

Kluckhohn and Strodbeck (1961) ได้มีการพิจารณาโครงสร้างทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ และพอจะสรุปเป็นความแตกต่าง ได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมหรือมนุษย์เป็นผู้กำหนด (Environment or people control) บางสังคมมีความเชื่อมั่นในธรรมชาติมากกว่ามนุษย์ กล่าวคือมนุษย์ควรต้องอยู่ภายใต้การกำหนดของธรรมชาติ และต้องปรับตัวเข้าหาธรรมชาติ บางสังคมเชื่อว่ามนุษย์สามารถกำหนดวิถีชีวิตตนเองได้ และสามารถเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับตัวเองได้

2. เน้นอดีต ปัจจุบัน หรืออนาคต (Focus on past, present, or future) แม้คนในสังคมจะมีเรื่องในอดีตที่ผ่านไปแล้ว เหตุการณ์ในปัจจุบันและสิ่งที่จะเกิดในอนาคต แต่คนในแต่ละสังคมจะให้ความสำคัญกับเวลาทั้งสามไม่เท่ากัน บางสังคมศาสนาสอนให้คิดถึงปัจจุบัน ทำให้คนในสังคมนั้นคิดถึงปัจจุบันมากกว่าอย่างอื่น บางสังคมคิดถึงอนาคตเพราะเชื่อว่าตนเองเป็นผู้กำหนดอนาคต บางสังคมมีอดีตที่ยิ่งใหญ่ ทำให้คนในสังคมนั้นภาคภูมิใจและการกระทำใด ๆ จึงต้องคำนึงถึงประวัติศาสตร์ด้วย

3. ไว้วางใจหรือไม่ไว้วางใจผู้อื่น (People should be trust or not be trust) บางสังคมมีสภาพสังคมและเศรษฐกิจที่ดี คนไม่ค่อยได้รับประสบการณ์ในด้านลบจากสังคม ทำให้มีความไว้วางใจสังคมและคนอื่น บางสังคมมีลักษณะตรงกันข้าม การเกี่ยวข้องกับคนในแต่ละสังคมจึงเป็นไปได้ถึงความไว้วางใจหรือไม่ไว้วางใจที่คนในสังคมนั้นมีต่อคนอื่น

4. ต้องการความสำเร็จทางโลก หรือทางจิตใจ (Desire accomplishments in life, or spiritual) บางสังคมเน้นที่ความสงบสุขทางจิตใจ ความสนุกสนานในชีวิตครอบครัวและกลุ่มเพื่อนมากกว่าความสำเร็จจากงาน บางสังคมให้ความสำคัญกับงานมากกว่าชีวิตครอบครัว

5. ให้ความสำคัญที่บุคคลหรือที่กลุ่ม (Individual or groups to person) บางสังคมบุคคลคำนึงถึงสิทธิที่ตนจะพึงมีพึงได้ตามกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับทางสังคม บางสังคมสิทธิหรือสิ่งต่าง ๆ ของตนควรคำนึงถึงความรู้สึกของสังคมที่แวดล้อมอยู่ด้วย

6. ชอบกิจกรรมที่เป็นส่วนตัวหรือเปิดเผย (Prefer to conduct activities in a private or public) บางสังคมไม่ชอบให้สังคมเข้ามายุ่งเกี่ยวหรือเห็นกิจกรรมที่ตนทำซึ่งเป็นส่วนตัว บางสังคมชอบเปิดเผยหรือให้สังคมรับรู้แม้ในกิจกรรมส่วนตัวของตน (ชนงกรณ์ กุณฺทลบุตร, 2554)

#### แนวคิดความเป็นเอกภาพของวัฒนธรรมองค์การ

ทัศนะเกี่ยวกับความเป็นเอกภาพของวัฒนธรรมองค์การแบ่งเป็น 3 กลุ่มแนวคิด คือ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554)

##### 1. แนวคิดที่มองว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นเอกภาพ (Integration perspective)

โดยกลุ่มนี้มองว่าวัฒนธรรมเป็นเสมือนกาวทางสังคม ซึ่งจะช่วยให้องค์การยึดเหนี่ยวอยู่ด้วยกันได้ (Baker, 1980; Tichy, 1983 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554) ดังนี้ วัฒนธรรมองค์การจึงได้รับการมองว่าเป็นความเชื่อของทุกคนที่สอดคล้องกัน และใช้เป็นค่านิยมหรือบรรทัดฐานในการปฏิบัติของกลุ่มด้วย ดังที่ Schein (1991, p. 248 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554) กล่าวว่า “หากไม่มีความเห็นที่เป็นเอกฉันท์หรือมีความขัดแย้งกันเกี่ยวกับความเชื่อในกลุ่ม ก็ถือได้ว่ากลุ่มนั้นไม่มีวัฒนธรรมในเรื่องนั้น” กลุ่มนี้จึงเชื่อว่าวัฒนธรรมแกร่งจะเป็นหัวใจที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์การ (Peters & Waterman, 1982; Deal & Kennedy, 1982)

##### 2. แนวคิดที่มองว่าวัฒนธรรมมีความแตกต่างกัน (Differentiation perspective)

อีกกลุ่มหนึ่งโต้แย้งว่านักวิชาการกลุ่มแรกมุ่งเน้นแต่วัฒนธรรมหลัก ไม่มีช่องว่างสำหรับความแตกต่างของวัฒนธรรมเลย (Martin & Meyerson, 1897, 1988; Meyerson, 1991 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554) กลุ่มนี้มองว่าความเป็นเอกภาพของวัฒนธรรมน่าจะเกิดภายในกลุ่มวัฒนธรรมย่อยเท่านั้น แต่วัฒนธรรมย่อยต่าง ๆ อาจเกิดความขัดแย้งกันได้ เนื่องจากความแตกต่างในอาชีพ เพศ ชนชั้น เชื้อชาติ และสถานะทางสังคม (Frost et al., 1991 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554)

##### 3. แนวคิดที่มองว่าวัฒนธรรมมีความกระจัดกระจาย (Fragmentation perspective)

แนวคิดนี้พัฒนามาจากตัวแบบการตัดสินใจแบบถังขยะ (Garbage can model) โดยองค์การมีความคิดความเชื่อที่มีความกำกวม ไม่ชัดเจน หรือมีความคิดความเชื่อหลายหลายแตกต่างกันมาก การหาความเป็นเอกภาพภายในกลุ่มวัฒนธรรมย่อยจึงทำได้ไม่ถนัดนัก

จากแนวคิดที่ต่างกัันนี้ จึงได้มีการทำ Contingency approach มาใช้ โดยเสนอว่าแนวคิดแต่ละกลุ่มอาจจะเหมาะสมสำหรับองค์การในแต่ละประเภท (Lorsuwanarat, 2000) กล่าวคือ แนวคิดที่มองว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นเอกภาพจะเหมาะที่นำมาใช้เมื่อน่วยที่ใช้ศึกษามีลักษณะเหมือนกัน มีเป้าหมายสอดคล้องกัน อำนาจในการรวมศูนย์ มีมาตรฐานการทำงานสูง

ส่วนแนวคิดที่มองว่าวัฒนธรรมมีความแตกต่างกันควรใช้เมื่อน่วยที่ได้รับการศึกษามีความแตกต่างกัน เช่น เมื่อบ้องค์การมีความแตกต่างของผู้ทำงานทั้งในด้านเชื้อชาติ อาชีพ สถานะ แต่ละกลุ่มมีความเชื่อของตนเอง การกระจายอำนาจปานกลาง มาตรฐานการทำงานปานกลาง เมื่อมีปัญหาจะนำไปสู่การตีความที่แตกต่างกัน

สำหรับแนวคิดที่มองว่าวัฒนธรรมการกระจายจะเหมาะสมสำหรับหน่วยการศึกษามีความไม่มีระเบียบสูง เป้าหมายไม่ชัดเจนหรือกำกวม การกระจายอำนาจสูง มาตรฐานการทำงานต่ำ เมื่อเกิดปัญหาใด ๆ เป็นการยากที่องค์การนี้จะสร้างความเข้าใจร่วมกันได้ โดยดูได้จากตารางที่ 2-5 (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554)

ตารางที่ 2-5 การใช้แนวทาง Contingency กับแนวคิดทางวัฒนธรรม (Lorsuwanarat, 2000)

มิติ	Integration	Differentiation	Fragmentation
จุดเน้น	วัฒนธรรมมีเอกภาพในระดับองค์การหรือระดับประเทศ	มีเอกภาพในระดับวัฒนธรรมย่อย	ไม่มีเอกภาพเลย
หน่วยในการศึกษา			
1. ลักษณะ	คล้ายคลึงกัน (Homogeneous)	แตกต่างกัน	แตกต่างกันและไม่มีระเบียบ
2. เป้าหมาย	สอดคล้องกัน	สอดคล้องกันเฉพาะในกลุ่มวัฒนธรรมย่อย	ไม่ชัดเจน กำกวม
3. อำนาจ	รวมศูนย์	กระจายอำนาจปานกลาง	กระจายอำนาจมาก
4. มาตรฐานการทำงาน	สูง	ปานกลาง	ต่ำ
5. การจัดการกับวิกฤติหรือปัญหาใหม่	มีน้อยหรือแบบไม่มีเลย	มีบ้าง	มีมาก

### การจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรม

ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ มีการทำงานร่วมกับคนต่างวัฒนธรรมมากขึ้น อันเนื่องมาจากการลงทุนร่วมกัน การพึ่งพาอาศัยความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านหรือการพึ่งพาด้านเทคโนโลยี การเข้ามาถือหุ้นของบริษัทต่างชาติ ดังนี้ ปัญหาความแตกต่างทางวัฒนธรรมภายในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่เห็นได้มากขึ้น

องค์กรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมย่อมไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาหรือความขัดแย้งอันเนื่องจากความไม่เข้าใจกันได้ Adler (1997) ได้เสนอว่า การจัดการกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมมี 3 แนวทาง คือ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554)

#### 1. แนวทางที่ไม่ใส่ใจต่อวัฒนธรรม (Parochial)

แนวทางนี้จะไม่เห็นความสำคัญของความแตกต่างของวัฒนธรรมและไม่สนใจว่าความแตกต่างของวัฒนธรรมจะมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร ดังนี้ ผู้บริหารที่มีแนวคิดแบบนี้จึงคิดว่าสิ่งที่ตนเองคิดหรือเชื่อในเรื่ององค์กรและการจัดการเป็นวิธีทางเดียวที่มีอยู่ในโลกนี้เท่านั้น (Our way is the only way)

#### 2. แนวทางที่คิดว่ากลุ่มของตนเองดีเลิศกว่ากลุ่มอื่น (Ethnocentric)

แนวทางนี้แม้ว่าจะมีการตระหนักถึงความแตกต่างของวัฒนธรรม แต่มองว่าความแตกต่างของวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดปัญหา จึงต้องมีการกำจัดหรือลดความแตกต่างนี้ให้มากที่สุด โดยใช้แนวคิดของตนเองเป็นบรรทัดฐาน เพราะถือว่าความคิดหรือความเชื่อ รวมทั้งแนวปฏิบัติของตนดีกว่าของคนกลุ่มอื่นทั้งหมด (Our ways is the best way) ดังนี้ แนวทางปฏิบัติอาจมีการขัดเยียดหรือบังคับให้กลุ่มอื่นปฏิบัติตามแนวคิดของตน

#### 3. แนวทางการแสวงหาทางเลือกที่ดีกว่า (Synergistic)

เป็นแนวคิดที่มองว่าความแตกต่างของวัฒนธรรมมีทั้งข้อดีและข้อจำกัด แนวทางนี้จึงเชื่อว่าความแตกต่างที่เกิดขึ้นนี้ไม่มีกลุ่มใดที่ดีกว่ากลุ่มอื่น จึงอาจต้องมีการผสมผสานวัฒนธรรม หรือสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมกับการทำงานในองค์กรนั้น ๆ ขึ้น

การแสวงหาทางเลือกที่ดีกว่านี้ มีขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2-4 คือ

##### 1. การบรรยายสถานการณ์ (Situation description)

เป็นการอธิบายถึงสถานการณ์ของความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความแตกต่างของวัฒนธรรม ขั้นตอนนี้เป็นจุดเริ่มต้นของการรับรู้ว่ามีปัญหาทางวัฒนธรรมเกิดขึ้น

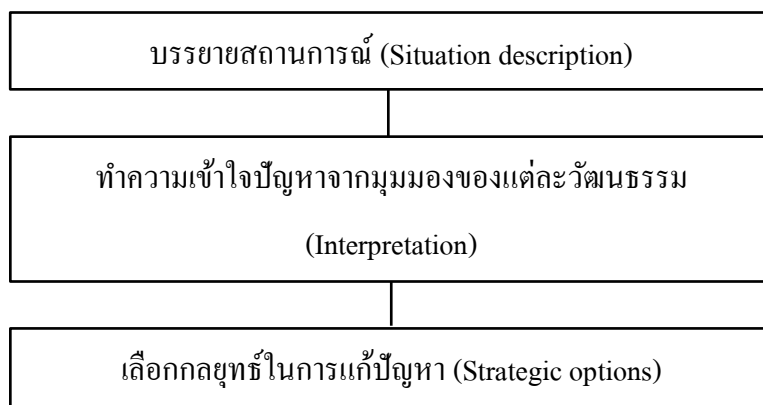
##### 2. ทำความเข้าใจปัญหาจากมุมมองของแต่ละวัฒนธรรม (Interpretation)

เป็นการหาคำตอบว่าทำไมคนต่างวัฒนธรรมจึงคิด รู้สึก และมีพฤติกรรมที่เหมือนกันต่างกัน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่พยายามทำความเข้าใจความขัดแย้ง โดยใช้มุมมองของคนในวัฒนธรรม

นั้น ๆ เพราะหากยึดมุมมองของวัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่งเป็นหลักจะทำให้การตีความผิดเกิดขึ้นได้ การใช้มุมมองของแต่ละวัฒนธรรมทำให้เกิดความเข้าใจต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และทำให้ผู้บริหารมีทางเลือกในการแก้ปัญหาได้ดีขึ้น

3. การเลือกกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา (Strategic options)

องค์กรมีทางเลือกหลายทางในการแก้ปัญหของ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม โดย Adler (1997) ได้เสนอไว้ 5 กลยุทธ์ ดังนี้



ภาพที่ 2-4 ขั้นตอนการจัดการกับความแตกต่างของวัฒนธรรม (Adler, 1997 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554)

วัฒนธรรมของเรา	วัฒนธรรมตนเองเป็นหลัก (Cultural dominance)	หาทางออกใหม่ทางวัฒนธรรม (Cultural synergy)
	ประนีประนอมทางวัฒนธรรม (Cultural compromise)	
	หลีกเลี่ยงวัฒนธรรม (Cultural avoidance)	ทำตามวัฒนธรรมผู้อื่น (Cultural accommodation) วัฒนธรรมคนอื่น

ภาพที่ 2-5 กลยุทธ์การจัดการเรื่องวัฒนธรรมองค์กร (Adler, 1997 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554)

1. การใช้วัฒนธรรมตนเองเป็นหลัก (Cultural dominance) คือ การปฏิบัติเหมือนกับวัฒนธรรมเดิมของตนเอง กลยุทธ์นี้ถูกนำมาใช้บ่อยครั้งในกรณีที่สมาชิกขององค์กรมีอำนาจมากกว่าพันธมิตรที่ทำงานร่วมกันในองค์กร เช่น มีเทคโนโลยีสูงกว่า หรือมีแหล่งเงินทุนมากกว่า

2. การทำตามวัฒนธรรมผู้อื่น (Cultural accommodation) คือ การเลียนแบบหรือการปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์กรที่ตนอาศัยอยู่ ซึ่งตรงข้ามกับกลยุทธ์แรก กลยุทธ์นี้เหมาะกับสถานการณ์ที่สมาชิกในองค์กรหนึ่งต้องไปทำงานกับองค์กรอื่น ซึ่งมีวัฒนธรรมต่างกัน ไป เช่น คนไทยไปทำงานที่ประเทศแคนาดา ก็จำเป็นต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของประเทศแคนาดาว่าปฏิบัติอย่างไร

3. การประนีประนอมทางวัฒนธรรม (Cultural compromise) คือ การผสมผสานวิธีการแบบที่ 1 และ 2 ซึ่งเป็นการยอมรับว่าทั้งสองฝ่ายต้องมีการปรับตัวเข้าหากันจึงจะทำให้งานประสบความสำเร็จได้ กลยุทธ์นี้อาจใช้ในกรณีการมีร่วมลงทุนระหว่างประเทศ เช่น ไทยกับญี่ปุ่น

4. การหลีกเลี่ยงวัฒนธรรม (Cultural avoidance) คือ การปฏิบัติโดยไม่นำพาหรือสนใจกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมนั้น ใช้ในกรณีที่ไม่มี ความแตกต่างทางวัฒนธรรมหรือไม่มีปัญหาทางวัฒนธรรมเกิดขึ้น

5. การหาทางออกใหม่ของวัฒนธรรม (Cultural synergy) คือ การพัฒนาหรือสร้างวัฒนธรรมใหม่เพื่อแก้ปัญหาคัดแย้ง ซึ่งวัฒนธรรมใหม่นี้จะไม่ใช้วัฒนธรรมรวมทั้ง 2 ฝ่าย

ทั้งนี้ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2554) ได้ให้ตัวอย่างการเจรจาการค้าหรือการทำธุรกิจระหว่าง 2 ประเทศ คือ ไทยกับจีน ซึ่งมีภาษาที่แตกต่างกัน หากประเทศจีนขอให้ใช้ภาษาจีนในการติดต่อสื่อสาร แสดงว่าจีนใช้วิธีการใช้วัฒนธรรมตนเองเป็นหลัก (Cultural dominance) และหากไทยตกลงกับวิธีการดังกล่าว แสดงว่าประเทศไทยใช้วิธีทำตามวัฒนธรรมผู้อื่น (Cultural accommodation) แต่หากว่ามีการอาศัยล่ามเป็นสื่อกลาง และตัวแทนของประเทศทั้งสองยังใช้ภาษาของตนเอง วิธีการนี้จะเป็นการประนีประนอมทางวัฒนธรรม (Cultural compromise) อย่างไรก็ตาม หากประเทศทั้งสองคิดว่าการใช้ล่ามอาจจะทำให้สาระสำคัญมีโอกาสบิดเบือนไปได้ จึงต้องการใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลาง เพื่อติดต่อกันโดยตรง วิธีนี้จะเป็นวิธีที่เรียกว่า การหาทางออกใหม่ทางวัฒนธรรม (Cultural synergy)

#### **วัฒนธรรมกับการจัดการระหว่างประเทศ (Culture and international management)**

วัฒนธรรมเป็นส่วนสำคัญในการหล่อหลอมพฤติกรรมของประชาชนในประเทศต่าง ๆ ให้เป็นไปในรูปแบบที่มีบรรทัดฐานเดียวกัน วัฒนธรรมบางอย่างเช่นศาสนา ขนบธรรมเนียม ประเพณี และความยึดมั่นถือมั่นในเรื่องบางเรื่อง มีความสำคัญต่อจิตใจของประชาชน และมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมที่แสดงออก การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น ธุรกิจใหม่ ๆ จากต่างชาติ ระบบ

เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง และความเจริญทางเทคโนโลยีในด้านต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้ก็ไม่เปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงบางส่วนในเรื่องของวัฒนธรรมที่เป็นตัวกำหนดคุณค่าต่าง ๆ ภายในจิตใจของบุคคล รวมทั้งการผสมผสานของวัฒนธรรมเนื่องจากการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลจากสังคมที่มีวัฒนธรรมต่าง ๆ ทำให้มีทั้งผลดีและผลเสียเกิดขึ้น แนวทางที่ใช้ในการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ ได้แก่ การศึกษาวัฒนธรรมของชาติอื่น ๆ เพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้นจากความแตกต่าง แต่มิใช่การปรับเข้าหาวัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสมต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานของกิจการ เช่น ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเวลา (Time orientation) วัฒนธรรมของยุโรปและอเมริกามีค่านิยมในเรื่องของความตรงต่อเวลา บางสังคมเช่นสังคมไทยและสังคมอเมริกาได้ คนจำนวนมากไม่ให้ความสำคัญกับการตรงต่อเวลา การที่ผู้บริหารอเมริกันหรือยุโรปจะปรับพฤติกรรมขององค์กรให้ลดความสำคัญในเรื่องการตรงต่อเวลาย่อมเป็นสิ่งที่ไม่สมควร พฤติกรรมในเรื่องของการตรงเวลาจึงต้องคงไว้ และเผยแพร่เข้าไปเปลี่ยนพฤติกรรมไม่ตรงเวลาของพนักงาน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเวลาเป็นเรื่องหนึ่งที่มีการให้ความสำคัญและถือเป็นเรื่องที่มีความแตกต่างระหว่างสังคมได้ชัดเจน โดยสังคมตะวันตกให้ความสำคัญกับเวลาเพราะถือว่าเวลาเป็นสิ่งที่หมดไป ในขณะที่สังคมตะวันออกหลายสังคมมองว่าเวลาเป็นสิ่งที่มืออยู่ต่อเนื่อง ทำให้คนตะวันออกมีความรู้สึกไม่เร่งรีบและทำตามสบายแต่สังคมไทยมีค่านิยมในเรื่องของความห่วงหาอาทรอันเป็นเรื่องของน้ำจิตน้ำใจที่บุคคลในสังคมพึงมีต่อกัน ผู้บริหารจากกลุ่มประเทศที่ความเป็นส่วนตัว (Individualism) จึงควรให้ความสำคัญต่อการแสดงออกดังกล่าว การยึดถือความเป็นส่วนตัว ทำให้คนไทยตีค่าว่าเป็นความเห็นแก่ตัว และก่อให้เกิดการต่อต้าน และในการวิจัยความแตกต่างทางการสื่อสารเปรียบเทียบระหว่างคนอเมริกันและคนไทยในด้านความอ่อนไหวต่อการใช้สำนวนโวหารในการสื่อสาร ผู้วิจัยพบว่า การสื่อสารของคนไทยจะเน้นความปรองดอง และคาดว่าคนไทยจะมีความอ่อนไหวในการสื่อสารสูง แต่ผลสรุปกลับพบว่าคนอเมริกันมีความอ่อนไหวสูงกว่าคนไทยและคนอเมริกันก็เน้นด้านศีลธรรมสูงอย่างมีนัยสำคัญ แต่คนไทยมีการแสดงสำนวนโวหารในการสื่อสารสูงกว่าคนอเมริกัน (Knutson, Komolsevin, Chatiketu & Smith, 2003 อ้างถึงใน ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, 2554)

การยึดมั่นในวัฒนธรรมของประชาชนในประเทศต่าง ๆ มีความแตกต่างกัน บางประเทศ เช่น อินเดียมีการแต่งกายตามวัฒนธรรมดั้งเดิม และบางส่วนคงไว้ซึ่งรูปแบบเหล่านั้น ในขณะที่ประชาชนไทยมีรูปแบบของเครื่องแต่งกายประจำชาติไว้เพื่อแต่งในงานพิธี บางคนไม่เคยสวมใส่ชุดประจำชาติตลอดชีวิต รู้จักเครื่องแต่งกายประจำชาติจากหนังสือเท่านั้น ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมบางส่วนและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมแบบถอนรากถอนโคนได้ ผลที่ความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีต่อบุคคลอาจทำให้เกิดความคาดไม่ถึงเรียกว่า Cultural shock เช่น การที่ผู้สูงอายุชาวไทยไปเยี่ยมลูกหลานในต่างประเทศและพบการทักทายโดยการเข้ามากอดตน ก็

จะแปลกประหลาดและมีความรู้สึกขัดแย้งภายในใจ ผลกระทบที่สำคัญที่วัฒนธรรมมีต่อการจัดการ ได้แก่

1. ผลกระทบต่อการอยู่ร่วมกันในองค์การ (Social interaction)
2. วิธีการดำเนินธุรกิจ (Cross-cultural business practice)
3. กระบวนการในการจัดการ (Culture and management process)

**ผลกระทบต่อการอยู่ร่วมกันในองค์การ (Social interaction)** หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ (Social interaction) ในการทำงานร่วมกันในชีวิตประจำวัน การยอมรับคนต่างเชื้อชาติของประชาชนแต่ละประเทศอาจมีความแตกต่างกัน รวมทั้งการใช้ภาษาและการแสดงออกซึ่งท่าทางต่าง ๆ ในการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมต่างกัน (Cross-cultural communication) เป็นปัจจัยที่ทำให้ความสัมพันธ์ราบรื่นหรือล้มเหลว โดยเฉพาะภาษา ท่าทาง ซึ่งบุคคลทั่วไปแสดงออกโดยไม่รู้สึกตัวหรือรู้สึกตัว ภาษาดังกล่าวมีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศ ตัวอย่างเช่น การพูดของคนจากบางประเทศนิยมที่จะยื่นหน้าเข้าไปชิดกับหน้าผู้ฟัง ซึ่งถือเป็นการแสดงความสนิทสนมและไว้วางใจ แต่ระยะที่ชิดนั้นอาจทำให้คนจากชาติอื่นรู้สึกรังเกียจและไม่สบายใจหรือถือเป็นการคุกคามเป็นต้น ทำให้ต้องคอยถอยห่างออกไปเพื่อรักษาระยะห่าง ก็จะทำให้อีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าการคุกคามเป็นต้น ในเรื่องของภาษาท่าทางสรุปได้ดังต่อไปนี้ คือ (ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, 2554)

**1. การสบตา (Eye contact)** สิ่งสำคัญของการสบตาได้แก่ระยะเวลาที่ใช้จ้องตาผู้อื่น ในหลายสังคมการสบตาผู้อื่นเป็นระยะเวลานานเกินไป อาจเป็นการคุกคามและไม่มีมารยาท ในกลุ่มประเทศทางเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ พนักงานมักเลี่ยงที่จะสบตาหัวหน้า เพราะดูเสมือนไม่เคารพ เช่น การปฏิบัติของผู้จัดการอเมริกันในประเทศมาเลเซีย เมื่อผู้จัดการอเมริกันพูดและจะคอยจ้องตาของพนักงาน และพนักงานก็จะหลบตา ทั้งสองฝ่ายก็จะมองฝ่ายตรงข้ามว่าไม่ให้เกียรติ เพราะการที่คนอเมริกันพูดแล้วอีกฝ่ายหนึ่งหลบตาเสมือนหนึ่งว่าไม่สนใจ ในขณะที่พนักงานมาเลเซียรู้สึกว่าถูกคุกคาม

**2. ระยะห่างระหว่างบุคคลและการสัมผัสร่างกาย (Physical distance and touching)** มนุษย์ทุกชาติทุกภาษาและสถานภาพจะมีการรักษาระยะห่างระหว่างบุคคลเมื่อจะสนทนาไว้ในระดับใดระดับหนึ่ง เช่น คนที่รู้จักกันใหม่ ๆ กับคนที่สนิทสนมกันมาก เวลาพูดคุยระยะห่างจะแตกต่างกัน ในขณะที่วัฒนธรรมในแต่ละสังคมก็มีการรักษาระยะห่างไม่เท่ากัน เช่น คนเอเชียเวลาพูดจะรักษาระยะห่างมากกว่าคนในกลุ่มอเมริกาใต้หรือคนตะวันออกกลาง รวมทั้งคนในกลุ่มอเมริกาใต้ มีการจับเนื้อต้องตัวในขณะที่สนทนาสูงกว่าคนเอเชีย โดยเฉพาะกับเพศตรงข้าม

**3. การขยับมือในขณะที่พูด (Hand movement)** ลักษณะการขยับมือในขณะที่พูดก็เป็นอีกลักษณะหนึ่ง ซึ่งพบได้ในทุกชาติทุกภาษา แต่จะแตกต่างกันที่การขยับ เช่นคนอิตาลี มักจะ



เคลื่อนไหวมือในขณะที่สื่อสารมาก คนอเมริกันจะเคลื่อนไหวน้อยกว่า เพราะถือว่าเป็นการขัดจังหวะผู้ฟัง คนไทยส่วนใหญ่เวลาพูดกับชาวต่างชาติอาจจะเคลื่อนไหวมือมากเพื่อช่วยทำความเข้าใจ ทำให้คนต่างชาติบางคนเข้าใจผิดว่าเป็นวัฒนธรรมไทยได้ แต่ในความเป็นจริงแล้ว เมื่อพูดกับคนไทยด้วยกันเอง การเคลื่อนไหวมือจะลดลงไปมาก หรือเมื่อใช้ภาษาต่างประเทศจนชำนาญการเคลื่อนไหวมือก็จะลดลงไปมากเช่นกัน

**4. การชี้ (Pointing)** การใช้นิ้วชี้ไปที่ผู้ใดเป็นการหยาบคายในบางประเทศ เช่น ชูแดน ศรีลังกา เวเนซุเอล่า ในขณะที่การเอานิ้วชี้ที่ผู้อื่นหรือชี้เข้าหาตนเองถือเป็นการสบประมาทในหลายประเทศ ดังนั้น จึงควรหลีกเลี่ยงการใช้นิ้วชี้สิ่งต่าง ๆ แต่อาจใช้ฝ่ามือแทน แม้กระทั่งการพูดหรือบรรยายในที่ชุมชนก็ควรใช้ฝ่ามือแทนการชี้

**5. การทำสีหน้า (Facial expression)** การแสดงสีหน้าเมื่อเกิดอารมณ์ในหลายเชื้อชาติมีความแตกต่างกัน บางเชื้อชาติแสดงออกน้อยเช่น ชาวรัสเซีย ในขณะที่คนอเมริกันและกลุ่มประเทศในอเมริกาได้แสดงออกทางอารมณ์สูงสังคมไทยโบราณสอนให้ระงับอารมณ์ไม่แสดงออกเพราะเป็นการไม่สุภาพ แต่สังคมไทยเปิดรับชาวต่างชาติมานาน ทำให้การไหลเข้ามาของวัฒนธรรมตะวันตกจนมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันผสมผสานใจสังคมเดียว พฤติกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มย่อยในสังคมไทยอาจแตกต่างกันได้ (ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, 2554)

#### **วัฒนธรรมกับกระบวนการจัดการ (Culture and management process)**

กระบวนการจัดการเปรียบเสมือน โครงสร้างทั้งหมดในการจัดการธุรกิจที่ทำให้มีการผลิตสินค้าออกจำหน่ายสู่ผู้บริโภคและพัฒนาองค์การเป็นลำดับไป กิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการจัดการอาจได้รับผลกระทบจากอิทธิพลของวัฒนธรรมได้ โดยเฉพาะผลของวัฒนธรรมที่มีต่อกระบวนการจัดการมีความสำคัญมาก เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจโดยรวม (ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, 2554)

1. วัฒนธรรมกับการวางแผนงาน การวางแผนงานเป็นเรื่องของอนาคต ในขณะที่ความเชื่อของบางวัฒนธรรมเชื่อว่า อนาคตเป็นเรื่องที่ถูกกำหนดโดยพระเจ้าเป็นเจ้า ดังนั้น แผนการที่มนุษย์กำหนดขึ้นจึงควรตามแนวทางในคัมภีร์ ในขณะที่บางสังคมเชื่อว่าอนาคตขึ้นกับการกระทำของตนเอง ดังนั้น แผนการที่ตนมีส่วนกำหนดจึงได้รับการตอบสนองโดยพนักงาน การใช้วิธีการให้พนักงานมีส่วนร่วมจึงมีคุณค่าในสังคมนี้

2. ผลกระทบที่วัฒนธรรมมีต่อการจัดองค์การ การจัดองค์การหมายถึงการแบ่งงาน การมอบอำนาจและความรับผิดชอบ ตลอดจนการกำหนดระเบียบข้อบังคับในการที่จะเป็นโครงสร้างในการดำเนินงานประจำวันเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่บางสังคมมีแนวคิดที่จะแยกเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัวออกจากกัน ดังนั้นองค์การธุรกิจจึงเปรียบเสมือนหน่วยงานอิสระ

(Independent enterprise) ที่พนักงานควรรยอมรับข้อผูกพัน (Commitment) ที่ตกลงไว้ในการจ้างงาน และยึดถือเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าสิ่งอื่น ๆ แม้กระทั่งเรื่องส่วนตัวเช่นครอบครัวหรือเพื่อนฝูง ในขณะที่หลายสังคม เช่น สังคมเอเชียหรือสังคมอเมริกาได้ให้ความสำคัญกับความผูกพันส่วนตัวสูง จนบางครั้งสับสนต่อการทำงาน มีผลต่อการกระจายอำนาจและมีแนวโน้มที่จะมีการกระจายอำนาจน้อยในสังคมที่เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัว ในขณะที่สังคมที่มีการแยกงานและเรื่องส่วนตัวออกจากกันมีแนวโน้มการกระจายอำนาจสูงกว่า (Ibid.)

3. ผลกระทบที่วัฒนธรรมมีต่อการประสานงาน (Coordinating) การประสานงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือทุกคนในองค์กรในการร่วมมือกันนำทรัพยากรและความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ วัฒนธรรมมีบทบาททั้งในรูปของการสื่อสารและการแสดงออกทางวาจาและท่าทาง การสื่อสารที่คลาดเคลื่อน (Miscommunication) มีผลจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมมักก่อให้เกิดผลร้ายต่อการประสานงานและทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ พฤติกรรมการแสดงออกของคนชาติต่าง ๆ มีต่างกัน บางชาตินิยมแสดงออกของอารมณ์อย่างเปิดเผย ในวัฒนธรรมของบางชาติไม่นิยมแสดงอารมณ์ต่าง ๆ ทำให้มีความอึดอัดในการทำงานร่วมกันของพนักงานที่มีความแตกต่างดังกล่าว และจากทฤษฎีของ Hofstede พบว่า คนจากชาติต่าง ๆ นิยมแสดงอำนาจไม่เหมือนกัน จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต่างชาติต้องศึกษาเพื่อแสดงบทบาทของผู้นำให้เหมาะสม

4. ผลกระทบที่วัฒนธรรมมีต่อการควบคุม (Controlling) ในทางบริหารจะเน้นที่การรายงานผล (Reporting) และประเมิน (Evaluating) เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานว่าสำเร็จตามที่วางเป้าหมายไว้เพียงใด ผลการประเมินและข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการประเมินจะเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ บางวัฒนธรรมก็คุ้นเคยกับการทำงานเป็นระบบและนำผลที่ได้มาใช้ตัดสินใจ และบางวัฒนธรรมไม่คุ้นเคยกับการทำงานเป็นระบบ และใช้อารมณ์หรือความเชื่อส่วนตัวเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องระมัดระวังในการทำงานในสังคมเช่นนี้ โดยการจัดตั้งระบบและให้มีการปฏิบัติและตัดสินใจตามระบบที่วางไว้ สิ่งที่ต้องระวัง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงความเคยชินใด ๆ ที่มีรากฐานมาจากวัฒนธรรม เป็นเรื่องยากและอาจเกิดการต่อต้านได้ ซึ่งอาจพัฒนาไปเป็นวัฒนธรรมปรับภัยในที่สุด แต่ในส่วนที่เป็นการใช้เทคโนโลยีเพื่องานต่างรวมทั้งการควบคุมกิจการในต่างประเทศ มีการศึกษาความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมที่มีผลต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยใช้ตัวอย่างจากสหรัฐ ยุโรป ตะวันตก ซาอุดีอาระเบีย อินเดียและไต้หวัน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาความพึงพอใจในการใช้คอมพิวเตอร์ของผู้บริโภค (End-user computing satisfaction) ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในการใช้ของผู้บริโภคจากต่างวัฒนธรรมมีค่าเท่ากัน (Deng, Doll, Al-Gahtani, Larsen, Pearson, & Raghunathan, 2008 อ้างถึงใน ชนงกรณ์

กฤษณบุตร, 2554)

จากการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรม ผู้วิจัยสรุปได้ว่า

1. ระดับของวัฒนธรรมมี 3 ระดับ คือ 1) ระดับทางกายภาพ ซึ่งเป็นที่มองเห็นจับต้องได้ สามารถได้ยินและรู้สึกได้ 2) ค่านิยม เป็นมาตรฐานทางสังคมซึ่งจะบอกว่าการใดถูกหรือผิด และแสดงออกอย่างรู้ตัว และ 3) ระดับฐานคติ เป็นสิ่งที่สมาชิกแสดงออกโดยไม่รู้ตัว เนื่องจากคิดว่าเป็นสิ่งที่ยอมรับปฏิบัติ โดยไม่มีการตั้งคำถามหรือข้อสงสัยใด ๆ

2. วัฒนธรรมหน่วยงาน (Corporate culture) คือ รูปแบบของวัตถุ ความเชื่อ ธรรมเนียม ค่านิยม และฐานคติขององค์กร โดยแนวคิดนี้เชื่อว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีลักษณะวัฒนธรรมแกร่ง (Strong culture) โดยอาศัยผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

3. วัฒนธรรมข้าม (Cross culture) คือ การศึกษาเปรียบเทียบทัศนคติและการปฏิบัติงานของแต่ละประเทศว่ามีลักษณะเหมือนหรือต่างกันอย่างไร

แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายจากนักวิชาการ และนักวิจัยต่าง ๆ คือแนวคิดของเกิรท์ ฮอฟสเตด (Geert Hofstede) และแนนซี แอดเลอร์ (Nancy Adler) โดยมีใจความสำคัญ คือ

เกิรท์ ฮอฟสเตด ได้ศึกษาวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ และพบว่าวัฒนธรรมจัดได้เป็น 4 มิติ คือ 1) ระดับการจัดสรรอำนาจในสังคม 2) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน 3) ความเป็นส่วนตัวหรือปัจเจกนิยมหรือความรู้สึกผูกพันเป็นกลุ่ม และ 4) ลักษณะความเป็นผู้ชายหรือผู้หญิง

แนนซี แอดเลอร์ ได้เสนอการจัดการกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมไว้ 3 แนวทาง คือ 1) แนวทางที่ไม่ได้ใส่ใจต่อวัฒนธรรม 2) แนวทางที่คิดว่ากลุ่มของตนเองดีเลิศกว่ากลุ่มอื่น ๆ และ 3) แนวทางการแสวงหาทางเลือกที่ดีกว่า ซึ่งมี 3 ขั้นตอน คือ (1) การบรรยายสถานการณ์ (2) การทำความเข้าใจปัญหาจากมุมมองของแต่ละวัฒนธรรม และ (3) การเลือกกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา

กลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาทางวัฒนธรรมมี 5 กลยุทธ์ คือ 1) การใช้วัฒนธรรมตนเอง 2) การทำตามวัฒนธรรมผู้อื่น 3) การประนีประนอมทางวัฒนธรรม 4) การหลีกเลี่ยงวัฒนธรรม และ 5) การหาทางออกใหม่ทางวัฒนธรรม

**วัฒนธรรมข้าม (Cross culture)** สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อสังเกตการณ์ว่าทฤษฎีองค์กรและการจัดการ ซึ่งเป็นทฤษฎีตะวันตกสามารถประยุกต์ได้กับทุกวัฒนธรรมได้หรือไม่ และการจัดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมอาจจะทำได้ยาก โดยเฉพาะในระดับฐานคติ

## การปรับตัวทางวัฒนธรรม (Culture adaptation)

### ความหมายของการปรับตัวทางวัฒนธรรม

นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Culture adaptation) ไว้ โดยมีใจความสำคัญดังต่อไปนี้ คือ

อมรา พงศาพิชญ์ (2547, หน้า 16) ได้อธิบายความหมายของการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Culture adaptation) ว่าการศึกษาเรื่องเกี่ยวกับการปรับตัวอาจศึกษาจากด้านการปรับตัวทางชีวภาพ และการปรับตัวทางวัฒนธรรม ผู้ที่ใช้คำว่าปรับตัวมักจะใช้ในความหมายของความสัมพันธ์ระหว่าง สิ่งที่ศึกษา ซึ่งอาจเป็นมนุษย์และสัตว์กับสิ่งแวดล้อมรอบตัวและแหล่งที่อาศัย (Habitant) การศึกษา ในลักษณะนี้มักเป็นการพิจารณาเชิงประวัติศาสตร์เช่น (1) ได้มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อจัดระบบ ความสัมพันธ์ให้สอดคล้องกัน (2) ได้มีการปรับเปลี่ยนตัวมนุษย์หรือสัตว์เพื่อให้มีความสัมพันธ์กับ สภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่เหมาะสม และ (3) ได้มีการปรับสภาพแวดล้อมให้สอดคล้อง กับสภาพมนุษย์หรือสัตว์ การใช้คำว่า “การปรับตัว” จึงมักใช้ในความหมายของการปรับเปลี่ยน ส่วนใดส่วนหนึ่ง หรือหลายส่วนเพื่อให้ความสัมพันธ์ลงตัว

นอกจากนี้ กลอยกลม ขวัญเยื้องพันธ์ (2546, หน้า 27) ได้กล่าวถึง การปรับตัวทาง วัฒนธรรม (Culture adaptation) ว่าการปรับตัวทางวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับด้านจิตใจอย่างเห็น ได้ชัด เนื่องจากเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ ของอัตลักษณ์เดิม (Identity-being) ไปสู่ อัตลักษณ์ใหม่ (Identity-becoming) กล่าวคือ การที่บุคคลต้องเข้าไปอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มี วัฒนธรรมต่างไปจากเดิม หรือเข้าสู่วัฒนธรรมใหม่เป็นเหตุให้บุคคลเกิดความตึงเครียดและส่งผล กระทบต่ออาการทางจิตใจ และร่างกายได้ อีกความหมายหนึ่งคือการเกิดสภาวะตื่นตระหนกทาง วัฒนธรรม หรือเรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า Culture shock เมื่อต้องเผชิญกับสิ่งที่ไม่คุ้นเคย สัญลักษณ์ ต่าง ๆ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้บุคคลนั้นรู้ว่าควรปฏิบัติอย่างไรเมื่อต้องอยู่ในสถานที่ หรือ วัฒนธรรมใหม่

### วิวัฒนาการของการศึกษาการปรับตัวทางวัฒนธรรม

Yang (2005, pp. 31-32) กล่าวถึง วิวัฒนาการของการศึกษาการปรับตัวทางวัฒนธรรม ซึ่ง สามารถจำแนกได้เป็น 3 ยุค ได้แก่ ยุคแรก ยุคพัฒนา และยุคทอง

1. ยุคเริ่มแรก การศึกษาการปรับตัวทางวัฒนธรรมในยุคเริ่มแรก เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ จิตใจของผู้อพยพที่เข้าไปอยู่ในดินแดนสหรัฐอเมริกา ตามผลทางสถิติประชากรของสหรัฐอเมริกา ประจำปี ค.ศ. 1903 ปรากฏว่า ประชากรที่อยู่ในโรงพยาบาลร้อยละ 70 เป็นผู้อพยพ และได้ส่ง ผลกระทบในหลายด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านเศรษฐกิจ ด้านแรงงาน และด้านการเมือง ในเวลา ต่อมา โรงพยาบาลโรคจิตก็ได้มีการรวบรวมข้อมูลของผู้ป่วย และได้ปรากฏผลเช่นเดียวกัน คือ

ผู้ป่วยส่วนใหญ่เป็นผู้ป่วย โดยเฉพาะผู้ป่วยในด้าน โรคจิต

2. ยุคพัฒนา เมื่อปลายศตวรรษที่ 20 นักวิชาการได้เปลี่ยนมุมมองของการศึกษาปัญหาผู้ป่วยจากโรคจิตมาเป็นมุมมองด้านเหตุผลที่ทำให้เกิดโรคจิตของกลุ่มคนดังกล่าว ในระยะเวลาต่อมา การศึกษาค้นคว้ามักจะศึกษาในแง่ของทฤษฎี แต่ขาดการปฏิบัติทดลองเนื่องจากว่าการเก็บข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาการปรับตัวทางวัฒนธรรมมีความยากลำบาก จึงทำให้การเก็บข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างเป็นการเก็บข้อมูลอย่างง่าย โดยไม่มีการคัดเลือก และมองข้ามปัจจัยที่มีความสำคัญประการหนึ่งคือ ปัจจัยของกลุ่มคนที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน

3. ยุคทอง ต่อมาจากยุคพัฒนาประมาณ 10 ปี การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการปรับตัวทางวัฒนธรรมได้พัฒนาอย่างรวดเร็ว และได้เข้าสู่ในยุคทอง นอกจากมีการพัฒนาวิธีการศึกษาให้มากขึ้นแล้ว ขอบเขตและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาก็ได้ขยายกว้างขึ้น เช่น ผู้ป่วย นักศึกษาต่างชาติ ผู้ลี้ภัย แรงงานต่างด้าว นักท่องเที่ยว รวมทั้งผู้พักแรมประเภทอื่นด้วย เป็นต้น ส่วนผู้ที่มีความสนใจศึกษาในเรื่องนี้ก็เริ่มมีลักษณะหลากหลายยิ่งขึ้น เช่น นักวิชาการด้านภาษา นักวิชาการด้านจิตวิทยา เป็นต้น ซึ่งส่งผลทำให้การศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวทางวัฒนธรรมได้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

(Yang, 2005, pp. 31-32)

จากการศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวทางวัฒนธรรม ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าการปรับตัวทางวัฒนธรรมมีการพัฒนาเป็นระยะ ในระยะเริ่มแรกเป็นการศึกษาปัญหาเกี่ยวกับผู้ป่วย โดยเฉพาะในด้าน โรคจิต ต่อมาระยะที่สองหรือยุคพัฒนา การศึกษาค้นคว้าจะเน้นในแง่ของทฤษฎี แต่ขาดการปฏิบัติทดลอง และในระยะที่สามซึ่งเรียกว่ายุคทอง นอกจากจะมีการพัฒนาวิธีการศึกษาให้มากขึ้นแล้ว ขอบเขตและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาก็ได้ขยายกว้างขึ้น

#### **การช็อกทางวัฒนธรรม (Culture shock)**

พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา อังกฤษ-ไทย (2549, หน้า 113-114) ได้อธิบายความหมายของการช็อกทางวัฒนธรรมไว้ว่าการช็อกทางวัฒนธรรม (Culture shock) ได้แก่ สภาวะที่บุคคลถูกกระทบจิตใจอย่างรุนแรงเมื่อเข้าไปอยู่ในวัฒนธรรมใหม่โดยทันที เป็นผลมาจากการที่วัฒนธรรมใหม่นั้นแตกต่างอย่างมากกับสังคมที่ตนเคยอยู่เดิม อาจจะเป็นด้านภาษา หรือประเพณีปฏิบัติ ทำให้บุคคลผู้เข้าไปอยู่ใหม่เกิดความกังวลใจไม่แน่ใจในความคาดหวังทางสังคมใหม่หรือรู้สึกว่าคุณเป็นคนนอกที่แปลกแยกบุคคลอาจต้องประสบปัญหาอาการช็อกทางวัฒนธรรมอีกครั้งเมื่อกลับคืนสู่สังคมเดิมของตน

เช่นเดียวกัน นิยพรรณ วรณศิริ (2550, หน้า 73) มีแนวคิดเกี่ยวกับการช็อกทางวัฒนธรรม โดยอธิบายว่า การช็อกทางวัฒนธรรมเป็นสภาพทางจิตใจ อารมณ์ และความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมที่แตกต่างไปจากพฤติกรรมที่บุคคลเคยรู้ เคยเห็น เคยประพฤติปฏิบัติ และมี

ประสบการณ์มาก่อนเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นกะทันหันเพราะไม่ได้คาดคิดว่าจะพบเห็นพฤติกรรม หรือสิ่งของ หรือระบบและกฎเกณฑ์ของสังคมที่แตกต่างไปจากที่ตนเคยมีประสบการณ์มาก่อน อย่างมากมาย จนปรับตัวและปรับใจรับปรากฏการณ์เหล่านั้นไม่ทันเพราะไม่ได้เตรียมตัวเตรียมใจ มาก่อน ปรากฏการณ์ที่เกี่ยวกับการช็อกทางวัฒนธรรมนี้มักจะเกิดขึ้นกับคนต่างวัฒนธรรมซึ่งต้อง เข้าไปสัมผัสกับอีกวัฒนธรรมหนึ่งอย่างกะทันหัน โดยมีได้เรียนรู้ถึงกฎเกณฑ์ทางวัฒนธรรมของ สังคมนั้น ๆ มาก่อน ความไม่เข้าใจเหตุการณ์ และสภาพที่แตกต่างก็ดี ความไม่เคยชินก็ดี จะ ก่อให้เกิดความรู้สึกที่รับไม่ได้ เกิดความรู้สึกของการไม่ยอมรับ ไม่เข้าใจ และทำใจไม่ได้และใน ที่สุดก็จะเกิดการต่อต้านและตอบโต้ต่อวัฒนธรรมที่แตกต่างทั้งทางตรงและทางอ้อม การต่อต้าน โดยตรงก็คือ การปฏิเสธไม่ยอมรับหรือสังสรรค์กับคนต่างวัฒนธรรม การแสดงอาการรังเกียจ โดยเปิดเผย การติฉินนินทาว่าร้าย บ่นหรือพูดถึงแบบไม่สบายอารมณ์บ่อยครั้ง ส่วนการต่อต้าน โดย ทางอ้อม ได้แก่ การหันหลังให้วัฒนธรรมนั้นอย่างสงบ ไม่ให้ความร่วมมือ ถอนตัวออกจากสังคม และแยกอยู่ตามลำพัง ทางด้านจิตใจและอารมณ์จะมีผลมากที่สุด โดยที่บุคคลจะเกิดความคับข้องใจ ขัดแย้งในใจ หงุดหงิด ชะงักงันในความคิดและอุดมการณ์ สับสน และจะกลายเป็นคนมองโลกใน แง่ร้ายไปในที่สุด ความไม่ปรกติทางจิตใจจะมีผลในทางร่างกาย และบุคลิกภาพ เช่น เป็น โรค ประสาท มีความเครียดสูง เกิดอาการปวดหัวตัวร้อน เป็นต้น (นิยพรรณ วรรณศิริ, 2550)

ทั้งนี้ อัตราการช็อกทางวัฒนธรรมจะมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับ (1) ขบวนการปลูกฝัง สั่งสอนวัฒนธรรมเดิม (Enculturation) หากบุคคลถูกปลูกฝังวัฒนธรรมเดิมมาอย่างแนบแน่น ก็จะทำให้การยอมรับ และเข้าใจวัฒนธรรมของตนเองมากเกินไป จะยากมากสำหรับการปรับตัวทาง วัฒนธรรม (2) อคติทางวัฒนธรรม (Ethnocentrism) ถ้าบุคคลมีความนิยมในวัฒนธรรมของตนเอง มากเกินไป และตัดสินสิ่งอื่นหรือผู้อื่นด้วยค่านิยมของตนเองเป็นพื้นฐานเสมอ กรณีนี้การช็อกทาง วัฒนธรรมจะเกิดได้ง่าย เพราะการไม่เข้าใจเป็นกลาง และยอมรับวัฒนธรรมผู้อื่นไม่ได้ การช็อกทาง วัฒนธรรมที่เกิดกับกลุ่มชน (ไม่ใช่เฉพาะตัวบุคคล) จะส่งผลให้เกิดสภาพสับสน เกิดความขัดแย้ง และเกิดการชะงักในสังคมในการจะก้าวเดินหรือพัฒนาสังคมให้ก้าวหน้าต่อไปจะส่งผลให้สังคม ไม่เจริญ (นิยพรรณ วรรณศิริ, 2550)

อย่างไรก็ดี Jiang (2007, p. 29) กล่าวว่า Culture shock เกิดขึ้นเนื่องจากวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งทำให้จิตใจและความรู้ของผู้ที่สัมผัสมีการเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะ ดังนี้

1. รู้สึกสับสนเนื่องจากสภาพความเป็นจริงไม่สอดคล้องกับที่คาดหวัง
2. รู้สึกแปลกใจเนื่องจากการสัมผัสกับวัฒนธรรมใหม่
3. รู้สึกสูญเสียเนื่องจากไม่ได้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่คุ้นเคย เช่น เพื่อน อานาจ เป็นต้น
4. รู้สึกถูกปฏิบัติหรือไม่ยอมรับจากสมาชิกในวัฒนธรรมใหม่

5. รู้สึกไม่มีความมั่นใจในการแสดงความสามารถของตนเอง
6. รู้สึกอ่อนแอเนื่องจากไม่สามารถควบคุมภาวะแวดล้อมที่อยู่รอบตัวได้

จากการศึกษาความหมายและลักษณะการช็อกทางวัฒนธรรม (Culture shock) ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การช็อกทางวัฒนธรรมเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเนื่องจากบุคคลได้สัมผัสกับวัฒนธรรมใหม่ โดยที่ไม่ได้ศึกษาเรียนรู้มาก่อน ซึ่งอาจส่งผลให้บุคคลดังกล่าวเกิดภาวะของการเปลี่ยนแปลงทางจิตใจ ตลอดจนอารมณ์และความรู้สึก ทั้งนี้ มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่ข้องหลายประการ เช่น การอคตินิยมทางวัฒนธรรม ประเพณีปฏิบัติ และภาษา ทั้งนี้ หมายรวมถึงภาษาเขียน ภาษาพูด และภาษากาย เป็นต้น

สำหรับกลุ่มตัวอย่างของการศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวทางวัฒนธรรมนั้น Wu (2007, p. 7) ได้จำแนกกลุ่มตัวอย่างของการศึกษาออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. กลุ่มคนที่พำนักอาศัยเป็นเวลานาน หมายถึง กลุ่มคนที่ดำเนินชีวิตในสังคมวัฒนธรรมที่ไม่ได้เป็นวัฒนธรรมเดิมของตนเองเป็นระยะเวลาสั้น เช่น ผู้ลี้ภัย ผู้อพยพ เป็นต้น ซึ่งเป็นสมาชิกในสังคมเดียวกัน (Members of same society)

2. กลุ่มคนที่พำนักอาศัยเป็นเวลาสั้นหรือเรียกว่าผู้พักแรม คือ กลุ่มคนที่ดำเนินชีวิตในสังคมวัฒนธรรมที่ไม่ได้เป็นวัฒนธรรมเดิมของตนเองเป็นระยะเวลาสั้น เช่น นักศึกษาต่างชาติ นักท่องเที่ยว เป็นต้น ซึ่งเป็นสมาชิกในสังคมแตกต่างกัน (Members of different societies)

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัวทางวัฒนธรรม

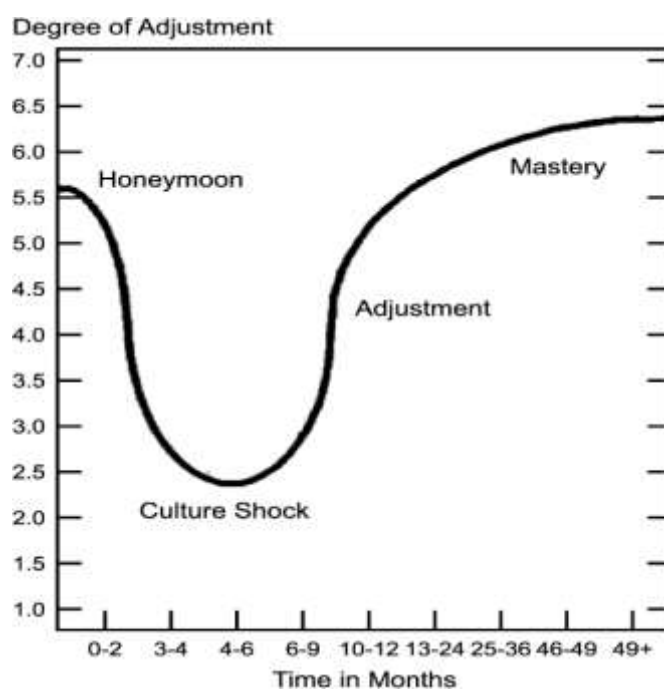
การปรับตัวทางวัฒนธรรม มีแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้คือ

การปรับตัวทางวัฒนธรรมแบบการเรียนรู้วัฒนธรรม (Culture learning) เป็นการปรับตัวทางวัฒนธรรมที่ค่อย ๆ ใช้เวลาในการอบรมบ่มเพาะเรียนรู้วัฒนธรรมใหม่ โดย Richard (1994 cited in Yang, 2005, p. 38) มีแนวคิดว่า ภาษา ท่าทางและความเคยชินต่าง ๆ ของกลุ่มชนใดเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม เมื่อวัฒนธรรมที่เคยชินแบบนี้มีการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ในสังคมแปลกใหม่ย่อมจะทำให้เกิดความรู้สึกกังวลและไม่แน่ชัด ดังนั้น กลุ่มชนเหล่านี้จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเรียนรู้สังคมวัฒนธรรมใหม่ เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น การทักทายกัน การกล่าวขอบคุณ การเรียนรู้จากเพื่อน เป็นต้น (Zhiyuan, 2012)

การปรับตัวทางวัฒนธรรมแบบแรงผลักดัน (Stress coping) เป็นการปรับวิธีการดำเนินชีวิต ระบบความคิด และค่านิยม การปรับดังกล่าวนี้ย่อมจะมีการเปลี่ยนแปลงและมีการเกิดอาการช็อกทางวัฒนธรรม (Culture shock) ซึ่งเป็นอิทธิพลที่ทำให้เกิดแรงผลักดันแก่ผู้สัมผัสสังคมวัฒนธรรมใหม่ และบังคับให้มีการรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าว เพื่อต่อสู้กับปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะนั้น ดังนั้น การปรับตัวทางวัฒนธรรมจะเริ่มจาก การไม่ยอมรับ การปฏิเสธ การห่างเหิน

การยอมรับ การปรับตัว จนเข้าสู่การผสมผสาน (Bennett, 1986 cited in Yang, 2005, p. 38)

กระบวนการปรับตัวทางวัฒนธรรมแบบทฤษฎีเส้นโค้ง U (U-Curve model) Lysgaard (1955 cited in Yang, 2005, p. 42) เป็นผู้บัญญัติทฤษฎีเส้นโค้ง U โดยมีแนวคิดว่าการปรับตัวทางวัฒนธรรมเป็นกระบวนการที่เริ่มต้นจากความรู้สึกตื่นเต้นดีใจ (Honeymoon) แล้วค่อย ๆ ประสบปัญหาที่เกิดจากการช็อกทางวัฒนธรรม (Culture shock) จนมีการปรับ (Adjustment) ให้เข้ากับสังคมวัฒนธรรมใหม่ (Mastery) ดังนั้น ในกระบวนการการปรับตัวทางวัฒนธรรมจะมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงคล้าย ๆ กับเส้นโค้ง U ดังภาพที่ 2-6 ต่อไปนี้



ภาพที่ 2-6 การปรับตัวทางวัฒนธรรมแบบเส้นโค้ง U (The Lysgaard U-curve model)

(Adler, 1955 cited in Yang, 2005)

ทั้งนี้ Adler (1975) ก็มีแนวคิดในทำนองเดียวกันว่ากระบวนการในการปรับตัวทางวัฒนธรรมเป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. ช่วงที่มีการสัมผัส (Contact stage) การสัมผัสกับสิ่งแปลกใหม่ และมีความรู้สึกตื่นเต้น
2. ช่วงที่มีการสลายตัว (Disintegration stage) ความรู้สึกตื่นเต้นหายไป และเริ่มเกิดความรู้สึกงงวาย สับสน และวุ่นวาย



3. ช่วงที่มีการบูรณาการใหม่ (Reintegration stage) เริ่มที่จะปรับสร้างค่านิยมใหม่สำหรับสังคมวัฒนธรรมใหม่

4. ช่วงที่มีการปรับตัวด้วยตนเอง (Automatic stage) เริ่มมีการเรียนรู้และยอมรับสังคมวัฒนธรรมใหม่

5. ช่วงที่มีการผสมผสาน (Independent stage) การผสมผสานระหว่างวัฒนธรรม และปรับตัวให้เข้ากับสังคมวัฒนธรรมใหม่

สำหรับวิธีการปรับตัวทางวัฒนธรรมนั้น Berry (1974, pp. 345-383 cited in Yu, 2005, p. 838) มีแนวความคิดว่า ในการปรับเปลี่ยนทางวัฒนธรรมนั้น จะประกอบไปด้วย 2 มิติ คือ “การรักษาวัฒนธรรมดั้งเดิมของตนเอง และมีการปรับเปลี่ยนจนยอมรับวัฒนธรรมใหม่” แต่ปัญหาของการปรับเปลี่ยนทางวัฒนธรรมเป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ขึ้น นอกจากจะต้องมีความเข้าใจถึง ประเพณี ระบบสังคม และศาสนาแล้ว ยังมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนและเลือกพฤติกรรมกับค่านิยม ดังนั้น วิธีการจากการปรับเปลี่ยนทางวัฒนธรรมเข้าสู่การผสมผสานทางวัฒนธรรมมักจะมีอยู่ 4 วิธี คือ

1. การผสมผสาน (Integration) หมายถึง ในการปรับตัวทางวัฒนธรรม นอกจากมีการรักษาวัฒนธรรมแม่หรือวัฒนธรรมเดิมไว้แล้ว ยังมีการติดต่อความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมใหม่ เพื่อผสมผสานวัฒนธรรมทั้ง 2 เข้าด้วยกัน

2. การย่อยและดูดซึม (Assimilation) หมายถึง ในการปรับตัวทางวัฒนธรรม ไม่รักษาวัฒนธรรมแม่หรือวัฒนธรรมเดิมไว้ แต่รู้สึกภูมิใจและยินดีที่จะยอมรับวัฒนธรรมใหม่

3. การแบ่งแยก (Separation) หมายถึง การปรับตัวทางวัฒนธรรมที่รักษาวัฒนธรรมแม่ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมดั้งเดิมไว้ และไม่ต้องการจะมีการติดต่อความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมใหม่มาก

4. กลุ่มชนชายขอบ (Marginalization) หมายถึง การปรับตัวทางวัฒนธรรมที่รักษาและให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมแม่หรือวัฒนธรรมดั้งเดิม ไม่มีความสนใจในการที่จะติดต่อความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมใหม่

ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวทางวัฒนธรรมนั้น Ward (1992, pp. 175-194 cited in Chen, 2003, p. 705) มีความคิดเห็นว่า การปรับตัวทางวัฒนธรรมประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ การปรับตัวของสังคมวัฒนธรรม (Sociocultural adaptation) การปรับทางสภาพจิตใจ (Psychological adaptation)

อย่างไรก็ดี Hammer (1989, pp. 247-260) ได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวทางวัฒนธรรมไว้ 8 ประการ คือ 1) การสนับสนุนของสังคมเจ้าภาพ 2) โครงสร้างของสังคมเจ้าภาพ 3) การยอมรับของสังคมเจ้าภาพ 4) วิธีการคบค้าสมาคมระหว่างกัน 5) อคติที่มีต่อกลุ่มชนและ

วัฒนธรรม 6) ความเห็นพ้องระหว่างวัฒนธรรม 7) ความใกล้เคียงระหว่างวัฒนธรรม และ 8) ความสามารถในการใช้ภาษาถิ่น นอกจากนี้แล้ว ความรู้ความเข้าใจของวัฒนธรรมท้องถิ่น ระยะเวลาในการพำนักอาศัย และประสบการณ์ของการดำเนินชีวิตในต่างประเทศก็เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวทางวัฒนธรรมเช่นกัน (Bochner, 1972, pp. 65-81)

นอกจากนี้ Mendenhall and Oddou (1985, pp. 39-47 cited in Chen, 2003, pp. 135-136) มีแนวคิดว่าการปรับตัวทางวัฒนธรรมประกอบด้วย 3 มิติ คือ อารมณ์ความรู้สึก พฤติกรรม และการรับรู้ อารมณ์ความรู้สึกหมายถึง ความสุขใจของบุคคลที่พำนักอาศัยเป็นระยะเวลาสั้น ส่วน พฤติกรรม หมายถึง สภาพของพฤติกรรมบุคคลสัมพันธ์กับวัฒนธรรมใหม่ และการรับรู้ หมายถึง ค่านิยมและระดับการยอมรับวัฒนธรรมใหม่ของบุคคล

ทั้งนี้ Babiker, Cox, and Miller (1980, pp. 109-116) ได้ศึกษาระดับความแตกต่างทางวัฒนธรรมหรือระยะห่างทางวัฒนธรรม (Cultural distance) โดยสรุปว่าความแตกต่างหรือระยะห่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวทางวัฒนธรรม โดยสาเหตุที่มีการเกิดวิถีชีวิตศาสนา ประเพณีมีความแตกต่างกันไม่เท่ากัน เพราะระยะห่างทางภูมิประเทศของวัฒนธรรมหากความแตกต่างกันระหว่างวัฒนธรรมยังมีมากยิ่งทำให้การสื่อสารและความเข้าใจซึ่งกันและกันยากลำบากมากขึ้น (Babiker et al., 1980, pp. 109-116)

ส่วน Bogardus (1925, cited in Jiang, 2007, p. 29) ได้สร้างมาตรฐานในการวัดระยะห่างหรือระดับความสนิทสนมของกลุ่มคนที่มีวัฒนธรรมและเชื้อชาติแตกต่างกันไว้เป็นลำดับ ดังนี้คือ

1. มีความยินยอมที่จะแต่งงานและสร้างเครือข่ายญาติซึ่งกันและกัน
2. มีความยินยอมคบเป็นเพื่อนสนิท
3. มีความยินยอมเป็นเพื่อนบ้าน
4. มีความยินยอมเข้าร่วมทำงานด้วยกัน
5. มีความยินยอมให้สิทธิพลเมือง
6. มีความยินยอมเพียงให้มาเยี่ยมเยียนบ้านเมืองในฐานะที่เป็นนักท่องเที่ยว
7. หวังว่าจะไม่พบเจอในบ้านเมืองของตน

อย่างไรก็ดี Yang (2005, p. 119) ให้แนวคิดที่ค่านิยมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมอย่างมาก เพราะค่านิยมจะเป็นบรรทัดฐานหรือมาตรฐานในการดำเนินพฤติกรรมและการตัดสินใจของประชาชนในสังคม ดังนั้น ค่านิยมจึงเป็นสาเหตุที่สำคัญยิ่งที่ทำให้การเกิดระยะห่างของวัฒนธรรมและวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันเมื่อกลุ่มชนที่มีค่านิยมแตกต่างกันได้มีการสัมพันธ์กันมักจะมีความโกรธแค้นและความอาฆาตเกิดขึ้นระหว่างกัน ส่วน อมรา พงศาพิชญ์ (2547) กล่าวถึงเรื่องการตีความหรือตีค่าวัฒนธรรม การศึกษาเรื่อง

วัฒนธรรมมีเรื่องที่ต้องพึงระวังอยู่ คือ เรื่องการตีความหรือตีค่าวัฒนธรรม มนุษย์เราดไม่ได้ที่จะคิดว่าวัฒนธรรมของตัวเองนั้นดีที่สุดใน และในการวิเคราะห์หรือศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมอื่น จึงอคิดไม่ได้ที่จะให้ค่านิยมหรือความคิดจากประสบการณ์ส่วนตัวมาวัดหรือประเมินวัฒนธรรมอื่น ความคิดที่ว่าวัฒนธรรมของตนดีกว่าวัฒนธรรมของสังคมอื่นนี้ ภาษาอังกฤษเรียกว่า Ethnocentrism ซึ่งเป็นอคติทางวัฒนธรรม และเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงเป็นอย่างยิ่ง

ทั้งนี้ Brislin and Baumgardner (1971, pp. 397-400) กล่าวว่า อคติทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวทางวัฒนธรรมโดยให้ความประทับใจต่อกลุ่มชนหรือวัฒนธรรมเป็นกำหนดเฉพาะ เช่น ชาวฝรั่งเศสมีความโรแมนติกมาก ชาวจีนเก่งค้าขาย เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อความคิดต่อความสัมพันธ์กันตั้งแต่แรกหรืออาจทำให้เสียโอกาสได้มีการสื่อสารและสัมพันธ์กันส่วน Cohen (1985, p.75) มีความเห็นว่า การสนับสนุนทางสังคมเป็นทรัพยากรที่บุคคลสนับสนุนให้กับบุคคลที่ต้องการความช่วยเหลือ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Procidano (1983, p. 2) ที่มีความเห็นว่า การสนับสนุนทางสังคมหมายถึง ความช่วยเหลือต่าง ๆ ที่บุคคลได้รับจากสังคมหรือบุคคลอื่น ๆ

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวทางวัฒนธรรมนั้นมีหลายองค์ประกอบด้วยกัน โดยส่วนที่สำคัญ คือ สังคม วัฒนธรรมที่บุคคลอาศัยอยู่ สภาพจิตใจของบุคคล ระยะเวลาที่อยู่อาศัย ระดับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ภาษา ค่านิยม ประสบการณ์การดำเนินชีวิตในต่างประเทศ การมีอคติทางวัฒนธรรม และการสนับสนุนทางสังคม เป็นต้น

## การเปลี่ยนแปลงสังคมและวัฒนธรรมในมาเลเซีย

### ความสำคัญของสังคมและวัฒนธรรม

สังคม (Social) ตามความหมายราชบัณฑิตยสถาน คือ คนจำนวนหนึ่งที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันตามระเบียบกฎเกณฑ์ โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญร่วมกัน อาทิ วงการหรือสมาคมของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เช่น สังคมชนบท สังคมชาวบ้าน เป็นต้น โดยความหมายตามสารานุกรมเสรีนั้น สังคมหรือสังคมมนุษย์ คือการอยู่ร่วมกันของมนุษย์โดยมีลักษณะความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในหลายรูปแบบ เช่น อาชีพ อายุ เพศ ศาสนา ฐานะ ที่อยู่อาศัย ฯลฯ การที่มนุษย์รวมกันเป็นสังคมนั้น ช่วยให้มีมนุษย์สามารถสร้างและพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จได้ ขณะเดียวกัน สังคมที่พัฒนาหรือกำลังพัฒนาเป็นเมืองขนาดใหญ่ ซึ่งมีการใช้เทคโนโลยีช่วยในการทำงานอย่างมกนั้น ก็อาจส่งผลให้ประชากรที่ไม่สามารถปรับตัวตามสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวหรือความรู้สึกว่าตนเองไม่มีส่วนร่วมในสังคมขึ้นมาได้

วัฒนธรรม (Culture) คือ รูปแบบหรือวิถีการดำเนินชีวิตของมนุษย์ของชุมชนแต่ละกลุ่มที่มนุษย์สร้างขึ้นมา และยอมรับร่วมกัน เป็นโครงสร้างเชิงสัญลักษณ์ที่ทำให้กิจกรรมนั้นเด่นชัดและมีความสำคัญ เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการอยู่ร่วมกันอย่างปกติสุขในสังคม

สังคมและวัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ เปรียบเสมือนเหรียญเงินที่มีสองด้าน ทั้งด้านหน้าและด้านหลัง สังคมนั้น หมายถึง กลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันในบริเวณใดบริเวณหนึ่งมานานแล้ว จนมีความรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกันมีภาษา มีขนบธรรมเนียมประเพณี และมีวิถีทางการดำรงชีวิตร่วมกันเป็นแบบอย่างเดียวกัน ส่วนวัฒนธรรมนั้น หมายถึง บรรดาขนบธรรมเนียมประเพณี ภาษา และทุกสิ่งทุกอย่างที่คนในสังคมนั้นสร้างขึ้นมา เพื่อดำรงชีวิตอยู่ร่วมกัน เพราะฉะนั้น ถ้าไม่มีสังคมก็ไม่มีวัฒนธรรม ทั้งสองอย่างนี้จึงเป็นของคู่กันจนแยกออกจากกันไม่ออก (ศรีศักร วัลลิโภดม และศิรินาถ สุริยะ, 2556)

#### ความหมายของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม

ในสังคมมนุษย์ อาจจำแนกการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 2 ส่วน คือ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมกับการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม (วัชรนา คลายนาทร, 2553)

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม มุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างของสังคมและระบบความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในสังคม เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของประชากร ระดับการศึกษาของประชาชน อัตราการเพิ่มของประชากร การเปลี่ยนแปลงระบบความสัมพันธ์ของสังคมแบบชนบทไปสู่สังคมเมือง การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างจากระบบที่ปราศจากแบบแผนไปสู่การจัดตั้งสหพันธ์กรรมกรและการใช้กฎหมายแรงงาน การที่กลุ่มสมรสเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ที่สามเป็นใหญ่ในครอบครัวไปสู่ความเสมอภาคกัน เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมเน้นการประดิษฐ์ของสังคม ทั้งที่เป็นการประดิษฐ์ทางวัตถุ และไม่ใช่วัตถุ เช่น ภาษา ศิลปะ ศีลธรรม ดนตรี การเล่นอันเป็นประเพณีต่าง ๆ รวมถึงความรู้ ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานทางสังคม ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมจะมีความเกี่ยวข้องระหว่างกันเช่นการประดิษฐ์ย่อมมีผลกระทบต่อระบบความสัมพันธ์ของสมาชิกในสังคม การผลิตนวัตกรรมทางการศึกษาทำให้สามารถใช้ระบบมหาวิทยาลัยเปิด และมีผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ในทางตรงข้ามการสร้างระบบสังคมใหม่ย่อมทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องประดิษฐ์สิ่งใหม่ เพื่อสนองต่อระบบสังคมนั้น เช่น ในระบบเศรษฐกิจของสังคมเมืองที่สตรีต้องหาเลี้ยงครอบครัวร่วมกับสามี ทำให้เกิดความจำเป็นในการประดิษฐ์เครื่องซักผ้า อาหารกระป๋อง เครื่องดูดฝุ่น เพื่อลดภาระของคู่สมรส เป็นต้น (วัชรนา คลายนาทร, 2553)

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมเป็นกระบวนการต่อเนื่อง เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน กระบอบต่อแบบแผนการดำเนินชีวิต

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมสามารถจำแนกได้เป็น 3 แบบ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิวัติ (Revolution) หมายถึง ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสถาบันส่วนใหญ่ในสังคม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงค่านิยมสำคัญของสังคมอย่างรุนแรงและรวดเร็ว เช่น การเปลี่ยนแปลงการปกครองการปฏิวัติมักเกิดขึ้นในกรณีที่สมาชิกเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจต่อสถานะในสังคมของตนเมื่อเปรียบเทียบกับความเป็นอยู่ในอดีต หรือเมื่อเปรียบเทียบกับสังคมอื่น ความรู้สึกเช่นนี้ เรียกว่า Relative deprivation โดยคาร์ล มาร์กซ์ ได้เน้นความสำคัญของ Relative deprivation ว่านำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม โดยในสังคมทุนนิยม กรรมกรจะมีความสุขกับชีวิตในเมืองตราบจนกลุ่มคนดังกล่าวเริ่มเปรียบเทียบตนเองกับชนชั้นอื่น และเริ่มตระหนักว่าตนเองเปรียบเสมือนวัตถุที่ถูกใช้ประโยชน์ จึงควรแสวงหาแนวทางที่ดีขึ้น โดยการเปลี่ยนระบบโครงสร้างของสังคม ซึ่งแสดงว่า กรรมกรได้เกิด Relative deprivation ซึ่งการปฏิวัติต้องใช้เวลายาวนานในการปรับปรุงโครงสร้างใหม่ให้คงที่ เช่น ปรับปรุงกระบวนการผลิตทางสังคมต่อวัฒนธรรมใหม่ที่เปลี่ยนไปจากเดิม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงค่านิยมดั้งเดิมของสมาชิกด้วยกระบวนการสื่อสารต่าง ๆ (วัชรา คลายนาทร, 2553)

2. การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Trends) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทีละเล็กละน้อยในระยะเวลาอันยาวนาน นักสังคมวิทยาที่เน้นการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมในรูปแบบนี้ คือ เอมีล เดอร์ไคม์ ซึ่งอธิบายการเปลี่ยนแปลงจากสังคมแบบ Mechanical solidarity อันเป็นสังคมเรียบง่าย แบบชนบท มีค่านิยมจารีตประเพณี เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวไปสู่สังคมแบบ Organic solidarity (วัชรา คลายนาทร, 2553)

3. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน (Everyday change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มนุษย์ไม่ค่อยได้สังเกต ดูเหมือนมีอิทธิพลน้อย เพราะสมาชิกไม่รู้ตัว สังคมในยุคปฏิวัติการเกษตรหรือในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม คนในยุคนี้ไม่ได้ตระหนักว่ายุคของตัวเองมีการปฏิวัติอุตสาหกรรมเกิดขึ้น แต่คนในยุคหลังได้สังเกตว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมายในช่วงเวลานั้น จนเป็นเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ตามมา ทั้งนี้ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม คือ การแพร่กระจาย (Diffusion) ซึ่งมีลักษณะการแพร่กระจายอยู่ 3 ประการ คือ (วัชรา คลายนาทร, 2553)

3.1 การแพร่กระจายเป็นกระบวนการสองทาง (Two-way processes) คือ มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้สิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ ระหว่างผู้กระจายและผู้รับ

3.2 การแพร่กระจายเป็นกระบวนการเลือกสรร (Selective process) คือ การรับวัฒนธรรมต่างถิ่นที่แพร่เข้ามาเพียงบางส่วน

3.3 การแพร่กระจายองค์ความรู้ได้นำไปสู่การคิดเปลี่ยนแปลงแก้ไขใหม่ในสังคมของผู้รับ (Modification) คือ เปลี่ยนแปลงองค์ประกอบทั้งหมดของสิ่งที่ได้รับมาใหม่

อย่างไรก็ดี Smelser and Swedberg (1988, pp. 381-383) กล่าวว่า อัตราการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เราจะพบว่า ไม่มีสังคมใดเลยที่ไม่มี การเปลี่ยนแปลง เพียงแต่การเปลี่ยนแปลงที่เราพบเห็นในแต่ละสังคมจะมีความแตกต่างกันไป บางสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในขณะที่บางสังคมมีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก อะไรเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงสังคมในอัตราที่แตกต่างกันเหล่านี้ นักสังคมวิทยา Smelser and Swedberg ได้สรุปไว้ 5 ประการ คือ

1. จำนวนประชากร จำนวนประชากรเพิ่มขึ้นเป็นจำนวน อันเนื่องมาจากความสามารถ ในการผลิตอาหารมาก ความสามารถทางการแพทย์ที่จะรักษาชีวิตคนจาก โรคร้าย การสาธารณสุขที่ดี ทำให้มนุษย์สามารถมีอายุยืนยาวขึ้น รวมทั้งการประนีประนอมกันทางการเมืองเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ทางการเมืองทำให้ไม่เกิดสงครามและการสูญเสียเลือดเนื้อ ล้วนเป็นปัจจัยที่ทำให้จำนวนประชากรเพิ่มขึ้นอย่างมาก การที่จำนวนประชากรเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ทำให้การเปลี่ยนแปลงใน ส่วนอื่น ๆ ตามมาด้วย เช่น รูปแบบการผลิตอาหาร เทคโนโลยี ระเบียบกฎเกณฑ์ของสังคม การขยายตัวของเมือง ปัญหาสังคม ละครพฤติกรรมเบี่ยงเบน เป็นต้น คือ (Smelser & Swedberg, 1988, pp. 381-383)

2. สิ่งแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ทำให้สังคมมนุษย์ต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย เช่น การเกิดแผ่นดินไหว น้ำท่วม ความแห้งแล้ง อุบัติภัยร้ายแรง เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมเหล่านี้ทำให้สมาชิกสังคมนั้นไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ในพื้นที่นั้นต่อไปได้ จำเป็นต้องเคลื่อนย้ายออกนอกพื้นที่นั้นไป (Smelser & Swedberg, 1988, pp. 381-383)

3. เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ทำให้สังคมมีรูปแบบการดำเนินชีวิตที่แตกต่างไปจากเดิม ตัวอย่างเช่น การนำรถยนต์มาใช้ ทำให้คนสามารถเดินทางได้ไกลมากขึ้น มีโอกาสทำงาน เรียนหนังสือ แสวงหาความบันเทิง หรือกิจกรรมใด ๆ ในสถานที่ห่างไกลจากบ้านมากขึ้น ทำให้เศรษฐกิจเติบโตขึ้น ทำให้วัฒนธรรมหลาย ๆ ด้านเปลี่ยนแปลงไปด้วย เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างชายหญิงที่มีความอิสระไม่ต้องตกอยู่ใต้การควบคุมของครอบครัวและชุมชนอีกต่อไป เพราะสามารถนัดพบกันในที่ห่างไกลจากครอบครัวและนอกชุมชนได้ เป็นต้น เฉพาะเพียงสิ่งประดิษฐ์ที่เรียกว่า รถยนต์อย่างเดียว ก็สามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิต พัฒนาเทคโนโลยีในด้านอื่น ๆ ตามมาอีกมากมาย (Smelser & Swedberg, 1988, pp. 381-383)

4. วัฒนธรรมนอกจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสังคมอย่างมากมาแล้ว การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมก็มีผลกระทบทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

สังคมมากด้วยเช่นกัน บางครั้งยังเป็นต้นเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีตามมาด้วย ยกตัวอย่างเช่น การเคลื่อนย้ายถิ่นที่อยู่ทำให้มีการแพร่กระจายวัฒนธรรมจากสังคมหนึ่งไปสู่อีก (Smelser & Swedberg, 1988, pp. 381-383)

5. การเกิดขึ้นของพฤติกรรมรวมหมู่และขบวนการสังคมเป็นการแสดงออกของสมาชิก ว่าไม่มีความพอใจต่อสภาพการณ์ในสังคมนั้น และต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ยกตัวอย่าง เช่น การเดินขบวนการต่อต้านระบบเผด็จการของนักศึกษาในปี พ.ศ. 2514 และ พ.ศ. 2516 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในประเทศเป็นระบบประชาธิปไตยมากขึ้นเป็นลำดับ (Smelser & Swedberg, 1988, pp. 381-383)

### การเปลี่ยนแปลงทางสังคม

#### 1. ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมแบบเส้นตรง (Linear model) ของทฤษฎีของ เฮอร์เบิร์ต สเปนเซอร์ (Turner & Spenser, 1985)

ทฤษฎีของ เฮอร์เบิร์ต สเปนเซอร์ ได้เสนอแบบหรือขั้นตอนการพัฒนาสังคม (Model of societal evolution) ในช่วงปี ค.ศ. 1960-1970 นับเป็นนักสังคมวิทยาคนแรก ๆ ที่นำเสนอแบบของการพัฒนาเขาเสนอว่าปัจจัยที่ทำให้สังคมมีการพัฒนามีขนาดใหญ่ขึ้นเกิดจากปัจจัยภายในของ สังคมนั้นเอง คือ จำนวนประชากร แต่ประเด็นที่สเปนเซอร์ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ การที่ระบบ สังคมขนาดเล็กรวมตัวเข้ากับระบบสังคมขนาดใหญ่ การรวมกันอาจเกิดสงคราม หรือการใช้กลวิธี ทางการเมืองก็ได้ การรวมกันของระบบสังคมย่อยให้กลายเป็นระบบสังคมขนาดใหญ่ ก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงลักษณะทางกายภาพของสังคม (Organic) และองค์ความรู้ความคิดภายในสังคมนั้น ด้วย (Superorganic) สเปนเซอร์ให้ความสำคัญของการพัฒนาสังคมจากเรียบง่าย ไม่ซับซ้อน ไปสู่ สังคมซับซ้อนใน 3 ส่วน คือ ระบบกฎเกณฑ์ระเบียบ (Regulatory system) ระบบของการจัดการ บริหาร (Operative system) และระบบการกระจายทรัพยากร (Distributive system) ซึ่งจะพัฒนา มีความซับซ้อนมากขึ้นเป็นลำดับขั้น โดยเขาเสนอขั้นตอนของการพัฒนาสังคมที่เน้นการวิเคราะห์ ในองค์ประกอบทั้งสามประเด็นเป็น 5 ลำดับขั้น ดังนี้คือ (Spencer, 1985)

##### 1.1 สังคมขนาดเล็กไม่ซับซ้อน และปราศจากหัวหน้า

หัวหน้าของกลุ่มจะเกิดขึ้นชั่วคราว เพื่อจัดการปัญหาบางประการ สมาชิกกลุ่มดำรงชีพด้วยการล่าสัตว์และหาอาหาร ไม่มีการนับถือศาสนาาร่วมกันของกลุ่ม สมาชิกอาจนับถือผีหรือ สิ่งศักดิ์สิทธิ์ในธรรมชาติ ครอบครัวมีขนาดเล็ก ภายในครอบครัวใช้ระบบแบ่งงานตามเพศ มีคิลปะ น้อยมาก ไม่มีการใช้ตัวหนังสือไม่มีระบบวัฒนธรรมที่เป็นทางการ อยู่ร่วมกันเป็นครอบครัวและ เร่ร่อนไม่อยู่กับที่ ไม่มีการแบ่งชนชั้น อาหารและเครื่องใช้แบ่งปันร่วมกันในครอบครัว การ ถ่ายทอดข้อมูลใช้ระบบปากต่อปาก (Spencer, 1985)

### 1.2 สังคมขนาดเล็กไม่ซับซ้อน มีหัวหน้า

มีหัวหน้าที่มีตำแหน่งถาวรและมีผู้ช่วยจำนวนหนึ่งที่จะช่วยดูแลในเรื่องต่าง ๆ เศรษฐกิจของกลุ่มขึ้นอยู่กับกรเลี้ยงสัตว์และกสิกรรมเบื้องต้น เริ่มมีการปักหลักอยู่ในที่เดิม มีการแบ่งชนชั้นเป็นหัวหน้ากับผู้ตาม อาหารและทรัพยากรมีการแบ่งปันกันในครอบครัวและภายนอกครอบครัว การถ่ายทอดข้อมูลใช้คำ พูดแบบปากต่อปากขนาดสังคมใหญ่ขึ้น และมีการเคลื่อนย้ายกลุ่มน้อยลง ยึดติดกับพื้นที่มากขึ้น (Spencer, 1985)

### 1.3 สังคมที่มีความซับซ้อน

หัวหน้ามีหลายคน และมีตำแหน่งเป็นลำดับขั้น คือ หัวหน้าสูงสุด หัวหน้าระดับท้องถิ่น และผู้ช่วยหัวหน้า ที่จะช่วยดูแลในเรื่องต่าง ๆ เศรษฐกิจขึ้นอยู่กับเกษตรกรรมแบบก้าวหน้า ศาสนาเริ่มเข้ามาอิทธิพลในระบบการเมืองการปกครอง ครอบครัวมีขนาดใหญ่ มีการแบ่งงานตามเพศ อายุและระบบการเมือง ระบบกฎหมายและวัฒนธรรมมีทั้งที่ไม่เป็นทางการ และแบบที่หัวหน้าและชุมชนเข้ามาดูแลควบคุมมีการตั้งหมู่บ้านและมีสิ่งก่อสร้างถาวรเกิดขึ้น มีการแบ่งชนชั้นเป็นหัวหรือทาสชั้นน้อยอย่างชัดเจน มีการเดินทางและทำการค้าระหว่างหมู่บ้าน การถ่ายทอดข้อมูลยังเป็น เรื่องของการใช้คำ พูดโดยคนชั้นสูงและนักเดินทาง สังคมมีขนาดใหญ่ประกอบไปด้วย กลุ่มสังคมย่อย ๆ หลายกลุ่ม มีการเคลื่อนย้ายน้อยมาก และในพื้นที่จำกัด (Spencer, 1985)

### 1.4 สังคมที่มีความซับซ้อนเป็น 2 เท่า

เกิดเป็นรัฐขึ้น มีองค์กรแบบระบบราชการ (Bureaucracy) เศรษฐกิจขึ้นอยู่กับเกษตรกรรมแบบก้าวหน้า มีระบบการจัดการแรงงานที่ซับซ้อนขึ้น ศาสนามีอิทธิพลมากขึ้นในสังคม มีกฎระเบียบจารีตพิธีกรรมที่เข้มงวดเคร่งครัด มีเมืองขนาดใหญ่และสิ่งก่อสร้างถาวร มีการแบ่งชั้นวรรณะที่เข้มงวด ครอบครัวมีขนาดใหญ่ มีการแบ่งงานตามเพศ อายุ และระบบการเมือง มีศิลปิน ผู้เชี่ยวชาญการใช้ตัวหนังสือ ผู้รู้หรือบัณฑิต โครงสร้างมีขนาดใหญ่และซับซ้อน ไม่มีการเคลื่อนย้ายถิ่นฐานแต่มีการเดินทางระหว่างเมือง (Spencer, 1985)

### 1.5 สังคมที่มีความซับซ้อนเป็น 3 เท่า

การจัดระบบการเมืองเป็นรัฐสมัยใหม่ ระบบเศรษฐกิจเป็นทุนนิยมอุตสาหกรรม ศาสนาแตกแยกออกเป็นนิกายและลัทธิต่าง ๆ ครอบครัวมีขนาดเล็กและเรียบง่าย การแบ่งงานตามเพศลดลง มีศิลปินด้านวรรณกรรมมาก รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางและนักวิชาการ มีการสร้างระบบกฎหมายทั้งกฎหมายแพ่งและอาญา มีนครเมืองและหมู่บ้านเกิดขึ้น มีถนน มีรถไฟ มียานพาหนะที่ไม่ได้ใช้แรงงานคนหรือสัตว์ การติดต่อสื่อสารใช้ภาษาพูด ตัวหนังสือ มีการสื่อสารมวลชน มีผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารมากมาย สังคมมีขนาดใหญ่ มีการตั้งถิ่นฐานถาวร มีการขยายตัวของเมือง และการอพยพชนบทเข้าสู่เมือง (Spencer, 1985)



## 2. แนวคิดเรื่องการเปลี่ยนแปลงทางสังคมของคาร์ล มาร์กซ์ (Karl Heinrich Marx)

มาร์ก เป็นนักเศรษฐศาสตร์ในยุคศตวรรษที่ 19 ซึ่งมีเทคโนโลยีเกิดขึ้นใหม่ ๆ มากมาย เทคโนโลยีถูกนำมาใช้ในการอุตสาหกรรมเป็นจำนวนมาก เช่น การทำเหมืองแร่ การทอผ้า การผลิตเหล็ก การติดต่อสื่อสาร และการเดินทาง การอุตสาหกรรมที่ขยายตัวทำให้ชนบทเปลี่ยนแปลงกลายเป็นเมือง เกิดชนชั้นใหม่ขึ้น คือ ชนชั้นนายทุนและกรรมกร ในระบบเศรษฐกิจใหม่เรียกว่าทุนนิยม (Smelser & Swedberg, 1988, pp. 383-385)

ในความคิดเห็นของคาร์ล มาร์กซ์ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม คือ การแข่งขันกันระหว่างนายทุน เมื่อใดที่มีสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ สินค้าตัวใหม่ ๆ นายทุนจะพยายามแข่งขันเพื่อให้สินค้าของตัวเองสามารถขายได้มากกว่าเพื่อนกลวิธีที่เรียกร่องให้คนซื้อของได้มากที่สุด คือ ขายในราคาที่ถูกลงกว่านายทุนคนอื่น ๆ ก็จะทำเช่นเดียวกัน จนในที่สุด เพื่อไม่ให้สินค้าราคาต่ำจนเกินไป นายทุนจะเริ่มขายสินค้าในราคาเท่า ๆ กัน แต่เมื่อใดมีสินค้าตัวใหม่ ๆ เกิดขึ้นพวกเขาจะเริ่มแข่งขันกันด้วยวิธีนี้อีก และหยุดการแข่งขันลงที่ราคาใดราคาหนึ่ง เป็นวงจรเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ ในทัศนะของมาร์กซ์เห็นว่าระบบทุนนิยมต้องการการจัดการที่เป็นระบบมั่นคง และมีความสามารถในการขยายการผลิตด้วย เพื่อสร้างผลกำไรและการสะสมทุน ซึ่งสามารถทำได้ด้วยการแบ่งงาน (Division of labor) พร้อม ๆ กับการใช้เครื่องจักรในการผลิต เพื่อให้ผลิตผลผลิตเป็นจำนวนมากได้ (Smelser & Swedberg, 1988, pp. 383-385)

มาร์กซ์เชื่อว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้เศรษฐกิจภายใต้ระบบทุนนิยมเจริญได้อย่างรวดเร็ว คือ การใช้เครื่องจักรแทนแรงงานคน เพราะเครื่องจักรทำงานได้เร็วกว่าคน ไม่เหน็ดเหนื่อย ไม่ลาออก ไม่เจ็บป่วย มาร์กซ์เห็นว่า ตัวการที่นำผลกำไรมาให้แก่นายทุนเกิดขึ้นที่จุดนี้ คือ ความสามารถของเครื่องจักรที่มากกว่าและดีกว่า ทำให้โรงงานสามารถผลิตสินค้าได้มากขึ้นและต้นทุนต่ำกว่าเดิมมาก เมื่อเปรียบเทียบกับจ้างแรงงานคน ดังนั้น เพื่อผลกำไรแก่ตนเอง นายทุนจึงใช้เครื่องจักรแทนแรงงานคนมากขึ้น และไล่คนงานออกไป มาร์กซ์ เชื่อว่าวิธีการจัดการแบบนี้จะนำความหายนะมาสู่สังคมในที่สุด เพราะคนงานเป็นจำนวนมากจะต้องตกงาน เนื่องจากเครื่องจักรสามารถทำงานแทนได้และเที่ยงตรงกว่า การสะสมทุนของนายทุนรายย่อยไม่สามารถจะแข่งขันสู้กับนายทุนรายใหญ่ได้ จะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างชนชั้นโดยชนชั้นแรงงานที่ไม่สามารถเข้าไปทำงานในโรงงานจะกลายเป็นคนตกงาน คนกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีความกดดันและพร้อมที่จะทำการเปลี่ยนแปลงสังคม มาร์กซ์เห็นว่า ระบบทุนนิยมเป็นระบบที่มีลักษณะของการทำลายตัวเอง การเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยี ความต้องการที่จะขยายทุนและสร้างผลกำไร ทำให้เกิดการแบ่งชนชั้นอย่างชัดเจน และในที่สุดความขัดแย้งระหว่างชนชั้นจะนำไปสู่การต่อสู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจใหม่ (Smelser & Swedberg, 1988, pp. 383-385)

### 3. ทฤษฎีความล่าช้าของ ออกเบิร์น

วิลเลียม ออกเบิร์น (William F. Ogburn) นักสังคมวิทยาชาวอเมริกัน ได้สร้างทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (ปี ค.ศ. 1922) บนพื้นฐานความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมมีอัตราไม่เท่ากันในส่วนต่าง ๆ ของสังคม โดยออกเบิร์นได้แบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 2 ส่วน คือ วัฒนธรรมทางวัตถุและวัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุ วัฒนธรรมทางวัตถุ ได้แก่ สินค้าอุตสาหกรรม โรงงาน บ้าน รถยนต์ รวมทั้งสิ่งประดิษฐ์ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีส่วนวัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุ (ออกเบิร์นเรียกคำนี้ว่า Adaptive culture) ประกอบไปด้วย สถาบันสังคมต่าง ๆ เช่น ครอบครัว ศาสนา การศึกษาระบบค่านิยม กฎหมาย จริต ประเพณีต่าง ๆ เพื่อให้สังคมอยู่ในสภาพที่สมดุล (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2547)

ออกเบิร์นเห็นว่า วัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุ หรือ Adaptive culture มีการเปลี่ยนแปลงได้ช้ากว่าวัฒนธรรมทางวัตถุ ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้วัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุมีการเปลี่ยนแปลงช้า คือ กลุ่มอนุรักษ์นิยมที่สูญเสียประโยชน์ ยกตัวอย่างเช่น การอพยพย้ายถิ่นของแรงงานนอกประเทศเข้ามาภายในประเทศย่อมทำให้คนบางกลุ่ม โดยเฉพาะคนระดับล่างของสังคมเดิมรู้สึกไม่พอใจ เพราะกลัวถูกแย่งงาน หรือทำให้รู้สึกว่สวัสดิการต่าง ๆ ที่รัฐเคยจัดหาให้ลดน้อยลงไป นอกจากนั้น ยังได้แก่ นิสัยความคุ้นเคยอยู่กับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความเฉื่อยชา ยกตัวอย่างเช่น ในสังคมสมัยใหม่ที่ผู้หญิงมีโอกาสไปทำงานนอกบ้านมากขึ้น แต่ผู้หญิงยังถูกคาดหวังให้ทำงานบ้านเช่นเดิม เนื่องจากความคุ้นเคยหรือเคยชินในการแบ่งงานว่างานไหนเป็นงานผู้ชาย งานไหนเป็นของผู้หญิง เป็นต้น

ออกเบิร์น เห็นว่าปัญหาความล่าช้าในสังคมปัจจุบันมีมากขึ้น เนื่องจากในอดีตมีการเปลี่ยนแปลงในสิ่งประดิษฐ์และการแพร่กระจายวัฒนธรรมต่ำกว่า ทำให้สังคมมีเวลาในการปรับระบบวัฒนธรรมทั้งสองส่วนคือวัตถุและไม่ใช่วัตถุให้สอดคล้องกันได้ แต่ในสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมายและตลอดเวลา ทำให้สังคมมีเวลาการปรับส่วนต่าง ๆ ให้สอดคล้องกันน้อยมาก (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2547)

### 4. ทฤษฎีภาวะทันสมัย

25 ปี หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 นักสังคมวิทยาส่วนใหญ่ที่ศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ต่างให้ความสนใจกระบวนการพัฒนาสังคมให้เข้าสู่ภาวะทันสมัย (Modernization) เพื่ออธิบายความซับซ้อนของกระบวนการพัฒนาสังคมไปสู่สังคมอุตสาหกรรม ซึ่งเกิดขึ้นในทุก ๆ ส่วนของโลก ภาวะทันสมัยเกี่ยวข้องกับระบบเศรษฐกิจ การเมือง การศึกษาประเพณีและศาสนา บางส่วนอาจมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นก่อนส่วนอื่น แต่อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงในส่วนต่าง ๆ เหล่านี้มีผลกระทบต่อกันและกันเสมอ

Lerner (1958) ให้ความหมายของภาวะทันสมัยว่า เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงสังคม ซึ่งประเทศหรือสังคมที่มีความเจริญน้อยกว่าพยายามพัฒนาให้สังคมของตนเองมีลักษณะเหมือนกับ สังคมที่พัฒนาแล้วกระบวนการพัฒนาไปสู่ภาวะทันสมัย จะเน้นในเรื่องเทคโนโลยี และระบบ เศรษฐกิจเป็นสำคัญ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 4 ส่วน ดังนี้คือ

1. การใช้เทคโนโลยีแบบพื้นบ้าน เปลี่ยนไปเป็นแบบทันสมัยหรือของตะวันตก เช่น จากการใช้มือทอ เปลี่ยนมาเป็นใช้เครื่องทอผ้า
2. การเกษตรแบบพึ่งตนเองในนาแปลงเล็ก เปลี่ยนไปเป็นเกษตรกรรมเพื่อการค้าที่ดิน แปลงใหญ่ เกษตรกรรมเพื่อการค้า และนำเงินมาซื้อสินค้าอุปโภคบริโภค เช่น เสื้อผ้า อาหาร ยา แทนที่การผลิตเพื่อใช้กันในครัวเรือน
3. การอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานคนและสัตว์เปลี่ยนเป็นใช้เครื่องจักรกลเป็นหลัก เช่น โรงงานตีเหล็กเปลี่ยนมาใช้เครื่องจักรในการบีบเหล็กแทน
4. ระบบสังคมเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญกับชนบทมาสู่เมือง เน้นให้เมืองเป็น ศูนย์กลางความเจริญ

ในกระบวนการพัฒนาสังคมไปสู่ภาวะทันสมัย สังคมนั้นจะเกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบค่านิยมด้วย เช่น ความเชื่อความศรัทธาต่อศาสนาจะเสื่อมลง แต่อุดมการณ์ที่ไม่เกี่ยวข้องกับ ศาสนา เช่น ลัทธิชาตินิยม จะมีอิทธิพลมากขึ้น ระบบการศึกษามีการพัฒนาพร้อมกับการ สื่อสารมวลชนถูกนำมาใช้เพื่อการขยายการศึกษา มีการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการ ดำเนินการมากขึ้น นอกจากนั้น จากการศึกษาของ Alex and Smith (1974) พบว่า บุคลิกของ “คน สมัยใหม่” มีลักษณะ คือ เป็นพลเมืองที่มีความรู้มีความเข้าใจในการมีส่วนร่วมในสังคม ตระหนัก ในความมีประสิทธิภาพของบุคคลเป็นคนที่มีความไม่พึ่งพิง ไม่ยึดติดกับประเพณีดั้งเดิม มีความ พร้อมที่จะเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ ๆ มีความคิดเปิดกว้างและยืดหยุ่น Alex และ David เห็นว่า ระบบการศึกษาและการพัฒนาอุตสาหกรรมมีส่วนอย่างมากต่อการพัฒนาบุคลิกภาพคนสมัยใหม่ ระบบการศึกษาทำให้สมาชิกสังคมเกิดการเรียนรู้ค่านิยม แนวคิดแบบใหม่ ส่วนการอุตสาหกรรม เป็นตัวการนำเข้านวัตกรรมใหม่สู่สังคม

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้สังคมสามารถพัฒนาไปสู่ภาวะทันสมัย ได้แก่ บุคลิกภาพแบบ นักบริหารจัดการ (Entrepreneurs) ซึ่งหมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่จัดการเกี่ยวกับทุน แรงงาน ทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งพัฒนาการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับสังคม บุคลิกแบบกล้าเสี่ยง ใฝ่หาความสำเร็จ เป็นบุคลิกภาพของนักบริหารจัดการที่ สำคัญ ซึ่งทำให้สังคมสามารถพัฒนาเข้าสู่กระบวนการภาวะทันสมัยได้ ทั้งนี้ นักสังคมวิทยาเห็นว่าการพัฒนาประเทศไปสู่ภาวะทันสมัย เป็นการพัฒนาไปสู่ความขัดแย้งด้วยเพราะการเปลี่ยนแปลง

ได้นำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างระบบประเพณีดั้งเดิมกับสถานะทันสมัยที่เกิดขึ้นในสังคมนั้น ตลอดจนได้สร้างกลุ่มคนที่มีความรู้และความสนใจในกิจกรรมการเมืองมากมายหลายกลุ่ม ซึ่งนำไปสู่การไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองของรัฐบาลด้วย (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2547)

### 5. ทฤษฎีการพึ่งพิง

ทฤษฎีการพึ่งพิง (Dependency) เป็นทฤษฎีที่พยายามชี้ให้เห็นชาติที่พัฒนาแล้วได้เข้ามามีอิทธิพลต่อชาติที่กำลังพัฒนาไปสู่ภาวะทันสมัยด้วยการควบคุมระบบเศรษฐกิจของชาติกำลังพัฒนา ทำให้ประเทศเหล่านี้ไม่สามารถพัฒนาไปสู่ภาวะทันสมัยได้หรือไปได้ช้าลง (Frank, 1966) กล่าวว่าประเทศพัฒนาแล้วเปรียบเหมือนศูนย์กลางที่มีประเทศด้อยพัฒนาเป็นบริวาร ซึ่งทำให้ประเทศด้อยพัฒนาไม่สามารถควบคุมจัดการเรื่องภายในของตัวเองได้เต็มที่ ทฤษฎีนี้ถูกนำไปใช้ในบราซิล โดย Cardoso and Faletto (1979) อธิบายว่า แรกเริ่มกลุ่มเจ้าของธุรกิจท้องถิ่นต้องการยกเลิกการค้าในรูปแบบเดิมที่ปลูกกาแฟ น้ำตาล ผลไม้ เพื่อป้อนตลาดอุตสาหกรรมในประเทศ ซึ่งทำกำไรเพียงเล็กน้อยแก่นักธุรกิจและเจ้าของที่ดินเป้าหมายใหม่ของนักธุรกิจเหล่านี้ คือ การพัฒนาไปสู่สังคมอุตสาหกรรมที่มีความอิสระจากประเทศพัฒนาแล้วแต่เป้าหมายของพวกเขาถูกขัดขวางโดยบริษัทต่างชาติขนาดใหญ่ที่ผูกขาดเทคโนโลยีและทุนในที่สุดบริษัทของนักธุรกิจท้องถิ่นก็ตกอยู่ใต้การดำเนินการของต่างชาติ นักธุรกิจหรือนักบริหารจัดการ (Entrepreneur) เหล่านี้ต้องสูญเสียอำนาจเศรษฐกิจและการเมืองภายในประเทศของตัวเอง แต่ในความเห็นของ Cardoso ทุกประเทศที่กำลังพัฒนาไปสู่ภาวะทันสมัยจะต้องประสบกับเหตุการณ์นี้ เนื่องจากนักบริหารจัดการท้องถิ่น จะไม่สามารถแสวงหาทุนได้เพียงพอภายในประเทศของพวกเขา ดังนั้น จึงต้องพึ่งพิงธนาคารระหว่างประเทศหรือบริษัทข้ามชาติให้ช่วยเหลือในเรื่องเงินทุนและเทคโนโลยีการต้องพึ่งพิงทุนจากต่างชาติทำให้นักการเมืองและนักบริหารจัดการต้องยอมบริษัทต่างชาติในเรื่องต่าง ๆ เช่น การออกกฎหมายเพื่ออำนวยความสะดวกแก่บริษัทต่างชาติที่ให้ความช่วยเหลือแก่ตน เพราะฉะนั้น ธนาคารระหว่างประเทศและบริษัทข้ามชาติจึงเปรียบเสมือนรัฐบาลเงาของประเทศที่มีอำนาจควบคุมระบบเศรษฐกิจและการเมืองภายในประเทศให้เป็นที่ไปในทิศทางที่ต้องการ ซึ่งแน่นอนว่าการกำหนดทิศทางของบริษัทข้ามชาติและธนาคารต่างชาติย่อมมุ่งผลกำไรของตนเองมากกว่ามุ่งพัฒนาประเทศด้อยพัฒนาที่ตัวเองเข้าไปลงทุน (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2547)

### การเปลี่ยนแปลงสังคมและวัฒนธรรมในมาเลเซีย

หลังได้รับเอกราชจากอังกฤษเมื่อปี ค.ศ. 1957 มาเลเซียต้องประสบปัญหากลุ่มชาติพันธุ์ที่มีความแตกต่างกัน คือ ชาวมลายู จีน และอินเดีย ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างการปกครองของอังกฤษและได้ประทุขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1969 ระหว่างการจลาจลของกลุ่มชาติพันธุ์ ทำให้เกิดความสูญเสียเป็น

วงกว้างต่อสังคมมาเลเซีย (บุญรัตน์ รัฐบริรักษ์, 2556)

มาเลเซียตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น จนนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงนโยบายด้วยการเน้นความเท่าเทียม การกระจายรายได้ลดช่องว่างทางเศรษฐกิจและสังคมด้วยนโยบายเศรษฐกิจใหม่เมื่อปี ค.ศ. 1970 นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่เอื้อให้มาเลเซียประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการความแตกต่างหลากหลายทางสังคมและวัฒนธรรมในประเทศ เช่น ความอยู่รอดของประเทศ โครงสร้างทางการเมืองการปกครอง บทบาทและการบริหารงานจัดการของท้องถิ่น และการสร้างจิตสำนึกของความเป็นพลเมืองมาเลเซียร่วมกัน ซึ่งปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการประกอบด้วย (บุญรัตน์ รัฐบริรักษ์, 2556)

1. ความอยู่รอดของประเทศความแตกต่างด้านชาติพันธุ์ในมาเลเซียเป็นเรื่องที่มีความสำคัญสูงสุดและมีนัยยะด้านความมั่นคงแห่งชาติ เนื่องจากเป็นผลประโยชน์แห่งชาติลำดับแรก (National interest) คือ ความอยู่รอด (Survival) ความอยู่รอดของประเทศมาเลเซียขึ้นอยู่กับชาติพันธุ์ และคำถามที่ว่าจะทำอย่างไรให้มาเลเซียสามารถหลอมรวมความแตกต่างหลากหลายทางชาติพันธุ์ สังคมและวัฒนธรรมให้ดำรงอยู่และสร้างความเป็นรัฐที่เข้มแข็งขึ้นมาได้ จึงต้องหาทางออกและสิ่งที่เปลี่ยนแปลงในขณะนั้นคือ การสร้างนโยบายสาธารณะเป็นครั้งแรก

2. นโยบายสาธารณะที่เป็นเจตจำนงทางการเมืองเพื่อจัดการกับความแตกต่างในความหลากหลายของชาติพันธุ์คือ นโยบายทางเศรษฐกิจใหม่ (New economic policy: NEP) ซึ่งประกาศใช้เป็นครั้งแรกโดยตุนกู อับดุล ราซัค (Tunku Abdul Razak) นายกรัฐมนตรีมาเลเซียเมื่อปี ค.ศ. 1970 สมมติฐานของการเกิดนโยบายนี้ ก็เพื่อต้องการลดความเหลื่อมล้ำและช่องว่างทางเศรษฐกิจระหว่างกลุ่มเชื้อชาติต่าง ๆ โดยเฉพาะชาวมาเลย์ที่ถือว่าเป็นเจ้าของดินแดน (Phumibutra) และชาวจีนซึ่งครอบครองกิจกรรมทางเศรษฐกิจของประเทศเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะการให้สิทธิพิเศษแก่ชาวมลายูในฐานะที่เป็น “ภูมิบุตร” มากกว่ากลุ่มชาติพันธุ์อื่น ๆ เช่น การออกนโยบายให้โควตาทางการศึกษา การออกกฎหมายให้เงินกู้เพื่อการลงทุน การกำหนดสัดส่วนหุ้นส่วนการเป็นเจ้าของธุรกิจ ซึ่งเป็นหนึ่งในนโยบายและกระบวนการที่รัฐบาลใช้เพื่อจัดระบบความสัมพันธ์ทางเชื้อชาติ ในขณะเดียวกัน ก็พยายามที่จะหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าโดยตรงกับกลุ่มผู้สูญเสียผลประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มนายทุนจีนซึ่งภายหลังคนจีนก็สามารถปรับตัวและประสานผลประโยชน์เข้ากันได้กับกฎเกณฑ์และเงื่อนไขใหม่ของสังคม (บุญรัตน์ รัฐบริรักษ์, 2556)

3. โครงสร้างทางการเมืองการปกครองของมาเลเซียเป็นปัจจัยที่สำคัญที่เอื้อให้การบริหารความแตกต่างด้านเชื้อชาติวัฒนธรรมเป็นไปด้วยความราบรื่นและสำเร็จ จะพบว่ามาเลเซียปกครองด้วยระบบสหพันธรัฐ (Federation) ซึ่งให้อำนาจกับรัฐบาลท้องถิ่นของแต่ละรัฐได้ปกครองกันเอง ยกเว้นอำนาจทางการเมือง การต่างประเทศและเศรษฐกิจการคลัง ทำให้การบริหารภายใน

แต่ละพื้นที่ที่มีความยืดหยุ่น เหมาะสมกับสภาพสังคมและวัฒนธรรมของแต่ละแห่ง โดยมีต้องรอกการสั่งการจากรัฐบาลกลางซึ่งอาจมีความล่าช้าและไม่ทันการณ์ (บุญรัตน์ รัฐบริรักษ์, 2556)

4. นโยบายและการบริหารจัดการของรัฐท้องถิ่นอย่างต่อเนื่องความสำเร็จของมาเลเซียในการจัดการกับปัญหาชาติพันธุ์ในประเทศมิได้ขึ้นอยู่กับนโยบายทางการเมืองใหญ่แต่เพียงอย่างเดียว การดำเนินการที่เป็นระบบและเป็นรูปธรรมของรัฐท้องถิ่นในการบริหารจัดการความแตกต่างหลากหลายดังกล่าวก็มีส่วนทำให้ชาติพันธุ์ต่าง ๆ สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุข โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การไม่บังคับทางศาสนา ไม่อนุญาตให้เกิดการปะปนกันทางศาสนาและส่งเสริมประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงามของทุกกลุ่มชาติพันธุ์ การดำเนินการที่ผ่านมาของรัฐบาลสร้างความมั่นใจให้กับทุกกลุ่มชาติพันธุ์ และทำให้เกิดการนำเสนอประเพณีและวัฒนธรรมของกลุ่มผู้สาธารณะ กลวิธีสำคัญที่ใช้ คือ การเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มชาติพันธุ์ต่าง ๆ โดยผู้บริหารระดับสูงของรัฐ การสนับสนุนงบประมาณ การเป็นสื่อกลางนำเสนอประเพณีและวัฒนธรรมของกลุ่มชาติพันธุ์สู่ภายในรัฐในโอกาสต่าง ๆ (บุญรัตน์ รัฐบริรักษ์, 2556)

5. การสร้างจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองของรัฐร่วมกันมาเลเซียประสบความสำเร็จเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างชาติในระยะเวลาอันสั้น สามารถแก้ไขและปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ การหลอมรวมความรู้สึกเป็นเจ้าของประเทศ เป็นพลเมืองของประเทศ การมีสำนึกร่วมทางประวัติศาสตร์ วัฒนธรรมร่วมกัน ตัวอย่างที่ชัดเจนในการสร้างจิตสำนึกแห่งความเป็นพลเมืองประเทศร่วมกัน คือ การสร้างจิตสำนึกในรัฐเคดาห์ ผ่านการเชิดชูสถาบันผู้นำ สร้างประวัติศาสตร์พื้นที่ร่วมกันด้วยเครื่องมือที่สำคัญ คือ การพัฒนาทางเศรษฐกิจและการเข้าถึงโอกาสทางเศรษฐกิจทางสังคมอย่างทั่วถึง โดยเฉพาะเรื่องการศึกษาที่สามารถช่วยเพิ่มโอกาสในการหางานและพัฒนาคุณภาพชีวิตของกลุ่มชาติพันธุ์ต่าง ๆ ให้ดีขึ้น (บุญรัตน์ รัฐบริรักษ์, 2556)

### สรุป

จากการศึกษาเอกสาร หลักฐาน แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมอาจจำแนกการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 2 ส่วน คือ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม จะมุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างและระบบความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในสังคม ส่วนการเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรมเน้นการประดิษฐ์ของสังคม ทั้งที่เป็นวัตถุและไม่ใช่วัตถุโดยสามารถจำแนกรูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมได้เป็น 3 แบบ คือ 1) เปลี่ยนแปลงโดยการปฏิบัติ 2) เปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป 3) เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสิ่งประดิษฐ์หรือการเพิ่มพูนความรู้ในชีวิตประจำวัน ทั้งนี้ มี 5 ปัจจัยหลัก ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงสังคม ซึ่งมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอก กล่าวคือ 1) จำนวน

ประชากร 2) สิ่งแวดล้อม 3) เทคโนโลยี 4) วัฒนธรรม และ 5) การเกิดขึ้นของพฤติกรรมกรรรมหมู่ และขบวนการสังคม

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ประกอบด้วย 4 แนวคิด คือ

1. แนวคิดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมแบบเส้นตรง (Linear model) ของเซอร์เบิร์ต สเปนเซอร์ ซึ่งเสนอขั้นตอนของการพัฒนาสังคมเป็น 5 ลำดับขั้น คือ 1) สังคมขนาดเล็กไม่ซับซ้อน 2) สังคมขนาดเล็กไม่ซับซ้อนมีหัวหน้า 3) สังคมที่มีความซับซ้อน 4) สังคมที่มีความซับซ้อนสองเท่า และ 5) สังคมที่มีความซับซ้อนเป็นสามเท่า

2. แนวคิดทฤษฎีเรื่องการเปลี่ยนแปลงทางสังคมของคาร์ มาร์กซ์ โดยมาร์กซ์เสนอว่า สังคมถูกแบ่งออกเป็น 2 ชั้น คือ ชั้นนายทุนและชนชั้นกรรมกร ความขัดแย้งระหว่างนายทุนเกิดจากความพยายามที่จะเพิ่มทุนและผลกำไรด้วยการขยายผลการผลิตและลดต้นทุนโดยการใช้เครื่องจักรแทนแรงงานคน และใช้แรงงานหญิงและเด็กแทนแรงงานผู้ชาย ทำให้สังคมเกิดกลุ่มคนที่ตกงานเป็นจำนวนมาก

3. แนวคิดทฤษฎีความล่าช้าทางวัฒนธรรมของออกเบิร์นมีหลักการว่าการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมมีอัตราไม่เท่ากันในส่วนต่าง ๆ ของสังคมวัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุมิการเปลี่ยนแปลงได้ช้ากว่าวัฒนธรรมทางวัตถุซึ่งสาเหตุมาจากปัจจัยด้านต่าง ๆ เหล่านี้ คือ กลุ่มอนุรักษ์นิยมที่สูญเสียผลประโยชน์ นิสัยความคุ้นเคยอยู่กับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และความเฉื่อยชาของคนในสังคมเอง

4. แนวคิดทฤษฎีภาวะทันสมัย เป็นกระบวนการการเปลี่ยนแปลงสังคม ซึ่งประเทศหรือสังคมที่เจริญดีกว่าพยายามพัฒนาให้สังคมของตนเองมีลักษณะเหมือนกับสังคมที่พัฒนาแล้ว กระบวนการพัฒนาไปสู่ภาวะทันสมัย จะเน้นในเรื่องเทคโนโลยีและระบบเศรษฐกิจเป็นสำคัญ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 5 ส่วน คือ 1) การใช้เทคโนโลยีแบบพื้นบ้าน เปลี่ยนไปเป็นแบบทันสมัยหรือของตะวันตก 2) การเกษตรกรรมแบบพึ่งตนเองในนาแปลงเล็ก เปลี่ยนไปเป็นเกษตรกรรมเพื่อการค้าในที่ดินแปลงใหญ่ 3) การอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานคนหรือสัตว์เปลี่ยนเป็นแรงงานเครื่องกลเป็นหลัก 4) ระบบสังคมเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญกับชนบทมาสู่เมือง 5) ทฤษฎีการพึ่งพิง เป็นทฤษฎีที่พยายามชี้ให้เห็นว่าชาติที่พัฒนาแล้วได้เข้ามามีอิทธิพลต่อชาติที่กำลังพัฒนาไปสู่ภาวะทันสมัยด้วยการควบคุมระบบเศรษฐกิจของชาติกำลังพัฒนา ทำให้ประเทศเหล่านั้นไม่สามารถพัฒนาไปสู่ภาวะทันสมัยได้หรือพัฒนาไปได้ช้าลง

## กฎหมายแรงงาน และการพัฒนาทักษะแรงงานประเทศมาเลเซีย

### กฎหมายแรงงานของประเทศมาเลเซีย

ในประเทศมาเลเซียความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างถูกควบคุมโดยกฎหมายแรงงานกฎหมายแรงงานเริ่มมีเมื่อแรงงานชาวจีนและชาวอินเดียเข้าสู่แหลมมลายู เพื่อเข้าทำงานในเหมืองดีบุกและสวนยาง การขยายตัวของเหมืองดีบุกและสวนยางมีมากขึ้นในแหลมมลายู ซึ่งทำให้แรงงานทั้งชาวจีนและชาวอินเดียเพิ่มจำนวนไปด้วย โดยชาวอังกฤษผู้เป็นเจ้าของกิจการเหมืองดีบุกและสวนยาง เป็นผู้นำเข้าแรงงานผ่านคนกลาง (Agent) ซึ่งในขณะนั้นไม่มีกฎหมายแรงงาน นายจ้างอังกฤษจะใช้วิธีแต่งตั้งหัวหน้าในหมู่แรงงาน เพื่อเป็นผู้ประสานระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ทั้งนี้พื้นฐานของกฎหมายแรงงานในประเทศมาเลเซียมาจาก 3 แหล่งด้วยกัน คือ Common law กฎหมายร่วมที่มีการเขียนในมาเลเซียคดีความที่มีการตัดสินโดยศาลอุตสาหกรรม (Mahkamah Perusahaan) และศาลอาญา (Mahkamah Sivil) (สำนักงานแรงงาน ประเทศมาเลเซีย, ม.ป.ป.)

กฎหมายแรงงานในมาเลเซีย มีดังนี้

1. พ.ร.บ. แรงงาน (Akta pekerjaan) ปี ค.ศ. 1955 ปรับปรุงปี ค.ศ. 1981 และ 1989
2. พ.ร.บ. สหภาพแรงงาน (Akta Kesatuan Sekerja) ปี ค.ศ. 1959 ปรับปรุงปี ค.ศ. 1981 และ 1989
3. พ.ร.บ. ความสัมพันธ์ทางอุตสาหกรรม (Akta Perhubungan perusahaan) ปี ค.ศ. 1957 ปรับปรุงแก้ไขปี ค.ศ. 1980 และ 1989
4. พ.ร.บ. ประกันสังคมแรงงาน (Akta Keselamatan Sosial Pekerja) ปี ค.ศ. 1969
5. พ.ร.บ. โรงงานและเครื่องจักร (Akta Kilang dan Jentera) ปี ค.ศ. 1967
6. พ.ร.บ. แรงงานเด็กและวัยรุ่น (Akta Pekerjaan Kanak-kanak dan orang Muda) ปี ค.ศ. 1966

สำนักงานแรงงานประเทศมาเลเซียได้อ้างถึง พระราชบัญญัติการคุ้มครองสิทธิประโยชน์คนงาน ค.ศ. 1952 (Workmen's Compensation Act, 1952) โดยระบุว่า แรงงานต่างชาติได้รับความคุ้มครองภายใต้พระราชบัญญัตินี้ เช่นเดียวกับชาวมาเลเซีย ประเทศมาเลเซียกำหนดให้นายจ้างทำประกันให้กับคนงาน โดยมีค่าเบี้ยประกัน 86 ริงกิตต่อปี ซึ่งจะได้รับผลประโยชน์จากเงินประกันและการจ่ายเงินทดแทนในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ (สำนักงานแรงงาน ประเทศมาเลเซีย, ม.ป.ป.)

1. กรณีเสียชีวิต (รวมถึงการเสียชีวิตจากอุบัติเหตุนอกเวลาทำงาน แต่ไม่รวมการเสียชีวิตตามธรรมชาติ การฆ่าตัวตาย และการตายเนื่องจากเสพยาเสพติด) จะได้รับค่าทดแทนไม่เกิน 18,000 ริงกิต หรือ 60 เท่า ของเงินเดือนแล้วแต่จำนวนใดต่ำกว่า



2. กรณีบาดเจ็บ จะแยกเป็นประเด็น คือ พิจารณาทุพพลภาพ จนไม่สามารถทำงานได้ หรือเป็นอัมพาต ได้รับค่าทดแทนไม่เกิน 23,000 ริงกิต, พิจารณางานส่วน คิดเป็นสัดส่วนตามสภาพความพิการ โดยได้รับเงินทดแทนสูงสุดไม่เกิน 20,000 ริงกิต, ทุพพลภาพชั่วคราว ได้รับเงินช่วยเหลือเดือนละ 183 ริงกิต หรือ 1 ใน 3 ของค่าจ้างรายเดือนแล้วแต่จำนวนใดจะต่ำกว่า, ค่ารักษาพยาบาลในวงเงินไม่เกิน 520 ริงกิตต่อครั้ง

3. การส่งคนงานกลับประเทศภูมิลำเนาจะกระทำกรณีเสียชีวิต หรือทุพพลภาพถาวร จะได้รับสิทธิประโยชน์ 48,000 ริงกิต

4. สิทธิประโยชน์จากการประสบอุบัติเหตุนอกเวลาทำงาน เช่น กรณีถึงแก่ชีวิตและทุพพลภาพถาวร ได้รับเงินค่าชดเชย 20,000 ริงกิต

นอกจากนี้ มาเลเซียยังมีบทลงโทษที่เข้มงวดเกี่ยวกับการเข้ามาทำงานของต่างด้าวโดยไม่มีใบอนุญาตทำงาน (Work permit) หรือการเข้าเมือง โดยไม่ถูกต้องตามกฎหมายดังนี้ คือ

1. การเข้าไปทำงานในประเทศมาเลเซีย ในทุกอาชีพและทุกประเภท จะต้องได้รับอนุญาตให้ทำงาน (Work permit) โดยจะประทับการอนุญาตให้ทำงานในหนังสือเดินทาง ซึ่งหากถูกตรวจพบว่าเข้ามาทำงาน โดยไม่มีใบอนุญาตทำงานจะถูกจับกุมและดำเนินคดีในข้อหาใช้วีซ่า (Visa) หรือเข้าเมืองผิดประเภท ซึ่งจะมีโทษจำคุกไม่เกิน 5 ปี ปรับตามระยะเวลาของโทษ คือ 6 เดือน-1 ปี ปรับ 2100 ริงกิต, มากกว่า 2 ปี-6 ปี ปรับ 3000 ริงกิต (สูงสุด) หรือทั้งจำทั้งปรับ

2. การเข้าเมืองโดยไม่ถูกต้องกฎหมาย มีโทษ ดังนี้คือ

2.1 ผู้เข้าเมืองผิดกฎหมาย ปรับ 10,000 ริงกิต/จำคุก 5 ปี หรือทั้งจำทั้งปรับ และถูกเนรเทศ 6 ครั้ง

2.2 นายจ้างที่รับคนงานต่างด้าวผิดกฎหมาย 1-5 คน ปรับ 10,000-50,000 ริงกิต จำคุก 1 ปีต่อลูกจ้าง 1 คน หรือทั้งจำทั้งปรับ

2.3 นายจ้างที่รับคนงานต่างด้าวผิดกฎหมาย มากกว่า 5 คน ถูกเนรเทศ และจำคุก 5 ปี

2.4 เจ้าของอาคารที่อนุญาตให้ผู้เข้าเมืองผิดกฎหมายพักอาศัย มีโทษปรับไม่น้อยกว่า 30,000 ริงกิต หรือจำคุกไม่เกิน 1 ปี ต่อคนเข้าเมืองผิดกฎหมาย 1 คน หรือทั้งจำทั้งปรับ

2.5 ผู้ปกป้องหรือให้ความคุ้มครองผู้เข้าเมืองผิดกฎหมาย ปรับไม่น้อยกว่า 10,000 ริงกิตไม่เกิน 50,000 ริงกิต จำคุก 6 เดือนถึง 5 ปี และถูกเนรเทศไม่เกิน 6 ครั้ง

2.6 การอยู่อาศัยเลยกำหนดเวลาที่ได้รับอนุมัติ หรือ Over stay ปรับวันละ 30-50 ริงกิตและกักกัน รอส่งกลับ

นอกจากนี้ ยังมีโทษในส่วนของการปลอมแปลงเอกสาร คือ การแก้ไขปลอมแปลงใบอนุญาตทำงาน ปรับไม่เกิน 1,000 ริงกิตหรือจำคุกไม่เกิน 6 เดือน หรือทั้งจำทั้งปรับปลอมแปลง

ใบอนุญาตเข้าเมือง ปรับไม่เกิน 30,000 ริงกิตแต่ไม่เกิน 100,000 ริงกิต หรือจำคุกไม่น้อยกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี และถูกเนรเทศไม่เกิน 6 ครั้ง (สำนักงานแรงงาน ประเทศมาเลเซีย, ม.ป.ป.)

### **กฎหมายแรงงานประเทศมาเลเซียเกี่ยวกับการจ้างงานสตรี**

อ้างอิงกฎหมายแรงงาน (Malaysia Employment Act, 1955) ในส่วนของการจ้างงานสตรี (Part viii-employment of womenx) โดยมาเลเซียได้มีการกำหนดเงื่อนไขเฉพาะสำหรับการจ้างงานสตรี ดังนี้

1. ห้ามในการทำงานกลางคืนหรือในที่มืด (Prohibit of night work) โดยระเบียบตามพระราชบัญญัตินี้ห้ามมิให้นายจ้างให้ลูกจ้างหญิงทำงานในกิจการอุตสาหกรรมหรือภาคการเกษตรระหว่างชั่วโมงหลังเลิกงานตอนเย็น ถึงเวลา 05:00 นาฬิกา ตอนเช้า
2. ห้ามทำงานใต้ดิน (Prohibition of underground work) โดยจะไม่มีลูกจ้างสตรีคนใดที่จะถูกว่าจ้างให้ทำงานใต้ดิน
3. ข้อห้ามของการจ้างงานโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวง (Prohibition of employment by minister) ถึงแม้จะมีบทบัญญัติของส่วนที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงนี้ตามคำสั่งอาจห้ามหรืออนุญาตให้จ้างงานของลูกจ้างสตรีในกรณีใด ๆ หรือภายใต้เงื่อนไขใด ๆ

นอกจากนี้ ยังมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสิทธิพิเศษของสตรี เช่น การลาคลอด ลูกจ้างสตรีจะได้รับสิทธิ์ลาคลอดไม่น้อยกว่า 60 วันติดต่อกัน โดยได้รับค่าจ้าง สำหรับการขาดงานของสตรีหากขาดงานต่อเนื่องเกินเวลาที่แต่ละองค์กรกำหนดไว้ และมีใบรับรองแพทย์ระบุว่าเป็นอาการเจ็บป่วยซึ่งเป็นผลกระทบมาจากการตั้งครรภ์ นายจ้างจะต้องให้การดูแลต่อไป แต่หากเกิน 90 วันสามารถหยุดให้การดูแลได้ เป็นต้น (สำนักงานแรงงาน ประเทศมาเลเซีย, ม.ป.ป.)

### **การพัฒนาทักษะแรงงานประเทศมาเลเซีย (Malaysian labor skill development)**

จากผลการศึกษาวิจัยของ Thangavelu (2012) โดยอ้างอิงการรายงานการสำรวจของ World bank เกี่ยวกับการเคลื่อนไหวทางด้านตลาดแรงงานและภาคเศรษฐกิจ ผลการสำรวจระบุว่าประเทศมาเลเซียมีปัญหาใหญ่ ๆ อยู่ 3 ประการ ในฝ่ายปฏิบัติการของภาครัฐกิจ ซึ่งมีความกังวลอยู่คือ

1. ปัญหาการขาดแคลนทักษะแรงงานฝีมือ (Shortage of skilled labor)
2. ภาระด้านการควบคุมกฎระเบียบ (Regulatory burdens)
3. ความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจมหภาค (Macroeconomic uncertainty)

นอกจากนี้ รายงานดังกล่าวยังชี้ให้เห็นว่า ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของมาเลเซียมีความอ่อนแอมาก ส่งผลต่อผลผลิตของประเทศ (Thangavelu, 2012)

ปัญหาการขาดแคลนทักษะแรงงานฝีมือเป็นที่ประจักษ์มากขึ้น โดยเฉพาะในด้านทักษะภาษาอังกฤษทักษะการใช้ ICT และทักษะทางด้านเทคนิคและความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Professional and technical skills) โดยระบุว่าหนึ่งในของปัญหาที่อาจจะโยงไปถึงระบบการศึกษาของมาเลเซียในระดับอุดมศึกษา เพราะอัตราการจบการศึกษาในระดับสูงของประเทศมีการลดลงอย่างมาก นอกจากนี้ ผู้จบระดับอุดมศึกษา ไม่ได้เลือกเรียนสาขาที่มีความเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเมื่อเข้ามหาวิทยาลัยของค์การภาคธุรกิจขาดการให้การฝึกอบรม มีระดับการฝึกอบรมที่ต่ำมาก แม้ว่าจะมีความจริงที่ว่าประเทศมาเลเซียมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทักษะที่ดี แต่สุดท้ายคือ กฎระเบียบที่เข้มงวดและการควบคุมเกี่ยวกับการนำเข้าแรงงานจากต่างประเทศ ส่งผลให้ประเทศมีปัญหาการขาดแคลนแรงงานทักษะมากขึ้นอีกทั้ง ขาดการเตรียมความพร้อมทางด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดจากความมุ่งมั่นของการขาดการพัฒนาเทคโนโลยีที่ใช้ในระบบการศึกษาที่อ่อนแอ มีนโยบายที่อ่อนแอในการดึงดูดการลงทุนต่างประเทศ ขาดความสามารถในการผลิตสินค้าที่มีเทคโนโลยีมาก ขาดกำลังคนทางด้านวิทยาศาสตร์และวิศวกรรม และขาดในเรื่องการวิจัยและพัฒนา (Research and development: R&D) นอกจากนี้ มาเลเซียยังขาดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างภาคอุตสาหกรรมและสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาอีกด้วย (Thangavelu, 2012)

Fleming and Søborg (2012) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง Malaysian skills development and the middle-income trap และได้สรุปว่า รัฐบาลมาเลเซียมีนโยบายที่จะพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานต่าง ๆ โดยการพัฒนาระบบการศึกษาให้สูงขึ้น เป็นการให้การเรียนรู้และฝึกฝนจากห้องเรียน โดยเดือนมิถุนายน ค.ศ. 2011 ได้มีการเปิดเผยแผนงานระยะยาว ครั้งที่ 10 ของมาเลเซีย คือ “Malaysia plan 2011-2015 (10MP)” ซึ่งในแผนนี้จะเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาการศึกษาที่สูงขึ้น มีการระดมสมองกันอย่างหนักในประเทศมาเลเซีย เป็นการพัฒนาทักษะแรงงานฝีมือจากชั้นเรียน โดยรัฐบาลมาเลเซียได้มีการเฝ้าดูการพัฒนาการศึกษาที่สูงขึ้นอย่างใกล้ชิดและปรับข้อตกลงความร่วมมือภาคเอกชนและกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้แผนการปรับปรุงการศึกษายังอยู่ในมือของรัฐบาลในการกำหนดกรอบแนวคิดและวางแผนการดำเนินงานต่อไป

อย่างไรก็ดี จากการศึกษาข้อมูลย้อนหลังที่ผ่านมา นักศึกษาที่เป็นสตรีในมาเลเซียมักจะเลือกเรียนทางด้านศิลปะ (Arts) สูงที่สุด คือ ร้อยละ 57 ตามมาด้วยวิทยาศาสตร์ (Science) ร้อยละ 26 และทางด้านเทคนิค (Technical) ร้อยละ 18 (Oxford Business Group, 2010) ซึ่งก็จะเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้ภาคอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมยานยนต์ ยังคงมีลูกจ้างสตรีในระดับต่ำมากเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศไทย (National Economic Advisory Council, 2010)

ทั้งนี้ รัฐบาลมาเลเซียมีแผนสนับสนุนให้ภาคเอกชนเข้ามาลงทุนทางด้านนี้ รวมไปถึงการฝึกฝนทักษะต่าง ๆ นอกเหนือจากที่รัฐบาลเป็นผู้ริเริ่ม เพื่อเป็นการขยายโอกาสทางการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ให้เท่าเทียมกันทั่วประเทศ เป็นการรองรับวิสัยทัศน์แห่งชาติ (National vision policy: NVP) ซึ่งมีเป้าหมายในการสร้างมาเลเซียให้เป็นประเทศที่มีความยืดหยุ่น คงทน และมีความสามารถในการแข่งขันด้วยคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ผู้ตั้งคณาความรู้ (Knowledge-based society) อย่างมีความสามารถและทักษะเพียงพอต่อความต้องการของประเทศซึ่งกำลังเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว (พัชรราวลัย วงศ์บุญสิน, 2552)

## ลักษณะพิเศษของสตรี

### ลักษณะพิเศษของสตรีกับการบริหาร

ใน พ.ศ. 2491 มีการประกาศสิทธิมนุษยชน หญิงชายมีสิทธิเสมอภาคกัน ในปี พ.ศ. 2518 สหประชาชาติประกาศให้เป็นปีสตรีสากล ปัจจุบันสตรีมีบทบาทสำคัญในด้านต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจและวิสาหกิจเอกชน เช่น ผู้พิพากษา หัวหน้าศาล ผู้ว่าราชการจังหวัด อธิบดีปลัดกระทรวง และรัฐมนตรี นอกจากนี้ สตรียังเป็นผู้จัดการธนาคาร ประธานบริษัทต่าง ๆ เป็นนายกสมาคม และประธานชมรมต่าง ๆ อีกมากมาย แม้ในทางราชการทหารสตรีก็สามารถเป็นนายพลหญิงสามารถปกครองบังคับบัญชาทหารได้เช่นเดียวกัน (อินทวัชร ลีจินดา, 2555)

ลักษณะพิเศษของสตรีกับการบริหารเป็นบทบาทของสตรีในยุคโลกาภิวัตน์ คนทุกคนล้วนอยู่ในองค์กรมีบทบาทของตนในสังคม การเป็นผู้บริหารนั้นทั้งบุรุษและสตรีไม่สามารถเป็นผู้บริหารที่ดีได้ทุกคน แต่ผู้บริหารที่ดีก็มีทั้งบุรุษและสตรี การบริหารเป็นเรื่องของสติปัญญาไม่ใช่เป็นเรื่องของสรีระหรือเพศ ฉะนั้น การเรียนรู้ก็สามารถเรียนรู้ด้านต่าง ๆ ได้เหมือนกัน พลังของชายมีลักษณะความเข้มแข็ง เด็ดขาดทำให้เกิดการก้าวร้าว การต่อสู้ การไม่ให้ความร่วมมือ การแย่งชิงอำนาจ แดกแยก โลกยุคปัจจุบันผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์กระจายอำนาจการตัดสินใจด้วย แรงจูงใจ ไฟสัมพันธ มีโลกทัศน์ข้ามวัฒนธรรม และมีความคิดในระดับสากลพลังของสตรีสามารถนำมาใช้ในการบริหารได้ในรูปแบบที่มีลักษณะที่พิเศษต่างจากบุรุษพลังของความเป็นแม่ที่รักลูกเป็นความเข้มแข็งทางจิตใจสามารถนำมาใช้เป็นพลังของการบริหาร ความอ่อน โยนอ่อนหวานและความนุ่มนวลสามารถสังเคราะห์เข้ากับคุณธรรมของผู้บริหารและเป็นแรงจูงใจไฟสัมพันธมากกว่า แรงจูงใจไฟอำนาจ ซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งในยุคโลกาภิวัตน์ เป็นภาพลักษณ์ขององค์กร ลักษณะพิเศษของสตรีเป็นมหาเสน่ห์ของผู้บริหารหากสังคมเปลี่ยนค่านิยมยอมรับความเท่าเทียมกันระหว่างบุรุษและสตรีและถ้าสตรีจะปรับเปลี่ยนพัฒนาตนเองให้มีบทบาทนอกจากค่านิยมเดิมที่สตรีเป็นช่างทำหลังแล้ว สตรีก็จะเป็นผู้บริหารที่ดี ราวกับมีนางแก้วที่มีมนต์มหาเสน่ห์เป็นผู้บริหารองค์กรนั้น (อินทวัชร ลีจินดา, 2555)

ทั้งนี้ อินทวัชร ลีจินดา (2555) ได้สรุปลักษณะพิเศษของสตรีกับการบริหาร ไว้ว่า ปัจจุบันสตรีได้รับความรู้มากขึ้น มีสิทธิเท่าเทียมบุรุษ สตรีได้รับการพัฒนามีสักยภาพมากขึ้น บทบาทของสตรีจะมีความสำคัญเป็นครั้งหนึ่งของศักยภาพของโลก บทบาทการบริหารจะเด่นกว่าบุรุษทางด้านสุนทรียศาสตร์ สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ได้ดีกว่าบุรุษพลังของสตรี คือ พลังที่อยู่ระหว่างความแข็งแกร่งกับความอ่อนแอ บทบาทของสตรีจะต้องเป็นครั้งหนึ่งของศักยภาพการผลิตยุคใหม่ ในยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งเศรษฐกิจเป็นระบบเปิด ระบบเศรษฐกิจข้ามชาติเกิดกระแสความเชื่อมโยงของเศรษฐกิจโลก ลักษณะพิเศษของสตรีจะสร้างวิสัยทัศน์ของการบริหารในระบบแยกย่อยสู่ความต้องการผู้บริโภคตามกระแสท้องถิ่นนิยมในส่วนต่าง ๆ ของภูมิภาคซึ่งมีความต้องการต่างกับวิสัยทัศน์การบริหารตามกระแสท้องถิ่นนิยม ยุคโลกาภิวัตน์จะทวนกระแสยุคอุตสาหกรรม ซึ่งมีลักษณะของแรงจูงใจใฝ่อำนาจ การรวมกลุ่มผู้ผลิต การสร้างมาตรฐานการผลิต การกำหนดทางเลือกให้ผู้บริโภคต้องแสวงหาคุณภาพชีวิตด้วยการสร้างศักยภาพการบริโภคทางวัตถุที่ผู้ผลิตกำหนดมาตรฐานให้ลักษณะอำนาจเป็นลักษณะที่คับแคบจำกัดในกลุ่มพวก แบ่งฝ่ายผู้มีอำนาจไว้ส่วนหนึ่งเพื่อแย่งชิงผลประโยชน์จากฝ่ายที่ไม่มีอำนาจลักษณะอำนาจเช่นนี้จะไม่สามารถอยู่ได้ในยุคโลกาภิวัตน์ ลักษณะการบริหารแบบสร้างอำนาจจะไม่สามารถใช้ได้และจะถูกเปลี่ยนเป็นลักษณะการบริหารแบบสร้างสัมพันธซึ่งสตรีมีคุณลักษณะพิเศษของการบริหารยุคใหม่

#### บทบาทของสตรีในสังคมไทย

บทบาทของสตรีในสังคมไทย ในยุคเกษตรกรรมสตรีทำงานในไร่นาเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้ชายมาตลอด จะเห็นได้จากที่มีการละเล่นเต็นท์กำรำเคียว ไร่สงฟาง เป็นต้น ซึ่งเป็นบทบาทของสตรีในการผลิตทางการเกษตร ในยุคอุตสาหกรรมสตรีก็ยังเป็นแรงงานสำคัญในโรงงานอุตสาหกรรมอีกด้วย สตรีจึงมีบทบาททางเศรษฐกิจอย่างเต็มที่ เมื่อสตรีมีการศึกษาสูงขึ้นก็สามารถใช้ความรู้ในบทบาทได้เท่าเทียมกับชาย สตรีจึงเป็นครั้งหนึ่งของศักยภาพการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เสมอมา ในสังคมไทยนั้นสตรีมีบทบาทในด้านต่าง ๆ เป็นครั้งหนึ่งของบุรุษมาตลอด ดังมีคำกล่าว ว่า “ฟัวหาบ เมียคอน” (อินทวัชร ลีจินดา, 2555)

สำหรับในยุคปัจจุบันสตรีไทยมีบทบาทด้านต่าง ๆ ดังนี้

บทบาทในการปกครอง สตรีได้รับการคัดเลือกให้เป็น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน เป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร เป็นผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งเป็นบทบาทของสตรีที่ต้องใช้ความเชื่อมั่นตัวเองสูง และต้องตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยความสามารถ (อินทวัชร ลีจินดา, 2555)

บทบาทในการเป็นผู้นำครอบครัว สตรีที่มีสามีต้องรับภาระดูแลครอบครัวแทนสามีหากสามีเป็นทหารเกณฑ์ต้องอยู่ในกรมกองนาน ๆ ไม่สามารถไปประกอบอาชีพเลี้ยงครอบครัวได้ ภาระการทำงานหาเลี้ยงครอบครัวจึงอยู่กับภรรยาทางบ้านจนกว่าสามีจะปลดจากทหาร ในยุค

อุตสาหกรรมหัวหน้าครอบครัวจะไปขายแรงงานหรือหางานทำในกรุงเทพฯหรือต่างจังหวัด ไกล ๆ ภาระในการดูแลครอบครัวก็ต้องเป็นของสตรีที่อยู่ที่บ้าน

บทบาทในการเป็นผู้ผลิตเพื่อบริโภค ยุคเกษตรกรรมเป็นยุคที่ผลิตเพื่อบริโภคภายในครอบครัว สตรีต้องช่วยครอบครัวทำงานในไร่นาและต้องทำงานบ้าน เลี้ยงลูกดูแลสามีอีกด้วย ต่อมายุคอุตสาหกรรมมีลักษณะการผลิตเพื่อจำหน่าย ต้องรวมหน่วยเพื่อให้เกิดพลังในการผลิตมีการวัดค่าของผลผลิต แต่สตรียังรับบทบาทของการผลิตเพื่อบริโภคภายในครอบครัว การผลิตเพื่อบริโภคของสตรีไม่มีการวัดค่าของการผลิตเพราะทำเพื่อตนเองเพื่อครอบครัว ไม่ใช่การผลิตเพื่อบริโภคในเชิงเศรษฐศาสตร์ สังคมยกย่องบุรุษที่มีโอกาสเป็นผู้ผลิต (อินทวัชร ลีจินดา, 2555)

บทบาทในสุนทรียศาสตร์ สตรีเป็นสุนทรียธาตุ เป็นแบบของความงามทางร่างกาย เรียกว่าลักษณะเบญจกัลยาณี เป็นแบบของคุณความดีทางจิตใจและการปฏิบัติเรียกว่าความมีเสน่ห์

เบญจกัลยาณี คือ ความงาม 5 อย่าง ซึ่งประกอบด้วย 1) ผมงาม ผมของสตรีผู้มีบุญมาก เป็นเช่นกับกำหางนกยูง ปล่อยระชายผ้านุ่งแต่กลับมีปลายอนขึ้นตั้งอยู่ 2) เนืองาม ริมฝีปากคล้ายกับผลตำลึงสุก มีสีเขียวชดสีนิตติ 3) กระดูงาม ฟันขาวเรียบไม่ห่างกันงดงามดูจะเบียบแห่งเพชรที่เขายกตั้งไว้และดูจะเบียบแห่งสังข์ที่เขาขัดดีแล้ว 4) ผิวงาม ผิวพรรณของสตรีดำไม่เคลื่อนไปด้วยแผลเป็น มีไฟ เป็นต้น คำสันทประหนึ่งกลุ่มอุบลเขียว ผิวพรรณของสตรีขาว ขาวประหนึ่งพวงดอกกระรณิกา และ 5) วยงามสตรีแม้มีบุตรแม้อคลอดบุตรแล้วตั้ง 10 ครั้ง ก็เหมือนคลอดครั้งเดียว ยังสาวพรึงอยู่ (อินทวัชร ลีจินดา, 2555)

### การยอมรับสตรีในการทำงาน

ปัจจุบันนานาประเทศมีการยอมรับสตรีกันมากขึ้น โดยหลาย ๆ ภาคส่วนต่างมีนโยบายในการสนับสนุนสตรีให้ได้รับโอกาสในการทำงานในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับในอดีต ทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน การที่สตรีได้รับการยอมรับให้เข้าไปทำงานในตำแหน่งสำคัญต่าง ๆ ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน เป็นผู้เชี่ยวชาญนักวิเคราะห์ ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรนั้น คงจะไม่ใช่ว่าเรื่องง่าย แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าโอกาสตรงนั้นจะไม่มีสำหรับสตรี เพราะสตรีต่างเร่งพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะสามารถทำงานได้ทัดเทียมกับสุภาพบุรุษ ปัจจัยหลักที่มีส่วนส่งเสริมให้สตรีได้รับการยอมรับในการทำงานมากขึ้น อาจมาจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม จากภายในมุ่งสู่โลกโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงและรวดเร็ว ระบบเศรษฐกิจและสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไป รายได้ ค่าใช้จ่าย ซึ่งส่งผลให้ค่าครองชีพของครอบครัวในสังคมปัจจุบันเพิ่มสูงขึ้น ตามการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคม การแข่งขันสูงขึ้น ทำให้การใช้ชีวิตประจำวันมีความ

ยากลำบากเพิ่มมากขึ้น ฉะนั้นทุก ๆ ครอบครัว ต้องพยายามที่จะมองหาโอกาสเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัวของตนเองสตรีก็เช่นกัน มองหาโอกาสในการออกไปทำงานนอกบ้านเพื่อช่วยหารายได้มาเพิ่มพูนให้กับครอบครัว

อินทวัชร ลีจินดา (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัยและสรุปใจความสำคัญว่า การยอมรับการบริหารงานของสตรีจากสังคมนั้น ปัจจุบันคนไทยยอมรับบทบาทสตรีว่ามีความสามารถทัดเทียมกับบุรุษอย่างจริงจังสังเกตได้จากการเลือกตั้งผู้ใหญ่บ้าน กำนัน สมาชิกสภาจังหวัด และสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร เป็นต้น

หากมองออกไปในเวทีโลก เรายังพบว่า สตรีได้ก้าวขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้นำในเวทีทางการเมืองยุคใหม่มากขึ้นเรื่อย ๆ โดยรวมถึงปี พ.ศ. 2557 เรามีผู้นำทางการเมืองที่เป็นสตรีเป็นผู้นำหญิง (คนแรก) ทั่วโลก จำนวน 30 คน ซึ่งได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรีหรือตำแหน่งประธานาธิบดี ทั้งนี้ประกอบด้วย (วิริยาภรณ์ จุนหะวิฑูระ, 2554)

1. โกร ฮาร์เล็ม บรันด์แลนด์ นายกรัฐมนตรีหญิงคนแรกของนอร์เวย์
2. โกลด้า เมียร์ นายกรัฐมนตรีหญิงคนแรกของชาวยิว
3. คริสตินา แฟร์นันเดซ เต เกร์ชเนอร์ ประธานาธิบดีหญิงคนแรกของอาร์เจนตินา
4. คอราซอน อาคีโน ประธานาธิบดีหญิงคนแรกของฟิลิปปินส์
5. ความลา เพอร์ซาด-บิเชสซาร์ นายกรัฐมนตรีหญิงคนแรกของ “ตริเนแดดและโตเบโก”
6. คลาลิด้า เชีย นายกรัฐมนตรีหญิงคนแรกของบังกลาเทศ
7. จันทริกา บันดาราไนยเก กุมาราตุงกะ ประธานาธิบดีหญิงคนแรกของศรีลังกา
8. จูเลีย ไอลิน กิลลาร์ด นายกรัฐมนตรีหญิงคนแรกของออสเตรเลีย
9. เจนนี่ ชิปลีย์ นายกรัฐมนตรีหญิงคนแรกของนิวซีแลนด์
10. โยฮันนา ชิกูร์ดาร์คอตทีร์ นายกรัฐมนตรีเลสเบียนคนแรกของประเทศไอซ์แลนด์
11. ซึ่ไนดา กราเชียนี นายกรัฐมนตรีหญิงคนแรกของสาธารณรัฐมอลโดวา ซึ่งมาจากพรรคคอมมิวนิสต์หนึ่งเดียวของโลก
12. คาเลีย กริบาอูสไคเต้ ประธานาธิบดีหญิงคนแรกของลิทัวเนีย
13. ตาเรีย ฮาโลเนน ประธานาธิบดีหญิงคนแรกของฟินแลนด์
14. เบนาซีร์ บุตโต นายกรัฐมนตรีหญิงคนแรกแห่งโลกมุสลิม สาธารณรัฐอิสลามปากีสถาน
15. มาร์กาเรต แทตเชอร์ นายกรัฐมนตรีหญิงคนแรกของยุโรป
16. มิเรยา มอสโคโซ ประธานาธิบดีหญิงคนแรกของประเทศปานามา

17. เมกาวาตี ชูการ์โนบุตรี ประธานาธิบดีหญิงคนแรกของอินโดนีเซีย
18. ยูเลีย ทีโมเชงโก นายกรัฐมนตรีหญิงคนแรกของยูเครน
19. ยูจีนีย ชาร์ลส์ นายกรัฐมนตรีหญิงคนแรกของโดมินีกา
20. ลอรา ซินซิลล่า ประธานาธิบดีหญิงคนแรกของสาธารณรัฐคอสตาริกา
21. ลุซซา ดิแอช ดิโอโก นายกรัฐมนตรีหญิงคนแรกสาธารณรัฐโมซัมบิก
22. วีโอดีตตา ชามอร์โร ประธานาธิบดีหญิงคนแรกของนิการากัว
23. เวโรนิกา มิเชลล์ บาซเล็ต ประธานาธิบดีหญิงของสาธารณรัฐชิลี
24. สิริมาโว บันดาราไนนเย นายกรัฐมนตรีหญิงคนแรกของโลกและศรีลังกา
25. อังเกลา แมร์เคิล สมุหนายกหญิงคนแรกสาธารณรัฐเยอรมนี
26. อินทิรา คานธี นายกรัฐมนตรีหญิงคนแรกของอินเดีย
27. เอลเลน จอห์นสัน เซอร์ลีฟ ประธานาธิบดีหญิงคนแรกจากการเลือกตั้งของทวีป

#### แอฟริกา

28. ฮาน เมียง ชุก นายกรัฐมนตรีหญิงคนแรกของเกาหลีใต้
29. ยิ่งลักษณ์ ชินวัตร นายกรัฐมนตรีหญิงคนแรกประเทศไทย
30. ปาร์ค กึน เฮ ประธานาธิบดีหญิงคนแรกของประเทศเกาหลีใต้

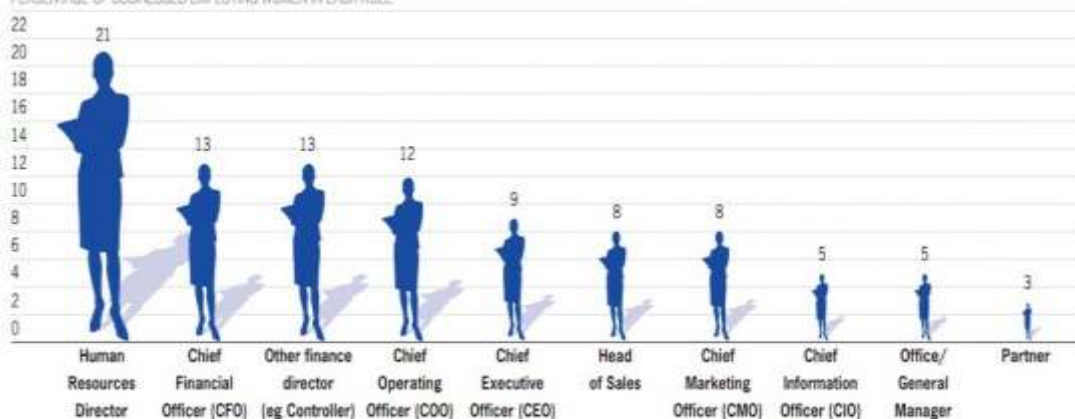
นอกจากนี้ The world bank ได้สำรวจจำนวนที่นั่งของสตรีในรัฐสภา (Proportion of seats held by women in national parliaments (%)) ของแต่ละประเทศไว้ ซึ่งเป็นข้อมูลตั้งแต่ปี ค.ศ. 2008-2012 พบว่า หลายประเทศมีจำนวนที่นั่งของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร (ส.ส.) ที่เป็นสตรีเพิ่มขึ้นอย่างมาก โดยปี ค.ศ. 2012 ประเทศไทยมีที่นั่งสำหรับ ส.ส. สตรี ร้อยละ 11 (55 คน) จากจำนวน ส.ส.ทั้งสิ้น 500 คน ซึ่งประเทศเพื่อนบ้านก็ได้ให้ความสำคัญกับผู้นำสตรีเพิ่มขึ้นเช่นกัน อาทิ ประเทศลาว มีจำนวนที่นั่งสำหรับสตรี ร้อยละ 25 (33 คน) จากจำนวน ส.ส. ทั้งสิ้น 132 คน ประเทศเวียดนามมีจำนวน ส.ส. เท่ากับประเทศไทย คือ 500 คน แต่มีจำนวนที่นั่งสำหรับสตรีมากที่สุด คือ 122 คน (ร้อยละ 24.40) กัมพูชา มีจำนวน ส.ส. ทั้งสิ้น 57 คน เป็นสตรี 11 คน หรือร้อยละ 19.30 และประเทศมาเลเซีย มีเก้าอี้สำหรับ ส.ส. สตรี ร้อยละ 10.40 (23 คน) จากจำนวน ส.ส. ทั้งหมด 222 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่สูงที่สุดใน 22 ปีที่ผ่านมา (The World Bank, 2013)

สำหรับในภาคธุรกิจ เอกชน ผู้บริหารสตรีนับวันจะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด โดยทั่วโลกมีการยอมรับศักยภาพของสตรีกันมากขึ้น ทั้งนี้ Grant Thornton หนึ่งในผู้ให้บริการด้านบัญชีภาษีและที่ปรึกษาชั้นนำของโลกได้รายงานว่าสหภาพยุโรปได้พิจารณาเพิ่มโควตาของจำนวนสตรีในบทบาทผู้บริหารระดับสูงให้มากขึ้น โดยสตรีที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากตั้งแต่ปี ค.ศ. 2004 คือ เพิ่มขึ้นเกือบร้อยละ 20 โดยในปี ค.ศ. 2012 สตรีทำงานในตำแหน่ง



ผู้บริหารระดับสูงมีถึงร้อยละ 21 ทั่วโลก ทั้งนี้ ประเทศ Russia มีจำนวนเปอร์เซ็นต์ของผู้บริหารสตรีสูงสุด คือ ร้อยละ 46 ตามมาด้วย ประเทศบอตสวานา (Botswana) ประเทศไทย และประเทศฟิลิปปินส์ (Philippines) มีจำนวนผู้บริหารสตรี ร้อยละ 39 เท่ากัน ส่วนประเทศมาเลเซีย (Malaysia) อยู่ในอันดับที่ 10 มีสตรีเป็นผู้นำระดับสูงถึงร้อยละ 28 ทั้งนี้ ในอาเซียนมีจำนวนผู้นำสตรีสูงถึงร้อยละ 32 และดูเหมือนว่า สภาพสตรีส่วนมากจะถูกจ้างให้ทำหน้าที่ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource: HR) ประมาณกว่าสองเท่าของตำแหน่งบริหารต่าง ๆ กล่าวคือ มีผู้นำสตรีร้อยละ 21 เป็นกรรมการผู้จัดการทางด้านการบริหารบุคคล (Human resource director) ตามมาร้อยละ 13 เป็นหัวหน้าฝ่ายการเงิน Chief financial officer (CFO) และร้อยละ 13 เป็นกรรมการผู้ควบคุมด้านอื่นของฝ่ายการเงิน Other finance director (eg. Controller) ส่วนอีกร้อยละ 12 เป็นหัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการ Chief operating officer (COO) และร้อยละ 9 เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารระดับสูง Chief executive officer (CEO) เป็นต้น ซึ่งจะเข้าใจง่ายหากดูจากภาพที่ 2-7 (Grant Thornton International Business Report, 2012)

FIGURE 8: TOP WOMEN MOST LIKELY TO BE EMPLOYED IN FINANCE AND HR  
PERCENTAGE OF BUSINESSES EMPLOYING WOMEN IN EACH ROLE



ภาพที่ 2-7 อัตราการจ้างงานสตรีให้ทำงานในบทบาทนักบริหารด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการเงิน และ CEOs ด้านอื่น ๆ (Grant Thornton International Business Report, 2012, 2013)

ส่วน “Forbes Asia (2013) นิตยสารชื่อดังด้านธุรกิจและการเงินของสหรัฐอเมริกาได้เปิดเผยรายชื่อ “50 อันดับนักธุรกิจหญิงทรงพลังแห่งเอเชีย (Women business in power)” ซึ่งมีนักธุรกิจหญิงจากไทยหนึ่งเดียวที่ติดอันดับคือ “ยุวดี จิราธิวัฒน์” กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทสรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด โดยประเทศที่มีจำนวนนักธุรกิจหญิงทรงพลังที่ติดอันดับมากที่สุดลำดับ 1-5 คือ ประเทศจีน จำนวน 12 คน, อินเดีย จำนวน 8 คน, ฮองกง จำนวน 6 คน, สิงคโปร์

จำนวน 5 คน โดยลำดับที่ 5 คือ อิน โดนีเซีย และ เกาหลีใต้ มีจำนวน 4 คน เท่ากันพร้อมกันนั้น  
 ฟอร์บส์ ยังได้ประกาศรายชื่อ “15 นักธุรกิจหญิงน่าจับตามองแห่งเอเชีย (15 Asia’s most powerful  
 businesswomen to watch)” โดยมีผู้นำธุรกิจหญิง 2 ท่าน ของไทยติดอันดับด้วย คือ “นิชิต้า ซาห์”  
 วัย 31 ปี ผู้อำนวยการบริษัททีพี กรุ๊ป และ “วันดี กุญชรยาคง” วัย 53 ปี ประธานกรรมการและซีอีโอ  
 บริษัท เอสพีซีจี จำกัด (มหาชน) ผู้ผลิตโซลาร์ฟาร์ม พลังงานแสงอาทิตย์ (Forbes Asia, 2013)

สำหรับประเทศมาเลเซียจากการสำรวจของ Association of chartered certified  
 accountants (ACCA) และ Talent corporation Malaysia (TalentCorp) พบว่า สตรีมาเลเซียต้องการ  
 ทำงานที่มีความยืดหยุ่น ซึ่งสามารถช่วยเหลือครอบครัว และสนับสนุนความจำเป็นของการเป็น  
 มารดาหรือผู้มีบุตร พร้อมทั้งเสนอเรื่องการมี Work-life balance โอกาสต่าง ๆ และผลตอบแทน  
 หรือรางวัลที่เท่าเทียมกันโดยประเด็นเหล่านี้เป็นหัวข้อสำคัญในการประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งมีการ  
 พูดคุยกันเมื่อไม่นานมานี้ Intel Malaysia HR director Suresh Chandra กล่าวถึงความหลากหลาย  
 ของแรงงานว่า “เรามีความเข้าใจเกี่ยวกับคุณค่าความหลากหลายของแรงงาน เพื่อที่จะช่วยส่งเสริม  
 ในเรื่องการมีความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ จึงเห็นว่าองค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการช่วยส่งเสริม  
 ให้มีการว่าจ้าง พัฒนา และรักษาบุคลากรเชิงสตรีทางเทคนิคไว้” ทั้งนี้ TalentCorp CEO, Johan  
 Mahmood Merican กล่าวเพิ่มเติมว่า มาเลเซียมีสตรีเข้ามามีส่วนร่วมในภาคแรงงานร้อยละ 49.5  
 และการที่จะสนับสนุนเป้าหมายของภาครัฐในการเพิ่มการมีส่วนร่วมของสตรีในภาคแรงงานนั้น  
 บริษัทต่าง ๆ ของมาเลเซียต้องมีบทบาทในการสนับสนุนการรักษาไว้ของสตรีในภาคแรงงาน  
 (The Star Online, 2013)

ในขณะเดียวกัน The New York Time ของมาเลเซียได้มีการประกาศเมื่อ 25 November  
 2012 ว่าจะมีมหาวิทยาลัย Leadership เกิดใหม่สำหรับสตรีในอาเซียน (Leadership university rises  
 for Asian women) ซึ่งกำลังก่อตั้งในประเทศมาเลเซีย และคาดว่าจะเปิดดำเนินการในไม่ช้านี้  
 (Wetherille, 2012)

### สรุป

จากการศึกษาเอกสาร หลักฐาน รายงานต่าง ๆ ดังกล่าวเบื้องต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปความ  
 ได้ว่า ประเทศมาเลเซียมีการยอมรับสตรีในการทำงานมากขึ้นอย่างชัดเจน รัฐบาลและองค์กรต่าง ๆ  
 ต่างมีนโยบายในการส่งเสริมแรงงานสตรี และมีแผนที่จะสร้างสตรีนักบริหารให้มากขึ้นผ่านการ  
 เรียนการสอน การฝึกอบรมจากสถาบันการศึกษาตลอดจนการจัดตั้งมหาวิทยาลัย Leadership  
 สำหรับสตรีในอาเซียน เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับสตรี ซึ่งกำลังก่อตั้งในประเทศมาเลเซีย และ  
 คาดว่าจะเปิดดำเนินการในไม่ช้านี้ ทั้งนี้ สอดคล้องกับนโยบายของประเทศมาเลเซียในการเข้าสู่  
 อาเซียนอย่างเต็มรูปแบบในปี ค.ศ. 2020

## องค์ประกอบสู่ความสำเร็จของสตรีในการทำงาน

### องค์ประกอบสู่ความสำเร็จ (Key success factors: KSF)

พัฒนาพล แก้วยม (2557) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key success factors) คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการยึดโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ไม่จำเป็นต้องวัดได้ แต่จะทำหน้าที่ชี้แนะ เป็นหลักหมายสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์

ทั้งนี้ นักวิชาการต่าง ๆ ได้ทำการศึกษา และสรุปใจความสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบ หรือปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key success factors) ไว้ต่อไปนี้คือ

Lawrimore (2011) กล่าวว่า “ทันทีที่คุณเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งที่จำเป็นเพื่อความอยู่รอด สำหรับองค์กร คุณจะเข้าใจได้คือว่าอะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จ” ทั้งนี้ Lawrimore ได้กำหนด 5 ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จที่ทุกธุรกิจจะต้องมี คือ

1. การจัดการและพัฒนาคน (Managing and developing people) Lawrimore กล่าวว่า ผู้คนในปัจจุบันนี้ ต้องการ โครงสร้างและทิศทางแต่พวกเขาก็ต้องการความเป็นอิสระและการสนับสนุนในการพัฒนาความรู้และทักษะต่าง ๆ ของพวกเขาด้วย
2. เน้นกลยุทธ์ (Strategic focus) ผู้นำจำเป็นต้องมุ่งความสำคัญไปที่ทรัพยากรขององค์กรเกี่ยวกับโอกาสที่ยิ่งใหญ่ที่สุด เพราะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ดำเนินการมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ บั้นปลายที่พึงปรารถนา เช่น การขยายตลาดและเพิ่มกำไร หรือเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า
3. การดำเนินงานหรือสิ่งที่ทำทุกวัน (Operations, or what people do all day) การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพทำให้แน่ใจว่าลูกค้าจะได้รับในสิ่งที่เขาต้องการ ในเวลา ราคา และคุณภาพที่ถูกต้อง การมุ่งเน้นกลยุทธ์ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นทั้งภายในและภายนอก
4. ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical resources) การเงิน อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เป็นทรัพยากรทางกายภาพ 3 อย่างที่ยิ่งใหญ่ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์จะเรียนรู้ว่า กระแสเงินสดคือสิ่งสำคัญที่สุด (Cash flow is king) ความล้มเหลวในการจัดการกระแสเงินสดเป็นสาเหตุอันดับหนึ่งของความล้มเหลวทางธุรกิจ
5. ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer relations) ลูกค้า คือ ที่มาของเงินรายได้ การมีลูกค้าสัมพันธ์ ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญสู่ความสำเร็จด้วย ทั้งนี้ ปัจจัยสู่ความสำเร็จจะรวมถึงทุกสิ่งอย่างที่เกี่ยวข้อง การตลาดและการขาย กุญแจสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าก็คือการให้ในสิ่งที่พวกเขาต้องการ ไม่ใช่เพียงแค่สิ่งที่คุณอยากขาย

Spence (2011) กล่าวว่า ผู้ประกอบการควรมี KSF 5 ประการด้วยกัน กล่าวคือ การมุ่งเน้น รักษาภารกิจของคุณ (Maintain focus on your mission), เชื่อในกินหรือความสามารถของคุณ (Trust

your gut), ยืดหยุ่นแต่มีความเด็ดเดี่ยว (Be Flexible but persistent), ไว้วางใจในทีมงานของคุณ (Rely on your team) และสนุกสนานเพลิดเพลินไปกับงานที่ทำ (Enjoy the journey)

Hill and Lineback (2011) กล่าวว่า การจัดการและการเป็นผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญสองด้านที่ยากและหนักขึ้นเรื่อย ๆ ตามการเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับการเป็นหัวหน้า (Being the boss) ทั้งนี้ Linda และ Kent สรุปว่า การจะประสบความสำเร็จและเป็นหัวหน้าได้นั้น โดยแก่นสารแล้วมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน ที่เหมือนเป็นข้อบังคับและไม่สามารถหลีกเลี่ยงสำหรับการทำงานคือหนึ่ง การจัดการตนเอง (Manage yourself) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงตนเองว่าคุณคิดอย่างไรกับตัวคุณและหน้าที่ของคุณ สิ่งที่เกี่ยวข้องระหว่างคุณกับหัวหน้าและผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณจะพยายามอย่างไรที่จะชักจูงผู้อื่นและให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม หรือจะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นได้อย่างไร สอง การจัดการปฏิสัมพันธ์ (Manage your network) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้จัดการจะต้องเรียนรู้อยู่ในการสร้างและบริหารจัดการ Network เพื่อลดปัญหา อุปสรรคการเมืองในองค์กรและ สาม การจัดการทีมงาน (Manage your team) เป็นการสร้างการทำงานที่เป็นทีมมากกว่าการทำงานแบบตัวใครตัวมัน และการจะเป็นผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพ (Effective manager) นั้นเป็นสิ่งที่ยาก โดยธรรมชาติแล้ว สิ่งแรกที่ผู้จัดการจะต้องคิดถึงเสมอคือ หน้าที่การบริหารจัดการ (Managerial role) มีอะไรบ้าง และนี่คือสิ่งที่ง่ายที่สุด แต่การทำหน้าที่เป็นหัวหน้าได้นั้น ผู้จัดการจะต้องเรียนรู้กับอุปสรรคต่าง ๆ มากมาย ความเจ็บปวดทรมานกับการแก้ปัญหาต่าง ๆ จะช่วยให้ผู้จัดการมีสมรรถนะมากขึ้น โดยจำเป็นจะต้องมีการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงตนเองอยู่ตลอดเวลา (Becoming a manager requires personal learning and change) จะต้องพัฒนาคุณค่าใหม่ ๆ มีความลึกซึ้งในการรับรู้ เพิ่มการบริหารจัดการภาวะทางอารมณ์ และความสามารถในการขยายความรับผิดชอบที่กว้างขึ้น เป็นต้น (Hill & Lineback, 2011)

ทั้งนี้ Jim คอร์เนน (2545) ได้สรุปกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ (Strategies for success) ไว้ 10 ประการ คือ ผู้ประสบความสำเร็จต้องฝึกคิดทางบวก, ต้องเรียนรู้และรู้วิธีในการเอาชนะความล้มเหลว, ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์, รู้จักตั้งเป้าหมาย, บริหารเวลาเป็น, รู้จักหาวิธีจัดการความเครียด, ให้คุณค่าเกี่ยวกับสายสัมพันธ์, มีการพัฒนาทักษะการสื่อสาร, เชื่อในเรื่องของการจงใจ, และต้องแสดงความความเป็นผู้นำ

### องค์ประกอบสู่ความสำเร็จของผู้นำสตรีในประเทศไทย

สำหรับองค์ประกอบสู่ความสำเร็จของสตรีในประเทศไทย ที่เป็นปัจจัยส่งเสริมให้สตรีไทยประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าในหน้าการงาน ผู้การเป็นผู้ประกอบการ และหรือเป็นผู้นำสตรีองค์กรต่าง ๆ ได้นั้น ผู้นำสตรีที่มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักของประชาชนหลายท่านได้ให้แนวคิดการบริหารสู่ความสำเร็จดังต่อไปนี้ คือ

ยูวดี จิราธิวัฒน์ พิจารณ์จิตร กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัลจำกัด และกรรมการบริหารบริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่นจำกัด เป็นนักบริหารหญิงคนเก่งระดับแถวหน้าของเมืองไทย ซึ่งอยู่ในกลุ่มเดียวกับผู้หญิงที่ได้รับคัดเลือกกว่าบริหารธุรกิจดีเด่น ได้รับตำแหน่งในระดับสากลด้วยการได้รับเลือกเป็นประธานสมาคมห้างสรรพสินค้าโลก ขณะเดียวกันยังได้รับการอันดับจากนิตยสารฟอร์บส์เอเชีย ซึ่งเป็นหนึ่งใน “50 นักธุรกิจหญิงทรงอิทธิพลที่สุดแห่งเอเชีย ประจำปี ค.ศ. 2012 (พ.ศ. 2555)” โดยแนวทางการบริหารห้างให้ประสบความสำเร็จนั้น คุณยูวดี จะ “พัฒนาเรื่องสินค้าเป็นพิเศษ โดยไม่หยุดนิ่งที่จะนำสินค้าใหม่เข้ามาจำหน่ายในห้าง” โดยมีหลักในการบริหารจัดการและรักษาลูกค้าไว้ให้แน่นเหนียว ไม่ว่าจะเศรษฐกิจจะเป็นอย่างไรก็ตาม ความจริงใจต่อลูกค้า ผลตอบรับคือความศรัทธาที่ลูกค้ามีให้ ซึ่งสิ่งที่จำต้องคำนึงถึงเสมอสำหรับธุรกิจค้าปลีกไม่ว่าจะเกิดสถานการณ์ใด ๆ คือ หนึ่ง ห้ามตัดโปรโมชั่น ไม่ว่าจะเกิดสถานการณ์ใด ๆ เพราะจะทำให้สถานการณ์ยิ่งแย่ การทำการตลาดจะช่วยให้สถานการณ์ดีขึ้น และต้องติดตามยอดขายอย่างใกล้ชิด สอง เน้นควบคุมค่าใช้จ่าย จะใช้งบอะไรต้องให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ไม่จ่ายเงินบที่ตั้งไว้ สาม ต้องรักษาจุดยืนของห้างอย่างต่อเนื่อง คือการมีสินค้าหลากหลาย มีความแตกต่างของสินค้าที่หาซื้อที่อื่นไม่ได้ในสัดส่วนที่มากพอควร บวกกับการจัดวางสินค้า บริการ และความสะดวกในการเข้าถึง สิ่งเหล่านี้ถือเป็นจุดขายที่สำคัญซึ่งต้องรักษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สี่ โปรโมชั่นให้แบบที่ไม่เคยให้มาก่อน คือ เพิ่มดีกรีของโปรโมชั่นด้วยการให้แบบไม่เคยให้มาก่อน ถือเป็นกลยุทธ์ปกติของทุกห้างในการดึงคนและเพิ่มยอดขาย (ถนนมัสกัต จิรายุสวัสต์ดี, 2555)

แพทย์หญิงนลินี ไพบูลย์ สตรีหมายเลข 1 แห่งวงการขายตรง ประธานกรรมการ บริษัท กิฟฟารีน สกายไลน์ ยูนิตี้ จำกัด ที่ดำเนินธุรกิจภายใต้แนวคิดที่ว่า “สินค้าแบรนด์ไทย ไม่แพ้ใครในโลก” แผนการทำงานจะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาตามความเหมาะสม ยืดหยุ่น ต้องคิดไวโดยมีกลเม็ดเคล็ดลับที่สร้างจุดยืนให้ธุรกิจมากมาย เช่น มีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ บุคลากรมีความสามารถในการวางกลยุทธ์กับการตลาด มีความหลากหลายด้านผลิตภัณฑ์ เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้าในทุกกลุ่มผู้บริโภค มีระบบการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาสมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพทั้งด้านเทคนิคและผลิตภัณฑ์ และเชื่อว่าวิสัยทัศน์เป็นเรื่องสำคัญที่สุดสำหรับการทำธุรกิจ ทำเพื่อแข่งขันกับตัวเองมากกว่าที่จะแข่งขันกับคนอื่น เก็บฐานข้อมูลลูกค้า ทำตลาดเชิงบูรณาการ ให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้า (ถนนมัสกัต จิรายุสวัสต์ดี, 2554) นอกจากนี้ เธอยังต่อยอดความเป็นผู้นำด้วยการสร้างแบรนด์ใหม่ คือ แพทริना ที่เข้าสู่ช่องทางค้าปลีกแบบเต็มตัวในต่างแดน เป็นแบรนด์ที่พรีเมียมของกิฟฟารีน วางขายที่ห้างแฮร์รี่คประเทศอังกฤษ มีหลักในการทำงานแบบตรงไปตรงมา ไม่ใช่เพื่อประโยชน์ส่วนตัว แต่ทำเพื่อสังคม สร้างความแข็งแกร่งของทั้งสองแบรนด์

ควบคู่กันไป โดยแบรนด์ธุรกิจถูกสร้างขึ้นด้วยแนวคิดที่ต้องการเชิญคนไทยให้เข้ามาร่วมเป็นเจ้าของกิจการ เมื่อต้องการรายได้ก็สร้างเครือข่ายผู้บริโภครต่อไป (ถนอมศักดิ์ จิรายุสวัสดิ์, 2555)

สุชาดา ชูวบูรณ์ เป็นประธานบริหาร โรงแรม โรส การ์เด้น ริเวอร์ไซด์ สวนสามพราน หรือภายใต้แบรนด์ใหม่ล่าสุด “สวนสามพรานริเวอร์ไซด์” ผู้สร้างตำนาน “สวนสามพรานให้ติดขอบเวทีโลก” ถือว่าเป็นสตรีไทยที่ “เก่งและแกร่ง” อีกคนหนึ่ง ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นนักบริหารหญิงของไทย เข้าไปทำชิงสตรีดีเด่นโลกปี พ.ศ. 2550 เธอมุ่งบริหารธุรกิจที่ผูกติดกับธรรมชาติวิถีไทยริมน้ำ ลดงานเทรดโชว์ในต่างประเทศ หักมาเน้นการจัดกิจกรรมส่งเสริมตลาดในประเทศเพิ่มขึ้น เจาะกลุ่มประชุมสัมมนาของหน่วยงานราชการ บริษัท เอกชน และกลุ่มครอบครัว ส่วนตลาดต่างประเทศ จะให้ความสำคัญกับอิมาร์เก็ตติ้ง ทำการตลาดผ่านเว็บไซต์ ที่สำคัญ เธอใช้กลยุทธ์ตั้งราคา โดยไม่ปรับราคาค่าห้องพักมานานหลายปี (ถนอมศักดิ์ จิรายุสวัสดิ์, 2555)

ศุภลักษณ์ อัมพูช รองประธานกรรมการบริหารอาวุโส บริษัทเดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด เจ้าของสมญานาม “Iron butterfly” หรือผีเสื้อเหล็กที่นิตยสารฟอร์บส์ สมญานามให้กับเธอในฐานะหนึ่งในสตรีนักธุรกิจผู้นำระดับโลกปี พ.ศ. 2549 เธอได้บอกกล่าวถึงความสำเร็จในวันนี้ว่า “เกิดจากคุณพ่อ คำสอนพ่อคุณให้ประสบความสำเร็จ สอนให้เป็นคนที่ไม่เอาเปรียบใคร รู้จักบุญคุณคน กล้าคิด กล้าทำ ขยัน บวกกับความมุ่งมั่นตั้งใจทุ่มเท และอุทิศตัวเองกับงานอย่างมาก คือ จะทำอะไรแล้วต้องทำให้ได้และต้องสำเร็จ” มีนโยบายที่จะพยายามสร้างพันธมิตรที่ดีตั้งแต่ลูกค้า ลูกค้า และพาร์ทเนอร์ ที่ต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกัน รวมไปถึงการบริหารจัดการที่เน้นการทำงานเป็นระบบมืออาชีพ (Professional) แต่ไม่คิดลงทุนเกินตัว ไม่เสี่ยงเกินไป พยายามหาแนวคิดใหม่ที่แตกต่าง ต้องคิดเร็ว ทำเร็ว และต้องรู้ด้วยว่า จุดนี้ทำแล้วมัน คลิ๊ก! คิดใหญ่ทำใหญ่แต่ลงลึกในทุกรายละเอียด คือ ไม่ยอมมองข้ามแม้แต่เรื่องเล็กน้อย” โดยสรุปหลักการทำงานของเธอคือ “ตั้งใจทุ่มเท อดทน เสียสละและต้องพัฒนาตนเองเสมอ เพราะการแข่งขันสูง” (ถนอมศักดิ์ จิรายุสวัสดิ์, 2554, 2555)

ชฎาทิพย์ จุตระกูล กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท สยามพิวรรธน์ จำกัด เจ้าของ สยามพารากอน สยามเซ็นเตอร์ และสยามดิสคัฟเวอรี รองประธานกรรมการ บริษัท พาราไดซ์ พาร์ค จำกัด พ่วงด้วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท สยามพารากอน ดีเวลลอปเม้นต์ จำกัด หนึ่งในขุนพลหญิงแกร่งแห่งศูนย์การค้าสยามพารากอน ที่ผ่านมาเธอได้ร่วมลงทุน หรือเป็นคู่พาร์ทเนอร์กับศุภลักษณ์ อัมพูช บอสใหญ่แห่งเดอะมอลล์ ที่เนรมิตห้างสรรพสินค้าสุดหรูอสังหาริมทรัพย์ในเซีย คือ สยามพารากอนย่านใจกลางกรุง ส่งผลให้กลายเป็นศูนย์การค้ายอดนิยม โดยมีแนวคิดการทำงานคือ “งานที่เราต้องใส่ใจทุกรายละเอียด การทำงานต้องเช็กแล้วเช็กอีก ดูแล้วดูอีก แต่งานเราจะละเอียดได้นั้นจะต้องลงลึก ฐึ้ให้จริง ไม่ทำอะไรแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ ไม่อย่างนั้นงานเราจะออกมา

ไม่ดี” เธอเป็นคนไม่ชอบอยู่นิ่ง ชอบหาโอกาสและความท้าทายใหม่ ๆ ให้กับตัวเองอยู่เสมอ ซึ่ง “ความสำเร็จของเธอที่ได้มานั้น มาจากความโชคดี 3 เรื่อง ด้วยกัน คือ บริษัทมีนโยบายที่ดี, ทีมงานที่ดี, และผู้เช่าที่ดี” จึงส่งผลให้ผู้บริโภคเข้ามาอย่างไม่ขาดสาย นับว่าเป็นผลสำเร็จอีกด้านหนึ่งสำหรับเธอ ในฐานะผู้บริหารมือทองสมองเพชรในเวลานั้น หลักบริหารในการทำงานของเธอคือ ยึดหลักคำสอนของพ่อมาปฏิบัติ นั่นคือ “1) ทำอะไรต้องทำให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะรู้มากหรือรู้น้อยต้องตั้งใจ มีความพยายาม, 2) ต้องมีชีวิตที่ดี และให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร, 3) ต้องกล้าเผชิญปัญหา อุดหนุน และใช้สติปัญญา, สดุดท้าย 4) เราต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา ต้องคิดถึงใจคนอื่น แม้กระทั่งลูกค้า ถ้าเราเป็นเขาจะทำอย่างไรให้เขาสบายใจไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้นก็ตาม” (ถนอมศักดิ์ จิรายุสวัสดิ์, 2555)

สำหรับผู้นำสตรีอีกท่านหนึ่งคือ นวลพรรณ ล่ำซำ ฉายา “เจ้าแม่แบรด์เนม” ผู้ก้าวขึ้นมาเป็น CEO ของเมืองไทยประกัน ท่ามกลางกระแสการแข่งขันที่ดุเดือด โดยมีรูปแบบของผู้บริหารที่ยึดหัวใจของการบริการเป็นหลักในการทำงาน “เลือกทำอะไรที่มาจากความชอบของตนเอง คือจะทำอะไรต้องมี Passion (ความรักและหลงใหลในงานที่ทำ) ด้วย ไม่ใช่จะทำเพื่อเอากำไรอย่างเดียว” (ถนอมศักดิ์ จิรายุสวัสดิ์, 2554)

ผู้วิจัยสามารถสรุปใจความสำคัญสำหรับแนวคิดของนักวิชาการและนักบริหารสตรีในการบริหารจัดการองค์การสู่ความสำเร็จได้ดังตารางที่ 2-6

ตารางที่ 2-6 สรุปแนวคิดของนักวิชาการและนักบริหารสตรีในการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จ

นักวิชาการ/ นักบริหารสตรี		หลักแนวคิดในการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จ
1	Lawrimore (2011)	5 ปัจจัยพื้นฐาน สู่ความสำเร็จที่ทุกธุรกิจจะต้องมี คือ การจัดการและพัฒนาคน เน้นกลยุทธ์ การดำเนินงานหรือสิ่งที่ทำทุกวัน ทรัพยากรทางกายภาพ และ ลูกค้าสัมพันธ์
2	จิม คอว์แมน (2545)	จิม คอว์แมน ได้สรุปกลยุทธ์สู่ความสำเร็จไว้ 10 ประการ คือ ต้องฝึกคิดบวก ต้องเรียนรู้และรู้วิธีในการเอาชนะความล้มเหลว ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ตั้งเป้าหมาย ใช้การบริหารเวลา รู้จักหาวิธีขจัดความเครียด ให้คุณค่ากับสายสัมพันธ์ มีการพัฒนาทักษะการสื่อสาร เชื่อในเรื่องของการจงใจ และต้องแสดงความเป็นผู้นำ

ตารางที่ 2-6 (ต่อ)

นักวิชาการ/ นักบริหารสตรี	หลักแนวคิดในการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จ
3	Spence (2011) 5 KSF ที่ผู้ประกอบการควรมี คือ การมุ่งเน้นรักษาภารกิจของคุณ เชื่อในกินของตน ยึดหยุ่นแต่มีความเด็ดเดี่ยว ไว้วางใจในทีมงาน และสนุกเพลิดเพลินไปกับการเดินทาง (การทำงานหรืองานที่ทำ)
4	ยุวดี จิราธิวัฒน์ (สตรี CEO เซ็นทรัลกรุ๊ป) แนวทางการบริหารห้างให้ประสบความสำเร็จ คือ “พัฒนาเรื่องสินค้าเป็นพิเศษ โดยไม่หยุดนิ่งที่นำสินค้าใหม่เข้ามาจำหน่ายในห้าง” มีหลักในการบริหารจัดการและรักษาฐานลูกค้าไว้ให้แน่นเหนียว เน้นให้ความจริงใจต่อลูกค้า ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ในการดึงคนและเพิ่มยอดขาย อาทิ ห้ามตัดโปรโมชัน ไม่ว่าจะเกิดสถานการณ์ใด เน้นควบคุมค่าใช้จ่ายซึ่งงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต้องรักษาจุดยืนของห้างอย่างต่อเนื่อง
5	แพทย์หญิงณิณี ไพบุญย์ สตรีหมายเลข 1 แห่งวงการขายตรง (เครื่องสำอางกิฟฟารีน) ดำเนินธุรกิจภายใต้แนวคิดที่ว่า “สินค้าแบรนด์ไทย ไม่แพ้ใครในโลก” แผนการทำงานจะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาตามความเหมาะสม ยึดหยุ่น ต้องคิดไว โดยมีกลเม็ดเคล็ดลับที่สร้างจุดยืนให้ธุรกิจ เช่น มีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ บุคลากรมีความสามารถ ความหลากหลายด้านผลิตภัณฑ์ พัฒนาสมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพทั้งทางด้านเทคนิคและผลิตภัณฑ์ ทำตลาดเชิงบูรณาการ มีหลักการทำงานแบบตรงไปตรงมา ไม่ใช่เพื่อประโยชน์ส่วนตัว แต่ทำเพื่อสังคม เป็นต้น
6	ศุภลักษณ์ อัมพช สตรี CEO เดอะมอลล์ กรุ๊ป เจ้าของสมญานาม “Iron Butterfly” (ผีเสื้อเหล็ก) ความสำเร็จของเธอในวันนี้ “เกิดจากคุณพ่อ คำสอนพ่อคุณให้ประสบความสำเร็จ สอนให้เป็นคนที่ไม่เอาเปรียบใคร รู้จักบุญคุณคน กล้าคิด กล้าทำ ขยัน บวกกับความมุ่งมั่นตั้งใจทุ่มเท และอุทิศตัวเองกับงานอย่างมาก คือ จะทำอะไรแล้วต้องทำให้ได้และต้องสำเร็จ” มีนโยบายที่จะพยายามสร้างพันธมิตรที่ดีตั้งแต่ลูกค้า ลูกค้า และพาร์ทเนอร์ที่ต้องอาศัย



## ตารางที่ 2-6 (ต่อ)

นักวิชาการ/ นักบริหารสตรี	หลักแนวคิดในการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จ
	การร่วมมือซึ่งกันและกัน รวมถึงการบริหารจัดการที่เน้นการทำงานเป็นระบบมืออาชีพ (Professional) คิดเร็ว ทำเร็ว และต้องรู้ด้วยว่าจุดนี้ทำแล้วมัน คลิ๊ก! คิดใหญ่ทำใหญ่ ลงลึก ทุกรายละเอียด โดยสรุปหลักการทำงานของเธอคือ “ตั้งใจ ท่วมเท อดทน เสียสละและต้องพัฒนาตนเองเสมอ” เพราะการแข่งขันสูง
7	<p>ชญาทิพย์ จูตระกูล สตรี CEO เจ้าของสยาม พารากอน สยามเซ็นเตอร์ และสยามดิสคัฟเวอรี</p> <p>ความสำเร็จของเธอที่ได้มานั้น มาจากความโชคดี 3 เรื่องด้วยกัน คือ “บริษัทมีนโยบายที่ดี, ทีมงานที่ดี, และผู้เช่าที่ดี” หลักบริหารในการทำงานของชญาทิพย์ คือ ยึดคำสอนของบิดามารดาปฏิบัติ กล่าวคือ 1) ทำอะไรต้องทำให้ดีที่สุด, 2) ต้องมีชีวิตที่ดี ให้มีความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร, 3) ต้องกล้าเผชิญกับปัญหา อดทนและใช้สติปัญญา และ 4) ต้องรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา</p>
8	<p>นवलพรรณ ลำซ่า CEO เมืองไทยประกัน</p> <p>มีรูปแบบของผู้บริหารที่ยึดหัวใจของการบริการเป็นหลักในการทำงาน โดย “เลือกทำอะไรที่มาจากความชอบของตนเองทำอะไรต้องมี Passion คือ มีความรักและความหลงใหลในงานที่ทำด้วย ไม่ใช่จะทำเพื่อหวังเอากำไรอย่างเดียว”</p>

## สรุป

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปว่านักบริหารสตรีทั้งภาครัฐและภาคเอกชนสามารถประสบความสำเร็จในการทำงาน ในการเป็นนักบริหารขององค์กรต่าง ๆ ได้ จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบหลัก ๆ ที่สำคัญ ซึ่งพอสรุปได้ 7 ประการ ดังนี้ คือ

## 1. ความมุ่งมั่น อดทน ท่วมเท ตั้งใจ และจริงจัง (Drive)

การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal mastery) เป็นหัวใจสำคัญประการแรกที่ทุกคนต้องประพฤติปฏิบัติ ผู้บริหารองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน จะต้องเป็นผู้มีความเสียสละ มีความทุ่มเท มุ่งมั่น ตั้งใจ จริงจัง และมีความรักหรือหลงใหลในงานที่ทำ (Passion) เพราะจะเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ ยังสนับสนุนแนวคิดที่ว่า การทำสิ่งใดก็ควรทำให้

ดีที่สุดซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสู่การทำงานที่ประสบผลสำเร็จได้

## 2. ความรู้/ ภูมิปัญญา (Knowledge/ wisdom)

ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทั้งทางด้านเทคนิคและด้านการบริหารจัดการ นักบริหารควรต้องมียุทธศาสตร์เพื่อเป็นองค์ประกอบในการบริหารจัดการหรือการดำเนินงาน ต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) มีสายตากว้างไกล มีการวางแผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic plan) เช่น การตลาดเชิงบูรณาการ เป็นต้น

## 3. การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning)

ผู้บริหารควรเพิ่มพูนภูมิพลังแห่งปัญญาอยู่ตลอดเวลา เพราะจะนำมาซึ่งความสำเร็จ ควรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองและพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) พร้อม ๆ กับการพัฒนาทีมงานให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ จนเป็นทุนมนุษย์ (Human capital) ขององค์การ เพื่อช่วยในการนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

## 4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Personal creativity)

เนื่องมาจากรูปแบบวิถีคิด (Mental ability) จะก่อให้เกิดมุมมองแปลกใหม่ (New paradigm) ที่แตกต่างไปจากผู้อื่น ไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม ๆ สามารถที่จะแสวงหาโอกาส (Opportunity seeking) เพื่อนำมาบริหารและพัฒนาให้เกิดคุณค่าแก่องค์กรและธุรกิจได้ ทั้งในด้านของการปรับปรุงระบบงานทั่วไป ระบบการผลิต ระบบการตลาด และระบบการบริการลูกค้า มีความคิดที่แตกต่าง คือคิดเร็วทำเร็ว ตลอดจนระบบการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยให้ความสำคัญกับคุณภาพสินค้า มีหน่วยงานวิจัยและพัฒนา (R&D: Research & development) เป็นของตนเอง มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการเก็บข้อมูลฐานลูกค้าผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ตรงตามความต้องการของลูกค้า พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

## 5. มนุษยสัมพันธ์และทักษะการสื่อสาร (Human relations & communications ability)

โดยพื้นฐานที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในการบริหารจัดการการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน คงหนีไม่พ้นที่จะต้องมีความฉลาดรู้ทางอารมณ์ หรือ ความฉลาดรู้ทางอารมณ์ (Emotional quotient: EQ) ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีจิตสาธารณะ คือ มุ่งสู่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สร้างพันธมิตรกับลูกค้า ลูกค้า และหุ้นส่วน (Partners) มีทัศนคติเปิดกว้าง น้อมรับข้อมูลข่าวสาร รับฟังซึ่งกันและกัน มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เน้นการทำงานเป็นระบบแบบผู้เชี่ยวชาญ (Professional) มีความร่วมมือกันทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญสู่การประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการและการดำเนินงานได้

#### 6. ทักษะการแก้ปัญหาและตัดสินใจ (Problem solving & decision making skill)

ในการดำเนินงานหรือการประกอบธุรกิจนั้น บ่อยครั้งที่จะต้องเผชิญกับปัญหาเชิงระบบขององค์กรหรือตัวธุรกิจ ตลอดจนปัญหารายวันที่เกิดแก่ลูกค้า สินค้าและบริการ ความเข้าใจในตัวปัญหา เทคนิคการวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจ ตลอดจนการวิเคราะห์ความคุ้มค่าเพื่อการตัดสินใจ จะเป็นทักษะที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารต้องกล้าเผชิญกับปัญหา ต้องเข้าใจปัญหาอย่างถ่องแท้ลึกซึ้ง รู้จักใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์ปัญหาที่มีความกล้า เชื่อสัจสุจริต มองผลประโยชน์ส่วนรวม คิดไว ตัดสินใจไว แต่มีความยืดหยุ่น มีจุดยืน และต้องมีความรับผิดชอบสูง

#### 7. การบริหารเวลา (Time management)

การบริหารเวลา ถือเป็นกุญแจสำคัญอีกดอกหนึ่งสำหรับการทำงาน การบริหารจัดการผู้ประสบความสำเร็จขององค์กร เวลาของทุกคนในแต่ละวันมีเท่ากัน คือ 24 ชั่วโมง สิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกคน คือ ศักยภาพในการบริหารเวลา ซึ่งขึ้นอยู่กับว่า ใครจะเป็นผู้บริหารเวลาได้ดีและมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน เพราะเวลาสำหรับนักบริหาร มีคุณค่าและมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารต้องมีเทคนิคในการบริหารเวลา คือจะทำอย่างไรจึงจะบริหารเวลาให้เกิดคุณประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ลูกค้า ครอบครัว และสุขภาพของตัวเอง

ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ ผู้วิจัยถือว่าเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน ที่ผู้นำทุกคนทั้งบุรุษและสตรีควรจะต้องมีและพึงปฏิบัติในการทำงาน ทั้งนี้ เพื่อที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการ ตลอดจนการดำเนินงานต่าง ๆ

### อุตสาหกรรมยานยนต์และแนวโน้มในอนาคต

อุตสาหกรรม (Industry) เป็นคำจำกัดความที่ใช้กับกิจกรรมที่ใช้ทุนและแรงงาน เพื่อที่จะผลิตสิ่งของหรือจัดให้มีบริการ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ อุตสาหกรรมครัวเรือนและอุตสาหกรรมโรงงาน โดยหลายปีที่ผ่านมา มีการพูดถึงการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งใหม่ ที่เรียกว่า “ยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 หรือ Industrial 4.0” ซึ่งจะเป็นวิธีการใหม่ ๆ ของการผลิตที่จะเข้ามาพลิกโฉมหน้าวงการอุตสาหกรรมแห่งอนาคต

การปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial revolution) หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงในวิธีการผลิตและระบบการผลิต จากเดิมระบบการผลิตมักทำกันภายในครอบครัว พ่อค้ามักเป็นนายทุนซื้อวัตถุดิบแล้วแจกจ่ายให้แต่ละครอบครัวรับมาทำ แล้วพ่อค้าจะรับผลิตภัณฑ์ที่สำเร็จแล้วไปขาย คนงานก็จะได้ค่าจ้างเป็นการตอบแทน การผลิตสินค้าเดิมใช้แรงงานคน แรงงานสัตว์รวมทั้งพลังงานจากธรรมชาติ เครื่องมือแบบง่าย ๆ มาเป็นการใช้เครื่องจักรกลแทน เริ่มจากแบบ

ง่าย ๆ จนถึงแบบซับซ้อนที่มีกำลังผลิตสูง จนเกิดเป็นการผลิตในระบบโรงงาน (Factory system) ส่วนการผลิตภายในครอบครัวก็ค่อย ๆ ลดลงไป (พลิกโฉมหน้าการผลิต ปฏิวัติโลกอุตสาหกรรม ครั้งที่ 4 (Industry 4.0), ม.ป.ป.)

การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งแรกเกิดขึ้นในช่วงปลายศตวรรษที่ 18 เจมส์ วัตต์ ได้ปรับปรุงเครื่องจักรกลไอน้ำนิกโคเมนให้ใช้งานได้ดีขึ้น สามารถสร้างรถไฟไอน้ำระยะทางคมนาคม และนำไปสู่การสร้างเครื่องจักร เรียกว่า “สมัยแห่งพลังไอน้ำ” จากจุดนั้นเรียกได้ว่าเป็นการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 1 ความจริงแล้ว เจมส์ วัตต์ ไม่ได้ประดิษฐ์เครื่องจักรไอน้ำแต่สิ่งที่เขาทำ คือ สร้างนวัตกรรมจำนวนมากที่ช่วยให้ประสิทธิภาพของการผลิตสิ่งทอเพิ่มขึ้นอย่างน้อยสามเท่า จากที่เคยทำได้ อาจกล่าวได้ว่า เขาเป็นจุดเริ่มต้นของการมาถึงของโรงงานผลิตที่ใช้เครื่องจักรช่วยในการผลิตก่อนกำเนิดเป็นโรงงานสมัยใหม่ ดังภาพที่ 2-8



ภาพที่ 2-8 การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 1 ในศตวรรษที่ 18 โดย เจมส์ วัตต์ ได้นำนวัตกรรมเครื่องจักรพลังไอน้ำ มาเพิ่มผลการผลิตสิ่งทอ (พลิกโฉมหน้าการผลิต ปฏิวัติโลกอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Industry 4.0), ม.ป.ป.)

จากนั้นการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 2 ก็เกิดขึ้นในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 เมื่อ เฮนรี ฟอร์ด (Henry Ford) ได้นำระบบสายพานเข้ามาใช้ในสายการผลิตรถยนต์ในปี ค.ศ. 1913 ทำให้เกิดเป็นรถยนต์โมเดลทีที่มีจำนวนการผลิตมากถึง 15 ล้านคัน ดังภาพที่ 2-9 จนกระทั่งหยุดสายการผลิตไปในปี ค.ศ. 1927 เป็นการเปลี่ยนจากการใช้เครื่องจักรไอน้ำ มาใช้พลังงานไฟฟ้าส่งผลให้สามารถปลดปล่อยพลังการผลิตอย่างไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน เทคนิคใช้สายพานการผลิตในลักษณะเดียวกันนี้ได้รับการเผยแพร่ไปยังอุตสาหกรรมอื่น ๆ ทำให้ประสิทธิภาพในการผลิตเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้

ต้นทุนการผลิตลดลง ถึงตรงนี้เรียกว่า ยุคของการผลิตสินค้าเหมือน ๆ กันเป็นจำนวนมากหรือ Mass production ได้เกิดขึ้นแล้ว ดังภาพที่ 2-10



ภาพที่ 2-9 การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 2 ในศตวรรษที่ 20 เฮนรี ฟอร์ด (Henry Ford) ได้นำระบบสายพานเข้ามาใช้ในสายการผลิตรถยนต์ในปี ค.ศ. 1913 (พลิกโฉมหน้าการผลิต ปฏิวัติโลกอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Industry 4.0), ม.ป.ป.)



ภาพที่ 2-10 เฮนรี ฟอร์ด (Henry Ford) ได้เปลี่ยนจากการใช้เครื่องจักรไอน้ำ มาใช้พลังงานไฟฟ้าในการผลิตรถยนต์ปริมาณมาก ๆ เกิดระบบการผลิตแบบ Mass production ในปี ค.ศ. 1927 (พลิกโฉมหน้าการผลิต ปฏิวัติโลกอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Industry 4.0), ม.ป.ป.)

ต่อมาการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 3 เป็นผลมาจากยุคเริ่มต้นของคอมพิวเตอร์ที่เข้ามาช่วยในงานอุตสาหกรรมตั้งแต่ ค.ศ. 1970 ทำให้เกิดสายการผลิตแบบอัตโนมัติขึ้น และเข้ามาเสริมการทำงานเดิมที่มีแต่ชุดกลไกเพียงอย่างเดียว เป็นการนำเครื่องจักรอัตโนมัติหรือหุ่นยนต์ในการผลิตแทนที่แรงงานมนุษย์มากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้สูงขึ้นอีกระดับหนึ่ง จนทุกวันนี้แทบทุกโรงงานต่างต้องมีระบบการผลิตแบบอัตโนมัติเข้าไปมีส่วนช่วยในการผลิตด้วยเสมอ จนมาถึงโรงงานผลิตที่ใช้ระบบอัตโนมัติขั้นสูงเพื่อผลิตสินค้าอุปโภคที่มีความซับซ้อนมาก ๆ เพื่อให้สินค้ามีราคาต่ำพอที่ผู้บริโภคจะสามารถจ่ายได้

สำหรับการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ที่กำลังจะมาถึง คือ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลและอินเทอร์เน็ต มาใช้ในกระบวนการผลิตสินค้า จุดเด่นที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ สามารถเชื่อมความต้องการของผู้บริโภคแต่ละรายเข้ากับกระบวนการผลิตสินค้าได้โดยตรง พวงง่าย ๆ ก็คือ โรงงานยุค 3.0 สามารถผลิตของแบบเดียวกันจำนวนมากในเวลาพริบตาเดียว แต่โรงงานยุค 4.0 จะสามารถผลิตของหลากหลายรูปแบบแตกต่างกัน (ตามความต้องการเฉพาะของผู้บริโภคแต่ละราย) เป็นจำนวนมากในเวลาพริบตาเดียว โดยใช้กระบวนการผลิตที่ประหยัดและมีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลครบวงจรแบบ “Smart factory” (พลิกโฉมหน้าการผลิต ปฏิวัติโลกอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Industry 4.0), ม.ป.ป.)

แนวคิด Industry 4.0 จะเป็นการบูรณาการโลกของการผลิตเข้ากับการเชื่อมต่อทางเครือข่ายในรูปแบบ “The internet of things (IoT)” คือ การทำให้กระบวนการผลิตสินค้าเชื่อมกับเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital) หรือแม้กระทั่งทำให้ตัวสินค้าเองเชื่อมกับเทคโนโลยีดิจิทัล ยกตัวอย่างเช่น การมีระบบป้อนข้อมูลให้เครื่องจักรสามารถผลิตสิ่งของตามแต่การสั่งซื้อ (ออนไลน์) จากผู้บริโภคโดยตรง, การใส่ตัวส่งข้อมูลในเครื่องใช้ไฟฟ้า เพื่อประมวลผลการใช้งานและแจ้ง (โดยอัตโนมัติ) กลับไปยังโรงงานเมื่อเกิดปัญหาทางเทคนิค, การใช้คอมพิวเตอร์จิ๋วกินได้ (ขนาดเท่าขามือ) ให้ผู้บริโภคกลืนเข้าไปเพื่อเก็บข้อมูลสุขภาพในร่างกาย ฯลฯ ซึ่งจะเห็นได้ว่า Industry 4.0 ยังเป็นแนวคิดที่ใหม่มาก หลายอย่างอยู่ในช่วงทดลองและพัฒนา แต่ก็ยังเป็นแนวคิดที่มีศักยภาพที่จะเปลี่ยนแปลงทุกวงการ ตั้งแต่แนวทางการบริโภคสินค้าของผู้คนทั่วไป ตลอดจนแนวทางการรักษาทางการแพทย์ (พลิกโฉมหน้าการผลิต ปฏิวัติโลกอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Industry 4.0), ม.ป.ป.)

สำหรับประเทศไทย การบริหารจัดการองค์กรในอนาคตต้องคำนึงถึง 2 แนวคิดสำคัญที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมไทย คือ การเตรียมพร้อมองค์กรสู่ยุคแห่งการปฏิวัติอุตสาหกรรมใหม่ ผนวกกับการนำความเชี่ยวชาญด้านการเพิ่มผลิตภาพเพื่อช่วยเหลือสังคมให้อยู่ได้อย่างยั่งยืน การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 นี้ มีจุดเด่นที่สำคัญ คือ “การพัฒนาเทคโนโลยีสื่อสารกับเครื่องจักรและระบบการผลิต ในลักษณะ Industrial automation เพื่อผลิตสินค้าตามความ

ต้องการที่หลากหลายของผู้บริโภค”

Mr. Ralf Opierzynski, Head of Office, Fraunhofer IFF ASEAN Regional Office, Bangkok, Thailand ได้กล่าวถึง Industry 4.0 ในงานสัมมนา เรื่อง “Productivity conference 2015: managing today to shape tomorrow’s world” ที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ร่วมกับ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2558 เพื่อเตรียมความพร้อมองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางการจัดการอนาคต (Future management) โดยกล่าวว่า Industry 4.0 มาจากชื่อ นโยบายอุตสาหกรรมแห่งชาติของเยอรมันที่ประกาศเมื่อปี ค.ศ. 2013 แนวคิด คือ โลกของเราจะเข้าสู่ช่วงการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ภายใน 20 ปีข้างหน้า ด้วยระบบ Cyber-physical systems ที่เชื่อมโยงระบบ Internet ที่มีทั้งความฉลาดและความชาญฉลาดกับสิ่งต่าง ๆ ทั้งข้อมูลและบริการเข้าด้วยกัน และจะสอดแทรกอยู่ในชีวิตประจำวัน ซึ่งปัจจุบันคงไม่มีใครปฏิเสธได้ว่าไม่รู้จัก Smartphone, iPad, Notebook หรือแม้แต่ Apple watch อุปกรณ์ที่เชื่อมต่อระบบต่าง ๆ ที่สามารถคุยซึ่งกันและกันได้ โดย Mr. Raft ได้สรุปว่า Industry 4.0 เป็นเรื่องโลกอุตสาหกรรมแห่งอนาคต ที่มีข้อดี คือ ความรวดเร็วมากขึ้น การคำนวณที่ฉับไว อุปกรณ์ที่มีขนาดเล็กลง มีความเสมือนจริงมากขึ้น ต้นทุนต่ำกว่า มีความปลอดภัยกว่า อีกทั้ง ยังมีความสามารถในการเก็บข้อมูลจำนวนมาก (Mass storage) ได้ และไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนก็สามารถเชื่อมโยงได้กับทุกสิ่งบนโลก อาทิ การเชื่อมโยงระหว่างฐานการผลิตทั่วโลก แหล่งวัตถุดิบ รวมถึงความต้องการของผู้ใช้ที่สามารถสั่งออกแบบสิ่งที่ต้องการได้ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมดีขึ้น และยิ่งเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันด้วย (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2558)

ขณะเดียวกัน Dr. Wolfgang Baltus, Consultant and Advisor, Precise Corporation Co., Ltd. กล่าวถึง สิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนแปลงเมื่อเข้าสู่ยุค Industry 4.0 คือ 1) เข้าใจเส้นทางธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำ หมายถึง วัตถุดิบ จนถึงปลายน้ำ หมายถึง ผู้ใช้ 2) ใช้ข้อมูลเป็น 3) สร้างความร่วมมือกับทุกฝ่าย 4) การเพิ่มทักษะของบุคลากร 5) การเข้าถึงและเข้าใจลูกค้ามากขึ้น 6) ความรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรม และ 7) การปรับเปลี่ยนระบบการศึกษา ซึ่งความท้าทายและแรงขับเคลื่อนที่สำคัญของอุตสาหกรรม คือ ระยะเวลาในกระบวนการผลิตสั้นลง มีความยืดหยุ่นเพิ่มขึ้น ด้วยการผลิตสินค้าที่มีความเป็นปัจเจกมากขึ้น ตลาดมีความผันผวน และผลผลิตที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้ประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางการแข่งขันสูงขึ้น ด้วยพลังงานและแหล่งทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่ง Dr. Wolfgang ได้กล่าวทิ้งท้ายไว้ว่า Industry 4.0 เป็นเรื่องการปฏิวัติอุตสาหกรรม ซึ่งจะมีผลกระทบกับหลายสิ่ง ทั้งเทคโนโลยี ห่วงโซ่คุณค่า แรงงานในด้านสังคมและเศรษฐกิจ รวมทั้งยังเป็น The next big think ที่กำลังจะเกิดขึ้น ซึ่งภาคอุตสาหกรรมไทยควรเตรียมพร้อมรับมือเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2558)

ในขณะที่ คุณเจน นำชัยศิริ รองประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย กล่าวถึง แนวทางพัฒนาภาคอุตสาหกรรมไทย หรือที่เรียกว่า “Thai industries 2025” ว่า จากสถานการณ์ ปัจจุบัน ประเทศไทยกำลังประสบปัญหาภาคเอกชนชะลอการลงทุน เนื่องจากปัจจัยหลายอย่าง และที่สำคัญยังขาดการเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างภาคเอกชนกับภาครัฐในการนำความรู้จากการวิจัย และพัฒนา (Research & development: R&D) ของหน่วยงานภาครัฐไปใช้ในการพัฒนาธุรกิจ ซึ่ง หากมีการเชื่อมต่อถึงกันได้จะสามารถนำมาช่วยภาคธุรกิจ SMEs ได้ โดยมีความมุ่งหวังว่าใน ปี ค.ศ. 2025 ประเทศไทยจะก้าวเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรมให้ได้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2558)

สำหรับประเทศไทย รัฐบาลภายใต้การนำของรัฐบาลพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้ กำหนดยุทธศาสตร์สำคัญ คือ เรื่องการพัฒนาประเทศสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ด้วยการสร้าง “ความเข้มแข็งจากภายใน” โดยการขับเคลื่อนตามแนวคิด “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ผ่านกลไก “ประชารัฐ” และภารกิจประการสำคัญของรัฐบาลชุดนี้ คือ การขับเคลื่อนการปฏิรูปเพื่อให้สามารถ รับมือกับโอกาสและภัยคุกคามใหม่ในศตวรรษที่ 21 นี้ ซึ่งการจะพัฒนาประเทศไทยจากประเทศ ที่มีรายได้ขนาดปานกลางไปสู่การเป็นประเทศที่มีรายได้สูงนั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง เศรษฐกิจจากเดิมที่ขับเคลื่อนด้วยการพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิตอุตสาหกรรมไปสู่เศรษฐกิจ ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Innovation drive economy) ซึ่งรัฐบาลได้กำหนดให้ มี การพัฒนา 10 อุตสาหกรรมแห่งอนาคต ดังนี้คือ (กลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์ กองยุทธศาสตร์ และแผนงาน, ม.ป.ป.)

**กลุ่มที่ 1 กลุ่มอุตสาหกรรมเดิม (The first S-curves)** ลงทุนในอุตสาหกรรมเดิมที่มี ศักยภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ปัจจัยผลิต และสร้างมูลค่าเพิ่ม รวมทั้งสามารถแข่งขันในเวที โลก ประกอบด้วย

1. อุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ (Next-generation automotive)
2. อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ (Smart electronics)
3. อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดี และการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Affluent, medical and wellness tourism)
4. การเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ (Agriculture & biotechnology)
5. อุตสาหกรรมอาหารแห่งอนาคต (Food for the future)

**กลุ่มที่ 2 อุตสาหกรรมใหม่ (The new S-curves)** ปรับเปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์และ เทคโนโลยี เพื่อพัฒนาขีดความสามารถให้มีศักยภาพรองรับการแข่งขันในอนาคต ประกอบด้วย

1. อุตสาหกรรมหุ่นยนต์เพื่อการอุตสาหกรรม (Robotics)
2. อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ (Aviation & logistics)



3. อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ (Biofuels & biochemicals)

4. อุตสาหกรรมดิจิทัล (Digital)

5. อุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร (Medical hub)

โดยแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาดังกล่าวข้างต้น รัฐบาลมีความคาดหวังถึงสิ่งที่คนไทยจะได้รับจากประเทศไทย 4.0 คือ

1. สังคมไทย 4.0 เป็นสังคมที่มีความหวัง เปี่ยมสุข มีความสมานฉันท์ มีความพอเพียง เกิดความเท่าเทียม ความเหลื่อมล้ำอยู่ในระดับต่ำ มีสิ่งแวดล้อมและสุขภาพที่ดี

2. คนไทย 4.0 การศึกษามีคุณภาพดี ได้รับสวัสดิการทางสังคมตลอดช่วงชีวิต เป็นคนทันโลกเทคโนโลยี อยู่บนเวทีโลกได้อย่างภาคภูมิใจ และสามารถมีส่วนร่วมกับนานาชาติเพื่อให้โลกน่าอยู่ขึ้น

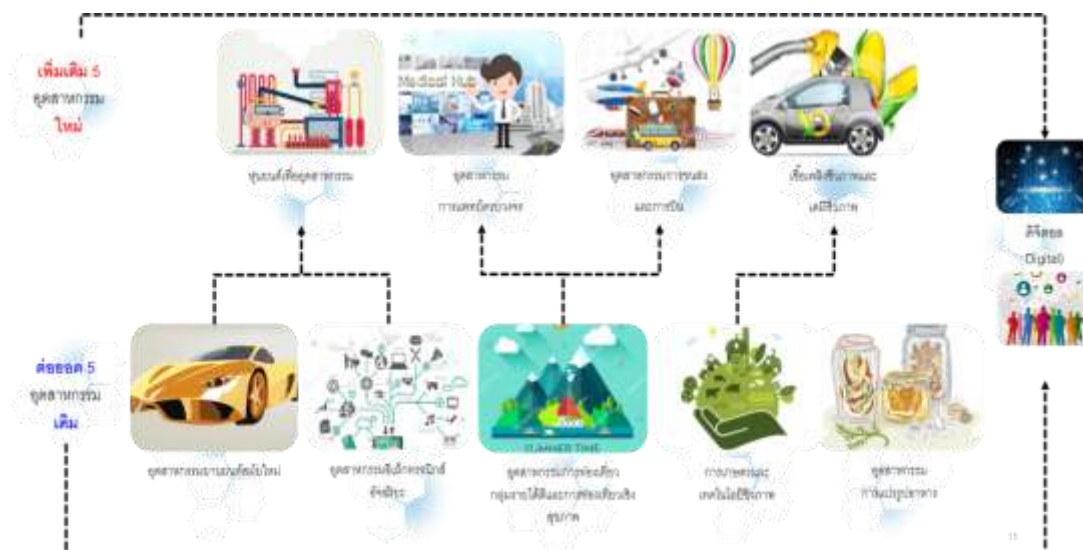
3. เกษตรกร 4.0 เป็นผู้ประกอบการทางการเกษตรสมัยใหม่ (Smart farmers) SME 4.0 สามารถสร้างหรือใช้นวัตกรรมในการสร้างมูลค่าสินค้าและบริการ

4. อุตสาหกรรม 4.0 ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์ และมีขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก

5. กลุ่มจังหวัด 4.0 มีการกระจายความเจริญทั่วประเทศ เศรษฐกิจขยายตัว

เพื่อให้ประเทศไทยเข้าสู่การมีรายได้สูงและเข้าสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้วภายในปี พ.ศ. 2575 เศรษฐกิจไทยต้องขยายตัวประมาณร้อยละ 6 ต่อปี โดยมีเป้าหมายให้ประชากรมีรายได้เพิ่มขึ้นจาก 5,410 เหรียญสหรัฐฯ ต่อคนต่อปี ในปี พ.ศ. 2558 เป็น 12,746 เหรียญสหรัฐฯ ต่อคนต่อปี ในปี พ.ศ. 2575 เป็นการพัฒนาจากฐานราก (Asset based) ไปสู่ฐานความรู้ (Knowledge based) สำหรับ 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย โดยพัฒนาอุตสาหกรรมเดิมให้มีศักยภาพสูงขึ้น มีอุตสาหกรรมอนาคตที่ได้รับการพัฒนาให้เป็นฐานรายได้ใหม่ มุ่งการเป็นศูนย์กลางการผลิต การค้า และการลงทุนที่เชื่อมโยงในอาเซียน ซึ่งใจความสำคัญของการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมนั้น คือ “การต่อยอด 5 อุตสาหกรรมเดิม และเพิ่มเติม 5 อุตสาหกรรมใหม่” ดังภาพที่ 2-11 ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูล

กลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์ที่กล่าวมาข้างต้น โดยประมาณการว่า การต่อยอดอุตสาหกรรมเดิม จะสามารถเพิ่มรายได้ประชากรได้ประมาณร้อยละ 70 จากเป้าหมาย และอีกร้อยละ 30 จากอุตสาหกรรมใหม่ (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559)



ภาพที่ 2-11 กลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคตของประเทศไทย: การพัฒนา 10 อุตสาหกรรม  
เป้าหมายด้วยการต่อยอด 5 อุตสาหกรรมเดิม + เพิ่มเติม 5 อุตสาหกรรมใหม่  
(กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559)

### แนวโน้มอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย

จากรายงานสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์การค้าสินค้าอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ  
เมื่อเดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2555 อุตสาหกรรมยานยนต์ (Automotive industry) ซึ่งเป็นอุตสาหกรรม  
ประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อเศรษฐกิจของประเทศ ด้วยปริมาณการผลิตและการ  
ส่งออกที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง ยังมีความจำเป็นต้องใช้แรงงานจำนวนมาก ค่ายรถยนต์  
ต่าง ๆ ได้มีการขยายการลงทุน เพื่อเพิ่มฐานการผลิตออกไปสู่กลุ่มประเทศสมาชิกในประชาคม  
เศรษฐกิจอาเซียนมากขึ้น ซึ่งเป็นที่น่าจับตามองว่า 5 ประเทศผู้ผลิตรถยนต์ในอาเซียน ซึ่งได้แก่  
ประเทศไทย มาเลเซีย อินโดนีเซีย เวียดนาม และฟิลิปปินส์ ใครจะเป็นผู้นำอุตสาหกรรมยานยนต์  
ในตลาดอาเซียนภายหลัอาเซียนรวมกลุ่มเป็น AEC ปลายปี พ.ศ. 2558 (สำนักงานนโยบายและ  
ยุทธศาสตร์การค้า, 2555)

ทั้งนี้ จากการศึกษาข้อมูลการผลิตรถยนต์ของสมาพันธ์ยานยนต์ ยอดการผลิตรถยนต์  
ย้อนหลังตั้งแต่ปี ค.ศ. 2007-2016 ดังตารางที่ 1-1 จะเห็นว่ายอดการผลิตรถยนต์ของไทยมีการ  
เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง ยกเว้นปี ค.ศ. 2009 ที่ยอดการผลิตตกลงไปอย่างชัดเจน ทั้งนี้มีผลสืบ  
เนื่องมาจากอุทกภัยในญี่ปุ่น (Japan tsunami) โดยรวมประเทศไทยถือครองกำลังการผลิตสูงที่สุด  
กล่าวคือ ประมาณร้อยละ 50 จากยอดการผลิตรถยนต์รวมในอาเซียน โดยมีประเทศอินโดนีเซีย  
ไล่ตามไทยมาติด ๆ ซึ่งมีความเป็นไปได้สูงที่อินโดนีเซียจะตามทันประเทศไทยในไม่ช้านี้ อีกทั้ง

3 ประเทศที่เหลือ คือ มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และเวียดนาม ก็มีการเพิ่มกำลังการผลิตสูงขึ้นเรื่อย ๆ เช่นกัน ซึ่งสนับสนุนต่อนโยบายการพัฒนาและการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ

อนึ่ง จากผลการสำรวจของสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้าสินค้าอุตสาหกรรม พบว่า ค่ายรถยนต์ยักษ์ใหญ่ทั้งจากค่ายญี่ปุ่น (Toyota, Honda, Nissan และ Mitsubishi) ยุโรปและสหรัฐอเมริกา (BMW, Mercedes Benz, กลุ่ม Auto alliance (Ford และ Mazda) และ General motor (GM: Chevrolet)) ต่างเลือกประเทศไทยเป็นฐานการผลิตรถยนต์ที่สำคัญ เนื่องด้วยปัจจัยพื้นฐานหลายประการ เช่น ตำแหน่งที่ตั้ง นโยบายส่งเสริมการลงทุน ตลอดจนศักยภาพแรงงาน จนทำให้ไทยกลายเป็นผู้ผลิตรถยนต์ที่สำคัญหลากหลายชนิดในภูมิภาคซึ่งรถยนต์ที่ผลิตในประเทศไทยสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ คือ 1. รถยนต์นั่งส่วนบุคคล (Passenger car) 2. รถยนต์เพื่อการโดยสาร (Van & bus) 3. รถเพื่อการพาณิชย์ (Commercial vehicle) (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554) ทั้งนี้ สอดคล้องกันกับศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ (Thai military bank analytics) ที่ทำการศึกษาค่าระหว่างประเทศในช่วงปี พ.ศ. 2555-2559 พบว่า บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นยังคงมีบทบาทต่อการเติบโตของการค้าไทยอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างมูลค่าการค้าให้กับไทยกว่าร้อยละ 30 ของการส่งออกรวมในปี พ.ศ. 2559 หรือคิดเป็น 137 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ โดยสินค้าอุตสาหกรรมที่ส่งออกไปญี่ปุ่นที่มีสัดส่วนมากที่สุด ได้แก่ ยานยนต์และชิ้นส่วน (ร้อยละ 47) รองลงมาคือ ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ (ร้อยละ 31) และเครื่องใช้ไฟฟ้า (ร้อยละ 12) ตามลำดับ ซึ่งจะเห็นว่าการลงทุนจากญี่ปุ่นมักกระจุกตัวอยู่ในอุตสาหกรรมที่เน้นสินค้าที่ใช้เทคโนโลยีควบคู่ไปกับการใช้แรงงานในการผลิต ทำให้ขนาดห่วงโซ่การผลิตไทยขยายใหญ่ขึ้นเพื่อรองรับการผลิตในขั้นต้น ไปจนถึงขั้นกลางของสายพานการผลิต จึงมีการนำเข้าวัตถุดิบและการส่งออกเป็นสินค้าสำเร็จรูปหรือสินค้าสำเร็จรูปออกไป ทำให้มูลค่าการค้าของอุตสาหกรรมเหล่านี้เติบโตอย่างสม่ำเสมอ โดยในช่วงปี พ.ศ. 2558-2559 เติบโตถึงร้อยละ 9 และ 11 ตามลำดับ และคาดว่าในปี พ.ศ. 2560 จะสามารถเติบโตได้ถึงร้อยละ 10 ทั้งนี้ ปัจจัยสนับสนุนดังกล่าวมาจากการเติบโตของ Supply chain ความได้เปรียบของไทยในด้านวัตถุดิบ ผนวกกับแนวโน้มตลาดส่งออกเป้าหมายที่เติบโตสูงขึ้น เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีการลงทุนโดยบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมากที่สุด โดยมีการนำเข้าชิ้นส่วนจากญี่ปุ่นเป็นหลัก เพื่อประกอบและขายทั้งในประเทศไทยและส่งออกไปยังต่างประเทศ (ธนาคารทหารไทย จำกัด, 2560)

ส่วนศูนย์วิจัยกสิกรไทย ได้ศึกษาวิเคราะห์ว่า ในปี พ.ศ. 2559 ที่ผ่านมา คาดว่าประเทศไทยน่าจะสามารถผลิตรถยนต์ได้สูงเป็นลำดับที่ 13 ของโลก และสร้างมูลค่าการส่งออกในหมวดสินค้ารถยนต์ อุปกรณ์ และส่วนประกอบได้สูงถึงกว่า 9.2 แสนล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 12 ของ

มูลค่าการส่งออกสินค้าของไทยทั้งหมด ตลาดรถยนต์ในประเทศเริ่มมีแนวโน้มฟื้นตัวดีขึ้น หลังยอดขายรถยนต์ปี พ.ศ. 2559 ปีคตัวเลขที่ 770,423 คัน หดตัวร้อยละ 3.7 น้อยกว่าที่คาดกันใน ตลาดค่อนข้างมาก ซึ่งปัจจัยบวกต่าง ๆ ที่เริ่มเข้ามาหนุนอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยมากขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 โดยรวมแล้วน่าจะเป็นโอกาสอันดีสำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่องในอุตสาหกรรมนี้ นอกจากนี้ ศูนย์วิจัยกสิกรไทยมองว่า สภาพตลาดรถยนต์ในประเทศไทยปี พ.ศ. 2560 มีโอกาสจะทำยอดขาย ได้สูงขึ้นประมาณร้อยละ 2 ถึง 7 หรือคิดเป็นจำนวนรถยนต์ 785,000 ถึง 825,000 คัน ขณะที่ตลาด ส่งออกเองก็มีแนวโน้มที่จะขยายตัวร้อยละ 1 ถึง 6 หรือคิดเป็นประมาณรถยนต์ส่งออก 1,200,000 ถึง 1,260,000 คัน ซึ่งน่าจะส่งผลทำให้การผลิตรถยนต์ในประเทศในปี พ.ศ. 2560 ขยับขึ้นมาอยู่ที่ ระดับ 1,970,000 ถึง 2,040,000 คัน จากทิศทางดังกล่าวนี้ แสดงให้เห็นถึงความต้องการชิ้นส่วน รถยนต์ในประเทศและบริการจากธุรกิจต่าง ๆ ที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทานมากขึ้น (ศูนย์วิจัยกสิกร, 2560)

อย่างไรก็ดี เมื่อเดือน มีนาคม พ.ศ. 2560 ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจ และเศรษฐกิจฐาน ราก ธนาคารออมสิน ได้เผยแพร่รายงานภาพรวมสถานการณ์อุตสาหกรรมยานยนต์ปี พ.ศ. 2560 โดยคาดว่า อุตสาหกรรมยานยนต์ปี พ.ศ. 2560 มีแนวโน้มจะกลับมาขยายตัวได้อีกครั้งจากภาค การจำหน่ายในประเทศเป็นหลัก โดยมีปัจจัยบวกหลายประการ เช่น การสิ้นสุดข้อกำหนดถือ ครองรถยนต์อย่างน้อย 5 ปี ของนโยบายรถยนต์คันแรก และกำลังซื้อของประชาชนเริ่มกลับมา เป็นต้น ขณะที่ภาคการส่งออกยานยนต์และชิ้นส่วนมีความเสี่ยงเพิ่มจากปัจจัยภายนอกหลาย ประการ เช่น นโยบายกีดกันทางการค้าของประเทศสหรัฐอเมริกา ทำให้อาจไม่สามารถขยายตัว ได้ดีนัก โดยคาดว่าไทยจะมีปริมาณการผลิตรถยนต์จำนวน 2,000,000 คัน แบ่งออกเป็นการผลิต เพื่อจำหน่ายในประเทศจำนวน 800,000 คัน และการผลิตเพื่อส่งออกจำนวน 1,200,000 คัน โดย ตลาดรถยนต์ในประเทศจะเป็นปัจจัยขับเคลื่อนหลักให้อุตสาหกรรมรถยนต์ฟื้นกลับมาขยายตัว ได้ดีอีกครั้ง หลังสิ้นสุดข้อกำหนดถือครองรถยนต์อย่างน้อย 5 ปี ของโครงการรถยนต์คันแรก เมื่อ วันที่ 16 กันยายน พ.ศ. 2559 ซึ่งจะส่งผลให้ผู้เข้าร่วมโครงการที่มีอยู่ประมาณ 1.1 ล้านคน บางส่วนจะขายรถยนต์คันเดิมเพื่อเปลี่ยนมาใช้รถยนต์คันใหม่ ประกอบกับกำลังซื้อของประชาชน บางส่วนเริ่มกลับมาบ้างแล้วหลังจากระดับสินค้าเกษตรและราคาสินค้าโภคภัณฑ์ฟื้นตัวอย่าง ต่อเนื่องตั้งแต่ปลายปีที่ผ่านมา

ทั้งนี้สำหรับภาพรวมอุตสาหกรรมยานยนต์ในปีที่ผ่านมา คือ ปี พ.ศ. 2559 นั้น กลุ่ม รถยนต์อยู่ในภาวะทรงตัว มีปริมาณการผลิตปรับตัวเพิ่มขึ้นเล็กน้อยที่ร้อยละ 1.64 (%yoy) โดยมี สัดส่วนโครงสร้างการผลิตรถยนต์เพื่อส่งออกร้อยละ 60 และการผลิตรถยนต์เพื่อจำหน่ายใน ประเทศร้อยละ 40 ขณะที่ประมาณการจำหน่ายรถยนต์ในประเทศและปริมาณการส่งออกลดลง

ร้อยละ -3.86 (%yoy) และ -1.36 (%yoy) ตามลำดับ

ส่วนภาพรวมอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ขยายตัวทั้งการส่งออกชิ้นส่วนรถยนต์และการส่งออกชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์ จากคำสั่งซื้อชิ้นส่วนยานยนต์ที่เพิ่มขึ้นในตลาดส่งออกหลัก โดยเฉพาะการส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และเวียดนาม ตลาดยานยนต์ในปีที่ผ่านมาเติบโตได้ดี โดยในปี พ.ศ. 2559 ไทยมีมูลค่าการส่งออกชิ้นส่วนรถยนต์อยู่ที่ 257,514.64 ล้านบาท ปรับตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 5.23 (%yoy) จากการส่งออกเครื่องยนต์ (Engine) และชิ้นส่วนสำรอง (Spare parts) ที่ปรับตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 35.59 และ 24.92 (%yoy) เป็นสำคัญ (ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก ธนาคารออมสิน, 2560)

#### **แนวโน้มการขยายการผลิตของอุตสาหกรรมยานยนต์ในกลุ่มประเทศอาเซียน**

อุตสาหกรรมยานยนต์ เป็น 1 ใน 12 อุตสาหกรรมอันดับแรกที่ถูกส่งเสริมให้อยู่ภายใต้ตลาดและฐานการผลิตเดียวกันของอาเซียน โดยมีองค์ประกอบหลัก 5 ประการ คือ การเคลื่อนย้ายสินค้าเสรี การเคลื่อนย้ายบริการเสรี การเคลื่อนย้ายการลงทุนเสรี การเคลื่อนย้ายเงินทุนเสรี และการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือเสรี การกีดกันทางการค้าทุกรูปแบบใน ASEAN ถูกขจัดหมดไป นับตั้งแต่การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเมื่อวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2558 ทำให้อาเซียนเป็นตลาดที่ใหญ่และมีเสรีมากขึ้น โดยในอาเซียนมีเพียง 5 ประเทศ ที่มีการผลิตรถยนต์และมีบทบาทสำคัญในอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งได้แก่ ประเทศไทย มาเลเซีย อินโดนีเซีย เวียดนาม และฟิลิปปินส์

#### **ราชอาณาจักรไทย (Kingdom of Thailand)**

ประเทศไทยเป็นผู้ผลิตรถยนต์อันดับที่ 17 ของโลก (Refer: international trade center) และเป็นอันดับที่ 4 ของทวีปเอเชีย รองจาก จีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ แต่ถ้าหากมองในเชิงรูปเพื่อการพาณิชย์แล้ว ไทยเป็นอันดับที่ 6 ของโลก ด้วยจำนวนมูลค่า 5,360,743,000 เหรียญสหรัฐฯ ในปี พ.ศ. 2554 ไทยเป็นผู้ผลิตรถกระบะ 1 คัน และประเภท 4 ประตูอันดับ 1 และมีแนวโน้มการผลิตเพิ่มสูงขึ้น โดยปี พ.ศ. 2559 ไทยมียอดผลิตรถยนต์รวมทั้งสิ้น 1,944,417 คัน ซึ่งดูยอดการผลิตย้อนหลังได้จากตารางที่ 1-1 (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554)

#### **ประเทศมาเลเซีย (Malaysia)**

อุตสาหกรรมยานยนต์ในมาเลเซียได้เริ่มต้นขึ้นในปี ค.ศ. 1960 ซึ่งในขณะนั้น รถยนต์ส่วนใหญ่ที่ใช้ภายในประเทศมาจากการนำเข้ารถยนต์สำเร็จรูป หรือเรียกว่า Completed built up (CBU) ในปี ค.ศ. 1963 รัฐบาลมาเลเซียร่วมสนับสนุนและก่อตั้งอุตสาหกรรมยานยนต์ขึ้น และประกาศใช้นโยบายเมื่อเดือนพฤษภาคม ค.ศ. 1964 โดยเริ่มต้นประกอบรถยนต์ให้กับบริษัทญี่ปุ่น เช่น โตโยต้า และฮอนด้า ต่อมาในปี ค.ศ. 1985 รัฐบาลมาเลเซียได้จัดตั้ง “โครงการรถยนต์แห่งชาติ” (National automotove policy: NAP) เพื่อส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์และ

ขึ้นส่วนในประเทศอย่างจริงจัง และเป็นสัญลักษณ์การเปลี่ยนแปลงประเทศจากเกษตรกรรมเข้าสู่ ยุคอุตสาหกรรม โดยโครงการแรกเริ่มต้นเมื่อปี ค.ศ. 1985 เพื่อผลิตรถยนต์ภายใต้ตราหือ “Proton” ต่อมาในปี ค.ศ. 1994 ได้มีโครงการที่สองเพื่อผลิตรถยนต์ขนาดเล็กหือ “Perodua” (สถาบันยานยนต์แห่งประเทศไทย, ม.ป.ป.)

ปัจจุบัน ประเทศมาเลเซีย มีปริมาณการผลิตของอุตสาหกรรมยานยนต์ใหญ่เป็นอันดับ 3 ของอาเซียนรองจากประเทศไทยและอินโดนีเซีย (ASEAN Automotive Federation) โดยปี พ.ศ. 2559 มาเลเซียผลิตรถยนต์ได้ 545,253 คัน ลดลงร้อยละ 11 เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2558 ที่ผลิตได้ 614,664 คัน โดยภาพรวม อุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศมาเลเซียอยู่ในช่วงอึมครึม เนื่องจาก ตัวเลขการเติบโตค่อนข้างคงที่ในระยะ 3 ถึง 4 ปี ที่ผ่านมา ดังแสดงในตารางที่ 1-1 (กระทรวง อุตสาหกรรม, 2554)

#### **สาธารณรัฐอินโดนีเซีย (Republic of Indonesia)**

จากการศึกษารวบรวมข้อมูลของ ASEAN พบว่า ปัจจุบันอินโดนีเซียผลิตรถยนต์มาก เป็นอันดับสองรองจากประเทศไทย (ASEAN automotive federation) โดยในปี พ.ศ. 2559 อินโดนีเซียผลิตรถยนต์ได้ถึง 1,177,389 คัน เพิ่มขึ้นต่อเนื่องทุกปีร้อยละ 7 ถึง 27 และเพิ่มขึ้น 40 เปอร์เซ็นต์เมื่อเปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2554 ที่ผลิตได้ 837,948 คัน ดังแสดงในตารางที่ 1-1

ด้วยจำนวนประชากรที่มีจำนวนมากถึง 263,510,136 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 40 ของ ประชากรในอาเซียน (ข้อมูลประชากรล่าสุด ณ วันที่ 6 มิถุนายน พ.ศ. 2560) มีอัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจอยู่ที่ร้อยละ 6 ส่งผลให้การขยายตัวของชนชั้นกลางเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับรัฐบาล มีนโยบายส่งเสริมการลงทุนของชาวต่างชาติ (Indonesia investment coordinating board) เช่น การยกเลิภาษี 5-10 ปี และการลดภาษีร้อยละ 50 ทุก ๆ 2 ปี โดยเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554

จากปัจจัยบวกข้างต้น ถือเป็นแม่เหล็กสำคัญที่ดึงดูดให้นักลงทุนต่างชาติเข้ามาลงทุน ในอินโดนีเซียเพิ่มขึ้น ทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์ได้รับผลประโยชน์ไปด้วย ซึ่งคาดการณ์ว่าในอนาคตอินโดนีเซียจะสามารถผลิตรถยนต์ได้เพิ่มสูงขึ้นและอาจจะแซงหน้าประเทศไทย รัฐบาล อินโดนีเซียสนับสนุนผู้ผลิตที่ผลิตรถยนต์ Eco-car เช่นเดียวกับประเทศไทย แต่ต่างกันที่นโยบาย เนื่องจากอินโดนีเซียสนับสนุนให้ผลิตรถยนต์ที่มีขนาดเครื่องยนต์ไม่เกิน 1,000 ซีซี ซึ่งมีขนาดเล็กเมื่อเทียบกับ Eco-car ของประเทศไทย ที่มีขนาดเครื่องยนต์ไม่เกิน 1,500 ซีซี นอกจากนี้ อินโดนีเซียยังจำกัดราคาการจำหน่ายไม่เกิน 350,000 บาท ทำให้ถูกมองว่าเป็นการแข่งขันคนละ ตลาดกับการผลิต Eco-car ในประเทศไทย (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554)

อย่างไรก็ดี อินโดนีเซียมีอุปสรรคในเรื่องของฝีมือแรงงาน โดยแรงงานในอินโดนีเซีย ยังขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อน ซึ่งส่งผลให้เครือข่ายผู้ผลิตชิ้นส่วน

ยานยนต์ของอินโดนีเซียมีน้อยกว่าประเทศไทยมาก ทั้งนี้ ไทยได้พัฒนาเครือข่ายชิ้นส่วนรถยนต์มานานกว่า 40 ปีแล้ว ทำให้ยังได้เปรียบในส่วนนี้อยู่ ประกอบกับสภาพภูมิประเทศอินโดนีเซียเป็นเกาะ ทำให้การพัฒนาชิ้นส่วนการขนส่งเป็นไปด้วยความยากลำบาก และใช้งบประมาณสูง (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554)

#### **สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ (Republic of the Philippines)**

อุตสาหกรรมยานยนต์ในสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ไม่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐบาลมากนัก เนื่องจากลักษณะภูมิประเทศของฟิลิปปินส์เป็นเกาะขนาดเล็กกระจุกกระจาย ทำให้ยากต่อการตั้งโรงงานผลิตรถยนต์ที่ต้องการพื้นที่ขนาดใหญ่ โดยฟิลิปปินส์สามารถผลิตรถยนต์ได้สูงสุดในปี พ.ศ. 2559 คือ 116,868 คัน ซึ่งในปีก่อนหน้าที่ผ่านมานั้น ฟิลิปปินส์สามารถผลิตรถยนต์ได้ปีละไม่ถึง 100,000 คัน (ดูข้อมูลการผลิตรถยนต์ที่แสดงในตารางที่ 1-1) ทำให้ต้องพึ่งพาการนำเข้าเป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 50 เพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการรถยนต์ภายในประเทศ โดยความต้องการรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ต่อรถยนต์นั่งมีอัตราส่วน 60: 40 ส่วนตลาดรถยนต์ภายในประเทศเติบโตสูงถึงร้อยละ 12 และมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าฟิลิปปินส์จะมีการส่งออกรถยนต์ แต่ก็ยังเป็นปริมาณที่ไม่สูงนัก ทำให้ถูกมองว่า ฟิลิปปินส์เป็นประเทศผู้นำเข้ารถยนต์มากกว่าผู้ส่งออก (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554)

#### **สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม (The socialist republic of Vietnam)**

รัฐบาลเวียดนามสนับสนุนการผลิตรถยนต์ภายในประเทศเนื่องจากต้องการให้ราคารถยนต์ภายในประเทศลดลง ด้วยเหตุนี้ ทำให้บริษัทข้ามชาติหลายรายเข้าไปลงทุนจนเกิดการควบรวมกิจการกับบริษัทเวียดนาม เช่น Ford Vietnam Limited หรือ Mekong Auto Corporation เป็นต้น ทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์ของเวียดนามเติบโตอย่างรวดเร็ว (ดังผลผลิตที่แสดงในตารางที่ 1-1) และหากพิจารณาสัดส่วนการผลิตจะเห็นว่า มีการผลิตรถยนต์นั่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 52 ส่วนที่เหลือร้อยละ 48 เป็นการผลิตรถเพื่อการพาณิชย์

เวียดนามมีการนำเข้ารถยนต์นั่งในสัดส่วนที่มากกว่าการนำเข้ารถยนต์เพื่อการพาณิชย์ อย่างไรก็ตาม เวียดนามได้รับการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีจากสาธารณรัฐประชาชนจีน ทำให้มีการพัฒนาการผลิตรถเพื่อการพาณิชย์เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะรถยนต์เพื่อการโดยสาร (Bus) ด้วยเหตุนี้เวียดนามจึงค่อย ๆ เพิ่มความแข็งแกร่งในการส่งออกรถโดยสาร ขณะเดียวกัน รถยนต์ที่เวียดนามนำเข้าส่วนใหญ่เป็นรถที่ใช้แล้ว เนื่องจากประเทศเวียดนามมีระบบการคมนาคมที่ไม่สะดวกมากนัก ประชากรส่วนใหญ่จึงนิยมใช้รถจักรยานยนต์เป็นยานพาหนะ (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554)

## สรุป

จากการศึกษาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปภาพรวมอัตราการผลิตและการจำหน่ายรถยนต์ในประเทศ และการส่งออกของ 5 ประเทศสำคัญในอาเซียนได้ว่า ประเทศไทยจะผลิตเพื่อทั้งการจำหน่ายในประเทศและการส่งออกในปริมาณที่ใกล้เคียงกัน (40: 60) ส่วนประเทศมาเลเซีย อินโดนีเซีย และเวียดนาม จะผลิตเพื่อขายในประเทศเป็นหลัก บวกกับการนำเข้าจากต่างประเทศร่วมด้วย โดยการนำเข้าของเวียดนามจะนำเข้ารถมือสองเป็นหลัก แต่สำหรับฟิลิปปินส์ ด้วยทำเลที่ตั้งและปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทำให้ฟิลิปปินส์ไม่สามารถขยายกำลังการผลิตได้มากนัก มีกำลังการผลิตในอัตราที่ต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับอีก 4 ประเทศในอาเซียน โดยฟิลิปปินส์จะนำเข้ารถยนต์จากต่างประเทศมาเพื่อจำหน่ายในประเทศเป็นหลัก

ขณะนี้เป็นที่แน่ชัดแล้วว่า การเคลื่อนย้ายการลงทุนและแรงงานฝีมืออย่างเสรี (Free flow of capital and free flow of labor) ในอาเซียนนั้น มีแนวโน้มเกิดขึ้นจริง โดยขณะนี้ภาคอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมยานยนต์ (Automotive industry) ได้มีการขยายการลงทุน เพื่อเพิ่มฐานการผลิตออกไปสู่กลุ่มประเทศสมาชิกในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมากขึ้น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน คือ บริษัท M (นามสมมุติ) ประเทศญี่ปุ่น ได้ตัดสินใจเลือกไปขยายการลงทุนในประเทศมาเลเซีย รัฐเคดาห์ (Kedah) จังหวัดกูลิม (Kulim) โดยว่าจ้างให้โรงงานประกอบรถยนต์ I (นามสมมุติ) ทำการประกอบรถยนต์นั่ง และรถยนต์อเนกประสงค์ให้ ซึ่งรถยนต์นั่งมีฐานการผลิตหลักอยู่ในประเทศญี่ปุ่นและประเทศไทยอยู่แล้วส่วนรถยนต์อเนกประสงค์นั้น มีฐานการผลิตหลักอยู่ในประเทศญี่ปุ่น เพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน และเล็งเห็นผลประโยชน์เชิงบวกทางด้านการลงทุน ประกอบกับการเปิดรับและการสนับสนุนของรัฐบาลประเทศมาเลเซียในการเพิ่มขยายการลงทุนและการผลิตของอุตสาหกรรมยานยนต์ อาทิ ทุนด้านแรงงานด้านนโยบายเกี่ยวกับพิกัดภาษีการนำเข้า-ส่งออก ตลอดจนสิทธิพิเศษต่าง ๆ ซึ่ง ASEAN ได้มีการทำสัญญาตกลงร่วมกัน บริษัท M (นามสมมุติ) มีเป้าหมายที่จะเพิ่มยอดการผลิตให้ได้ 30,000 คันต่อปี ภายในปี พ.ศ. 2558 ทั้งนี้ ได้มีการเริ่มทดลองการผลิตรถยนต์อเนกประสงค์ ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2556 ผลิตจริงเพื่อการจำหน่ายในประเทศมาเลเซียในเดือนเมษายน พ.ศ. 2556 และทำการผลิตเพื่อการส่งออกไปยังประเทศไทยตั้งแต่เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2556

จากที่กล่าวมานั้น เป็นสิ่งที่ชัดเจนว่า ประเทศมาเลเซียได้มีการขยายการผลิตทางด้านอุตสาหกรรมรถยนต์สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม การเตรียมความพร้อมในหลากหลายด้าน เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านการผลิต ด้านเทคโนโลยี และกำลังแรงงานทักษะฝีมือ ยังไม่เพียงพอที่จะรองรับการเติบโตของธุรกิจภาคอุตสาหกรรมยานยนต์แบบก้าวกระโดดนี้ได้ โดยเฉพาะ



อย่างยิ่ง องค์กรยังมีจุดอ่อนมากทางด้านการบริหารจัดการและทักษะแรงงานฝีมือ ส่งผลให้ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ เพราะผลการผลิตที่ได้รับมีปริมาณน้อยมาก เมื่อเปรียบเทียบกับแผนการผลิตซึ่งทางโรงงานได้ทำข้อตกลงทางการค้ากับลูกค้าไว้ ตัวอย่างเช่น การผลิตจริงในปี พ.ศ. 2556 ผลิตได้ทั้งสิ้น 5,105 คัน ในขณะที่โรงงานประกอบรถยนต์ I (นามสมมุติ) ได้เซ็นสัญญาข้อตกลงที่จะส่งมอบรถให้ผู้ว่าจ้างซึ่ง คือ บริษัท M (นามสมมุติ) มาเลเซีย จำนวนทั้งสิ้น 8,750 คัน ในปีนั้น

จากประเด็นปัญหาดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้ผู้ลงทุน ซึ่งคือ บริษัท M (นามสมมุติ) ตัดสินใจส่งผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากจากประเทศญี่ปุ่นและผู้บริหารสตรี 1 ท่าน จากประเทศไทย ไปช่วยในการสร้างระบบการทำงาน พัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการ ถ่ายทอดความรู้และเทคนิคต่าง ๆ ทั้งด้านการผลิต การวางแผนและการควบคุมการผลิต โลจิสติกส์ การจัดหาชิ้นส่วนและการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง ตลอดจนฝ่ายคุณภาพ และฝ่ายวิศวกรรม

### สรุป

จากการศึกษาเอกสารหลักฐาน รายงานของสถาบันยานยนต์ นโยบายเกี่ยวกับข้อตกลงในการสนับสนุนการลงทุนของภาคอุตสาหกรรมใน ASEAN ตลอดจนการศึกษาในภาคสนามของผู้วิจัย ซึ่งได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติงานที่บริษัท M (นามสมมุติ) ประเทศมาเลเซียตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ. 2556 จนถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 จำนวนรวม 30 เดือน ทำให้ผู้วิจัยได้รับความรู้ประเทศมาเลเซียมีนโยบายในการเปิดรับนักลงทุนชาวต่างชาติเพื่อขยายโอกาสในการผลิตและจำหน่ายสินค้าภาคอุตสาหกรรมทั้งการผลิตเพื่อใช้ในประเทศและเพื่อการส่งออก โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่เป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งมีการขยายตัวอย่างจริงจัง ดังข้อมูลการผลิตรถยนต์ที่อ้างอิงและนำเสนอข้างต้น

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเกี่ยวกับบทบาทหญิงชาย และคุณลักษณะเฉพาะของสตรี

สถาบันวิจัยบทบาทหญิงชายและการพัฒนา ได้ทำการสำรวจผู้ที่ได้รับรางวัลผู้หญิงเก่ง 9 สาขา เมื่อปี พ.ศ. 2555 และได้สรุปสูตรความสำเร็จผู้หญิงเก่งไว้ 10 ประการ คือ 1) ความมุ่งมั่น ตั้งใจและจริงจัง 2) ความอดทนต่ออุปสรรคในรูปแบบต่าง ๆ 3) ความมีจิตสาธารณะ 4) ความมีมนุษยสัมพันธ์ดี ทักษะคิดเปิดกว้างและรับฟัง 5) ใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเอง 6) มีความซื่อสัตย์สุจริต 7) มีความกล้า 8) มีความอ่อนน้อมถ่อมตน 9) มีความรักในงานที่ทำ และ 10) มีความรับผิดชอบ

นอกจากนี้ จากการเรียกร้องเกี่ยวกับสิทธิสตรี ที่มีความเข้มข้นมากขึ้นเรื่อย ๆ ในทั่วโลกนั้น ทำให้เกิดการศึกษาค้นคว้าวิจัยโดยนักวิชาการ และนักวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับคุณลักษณะเด่น คุณลักษณะเฉพาะของสตรี ตลอดจนความสามารถในการเป็นผู้นำ เป็นนักบริหาร เมื่อเปรียบเทียบกับสุภาพบุรุษ ซึ่งสามารถอ้างอิงได้จาก แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยดังต่อไปนี้ คือ

Rosner, Bem and Grant (1990) ทำการศึกษาในหัวข้อ Ways women lead (Nov-Dec 1990) ซึ่งมีใจความสำคัญดังนี้ คือ ในช่วง 2-3 ทศวรรษที่ผ่านมา ได้มีการเรียกร้องสิทธิสตรีกันอย่างมาก และมีการโต้แย้งกันว่าสตรีสามารถเป็นผู้บริหาร/ ผู้นำระดับสูงได้หรือไม่ และความคิดพฤติกรรมแบบเพศหญิงนั้นจะทำให้ภาวะผู้นำของพวกเขาแตกต่างจากภาวะผู้นำของเพศชายหรือไม่ ซึ่งบางคนมองว่า โดยธรรมชาติของเพศหญิงแล้ว ผู้หญิงจะมีภาวะผู้นำที่ต่างจากผู้ชาย ในขณะที่บางคนก็อ้างว่าทั้งสองเพศมีความเป็นผู้หญิงและความเป็นผู้ชายอยู่ในตัว ที่จะปรากฏออกมาในรูปแบบภาวะผู้นำของตนเอง แล้วถ้ามั่นเป็นอย่างหลัง องค์การต่าง ๆ ก็ควรสร้างบรรยากาศที่ทำให้คนสามารถแสดงทั้งความเป็นผู้หญิงและความเป็นผู้ชายออกมาได้ (Rosner, 1990 a)

Rosner (1990 b) เป็นอาจารย์ของมหาวิทยาลัยการจัดการในสังกัด University of California เป็นผู้แต่งหนังสือ Workforce America และได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำที่เป็นผู้ชาย และผู้นำที่เป็นผู้หญิง ส่วน Sandra Bem เห็นว่าผู้ชายและผู้หญิงอาจแสดงบุคลิกลักษณะแบบเดียวกันได้ ดังนั้น Bem จึงศึกษาเรื่องการจัดลักษณะแอนโดรจีนี (The measurement of psychological androgyny) ซึ่ง Androgyny หมายถึง สภาพที่เป็นได้ทั้งชายและหญิง (Intersex) และนำเสนอผลงานนี้ลงในวารสาร Journal of Consulting and Clinical Psychology (ฉบับที่ 42 ปี ค.ศ. 1974) และสุดท้าย Jan Grant ได้ศึกษาถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้จากผู้หญิง (Rosner, 1990 a) เห็นว่า ผู้นำไม่จำเป็นต้องมีลักษณะเหมือนกับโขกออกมาจากพิมพ์เดียวกัน ผู้หญิงที่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำระดับสูงได้แสดงให้เห็นแล้วว่า แบบภาวะผู้นำแนวใหม่จะเข้ากับสภาพแวดล้อมบางอย่างได้ดี และสามารถเพิ่มโอกาสที่จะประสบความสำเร็จใน โลกแห่งความไม่แน่นอนให้แก่องค์กรได้มากกว่าการมีภาวะผู้นำหลาย ๆ แบบ นั่นถือได้ว่าเป็นจุดแข็งอย่างหนึ่งขององค์กร โดยผู้ชายมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำเชิงการประกอบการ (Transactional leadership) ในขณะที่ผู้หญิงมักจะมีลักษณะค่อนข้างไปทางผู้นำเชิงการปฏิรูป (Transformational leadership) กล่าวคือ ผู้นำสตรีมีแนวโน้มที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแปลงผลประโยชน์ส่วนตนของพวกเขาให้กลายเป็นผลประโยชน์ของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมได้มากกว่า และสตรีก็จะเชื่อว่าอำนาจของตนนั้นเกิดจากบุคลิกลักษณะส่วนตัว ทักษะด้านความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและการทำงานแบบเครือข่าย ไม่ใช่เกิดจากตำแหน่งในองค์กร (Rosner et al., 1990)

Rosner (1990 a) เห็นว่า ความแตกต่างที่สำคัญอย่างหนึ่งระหว่างผู้หญิงกับผู้ชาย ก็คือ ผู้หญิงจะมีภาวะผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive) จะพยายามทำให้คนกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกัน เพื่อประโยชน์ของทุกคนที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ผู้หญิงก็ยังสนับสนุนการมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ซึ่งจะทำให้เกิดสถานการณ์แบบชนะทั้งสองฝ่าย (Win-win situation) ที่จะเป็นผลดีต่อทั้งพนักงานและตัวองค์กร สาเหตุที่ทำให้ผู้นำที่เป็นผู้หญิงอยากจะส่งเสริมการมีส่วนร่วม ช่วยให้เห็นว่าตัวเองมีคุณค่ามากขึ้น ก็เพราะพวกเธอเชื่อว่าคนจะปฏิบัติงานได้ดีขึ้นถ้าพวกเขามีความรู้สึกดีกับตัวเอง (Rosner et al., 1990)

ผู้นำที่เป็นผู้หญิงจะพยายามปลูกฝังความเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้กลไกและรูปแบบการสนทนาแบบต่าง ๆ ที่จะทำให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้นำเพศหญิงที่ Rosner ไปสำรวจส่วนใหญ่จะใช้วิธีขอความคิดเห็น คำแนะนำจากผู้ตาม ใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อทดสอบข้อสมมติฐานของตนเองก่อนทำการตัดสินใจ แล้วในกรณีที่การร่วมมือใช้ไม่ได้ผล ผู้นำเพศหญิงก็จะดำเนินการเพียงฝ่ายเดียว แต่ด้วยความยืดหยุ่นมากกว่าเพศชาย (Rosner et al., 1990)

นอกจากนี้ ผู้หญิงก็มีทัศนคติต่ออำนาจต่างไปจากผู้ชายด้วย คือ เต็มใจที่แบ่งปันอำนาจ และข้อมูล ยินดีที่จะบอกเหตุผลในการตัดสินใจของตนให้ผู้ตามทราบ แต่การแบ่งปันอำนาจและข้อมูลก็มีความเสี่ยงอยู่เหมือนกัน คือ คนอาจไม่ยอมรับหรืออาจทำทลายคำพูดของผู้นำ และถึงแม้ผู้นำเพศหญิงจะรู้ว่ามันเสี่ยง แต่พวกเธอก็รู้ดีว่ามันมีค่าควรแก่การเสี่ยง เพราะผลดีที่จะเกิดขึ้นนั้นอย่างมากมาย (Rosner et al., 1990)

ผลดีอีกอย่างหนึ่ง คือ พนักงานจะรู้สึกว่าตัวเองมีความสำคัญ เนื่องจากผู้นำของพวกเขาไม่ถือตัวว่าเหนือกว่า ไม่ทำอะไรที่จะเป็นการแบ่งแยกตนเองจากผู้อื่น ไม่อยากได้อำนาจที่เป็นทางการ เพราะพวกเธอรู้ว่าจะนำอย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ต้องใช้อำนาจได้อย่างไร พวกเธอจะพูดถึงความกระตือรือร้นในการทำงานของตน และอยากให้คนอื่นมีความกระตือรือร้นเช่นเดียวกัน อยากรู้ดีเพื่อไม่ให้ถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นแค่ผู้นำกองเชียร์ และเพื่อรักษาความน่าเชื่อถือของตนไว้ พวกเธอจึงสร้างความสำเร็จที่เห็นได้ชัดให้แก่ตนเอง (Rosner et al., 1990)

Rosner (1990 a) กล่าวว่า ผู้นำเพศหญิงจะปรับความเชื่อและแบบของตนให้เข้ากับความต้องการของสังคมและกับอาชีพที่เลือกแล้วได้อย่างง่ายดาย โดยความเคยชินแล้ว ผู้หญิงจะทำงานที่ไม่ใช้กำลังหรือความรุนแรง แต่จะใช้ความร่วมมือและการช่วยเหลือสนับสนุน และถึงแม้จะมีอำนาจในการควบคุมแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ พวกเธอก็ยังเห็นว่าการแบ่งปันอำนาจและข้อมูลข่าวสารนั้นเป็นสิ่งที่มีความไม่ใช่อันตรายประโยชน์ พวกเธอเชื่อว่าจริง ๆ แล้วคนต้องการรู้ดีว่าตนมีส่วนร่วมในจุดหมายอันยิ่งใหญ่ (มากกว่าที่ต้องการคำตอบแทนและการส่งเสริม) เพราะสิ่งนั้นจะ

ทำให้พวกเขามีโอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนาตน (Rosner et al., 1990)

สภาพการณ์ขององค์กร คือ ตัวกำหนดว่าแบบภาวะผู้นำไหนดีที่สุด ซึ่ง Rosner สรุปว่าระดับของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้หญิงมีโอกาสในการก้าวหน้า ยิ่งมีการเปลี่ยนแปลงมากเท่าใด ผู้หญิงก็จะยังมีโอกาสที่ดีขึ้น และในสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ต้องการความร่วมมือในการทำงาน ภาวะผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์ จึงกลายเป็นตัวเลือกที่น่าสนใจได้ แต่เนื่องจากผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์นี้มักเป็นผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย องค์กรบางองค์กรจึงอาจเข้าใจว่ามันเป็นภาวะผู้นำแบบ “ผู้หญิง ๆ” และปฏิเสธภาวะผู้นำแบบนี้ ทั้ง ๆ ที่การมีแบบภาวะผู้นำที่หลากหลาย จะทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งและยืดหยุ่นในการรับมือกับความไม่แน่นอน และการแข่งขันในอนาคต (Rosner et al., 1990)

แนวคิดของ Rosner ข้างต้นนี้ค่อนข้างแตกต่างจากแนวคิดของ Sandra Bem ที่ใช้ลักษณะแอนโดรจีนี (Androgyny: สภาพที่เป็นได้ทั้งชายและหญิง) มาเน้นเรื่องความยืดหยุ่นของแบบภาวะผู้นำ Bem ได้กำหนดบุคลิกลักษณะแบบผู้ชายและแบบผู้หญิงขึ้น โดยเธออธิบายว่าบุคลิกลักษณะดังกล่าวไม่ได้เป็นของเพศใดเพศเดียว เพียงแต่เรามักพบบุคลิกลักษณะนั้นในเพศหนึ่งมากกว่าอีกเพศหนึ่งเท่านั้น ซึ่งตัวอย่างบุคลิกลักษณะที่สำคัญ ๆ แบบผู้ชายและแบบผู้หญิงของ Bem ดังตารางที่ 2-7

ตารางที่ 2-7 บุคลิกลักษณะแบบผู้ชายและแบบผู้หญิง ตามแนวคิดของ Sandra Bem (Rosner et al., 1990)

ผู้ชาย	ผู้หญิง
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ เชื้อมั่นในตัวเอง</li> <li>▪ ปกป้องความคิดของตนเอง</li> <li>▪ ไม่ชอบอยู่ใต้บังคับใคร</li> <li>▪ รักษาสิทธิ์</li> <li>▪ เข้มแข็ง หนักแน่น</li> <li>▪ มีพลังในการโน้มน้าวจิตใจ</li> <li>▪ ช่างวิเคราะห์</li> <li>▪ มีอำนาจ</li> <li>▪ เต็มใจรับความเสี่ยง</li> <li>▪ ตัดสินใจได้ง่าย ๆ</li> <li>▪ พร้อมที่จะรักษาจุดยืน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ อ่อนนุ่ม</li> <li>▪ ร่าเริง สนุกสนาน</li> <li>▪ ลังเล ขี้อาย</li> <li>▪ ช่างประจบประแจง</li> <li>▪ ซื่อสัตย์</li> <li>▪ อบอวน</li> <li>▪ มีความเห็นอกเห็นใจ</li> <li>▪ ความรู้สึกไวต่อความต้องการของผู้อื่น</li> <li>▪ มีความสามารถในการวินิจฉัย</li> <li>▪ ขี้สงสาร</li> <li>▪ มีความสามารถในการปลอบใจผู้อื่น</li> </ul>

Bem เชื่อว่า คนที่สามารถใช้ลักษณะทั้งสองแบบนี้ได้อย่างยืดหยุ่นตามสถานการณ์น่าจะเป็นคนที่มีประสิทธิผลที่สุด ผู้นำที่มีประสิทธิผลควรจะใช้อิทธิพลอำนาจเมื่อจำเป็น และแสดงความเห็นอกเห็นใจตามความเหมาะสม Bem เรียกความสามารถในการเปลี่ยนรูปแบบไปมานี้ว่า “ลักษณะแอนโดรจีนี” และเสนอว่าคนที่ต้องการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากขึ้น จะต้องพัฒนาทักษะความเป็นชายและหญิงในตัวเองให้มีความหลากหลายมากกว่าเดิม โดยไม่ต้องคำนึงถึงเพศของตน ปรัชญาโดยรวมของความยืดหยุ่นนี้จะคล้ายกับแนวคิดของทั้ง Kenneth Blanchard และ Ned Herrmann เพียงแต่ Bem จะพิจารณามันในแง่มุมที่ต่างออกไป (Rosner et al., 1990)

Gerzema and D’Antonio (2013) ที่ปรึกษาด้านความเป็นผู้นำ ได้เขียนหนังสือออกมาเล่มหนึ่งชื่อ *The athena doctrine: how woman (and the men who think like them) will rule the future* เป็นผลงานการวิจัยภายใต้ประเด็นศึกษาว่าคุณลักษณะความเป็นเพศหญิงจะสามารถช่วยแก้ปัญหาที่ยิ่งใหญ่ต่าง ๆ และช่วยสร้างความมั่งคั่งเจริญรุ่งเรืองในอนาคตได้อย่างไร (How feminine values can solve our toughest problems and build a more prosperous future?) ทั้งนี้ ที่มาของชื่อหนังสือ *The athena* หมายถึง เทพีแห่งความคิด ความเฉลียวฉลาด ความเข้มแข็งกล้าหาญ เป็นตัวแทนแห่งแรงบันดาลใจ ความศรัทธา ความยุติธรรม ความมีเหตุผล และความบริสุทธิ์ John Gerzema and Michale D’Antonio ได้ทำการวิจัยโดยสัมภาษณ์คน 64,000 คน จากหลายประเทศทั่วโลก ค้นพบว่า คุณลักษณะของเพศหญิงที่มีอยู่ในตัวผู้นำเป็นที่นิยมมากกว่า ไม่ว่าจะเป็นผู้นำหญิงหรือชาย ไม่ว่าจะอยู่ในโลกของธุรกิจหรือการเมือง ผู้คนมองว่า หากผู้นำมีคุณลักษณะของเพศหญิงมากขึ้น โลกคงจะไม่วุ่นวาย วิกฤตการณ์ทางการเงินคงไม่เกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำเล่า สงครามและความขัดแย้งคงจะลดน้อยลงกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

โดย John Gerzema เห็นว่าผู้ที่มีคุณลักษณะของเพศหญิงอยู่ในตัว เป็นผู้ที่เหมาะสมจะเป็นผู้นำในศตวรรษต่อไปแทนที่ความแข็งแกร่งและคุณลักษณะของเพศชายที่เป็นค่านิยมที่ชื่นชอบในศตวรรษที่ผ่านมาซึ่งคุณลักษณะที่ผู้วิจัยจัดว่าเป็นคุณลักษณะเพศหญิง คือ “มีความน่าเชื่อถือ มีจิตวิญญาณอิสระ มีเสน่ห์ พูดอธิบายสื่อสารได้ ฟังพาได้ ทุ่มเท มีเหตุผล คล่องแคล่วองไว ปรับตัวได้ดี ผูกพัน สุขภาพดี เป็นที่นิยม ไม่ตอบโต้ ใฝ่ใจ มองถึงชุมชน ให้ความช่วยเหลือ สร้างสรรค์ ยืดหยุ่น มีสัญชาตญาณดี เข้าสังคมได้ดี จริงใจ มีความเห็นอกเห็นใจ มีความกรุณา ให้การสนับสนุน เป็นผู้ที่ทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกันได้ เป็นผู้ฟังที่ดี ให้ความรัก มีความรู้สึกอ่อนไหว นุ่มนวล เปราะบาง มีสไตล์ ดัดดิน มีการวางแผนเพื่ออนาคต เปิดรับความคิดใหม่ ๆ มีเอกลักษณ์ ใจกว้าง ทำงานเป็นทีม ซื่อสัตย์ มีจินตนาการดี อ่อนน้อมถ่อมตน ช่างสงสัยใฝ่รู้มีความจงรักภักดี มีวิจรรณญาณ ให้ความร่วมมือ มีส่วนร่วม เป็นมิตร มีความทันสมัย ไม่คิดถึงตัวเอง มีวิสัยทัศน์ รับผิดชอบต่อสังคม มีเมตตา ใฝ่กำลังใจ แสดงออกซึ่งความรู้สึก มีความเข้าใจ อดทน รู้จังหวะ

ให้ความสำคัญกับครอบครัว มีความเข้าใจจิตใจผู้อื่น มีความอ่อนไหว ดูแลเอาใจใส่และเจตนา” (Gerzema & D’Antonio (2013)

ในขณะที่ ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2555) ได้เขียนในหนังสือ “Smart leadership: กลยุทธ์การนำระดับสูง-เกิดเป็นผู้นำหญิง...แท้จริงเธอยิ่งใหญ่” ว่า มีผลงานวิจัยทางวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์หลายชิ้นได้บ่งชี้ว่าในทางสรีระ ผู้หญิงอาจจะตัวเล็กกว่า บอบบางกว่าผู้ชาย กล้ามเนื้อก็แข็งแรงน้อยกว่า แต่ในขณะเดียวกัน ผู้หญิงมีความอดทนต่อความเจ็บปวดมากกว่าผู้ชาย เช่น ความเจ็บปวดในการคลอดบุตร เป็นต้น

นอกจากนี้ ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2555) มีความเห็นว่า เราไม่ควรนำเรื่องของเพศมาตัดสินหรือโต้เถียงกันว่าระหว่างผู้หญิงและชายใครจะเก่งกว่ากัน หรือใครจะแน่นกว่ากัน เพราะมันไม่สร้างสรรค์ และไม่ช่วยให้อะไรดีขึ้น แต่เห็นว่าควรพัฒนาปรับปรุงมนุษย์ทุกเพศทุกวัยให้แต่ละคนได้ไปถึงจุดสูงสุดในชีวิตที่แต่ละคนคาดหวังจะดีกว่า เพราะมนุษย์แต่ละคนมีความสามารถ มีจุดเด่น จุดด้อยแตกต่างกันไป ไม่ได้แตกต่างเฉพาะเรื่องเพศ วัย หรือเชื้อชาติเท่านั้น

อย่างไรก็ดี การจะพัฒนาภาวะผู้นำของสตรีให้ถึงจุดสูงสุดนั้น Center for creative leadership (CCL) มีข้อเสนอแนะ ๕ ข้อที่ทำการวิจัยสำรวจพบว่าสตรีที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูงในหน้าที่การงานและชีวิตส่วนตัว มีกลยุทธ์ในการพัฒนาตนเองอยู่ 5 ประการด้วยกัน คือ

1. เป็นกัปตันนำชีวิตตนเอง กล่าวคือ สตรีที่ประสบความสำเร็จสูงมักเป็นคนที่สามารถกำกับทิศทางอาชีพของตนเองให้ดำเนินไปตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ จะสามารถวิเคราะห์เป้าหมายที่ชัดเจนและสมเหตุสมผล มุ่งพัฒนาตนเองไปในทิศทางนั้นอย่างมุ่งมั่นและมีวินัยไม่ออกแวก

2. เป็นเจ้าของตัวเอง คือเป็นผู้ที่รู้จักตนเองและยอมรับในความเป็นตัวเอง ไม่พยายามเสแสร้งเป็นคนอื่น

3. สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับสังคมนอกข้าง โดยทั่วไปสตรีมักมีจุดเด่นในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์กับผู้คนและควรใช้จุดเด่นนี้ให้เป็นประโยชน์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับสนับสนุนจากกลุ่มคนมากมาย สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครอบครัว เพื่อนฝูง เพื่อนร่วมงาน เจ้านาย ลูกน้อง ลูกค้า และชุมชน สตรีใช้โอกาสนี้สร้าง “แบรนด” ความเป็นตัวของตัวเองผ่านเครือข่าย (Network) ทุกกลุ่มอย่างมีเอกภาพ เพราะเครือข่ายจะช่วยประชาสัมพันธ์และทำการตลาดถึงความสามารถในทางอ้อมได้

4. ทบทวนประเมินตนเองให้กระฉับกระเฉง ผู้นำต้องหยุดทบทวนตัวเองเป็นระยะ ๆ เพื่อเกิดความชัดเจนว่าเป้าหมายชีวิต วิธีการและแผนงานในชีวิตควรได้รับการปรับเปลี่ยนหรือคงสภาพไว้ อย่าให้ตนเองเป็นฝ่าย “ตั้งรับ” เหตุการณ์ต่าง ๆ จนเสียศูนย์และถดถอย

5. พัฒนาตนเองแบบองค์รวม สตรีที่ประสบความสำเร็จสูงสุดจะสามารถบริหารเวลา และทรัพยากรอื่น ๆ โดยจัดสรรปันส่วนชีวิตในมิติต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการได้ นั่นคือ เมื่อนำทำงานไปได้ดี ครอบครัวมีความสุข ตนเองก็มีความสุขและยังช่วยสังคมชุมชนได้ด้วย ทั้ง 5 มิติ ที่กล่าวมาข้างต้น เป็นเรื่องของผู้หญิงเก่งที่รู้จักตัวเอง และวางแผนชีวิตเป็น ภายใต้อับทศวรรษ “เชื่อเถิดว่าเกิดเป็นผู้หญิง...แท้จริงเธอยิ่งใหญ่” ซึ่ง ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2555) สรุปไว้ เป็นประโยคสั้นๆ ว่า โลกจะนำอยู่ขึ้นถ้าผู้นำมีคุณลักษณะของเพศหญิง

ส่วน Nelson (2012) กล่าวว่า ไม่มีอีกแล้วที่จะยอมรับการแบ่งแยกระหว่าง “สิทธิสตรี และ สิทธิมนุษยชน” (Women’s rights and human rights) และไม่มี การพูดคุยเกี่ยวกับ “ปัญหาของ สตรี”(Women’s issue) กันอีกแล้ว Nelson เชื่อว่า ถ้าสตรีมีความกล้าหาญอดทน และแข็งแกร่งเพียงพอที่จะท้าทายกับสถานการณ์และการมีส่วนร่วมทางภาคการเมือง ภาคประชาสังคม และภาค เศรษฐกิจ เราจะต้องช่วยเหลือพวกเธอให้เข้ามามีส่วนร่วม สตรีสามารถทำสิ่งที่แตกต่าง (Unique) เป็นเอกลักษณ์เฉพาะและเป็นส่วนร่วมที่สำคัญได้ เพราะสตรีสามารถมองเห็นปัญหาต่าง ๆ ได้เสมอ แม้ว่าผู้อื่นจะมองไม่เห็น สตรีสามารถเข้าถึงผู้คน กลุ่มประชากร ซึ่งผู้อื่นอาจจะไม่สามารถเข้าถึงได้ หรือไม่สนใจที่จะทำ ถึงแม้บางครั้งดูเหมือนจะไม่มีโอกาสเหลืออยู่เลยแต่พวกเธอก็ยังหาทางออก ได้เสมอ สตรีคือหัวใจสำคัญต่อการมีเสถียรภาพและความมั่นคง (The women are essential to stability) จากการศึกษาวิจัย Nelson พบว่า ผู้นำสตรีมีสมรรถนะที่พบได้บ่อย ๆ 5 ประการ คือ

1. เป็นแรงผลักดันในการขับเคลื่อน มีความรู้ลึกหรือรับรู้ถึงภารกิจ (A driving force or sense of mission)
2. เป็นรากฐานที่แข็งแรงในชุมชน (Strong roots in the community)
3. สามารถที่จะเชื่อมต่อข้ามสายหรือหน่วยงานอื่นที่มีการแบ่งแยกได้ (An ability to connect across lines that divide)
4. มีความคิดเห็นและการปฏิบัติที่ชัดเจน (Bold ideas and bold action)
5. แก้ไขปัญหาและทำมันต่อไปข้างหน้า (A resolve to pay it forward)

สำหรับก้าวสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของสตรีไทย โดยลดพฤติกรรมที่น่ารังเกียจ บางประการให้เหลือน้อยลง ไม่ว่าจะเป็น (1) พฤติกรรมการมองสตรีแบบเหมารวมที่มีชงในใจว่า สตรีคือสัญลักษณ์ของความอ่อนแอ ความไร้สาระและความวุ่นวายไร้เหตุผล (2) การสร้างกำแพง ความแตกต่างและความไม่เท่าเทียมกันของบุรุษสตรี ที่มีได้ดำเนินถึงข้อความจริงที่เกิดขึ้นในบริบท ปัจจุบัน (3) การมองฉาบฉวยเฉพาะเพียงความสวยงามแห่งเรือนกาย แทนการยอมรับในศักยภาพ ความสามารถของสตรี รวมทั้งความไม่พร้อมในการทำใจที่จะโค้งศิโรราบ เปิดทางให้สตรีก้าวออกไป ยืนอยู่แถวหน้าในฐานะผู้นำ และ (4) การสร้างรูปแบบการกล่อมเกลาคเด็กให้ก้าวเดินไปสู่วรรพ

ฐานทางสังคม ที่สร้างแบบฉบับเชิงความมีอำนาจ มอบไว้แก่นุรุษในทุกกิจกรรมและทุกช่วงของเวลา (สนธิรัก เทพรณู, 2547) การพัฒนาสตรีไทยในยุคสมัยนี้จำเป็นต้องอยู่บนพื้นฐานในเรื่อง (1) การยอมรับในคุณค่าความสามารถของสตรีในด้านต่าง ๆ (2) การให้โอกาสในการได้เข้าสัมผัสประสบการณ์และกิจกรรมทุกประเภทที่เคยระบุว่าเป็นอำนาจของบุรุษ ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง การศึกษา การทำงาน การประกอบอาชีพ การแสดงความสามารถ และการแสดงความคิดเห็น โดยปราศจากการสกัดกั้นทั้งทางตรงและทางอ้อม (3) การให้ความร่วมมือสนับสนุนกิจกรรมสตรีด้วยความจริงใจทั้งเบื้องหน้าและเบื้องหลัง และ (4) การแบ่งปันพลังอำนาจภายใต้ขอบข่ายแห่งความเป็นประชาธิปไตย โดยคำนึงถึงความเป็นธรรมและพลังความสามารถเป็นหลัก (สนธิรัก เทพรณู, 2547)

นอกจากนี้ ศูนย์ข้อมูลกลางด้านการส่งเสริมความเสมอภาคหญิงชาย ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและปรับเปลี่ยนเจตคติในสังคมไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) การเสริมสร้างเจตคติ ด้านความเสมอภาคระหว่างหญิงชาย (2) การเพิ่ม โอกาสการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการเมืองและบริหาร (3) การส่งเสริมสุขภาพ และสิทธิอนามัยการเจริญพันธุ์สตรี (4) การเสริมสร้างความมั่นคงในชีวิตและร่างกาย และ (5) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสตรี ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลัก ๆ ที่สำคัญ 3 ประการ คือ (ศูนย์ข้อมูลกลางด้านการส่งเสริมความเสมอภาคหญิงชาย, ม.ป.ป.)

1. เพื่อส่งเสริมศักยภาพสตรีในการมีส่วนร่วมทางการเมืองและการบริหาร
2. กระจายโอกาสในทรัพยากรและผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาประเทศอย่างเป็นธรรม
3. ส่งเสริมให้มีกฎหมายและมาตรการที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมของสตรีในทางการเมืองและการบริหาร

อย่างไรก็ดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ศูนย์ข้อมูลกลางด้านการส่งเสริมความเสมอภาคชายหญิง จึงกำหนดแนวทางในการพัฒนาสตรีด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ (1) การเสริมสร้างศักยภาพสตรี โดยมุ่งการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่สตรีในเรื่องความเสมอภาคและบทบาทระหว่างหญิงและชาย พัฒนาด้านภาวะผู้นำแก่สตรีในทุกระดับอย่างทั่วถึงและเป็นระบบ สนับสนุนและเพิ่มสมรรถนะแก่สตรีที่เข้าสู่การเมืองและการบริหาร ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ ปลูกฝังจิตสำนึก อุดมการณ์ ค่านิยม จริยธรรม วัฒนธรรมประชาธิปไตย และธรรมาภิบาลแก่ผู้นำสตรีทุกระดับอย่างจริงจังและต่อเนื่อง (2) การเสริมสร้างสมรรถนะและความเข้าใจแก่หน่วยงาน โดยมุ่งพัฒนาด้านการสร้างเสริมสมรรถนะของกลไกส่งเสริมความเสมอภาคของสตรีในหน่วยงานภาครัฐ สนับสนุนการดำเนินการขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคประชาสังคม ที่มีความชำนาญ ด้านการ



พัฒนาภาวะผู้นำของสตรี การให้คำแนะนำในการปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องและครอบคลุม กลุ่มเป้าหมาย สร้างเครือข่ายการเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ในการสร้างความเป็นธรรมในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม (3) การพัฒนากลไกการมีส่วนร่วมของสตรี โดยการณรงค์และนำเสนอให้มีการปรับปรุง/แก้ไขกฎหมาย/พระราชบัญญัติ ในส่วนที่เป็นองค์ประกอบของคณะกรรมการระดับชาติ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยคำนึงสัดส่วนของคณะกรรมการสตรี ส่งเสริมและรณรงค์ให้พรรคการเมืองสนับสนุนสตรีลงสมัครรับเลือกตั้ง รวมทั้งการจัดลำดับสตรี ที่ลงสมัครอยู่ในลำดับต้น ในระบบบัญชีรายชื่อ พร้อมกับรณรงค์พรรคการเมืองให้เพิ่มจำนวนสตรี ในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในพรรค และ เสริมสร้างให้มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของสตรีทางการเมืองและการบริหาร เป็นต้น (ศูนย์ข้อมูลกลางด้านการส่งเสริมความเสมอภาคหญิงชาย, ม.ป.ป.)

### สรุป

จากการศึกษาเอกสารหลักฐานและงานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า สตรีมีคุณลักษณะที่สมบูรณ์พร้อม สามารถเป็นผู้นำองค์กรได้ สตรีมีภาวะผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive) มีความพยายามทำให้ตนกับผู้อื่นได้บังคับบัญชาปฏิบัติสัมพันธ์อันดีต่อกัน เพื่อประโยชน์ของทุกคนที่เกี่ยวข้อง สตรีจะสนับสนุนการมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดสถานการณ์แบบชนะทั้งสองฝ่าย (Win-win situation) ผู้นำที่เป็นสตรีจะพยายามปลูกฝังความเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มให้แก่ผู้บังคับบัญชา โดยใช้กลไกและรูปแบบการสนทนาแบบต่าง ๆ ที่จะทำให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น สามารถปรับความเชื่อและแบบของตนให้เข้ากับความต้องการของสังคมและกับอาชีพที่เลือกได้อย่างง่ายดาย ซึ่งในสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ต้องการความร่วมมือในการทำงาน ภาวะผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์ จะเป็นตัวเลือกที่น่าสนใจที่สุด ผู้ที่มีคุณลักษณะของเพศหญิงอยู่ในตัว จะเป็นผู้ที่เหมาะสมจะเป็นผู้นำในยุคปัจจุบันและศตวรรษต่อไป

### วัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์กร และการปรับตัวทางวัฒนธรรม

Sultana, Rashid, Mohiuddin, and Mazumder (2013) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการข้ามวัฒนธรรมและผลการดำเนินงานขององค์กรในมุมมองของการวิเคราะห์เนื้อหา (Cross-cultural management and organizational performance: a content analysis perspective) โดยมุ่งประเด็นศึกษาถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Cultural diversity) กล่าวคือ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมกลายเป็นปัญหาที่สำคัญในการบริหารจัดการสถานประกอบการทั่วโลกในปัจจุบันนี้ และในความเป็นจริงความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้กลายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่จะใช้ความท้าทายนี้อย่างเต็มความสามารถ โดยใช้ความสามารถที่มีศักยภาพของแรงงานจากความ

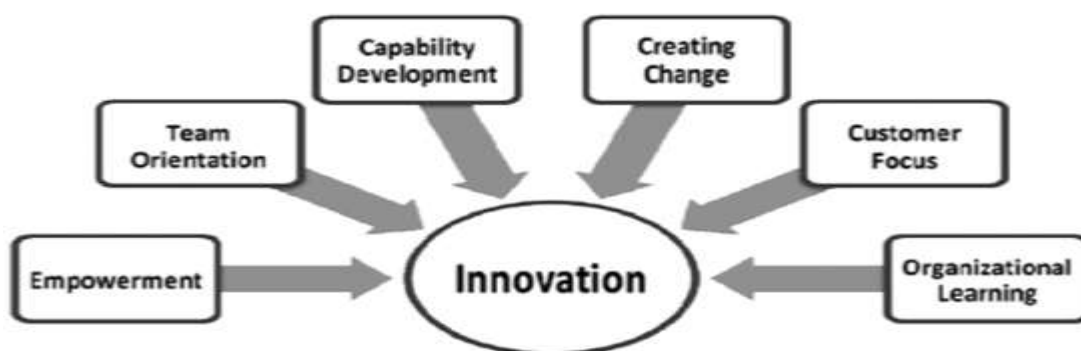
หลากหลายทางวัฒนธรรมเพื่อให้บรรลุประสิทธิผลองค์กร ซึ่งงานวิจัยชุดนี้ ได้มีการศึกษาเพื่อพยายามที่จะเข้าใจผลกระทบของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขันในองค์กรผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญและในเชิงบวกของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพกับข้อได้เปรียบในการแข่งขันและประสิทธิภาพขององค์กร

Soon and Wee (2013) ศึกษาวิจัยเรื่องความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรของสถานที่ทำงานในประเทศมาเลเซีย (Leadership and organization culture of workplace in Malaysia) โดยจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษาชุดนี้ คือ การเข้าใจบทบาทและผลกระทบของความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรในสถานที่ทำงานในประเทศมาเลเซีย เพื่อช่วยให้สามารถระบุคุณลักษณะที่สำคัญของรูปแบบการเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ในการทำงาน โดยการศึกษาจากเอกสารหลักฐานซึ่งเป็นรากฐานทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมของคนมาเลเซียที่จะมีผลกระทบและมีอิทธิพลในการทำงานทั้งนี้ Kheng Soon และ Kelley Wee ได้ให้แนวคิดว่า ในการทำงานที่องค์กรที่มีความแตกต่างกันหรือองค์กรข้ามชาติควรจะต้องรักษาความสอดคล้องกันระดับหนึ่ง ทั้งระบบในแง่ของรูปแบบความเป็นผู้นำและองค์กรการยอมรับวัฒนธรรมที่ควรจะผสมผสานเข้าด้วยกันอย่างระมัดระวังต่อบริบททางวัฒนธรรมท้องถิ่นในประเทศมาเลเซีย

Baker and Mustaffa (2013) ได้ศึกษาวิจัยในหัวข้อ “การสื่อสารขององค์กรในองค์กรมาเลเซีย” (Organizational communication in Malaysia organizations) โดยวัตถุประสงค์ของงานวิจัยชุดนี้ คือ การเข้าถึงโครงสร้างการสื่อสารขององค์กรผ่านการพัฒนาและการตรวจสอบวิเคราะห์จากการสำรวจลูกจ้างของมหาวิทยาลัยจำนวน 250 คน ตามมาด้วยพนักงานที่เป็นตัวแทนองค์กรต่าง ๆ ในมาเลเซียอีก 346 คน พบว่า องค์กรชาวมาเลเซียมีองค์ประกอบของการไหลเวียนของข้อมูล บรรยากาศการสื่อสารลักษณะข้อความและการสื่อสารแบบมีโครงสร้างเสมือนกับเป็นหน้าที่และการให้ความเคารพ

Seen, Singh, and Jayasingam (2012) ศึกษาวิจัยในหัวข้อ “วัฒนธรรมองค์กรและนวัตกรรมในหมู่พนักงานมาเลเซีย Organizational culture and innovation among Malaysian Employees” โดยกล่าวว่า การก่อตั้งธุรกิจทั่วโลกโดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศกำลังพัฒนาที่ต้องการพัฒนาระดับรายได้และการแข่งขันทั่วโลกการศึกษาวัฒนธรรมของชาติมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อวัฒนธรรมองค์กรและนวัตกรรมเป็นปัจจัยที่มีส่วนในการเพิ่มประสิทธิภาพการศึกษาวิจัยชุดนี้ เป็นการศึกษาลักษณะมิติทางวัฒนธรรมใน 6 มิติ (ภาพที่ 2-12) คือ การกระจายอำนาจ (Empowerment) การทำงานเป็นทีม (Team orientation) ขีดความสามารถในการพัฒนา (Capability development) การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Creating change) มุ่งความสำคัญที่ลูกค้า

(Customer focus) และ นวัตกรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organization learning on innovation) โดยศึกษาจากพนักงานในมาเลเซียทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งนี้มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 249 คน



ภาพที่ 2-12 กรอบการศึกษามิติทางวัฒนธรรม 6 มิติ ของ Seen et al. (2012)

จากการศึกษาพบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างการสร้างการเปลี่ยนแปลง (Creating change) และนวัตกรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organization learning on innovation) ตามลำดับขนาดของการเปลี่ยนแปลงและการล่มสลายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้หมวดหมู่ของการปรับตัว องค์กรที่สามารถปรับตัวได้สูง สามารถตอบสนองความต้องการภายนอกได้ด้วยความเข้มแข็ง คนในองค์กรเต็มใจที่จะเผชิญกับความเสี่ยงและอุปสรรคต่าง ๆ มีการเรียนรู้ที่จะหาวิธีการจัดการจากสถานการณ์ที่ผิดพลาดจนเกิดการสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้ กล่าวแสดงความคิดเห็น ตลอดจนมีการปรับตัวสูงเพื่อตอบสนองต่อความต้องการจากสภาพแวดล้อมภายนอก เกิดเป็นวัฒนธรรมการปรับตัวเมื่อพบกับการเปลี่ยนแปลงมีบรรทัดฐานที่สร้างขึ้นใหม่และความเชื่อที่เกิดขึ้นในทิศทางเดียวกันกับที่ได้รับการป้อนข้อมูล การแปลงข้อมูลไปสู่การปฏิบัติช่วยให้องค์กรเจริญเติบโต กล่าวคือ องค์กรที่มีวัฒนธรรมการปรับตัวที่แข็งแกร่งมักจะพบกับการเจริญเติบโตของยอดขายและมีส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มสูงขึ้น (Denison and Mishra, 1995)

Yunus (2012) ศึกษาวิจัยในหัวข้อ “การเปิดเผยพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร: ผลกระทบของความฉลาดทางอารมณ์และการแลกเปลี่ยนของสมาชิกผู้นำในธนาคารเพื่อการพัฒนาในมาเลเซีย Displaying employees’ organizational citizenship behavior: the impact of emotional intelligence and leader-member exchange in development bank in Malaysia” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของความฉลาดทางอารมณ์และการแลกเปลี่ยนของสมาชิกผู้นำเกี่ยวกับพฤติกรรมในการเป็นสมาชิกขององค์กร มีผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 180 คน เป็นตัวอย่างในการศึกษา โดย

ตั้งสมมติฐานการศึกษาว่า “ความฉลาดทางอารมณ์และการแลกเปลี่ยนของสมาชิกผู้นำจะมี ความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร” Noorlaila Hj Yunus กล่าวไว้ว่า ความสามารถของคนที่ประสบความสำเร็จในการรับมือกับความตึงเครียดด้านสิ่งแวดล้อมและ ความกดดันเป็นหน้าที่ของความฉลาดทางอารมณ์ของคน โดยคาดว่าในสังคมที่มุ่งเน้น ความสัมพันธ์เช่นมาเลเซียคุณภาพของความสัมพันธ์จะมีผลอย่างยิ่งต่อแนวโน้มการแสดง พฤติกรรมทางอารมณ์ของพนักงาน ทั้งนี้ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องมี พนักงานที่จะทำงานมากกว่าหน้าที่การงานตามปกติของพวกเขาและมีประสิทธิภาพการทำงานที่อยู่ นอกเหนือความคาดหวังขององค์กร การประเมินอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่นและความรู้สึกของ อารมณ์มีอิทธิพลเชิงบวกเกี่ยวกับความไม่เห็นแก่ตัวและความมีคุณธรรมความสามารถในการ ประเมินอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่นแสดงให้เห็นอิทธิพลเชิงบวกต่อสมาชิกผู้นำ

Husin (2012) ศึกษาวิจัยเรื่อง “การปะทะทางวัฒนธรรมระหว่างชาวมลายูและชาวจีนใน ประเทศมาเลเซีย: การวิเคราะห์เกี่ยวกับการจัดตั้งและการดำเนินการตามนโยบายวัฒนธรรม แห่งชาติ Cultural clash between the Malays and Chinese in Malaysia: an analysis on the formation and implementation of national cultural policy” เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการปะทะหรือ การปรบปรึงซึ่งกันและกันทางวัฒนธรรมระหว่างชาวมลายูและชาวจีนในประเทศมาเลเซีย โดย แหล่งที่มาของความขัดแย้งมีร่องรอยจากศตวรรษที่ผ่านมาและยังคงดำเนินการต่อไป เมื่อไหร่ที่ ตามที่มีการพูดถึงหรือช่วยในค่านิยมทางวัฒนธรรมหลักของชาติพันธุ์ใด ๆ ความขัดแย้งที่จะตามมา และบางส่วนจะมีผลต่อความก้าวหน้าสำหรับการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในการสร้างชาติ

ในจำพวกค่านิยมทางวัฒนธรรมวัฒนธรรมหลักสำหรับชาวมลายู คือ ภาษามาเลย์และ ศาสนาอิสลาม (Malay language and islam) และสำหรับชาวจีน ค่านิยมทางวัฒนธรรมจะหมาย รวมถึง ภาษาจีนและการศึกษาภาษาจีน (Chinese language and Chinese education) เพื่อที่จะสร้าง ความเป็นปึกแผ่น เป็นหนึ่งเดียวกันในประเทศ รัฐบาลได้มีนโยบายวัฒนธรรมแห่งชาติ อย่างไร ก็ตามนโยบายนี้ได้มีการถกเถียงกันอย่างรุนแรงเพราะมันได้นำมาซึ่งหลายแง่มุมของคุณค่าทาง วัฒนธรรมมาเลย์โดยเหตุที่คนมาเลย์เป็นคนที่อาศัยอยู่เดิม ในแผ่นดินและพวกเขาเป็นประชากร ส่วนใหญ่ของประเทศ ในขณะที่คนจีนเป็นผู้ที่อพยพเข้ามา และได้รับการยอมรับในฐานะพลเมือง เท่านั้นหลังจากประเทศมาเลเซียได้รับเอกราช บทความนี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์ตามตัวบทของเอกสาร หลักฐาน เพื่อพยายามที่จะพิสูจน์ให้เห็นว่าสาเหตุของความขัดแย้งทางเชื้อชาติในมาเลเซีย นั้น เป็น เพราะความแตกต่างในค่านิยมทาง (Husin, 2012)

เนื่องจากความแตกต่างในค่านิยมทางวัฒนธรรม ความขัดแย้งระหว่างชาวมลายูและ ชาวจีนเป็นเรื่องยากที่จะปรองดองกัน โดยเหตุที่ ชุมชนทั้งสองพยายามที่จะก้าวรุกเข้าไปสู่ค่านิยม

ของตนทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นตัวตนของพวกเขา จากการศึกษา  
การออกแบบนโยบายวัฒนธรรมแห่งชาติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการหล่อหลอมคนที่เข้ามาจากกลุ่มชาติ  
พันธุ์ต่าง ๆ เข้าด้วยกันแต่ต้องเผชิญกับอุปสรรคต่าง ๆ จำนวนมาก เนื่องจากทั้งสองฝ่ายยังยึดมั่น  
ที่จะปกป้องรักษาคุณค่าทางวัฒนธรรมของพวกเขาด้วยเหตุนี้ความขัดแย้งนี้ยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่อง  
จนถึงปัจจุบัน (Husin, 2012)

Asmawi and Mohan (2011) ได้ศึกษาวิจัยวัฒนธรรมองค์การของแผนกวิจัยและพัฒนา  
(Research and development: R&D) ในประเทศมาเลเซีย ซึ่งเป็นการศึกษาองค์ประกอบของ  
วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อหน่วยงานวิจัยและพัฒนา ใช้วิธีการสำรวจโดยสังเกตพนักงาน R&D  
จำนวน 198 คน จาก 45 องค์การ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์การใน R&D ที่ดี  
ที่สุดอาจจะแสดงผ่านโครงสร้าง 8 ปัจจัย คือ 1. การทำงานเป็นทีมและการแบ่งปันความรู้  
(Teamwork and knowledge sharing) 2. การมอบหมายอำนาจและการรับรู้ (Empowerment and  
recognition) 3. ความสอดคล้องและการผลักดันสู่การเป็น R&D (Conformity and impediments to  
R&D) 4. การรับความเสี่ยง (Risk-taking) 5. มุ่งลูกค้าเป็นความสำคัญ (Customer orientation)  
6. ความมีอิสระ มีการปกครองตนเอง (Autonomy) 7. การมีเครือข่ายทางสังคม (Social network)  
และ 8. การออกแบบองค์การ

ทั้งนี้ Yusoff (2011) ได้ศึกษาวิจัยวัฒนธรรมองค์การและผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน  
ของบริษัท: กรณีศึกษาของบริษัทจดทะเบียนสาธารณะของมาเลเซีย (Organizational culture and its  
impact on firm performance: case study of Malaysian public listed companies) โดยกำหนด  
วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและการดำเนินงานทางการเงิน  
ของบริษัทชั้นนำของมาเลเซีย” ผลการศึกษาสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การของบริษัทชั้นนำต่าง ๆ  
ในมาเลเซียสามารถจำแนกกว่าเป็นพวกที่มีขอบเขตทางอำนาจสูง (High power distance) โดยเฉพาะ  
อย่างยิ่งใน 3 ประเภท ของภาคอุตสาหกรรม คือ 1. การค้าและการบริการ (Trading and services)  
2. การเงิน (Finance) และ 3. การก่อสร้าง (Construction) โดยงานวิจัยชุดนี้ยังแสดงให้เห็นว่า  
วัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ผู้บริหารของบริษัทไม่ควรละเลย  
อิทธิพลของขอบเขตทางอำนาจ เพราะมันเป็นเหมือนส่วนสนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญในการเสี่ยงภัย  
อันตรายต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทางธุรกิจที่อยู่ในภาวะของประเทศ  
ที่กำลังพัฒนา การค้นพบนี้มีความสำคัญสอดคล้องตรงกับการดำเนินงานของบริษัทในแต่ละวัน  
วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะไม่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน ในทางกลับกัน  
วัฒนธรรมก็มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสอดคล้องตรงกันระหว่างวัฒนธรรมองค์การการบริหาร  
จัดการและการดำเนินธุรกิจ ผู้จัดการระดับบนจำเป็นจะต้องให้มีระบบขอบเขตอำนาจน้อยลง มี

ความเป็นส่วนรวมสูง และไม่มีอคติทางเพศในการตัดสินใจใด ๆ ของบริษัท โดยสรุป สิ่งที่ค้นพบเป็นการยืนยันสมมติฐานการวิจัยว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญกับผลการดำเนินงานของบริษัท

Iain and Tanya (2007) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การและความตั้งใจในการลาออก: การศึกษาวัฒนธรรมข้าม” (Organizational citizenship behavior and turnover intention: a cross-cultural study) งานวิจัยชุดนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ (OCB) และความตั้งใจในการลาออก โดยเลือกศึกษาจากพนักงานฝ่ายผลิตจำนวน 162 คน ภายในประเทศมาเลเซีย เยอรมนี และอังกฤษ การสำรวจใช้วิธีการตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง ซึ่งตัวแบบสอบถามได้แบ่งความตั้งใจในการลาออกและการเป็นสมาชิกขององค์การออกเป็น 5 มิติ คือ 1) ความเห็นแก่ตัว 2) ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ สุภาพอ่อน โยน 3) ความรู้สึกรับผิดชอบ มีใจเป็นธรรม 4) ความมีใจเป็นนักกีฬา และ 5) ความมีคุณธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่ามีมิติของความมีใจเป็นนักกีฬา มีอัตรา OCB ที่มีความเกี่ยวข้องอย่างมีนัยสำคัญต่อความตั้งใจลาออกในองค์การที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทั้งนี้ จากการจัดอันดับ OCB เห็นว่า ประเทศมาเลเซียโดยทั่วไปมีคะแนนสูงกว่า เยอรมันและอังกฤษ อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่าง OCB และความตั้งใจลาออกมีความใกล้เคียงกันภายในแต่ละกลุ่มวัฒนธรรม

Boon and Arumugam (2006) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การต่อความมุ่งมั่นขององค์การ: กรณีศึกษาขององค์การเซมิคอนดักเตอร์ในมาเลเซีย (The influence of corporate culture on organizational commitment: case study of semiconductor organizations in Malaysia) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลใน 4 มิติ ของวัฒนธรรมองค์การ กล่าวคือ 1. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 2. การสื่อสาร (Communication) 3. การได้รับรางวัลและการได้รับการยอมรับ (Reward and recognition) และ 4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development) ต่อความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อองค์การ 6 องค์การ เซมิคอนดักเตอร์ในมาเลเซีย ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการสื่อสารการฝึกอบรมและการพัฒนา การได้รับรางวัลและการได้รับการยอมรับ และการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อองค์การ ทั้งนี้ การสื่อสารถูกมองว่าเป็นวัฒนธรรมหลักขององค์การที่มีความโดดเด่นซึ่งองค์การต่าง ๆ สามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงต่อไปได้ หากองค์การฝึกฝนและประยุกต์ใช้ 4 มิติ ดังกล่าวแล้ว ผลดี คือ สามารถที่จะช่วยให้องค์การมีผลผลิตที่ดีขึ้นและเป็นผลระยะยาว สำหรับผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาตรวจสอบมิติวัฒนธรรมองค์การว่าสอดคล้องกับความต้องการการฝึกอบรมพัฒนาของพนักงานภายในองค์การหรือไม่ การให้การฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน พนักงานจะมีแนวโน้มที่จะทำงานได้ดีขึ้นและมีความรู้สึกที่ดีถึง

ระดับที่สูงขึ้นของความมุ่งมั่นที่มีต่อองค์กร

Rodrigue and Stanley (2005) ศึกษาวิจัยเปรียบเทียบค่านิยมทางวัฒนธรรมในประเทศมาเลเซีย: คนจีน, คนมาเลย์ และคนอินเดีย โดยรายงานผลการวิจัยที่ชุดนี้มุ่งเน้นการศึกษาถึงค่านิยมในการทำงานทางวัฒนธรรมของทั้งสามกลุ่มชาติพันธุ์หลักในคาบสมุทรมมาเลเซีย จากพนักงานที่ทำงานในอุตสาหกรรมต่าง ๆ จำนวน 324 คน ทั้งนี้ ได้ผลสรุปที่สำคัญสามประการ คือ 1) มีความเป็นจริงที่ว่าค่านิยมทางวัฒนธรรมมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญน้อยระหว่างกลุ่มชาติพันธุ์ที่ระดับบุคคลหรือระดับวัฒนธรรม 2) พบความแตกต่างมากอย่างมีนัยสำคัญในค่านิยมทางวัฒนธรรมระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา และ 3) มีการสืบสวนเพิ่มเติมถึงความแตกต่างระหว่างกลุ่มและภายในกลุ่มชาติพันธุ์กลุ่มต่าง ๆ ในมาเลเซีย ซึ่งช่วยเพิ่มความเข้าใจในงานวิจัยชุดนี้มากขึ้น

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2547, หน้า 28) ศึกษาถึงค่านิยมของข้าราชการไทยในอดีตถึงยุคปฏิรูประบบราชการ พบว่า ค่านิยมของข้าราชการไทยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศมีอย่างน้อย 7 ประการ ได้แก่ 1) ค่านิยมการใช้อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบ 2) ค่านิยมที่ยึดถือระบบพวกพ้องในทางมิชอบ 3) ค่านิยมที่ต้องการเป็นเจ้าของคนนายคน 4) ค่านิยมในการประจบสอพลอ 5) ค่านิยมชอบความสะดวกสบายและเกียจคร้าน 6) ค่านิยมปัจเจกชนนิยม 7) ค่านิยมในความเป็นอนุรักษนิยมโดยหากพิจารณาถึงสาเหตุของการเกิดค่านิยมที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศทั้ง 7 ประการนี้ พบว่า มีสาเหตุมาจากระบบภายในและระบบภายนอก ระบบภายในนั้นเกิดจากตัวข้าราชการเองหรือธรรมชาติด้านลบของมนุษย์ เช่น ความมีกิเลส ความโลภ ความหลง หรือการทุจริต ส่วนระบบภายนอกนั้นเกิดจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ โดยเฉพาะระบบเศรษฐกิจ เช่น ข้าราชการมีรายได้น้อย และระบบสังคม เช่น ระบบเจ้าขุนมูลนาย และระบบศักดินาที่เอื้ออำนวยประโยชน์แก่คนส่วนน้อย สาเหตุทั้งจากระบบภายในและระบบภายนอกดังกล่าวนี้ ได้มีส่วนทำให้ข้าราชการมีค่านิยมที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ ใน 7 ประการดังกล่าว และยังได้ส่งผลกระทบต่อทำให้การพัฒนาประเทศไม่ประสบความสำเร็จมากเท่าที่ควร ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ขาดประสิทธิภาพ ประเทศชาติเสียหาย ประชาชนเสียประโยชน์

อย่างไรก็ดี เพื่อช่วยให้การพัฒนาประเทศประสบผลสำเร็จเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม โดยเฉพาะในยุคปฏิรูประบบราชการ จึงได้เสนอค่านิยมของข้าราชการที่ควรเป็นไปในสังคมเพื่อการพัฒนาประเทศไว้ด้วยซึ่งส่วนใหญ่เป็นค่านิยมที่ตรงกันข้ามกับค่านิยมที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศดังกล่าวแล้ว สำหรับค่านิยมที่ควรเป็นไปในสังคมเพื่อการพัฒนาประเทศมี 7 ประการ ได้แก่ 1) ค่านิยมในความซื่อสัตย์สุจริต 2) ค่านิยมในระบบคุณธรรม 3) ค่านิยมในหลักประชาธิปไตย 4) ค่านิยมที่ยึดถือหลักการมากกว่าตัวบุคคล 5) ค่านิยมในการประหยัดและขยัน

## 6) ค่านิยมของการรวมกลุ่ม และ 7) ค่านิยมในระยะเบียบวินัย

นิสตรรก์ เวชยานนท์ (2545, หน้า 66-80) ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบไทย ๆ” และได้สรุปผลการวิจัยและสิ่งที่ค้นพบเกี่ยวกับวัฒนธรรมและลักษณะเด่นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบไทย ๆ ไว้ คือ การบริหารงานบุคคลในเมมมิ่งไทยเริ่มมีขึ้นตั้งแต่สมัยของรัชกาลที่ 4 โดยเริ่มจากภาคราชการและได้มีการพัฒนาการมาเป็นลำดับโดยแนวคิดเบื้องต้นที่นำมาใช้ คือ รูปแบบของระบบคุณธรรม (Merit system) ของตะวันตก ทั้งนี้ ก็เพื่อป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก แต่จากการนำเอาระบบคุณธรรมมาใช้ นักวิชาการหลายคนจะมีข้อสังเกตคล้าย ๆ กัน คือ ระบบคุณธรรมมีไว้สำหรับป้องกันการปราบปราม (Negative policy concepts) มุ่งเน้นรูปแบบกฎระเบียบมากกว่าจะนำเอาระบบมาใช้เพื่อการส่งเสริมการจัดการ (Positive managerial concepts)

การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศไทย ได้ทำให้ภาคธุรกิจเอกชนมีการขยายตัวมากขึ้น ประกอบกับภาพลักษณ์ของระบบราชการที่มีขนาดใหญ่ ค่าใช้จ่ายย่ำแย่ ได้มีส่วนทำให้แนวคิดของนักศึกษาที่กำลังจบและเตรียมตัวสมัครงานเบนเข็มเข้าไปทำงานในภาคเอกชนมากขึ้น บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในระบบราชการมีแนวโน้มลดลงอย่างรวดเร็ว และปัจจัยเรื่องค่าตอบแทนที่สูงกว่าและสิ่งจูงใจต่าง ๆ ที่ดีกว่า อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นการบริหารบุคคลในภาคราชการหรือภาคเอกชนก็ได้รับอิทธิพลของขนบธรรมเนียม ประเพณี และสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมทั้งสิ้น (นิสตรรก์ เวชยานนท์, 2545)

ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรตัวอย่าง พอที่จะสรุปลักษณะเด่นทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบไทยได้ดังต่อไปนี้

### 1. มองในเรื่องของจิตใจเป็นสำคัญ

ซึ่งลักษณะนี้มีความเชื่อ และเป็นหลักที่ผู้บริหารองค์กรตัวอย่างยึดถือ เมื่อมองว่าการบริหารคนต้องดูแลและให้ความสำคัญกับจิตใจพนักงานแล้ว รูปแบบของไทยจึงไม่อยู่ในลักษณะของนายจ้างกับลูกจ้างเหมือนตะวันตก แต่จะมีเรื่องของบุญคุณ ความผูกพันทางจิตใจเข้ามาเกี่ยวข้องมาก ในบางกรณีที่มีหัวหน้างานลาออกจะมีลูกน้องส่วนหนึ่งลาออกตาม ไปซึ่งไม่มีเหตุผลในเรื่องของเงินเดือนหรือเกิดปัญหาเกี่ยวกับองค์กร แต่ความผูกพันที่มีอยู่ทำให้เกิดพฤติกรรมการลาออกตามไป ซึ่งเรื่องนี้เป็นความผูกพันทางด้านจิตใจ ไม่ได้มีเหตุผลอย่างอื่น (นิสตรรก์ เวชยานนท์, 2545)

เมื่อผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องจิตใจและความรู้สึกแล้ว รูปแบบการบริหารก็จะอยู่ในลักษณะของการถ้อยทีถ้อยอาศัย ช่วยเหลือกัน หลักของศาสนาพุทธในเรื่องของการมีเมตตาและการให้อภัย ถูกนำมาใช้เมื่อพนักงานปฏิบัติงานบกพร่อง ผู้บริหารส่วนใหญ่จะพูดตรงกันว่า ถ้า



ความผิคนั้นไม่ถึงกับทำให้องค์กรเสียหายมาก ก็จะได้รับยกโทษหรือลดหย่อน และไม่นิยมการลงโทษรุนแรง หรือการตำหนิต่อหน้าผู้อื่น (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2545)

การปลดพนักงานออกจะเป็นสิ่งที่ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยง จะเห็นได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจะใช้วิธีการลดเบียดขยับลง พยายามหาวิธีการประหยัดค่าใช้จ่ายด้านอื่นก่อน ลดระยะเวลาการทำงาน ลดโบนัสแต่ยังจ่ายอยู่ ผู้บริหารมองว่าถ้าลดหมดจะไปกระทบต่อครอบครัวพนักงาน เช่น ตัวอย่างของโรงงาน ผู้บริหารมองว่าโบนัสของพนักงานรวมกันอย่างมากประมาณ 8 ล้านบาท แต่ถ้าเอาไปซื้อเครื่องจักรแทนคนก็กระทำได้ แต่เงินโบนัสจะสร้างคนให้เกิดขวัญกำลังใจดีขึ้น ซึ่งทำให้ประสิทธิภาพของงานสูงขึ้น (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2545)

## 2. มีลักษณะการบริหารแบบพี-น้องมากกว่าแบบตะวันตก

คนไทยมีค่านิยม ความเชื่อ ในเรื่องระบบครอบครัวมาช้านาน และลักษณะครอบครัวของไทยจะเป็นครอบครัวขยาย องค์กรก็เหมือนครอบครัวขนาดใหญ่ที่ผู้บริหารเปรียบเสมือนผู้นำครอบครัว เป็นพ่อ เป็นแม่ พนักงานก็เป็นพี่น้องกัน ดังนี้ การเรียกชื่อเล่นจึงเป็นที่นิยมมากกว่าชื่อจริง และการเรียกขานก็มักจะใช้สรรพนามแทนกัน เช่น พี่ น้ำ ลุง ป้า มากกว่าการเรียกขานตามตำแหน่งทางการ ผู้บริหารส่วนใหญ่ยอมรับว่า การมีรูปแบบการบริหารและการเรียกขานกันแบบพี-น้องนี้ ทำให้เกิดความอบอุ่นใจ รู้สึกถึงความใกล้ชิด และทำให้ลดช่องว่างระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง ผู้บริหารบางท่านจะห้ามไม่ให้พนักงานเรียกตัวเองว่า “ท่านประธาน” หรือเรียก “นาย” แต่ยินดีถ้าพนักงานเรียก “พี่” ซึ่งลักษณะแบบนี้ทำให้การบริหารแบบไทย ๆ มีลักษณะเป็นครอบครัวมากกว่าแบบตะวันตก (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2545)

ในสังคมอุตสาหกรรม ผู้คนจะมีชีวิตความเป็นอยู่อย่างคนเมือง คือ ต่างคนต่างอยู่ ต่างคนมีเงินเดือน มีงาน มีสถานภาพ การพึ่งพาอาศัยกันมีน้อย แต่ในสังคมไทยแม้ว่าเราจะมีแผนพัฒนาการลงทุนหรือพยายามเน้นทางด้านอุตสาหกรรมมากขึ้น แต่วัฒนธรรมคนไทยเรื่องความสัมพันธ์ส่วนตัวและครอบครัวก็ยังคงมีอิทธิพลสูงอยู่ ถ้าเป็นเรื่องที่ครอบครัวขอร้องมา เพื่อฝูงขอร้องมาก็เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณา ดังนั้น ในองค์กรจึงมีคนที่มีความสัมพันธ์หรือรู้จักกันคืออยู่ก่อนแล้วที่จะเข้ามาเป็นพนักงาน หรือมาจากญาติ พี่น้อง ความรู้สึกผูกพัน ตรงนี้ทำให้เกิดการเกรงอกเกรงใจ ถ้าลูกทำงานไม่ดี ไม่ใช่ลูกจะถูกตำหนิตัวคนเดียว พนักงานที่เป็นพ่อก็จะถูกมองไปในทางที่ไม่ดีด้วย ส่วนนี้ทำให้มีความยับยั้งชั่งใจในการกระทำผิดมากขึ้น (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2545)

ข้อดีของรูปแบบนี้คือ ช่วยทำให้เรื่องใหญ่กลายเป็นเรื่องเล็ก และเรื่องยากกลายเป็นเรื่องง่ายไปได้ ความสัมพันธ์แบบพี-น้องนี้ จะขยายขอบเขตไปถึงการบริการลูกค้าด้วย ตัวอย่างจากธุรกิจคอมพิวเตอร์-โทรคมนาคม รวมทั้งกิจการธนาคาร พนักงานจะเน้นการบริการกับลูกค้าอย่างดีเกินกว่าหน้าที่ที่ควรทำ ถ้ามองผลในระยะสั้น อาจจะทำให้บริษัทเสียเวลา แทนที่จะไปบริการลูกค้า

อื่นเพิ่ม แต่ถ้ามองผลระยะยาว ลูกค้าย่อมเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และจะซื้อหรือแนะนำคนอื่นมาใช้บริการเพราะติดใจการให้บริการของพนักงานที่เน้นความสัมพันธ์แบบพี-น็อก (นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2545)

### 3. เมื่อพนักงานทำผิด ผู้บริหารจะนิยมการแก้ปัญหาในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ (Informal) มากกว่าการแก้ปัญหาโดยใช้กฎหมาย

เมื่อพนักงานทำผิด ผู้บริหารจะไม่ใช้กฎระเบียบที่วางเอาไว้ลงโทษพนักงานทันที แต่จะใช้วิธีการพูดคุย ตักเตือน ให้โอกาส ถึงแม้ว่าความผิดนั้นอาจเป็นความผิดที่ค่อนข้างรุนแรง ผู้บริหารจะวางกรอบหรือระบบในการลงโทษพนักงานเอาไว้ แต่ในทางปฏิบัติจริงก็จะใช้การอะลุ่มอล่วยและการตักเตือนว่ากล่าวลูกน้อง และไม่นิยมว่าต่อหน้าผู้อื่น ไม่นิยมเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งลักษณะแก้ปัญหาแบบนี้ช่วยทำให้ลดความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานได้ระดับหนึ่ง พนักงานเองส่วนมากก็เห็นด้วยกับแนวคิดนี้ถึงร้อยละ 92.8

ตารางที่ 2-8 ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อวิธีการลงโทษ

ความนิยมของคนไทยช่วยลดความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. เห็นด้วย	185	65.8
2. เห็นด้วยมาก	76	27.0
3. ไม่เห็นด้วย	20	7.1
<b>รวม</b>	<b>281</b>	<b>100.0</b>

### 4. การบริหารคนแบบไทยจะเคารพในระบบอาวุโส

จุดเด่นประการหนึ่งของการบริหารบุคคลแบบตะวันออก คือ การให้ความสำคัญกับผู้ที่มีอาวุโส ซึ่งอาวุโสในที่นี้รวมทั้งอาวุโสในด้านอายุ ตำแหน่งงาน ระยะเวลาที่เข้ามาอยู่ในองค์กร ยาวนานกว่า สังคมไทยก็เช่นเดียวกัน การเคารพในอาวุโสจะมีอยู่ในทุก ๆ องค์กร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า วัฒนธรรมที่องค์กรพยายามปลูกฝัง คือ “ห้ามลูกน้องเลี้ยงลูกพี่” แม้กระทั่งวันเกิด วันปีใหม่ ก็ไม่ให้ลูกน้องเอาของขวัญมาให้ ถ้าอยากแสดงความรู้สึกจริง ๆ ให้ทำการ์ดมาแผ่นเดียวพอ สาเหตุที่สำคัญเพราะถ้าปล่อยให้ลูกน้องเลี้ยงลูกพี่แล้ว ความเคารพนับถือที่ลูกน้องมีต่อลูกพี่มันจะหายไป นอกจากนั้น ผู้ได้บังคับบัญชาจะไปลบหลู่ผู้บังคับไม่ได้ เช่นระดับพนักงานจะไปด่าผู้จัดการฝ่ายไม่ได้ องค์กรจะไล่ต้อน ถึงแม้ว่าพนักงานจะถูกก็ตาม เพราะในสังคมไทยอาวุโสยังเป็นเรื่องสำคัญ พนักงานสามารถเรียกร้องหาความเป็นธรรมได้ แต่ไม่ใช่ใช้วิธี

“เจ้าหน้าที่ค่าแม่” เรื่องนี้ถือว่าเป็นค่านิยมที่สำคัญซึ่งจะเป็นประชาธิปไตยเต็มที่ไม่ได้ ผู้บริหารส่วนใหญ่มองว่าพนักงานที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งจะต้องมีทั้งความสามารถและได้รับการยอมรับ ซึ่งความหมายของการยอมรับก็คือเรื่องอาวุโส โดยผลจากการสำรวจจากแบบสอบถามพบว่า พนักงานตอบว่าระบบอาวุโสมีอิทธิพลอยู่ในองค์กรประมาณร้อยละ 50.5 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรที่มาจากธุรกิจครอบครัว การเคารพผู้อาวุโสจะมีมากกว่าในธุรกิจที่เป็นกลุ่มธนาคารหรือโทรคมนาคม รวมทั้งคอมพิวเตอร์ (นิสดาร์ก เวชยานนท์, 2545)

#### 5. นำระบบการบริหารคนแบบตะวันตกมาใช้ แต่ประยุกต์เข้ากับคนไทย

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหารองค์กรตัวอย่างส่วนใหญ่แล้ว จะไม่ได้ใช้ระบบใดแบบเดียว คือ นำเอาระบบตะวันตกมาผสมผสานกับระบบครอบครัวและค่านิยม วัฒนธรรมไทย สำหรับแนวคิดของการบริหารคนแบบตะวันตกที่เข้ามาใช้เริ่มต้นตั้งแต่การนำเอาระบบคุณธรรมที่เน้นเรื่องความรู้ ความสามารถของคนเข้ามา จากแบบสัมภาษณ์ พบว่า ค่านิยมที่มีอิทธิพลในองค์กรมากที่สุด คือ ความรู้ความสามารถร้อยละ 70.8 อาวุโสร้อยละ 50.5 ระบบพรรคพวกร้อยละ 47.0 ระบบอุปถัมภ์ร้อยละ 35.9 ดังตารางที่ 2-9 (นิสดาร์ก เวชยานนท์, 2545)

ตารางที่ 2-9 ค่านิยมที่มีอิทธิพลในองค์กร

ค่านิยม	จำนวน	ร้อยละ
1. อาวุโส	142	50.5
2. ระบบอุปถัมภ์	101	35.9
3. ความรู้ความสามารถ	199	70.8
4. ความรักดี เสียสละ	78	27.8
5. บุญคุณ	54	19.2
6. พวกเดียวกัน	132	47.0
7. ขยัน หมั่นเพียร	123	45.9

การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจะพิจารณาประกอบกันทั้งผลการปฏิบัติงานและใช้หลักอาวุโส มีการปรับเงินเดือนตามสถานการณ์ มีการหมุนเวียนงานบ้างตามความเหมาะสม แต่ไม่เป็นแนวคิดหลักเหมือนรูปแบบการบริหารงานของญี่ปุ่น

ระบบการบริหารคนที่องค์กรตัวอย่างเอารูปแบบของตะวันตกมาใช้มาคือระบบการพัฒนาบุคลากร องค์กรตัวอย่างทุกองค์กรจะเน้นการพัฒนาพนักงาน โดยเริ่มตั้งแต่จัดฝึกอบรม

ภายในหน่วยงาน สนับสนุนทุนการศึกษา จนถึงการนำเอาแนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) และการปรับรีระบบ (Reengineering) เข้ามาใช้

โดยสรุปจากการศึกษาวิจัยจากแบบสอบถาม พบว่าองค์กรตัวอย่างประมาณร้อยละ 71.5 มีการวิเคราะห์งาน (Job analysis) ในการขึ้นเงินเดือนพนักงาน องค์กรจะให้ความสำคัญกับเกณฑ์ผลการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือผลการดำเนินงานของบริษัท สำหรับเกณฑ์ปรับเงินเดือนตามสถานะค่าครองชีพ (สถานะเศรษฐกิจ) หรือคิดเพิ่มตามเปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนจะเป็นหลักเกณฑ์ที่มีความสำคัญปานกลาง ส่วนการขึ้นเงินเดือนโดยให้ขึ้นไปตามบัญชีเงินเดือนปกติปีละ 1 ขึ้น จะเป็นเกณฑ์ที่มีความสำคัญต่ำที่สุด

สำหรับการกีดกันทางเพศ (Sex discrimination) จากการศึกษาพบว่า โรงงานที่มีลักษณะเหมือนกัน องค์กรจะให้ค่าตอบแทนที่เท่ากัน โดยไม่แยกว่าเป็นเพศใดร้อยละ 39.9 และอีกร้อยละ 59.4 ตอบว่าองค์กรจะพิจารณาคุณสมบัติเป็นราย ๆ ไป โดยไม่คำนึงว่าเป็นเพศชายหรือหญิง และประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดให้มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่พบว่า พนักงานร้อยละ 90 ตอบว่าองค์กรของเขามีการจัดปฐมนิเทศ ร้อยละ 10 ตอบว่าไม่มี นอกจากนี้ พนักงานร้อยละ 64.1 ผ่านการอบรมตั้งแต่เข้ามาทำงานในองค์กรนี้เกินกว่า 6 ครั้งขึ้นไป ซึ่งก็แสดงให้เห็นถึงการลงทุนและเห็นความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2545)

#### 6. บทบาทผู้นำ (Leadership) มีผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร

สังคมไทยเป็นสังคมที่ยึดถือตัวบุคคล (Personalism) มากกว่ายึดถือระบบ จะให้ความสำคัญกับความสามารถส่วนบุคคล (Individual difference) คือ ยึดมั่นในคนใดคนหนึ่งเป็นหลัก ซึ่งเป็นค่านิยมที่แตกต่างจากฝ่ายตะวันตกหรือการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม การที่เรามีวัฒนธรรมหรือความเชื่อแบบนี้ มีผลทำให้ผู้นำต้องมีบทบาทที่สำคัญ ปัจจัยอีกประการหนึ่งที่มีส่วนทำให้บทบาทของผู้นำมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น คือ สังคมไทยมีรากฐานมาจากระบบศักดินา ทุกอย่างจะรวมศูนย์อยู่ที่ส่วนกลาง หรือส่วนบนสุดขององค์กร เป็นที่ยอมรับกันว่าคนที่จะขึ้นมาเป็นผู้นำในสังคมไทยได้ต้องมีความสามารถหลายอย่าง อีกทั้งเป็นที่รู้จักและยอมรับในสังคม มีหน้ามีตา และยังคงมี “บารมี” อีกด้วย ซึ่งความหมายของบารมีหมายถึง มีบุคลิกที่เด่น มีความสามารถที่จะชักจูง โน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติหรือเชื่อฟัง และลักษณะของผู้นำแบบนี้จะได้รับความศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2545)

ในสังคมตะวันตกคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำจะประกอบด้วย เป็นผู้มีความเฉลียวฉลาด สติปัญญาดี ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากการประสบความสำเร็จในการศึกษาและตำแหน่งหน้าที่การงาน ประการที่สอง มีความเชื่อมั่นในตนเอง ประการที่สาม มีกำลังใจสูง ประการที่สี่ มีการศึกษาอบรมดี ประการที่ห้า มีประสบการณ์มาก และประการสุดท้ายคือ เป็น

บุคคลที่มีชื่อเสียงดี สำหรับในสังคมไทย การเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง มีตำแหน่งหน้าที่ทางสังคม นอกเหนือจากในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่ จะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้นำคนนั้น โดดเด่นขึ้นมา เช่น การมีตำแหน่งทางการเมือง เช่น วุฒิสมาชิก การเป็นประธานกรรมการรณรงค์ในเรื่องของ สิ่งแวดล้อม การเข้าไปมีชื่อในองค์กรการกุศลต่าง ๆ บทบาทเหล่านี้จะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจของ สมาชิกในองค์กร (นิสดารค์ เวชยานนท์, 2545)

สำหรับในองค์กรตัวอย่างที่ทำการศึกษาวิจัย พบว่า ผู้นำทุกคนล้วนเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติครบทั้ง 6 ประการ ที่กล่าวมาข้างต้น และเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงในด้านการดำรงตนเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยส่วนรวมด้วย ความคิดเห็นของพนักงานเองก็มองผู้นำของเขาด้วยความภาคภูมิใจและยกย่อง จากแบบสอบถามพนักงานว่า เขามองผู้นำขององค์กรเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล หรือไม่ ปรากฏว่าพนักงาน ร้อยละ 92.9 เห็นด้วยกับคำกล่าวเช่นนี้ และพนักงานร้อยละ 97.5 มีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้มาทำงานกับองค์กรนี้ (นิสดารค์ เวชยานนท์, 2545)

#### 7. ไม่มีการกีดกันในเรื่องเชื้อชาติ ศาสนา

เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านใกล้เคียง ความรู้สึกแบ่งแยกในเรื่องของเชื้อชาติ ศาสนา จะไม่ได้เป็นประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณาในการคัดเลือก หรือการเลื่อนตำแหน่งในองค์กรของ ไทย ข้อดีของสังคมไทยประการหนึ่ง คือ มีความกลมเกลียวในเรื่องของเชื้อชาติและวัฒนธรรม ไม่ว่าจะเป็นคนจีนซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมากในเมืองไทย การอยู่ร่วมกันก็ไปเป็นอย่างดีราบรื่น ทั้งนี้เพราะพุทธศาสนาที่มีส่วนทำให้คนไทยมีนิสัยโอบอ้อมอารีคนที่มาจากต่างเชื้อชาติ หรือศาสนา (นิสดารค์ เวชยานนท์, 2545)

จากกระแสโลกาภิวัตน์ ที่มีส่วนทำให้การเดินทางเป็นไปอย่างรวดเร็ว การเคลื่อนย้ายแรงงานก็สะดวกกว่าในอดีตมาก ทำให้ในสังคมตะวันตกเกิดลักษณะที่เรียกว่าความหลากหลายของแรงงาน (Workforce diversity) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่มีระดับการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจสูง จะมีผู้คนจากหลายชาติ หลายภาษา อพยพเข้าไปตั้งถิ่นฐานทำมาหากิน ซึ่งส่วนหนึ่งก็เท่ากับไปแย่งงานคนในประเทศนั้น ความเกลียดชังในคนต่างชาติมีมาก มีกรณีมากมายที่แรงงานต่างชาติถูกกีดกันในเรื่องของการไปสมัครงาน เช่น ในประเทศอังกฤษ บริษัทแห่งหนึ่งถูกตรวจสอบว่า ถ้ามีผู้สมัครที่เป็นชาวเอเชียมาสมัคร จะถูกเบียดบังสิทธิที่ควรได้ มีวิธีการสัมภาษณ์งาน รวมทั้งการทดสอบที่ลำเอียง เนื่องจากไม่ต้องการรับคนเอเชียเข้าไปทำงาน ในที่สุด คณะทำงานเพื่อสิทธิมนุษยชนได้เข้าไปตรวจสอบและมีผลทำให้บริษัทต้องเริ่มวางนโยบายความเสมอภาคในการทำงาน เริ่มเปิดอบรมการใช้ภาษาอังกฤษแก่พนักงานที่เป็นชาวเอเชีย และมีนโยบายการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานโดยไม่แยกเชื้อชาติ (นิสดารค์ เวชยานนท์, 2545)

คนไทยในภาพรวมแล้วจะมีความนิยมชมชอบคนต่างชาติโดยเฉพาะทางตะวันตกอยู่แล้ว เนื่องจากเชื่อว่าเป็นประเทศที่ดีกว่า เก่งกว่า ความนิยมชมชอบฝรั่งทำให้คนไทยมีค่านิยมยกย่องฝรั่งมากกว่าที่จะดูหมิ่น ดูแคลน และพยายามปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมของตะวันตก เช่น พยายามหัดพูดภาษาอังกฤษมากกว่าที่จะให้ฝรั่งเหล่านั้นมาหัดพูดภาษาไทย คนไทยไม่กีดกันคนต่างชาติ แต่กีดกันกันเอง เช่น บางองค์กรรับคนที่จบจากสถาบันการศึกษาเดียวกันที่เรียกว่า สีเดียวกัน จบมหาวิทยาลัยเดียวกัน จบรุ่นเดียวกัน ซึ่งลักษณะเหล่านี้ก็ยังมีปรากฏอยู่บ้างในการบริหารคนของไทย แต่การกีดกันนี้เริ่มมีน้อยลงไปแล้ว ผู้บริหารในองค์กรตัวอย่างไม่ได้มองในเรื่องนี้เป็นส่วนสำคัญ แต่ไปเน้นที่ความสามารถของบุคคลมากกว่า ขอให้ขยัน ตั้งใจ ใฝ่ที่จะเรียนรู้งานจะเป็นคุณสมบัติที่ดียิ่งกว่าจบจากที่เดียวกันแต่ไม่ใฝ่ในงานและทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก เช่นเดียวกับความเสมอภาคทางเพศ องค์กรจะให้โอกาสแก่พนักงานหญิงและชายเท่า ๆ กัน การให้เงินเดือนก็พิจารณาคุณสมบัติเป็นราย ๆ ไป โดยไม่คำนึงถึงว่าเป็นเพศชายหรือหญิง

## 8. เน้นการพัฒนาพนักงาน

จากการศึกษา พบว่า ผู้บริหารทุกคนมีความเชื่อในเรื่องศักยภาพของคน และให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานเป็นอย่างมาก โดยองค์กรจะไม่มี การหยุดกิจกรรมการพัฒนา ถึงแม้ว่าเศรษฐกิจจะไม่ดี เพราะการลงทุนในตัวมนุษย์ต้องอาศัยระยะเวลาในการพัฒนา จะมีทั้งการพัฒนาทักษะ และความรู้ (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2545)

วัฒนธรรมหรือค่านิยมที่ไม่ดีและไม่เอื้ออำนวยต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการบริหารงานแบบไทย ๆ ได้แก่ (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2545)

### 1. ความไม่มีวินัย

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรตัวอย่างพบว่า คนไทยชอบอิสระ ไม่ชอบกฎ ระเบียบ ไม่เหมือนคนเกาหลี ญี่ปุ่น การที่จะทำให้คนมีวินัยจึงเป็นเรื่องยาก แต่คนไทยจะเคารพกันที่เหตุผล คือในข้อที่ไม่ก็ยังมีข้อดีที่แฝงอยู่บ้าง การที่คนไทยมีวินัยในการทำงานที่อ่อน ส่งผลให้การพยายามสร้างมาตรฐานในการทำงาน (Performance standard) เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก คนไทยไม่ชอบทำอะไรให้เป็นมาตรฐานหรือให้ชัดเจน เพราะถ้ามีเครื่องมือชี้วัดที่ชัดเจนแล้ว ทุกคนต้องยืนอยู่บนขาของตัวเอง ต้องรับผิดชอบสูง ซึ่งพนักงานไทยนะมีความรู้สึกหวั่นไหวว่าจะสู้เขาไม่ได้ ซึ่งความไม่มีวินัย ความไม่ชอบมาตรฐาน ทำให้ค่านิยมในเรื่อง “คุณภาพ” หรือ “ผลงาน” จะเกิดขึ้นไม่ได้ ทางแก้ไขอย่างหนึ่งที่มีผู้เสนอในงานวิจัยนี้ คือ ผู้บริหารระดับสูงต้องทำเป็นตัวอย่างโดยไม่ทำตนเหนือกฎระเบียบ เมื่อตัวเองตั้งกฎอะไรมาก็ไม่ควรทำตัวเป็นผู้แหกกฎเสียเอง

### 2. คนไทยมีความเชื่อในเรื่องบุญกรรม และบุญคุณสูง

สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการบริหารคนภายในองค์กรมาก คนไทยจะมีเหตุผลในการทำงานหรือ

ที่เรียกว่า Work ethic แตกต่างจากฝรั่งหรือชาติอื่น ๆ ในประเทศตะวันตกความสำเร็จในการทำงานจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของการทำงานหนัก การทุ่มเท (Hardworking) ไม่มีอะไรที่ได้มาฟรี ๆ หรือโดยไม่ลงทุน แต่คนไทยจะมองว่าคนที่มีความสุขหรือมีตำแหน่งสูงเป็นเพราะชาติก่อนเขาทำบุญมาดี คนไทยจะมีความรู้สึกยอมรับความแตกต่างของสถานภาพทางเศรษฐกิจสังคม เช่น ความร่ำรวย การมีอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่การงานว่าเป็นผลมาจากบุญกรรมที่ทำไว้ในชาติปางก่อน ซึ่งประเด็นนี้จะส่งผลให้การทำงานต่าง ๆ ไม่ค่อยสัมฤทธิ์ผล เพราะขาดความมุ่งมั่นในการทำงาน ค่านิยมในเรื่องบุญคุณทำให้พนักงานส่วนหนึ่งทำงานโดยติดยึดกับบุคคลมากกว่ายึดงาน มีการใช้อารมณ์ (Emotion) มาก เช่น ถ้าลูกน้องคนไหนมีความชื่นชมหัวหน้างานคนใดคนหนึ่งเป็นพิเศษก็จะทุ่มเท ทำเต็มที่ อย่างวลีที่ว่า “ขอให้รักให้ชอบเสียอย่าง อะไร ๆ ก็ทำได้” ซึ่งถ้าหัวหน้างานผู้นำใช้อำนาจหรือสั่งการอย่างไม่ชอบธรรมผลเสียก็จะตามมา (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2545)

### 3. จินตนาการ จี๋เกรงใจ และจี๋ระแวง

คือมีอะไรจะไม่พูดต่อหน้า เวลามีการประชุมคนที่คิดเห็นแตกต่างกันแทนที่จะพูดในที่ประชุมก็ไม่กล้าพูด เพราะคนไทยไม่ค่อยชอบการประชันหน้า โต้แย้งกันซึ่งหน้า ถ้าหลีกเลี่ยงได้ก็จะเลี่ยง ทำให้เอาใจไม่ออก การที่ไม่พูดออกมาแต่กลับเอาไปคิดน้อยใจ ทำให้เกิดความรู้สึกกินใจที่ฝรั่งเรียกว่า Hard feeling ซึ่งทำให้เรื่องที่ดีควรจบสิ้นไปไม่จบสิ้น เพราะความรู้สึกที่ค้างคาอยู่ในใจ ปัญหานี้จะปรากฏมากในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หัวหน้างานไม่กล้าที่จะติลูกน้องเพราะความเกรงใจ เพราะถ้าประเมินตรงไปตรงมามากจะทำให้ลูกน้องโกรธ และมีคนเสียใจเยอะ น้ำตาท่วมห้องเหมือนหน่วยราชการทั้งหลาย (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2545)

### 4. ไม่แยกเรื่องงานออกจากเรื่องส่วนตัว

จากกระบวนการเรียนการสอนทั้งในระดับประถม มัธยม และอุดมศึกษาของไทยที่ไม่ได้เน้นให้นักเรียนฝึกฝนการแสดงความคิดเห็นในห้องเรียน ส่งผลให้คนไทยเป็นคนที่ไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การแสดงความคิดเห็นที่ได้แย้งกับความคิดเป็นของผู้บังคับบัญชา และในทางตรงกันข้าม ผู้บังคับบัญชาก็มักไม่คุ้นเคยกับการรับฟังความคิดเห็น ได้แย้งของผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะใจแคบทางความคิดนี้เองส่งผลให้ความคิดเห็นที่ขัดแย้งในเรื่องงาน กลับกลายเป็นความขัดแย้งส่วนตัวที่ติดตามมาด้วยการอาฆาตเค้น จ้องทำลายฝ่ายตรงข้ามให้เสียหาย ซึ่งมีผลเสียอย่างมหาศาลต่อองค์กร ซึ่งความขัดแย้งระหว่างบุคคลมักทำให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมมีน้อยลง การประสานงานกันในงาน โครงการต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพเท่าที่ควร อันมีผลให้ผลงานที่ออกมาลดลงอย่างน่าเสียดาย (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2545)

## 5. คนไทยมีความรัก “หน้า” มากเกินพอดี

มนุษย์ทุกคนย่อมมีศักดิ์ศรี แต่คนไทยดูเหมือนความรู้สึกนี้จะมีมากกว่าชาติอื่น แม้กระทั่งการให้ความดีความชอบกับพนักงานที่ทำดี ก็ต้องพยายามอย่าให้ประเจิดประเจ้อ เพราะกลัวว่าหัวหน้างานของพนักงานนั้นจะเสียหน้าทั้ง ๆ ที่ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องไปรักษาหน้าของคนเหล่านี้ ทำให้กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ตั้งเอาไว้ไม่สามารถเอามาปฏิบัติได้ ไม่ว่าจะเป็นการประเมินผลงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งไม่เป็นไปตามทฤษฎีการบริหารงานบุคคล องค์กรไทยเอาทฤษฎีมาใช้แค่รูปแบบเพื่อให้ดูดี ทันสมัย มีเหตุมีผล เพราะผู้บริหารไม่กล้าเลื่อนคนที่อ่อนอาวุโสขึ้นเป็น ผู้บังคับบัญชา การลงโทษก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารก็ไม่กล้าที่จะลงโทษพนักงาน เรื่องของการลงโทษพนักงานองค์กรของไทยยังอ่อนมาก ใครถูก-ผิด ไม่ค่อยกล้าตักเตือน ความที่ต้องระมัดระวังในเรื่องศักดิ์ศรี หน้าตา ทำให้หัวหน้างานบางครั้งไม่กล้าพูดความจริงกับลูกน้อง

## 6. ความมุ่งมั่นและการหวังผลสัมฤทธิ์ในงานมีน้อย

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร จะให้ความเห็นที่ค่อนข้างตรงกันว่า คนไทยมักจะอะลุ่มอล่วยมากเกินไปหรือออกชอมมากเกินไป ยืดหยุ่นเกินไปจนหลุดลุ่ย ทำให้คนไทยขาดความจริงใจในการทำงาน ไม่กระโดดเข้าไปสู่ปัญหา ชอบที่จะปรับตัวเข้าสถานการณ์มากกว่า การพยายามจะเอาชนะความยากลำบากต่าง ๆ นอกจากนี้ พนักงานมักจะรอแล้วแต่หัวหน้าจะสั่ง คนที่จะคิดแล้วกล้ากระโดดเข้าไปแก้ปัญหา หายากในวัฒนธรรมไทย (นิสดาร์ก เวชยานนท์, 2545)

## 7. มีระบบเส้นสายมากเกินไป

ถึงแม้ว่าทุกองค์กรที่อยู่ในงานวิจัยนี้จะบอกว่าตนเองใช้ระบบคุณธรรมในการคัดเลือก แต่ก็ไม่มีใครปฏิเสธว่าไม่มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ ยกเว้นบริษัทปูนซิเมนต์ ซึ่งผู้บริหารยืนยันว่าเป็นองค์กรเดียวที่ใช้ระบบ Merit อย่างเดียว ระบบเส้นสายทำให้ไม่ได้คนตรงกับงาน บางหน่วยงานผู้บริหารจะลดขนาดองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพก็ทำได้ยาก เพราะคนฝากเป็นคนในระดับสูงทั้งในวงราชการและการเมือง ซึ่งถ้าฝากแต่มีการคัดเลือกว่าตรงกับคุณสมบัติของงานหรือไม่ ก็ยังดี แต่ถ้าฝากแบบจะเอาให้ได้ไม่สนใจเพราะเขาถือถือว่า “เค้าเขกหัวให้เราได้อยู่แล้ว” องค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายในการพัฒนาคนเหล่านี้มากเป็น 3 เท่า ของการพัฒนาปกติ ซึ่งถ้าคิดเป็นหลักเศรษฐศาสตร์แล้วจะมีราคาที่สูงมาก หรือถึงแม้ว่าเสียเงินไปแล้วถึง 3 เท่า ก็ยังพัฒนาไม่ได้เพราะอยู่ต่ำกว่าเกณฑ์

จากจุดเด่นของการบริหารแบบไทย ๆ ทั้ง 8 ประการนี้ ถ้าจะเรียงลำดับความสำคัญจะสามารถทำได้ดังนี้ คือ (นิสดาร์ก เวชยานนท์, 2545)

ลำดับความสำคัญของจุดเด่นของการบริหารแบบไทย ๆ

1. เน้นและให้ความสำคัญของจิตใจ
2. เน้นการพัฒนาคนเป็นสำคัญ



3. ไม่นิยมการแก้ปัญหาอย่างเป็นทางการ
4. เน้นการปกครองแบบพี่-น้องมากกว่า นาย-ลูกน้อง
5. เน้นการให้ความสำคัญกับอาวุโส
6. เน้นรูปแบบตะวันตกแต่นำมาประยุกต์ให้เข้ากับคนไทย
7. ผู้นำต้องมีบารมี
8. ไม่มีการกีดกันในเรื่องเชื้อชาติ ศาสนา

ในการทำงานเดียวกัน ถ้าจะเรียงลำดับจุดบกพร่องหรือจุดด้อยที่สำคัญ ผู้บริหารต่างมองเห็นเหมือนกันว่า การบริหารคนแบบไทย ๆ มีจุดด้อยที่สำคัญเรียงลำดับจากมากมากที่สุดได้ดังนี้ คือ (นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2545)

1. ความไม่มีวินัย
2. มีความมุ่งมั่นและหวังผลสัมฤทธิ์ในงานน้อย
3. มีระบบเส้นสายมากเกินไป
4. รักษาหน้ามากบางครั้งก็เกิดกว่าเหตุ
5. ไม่รู้จักที่จะแยกเรื่องงานออกจากเรื่องส่วนตัว
6. มีความเชื่อเรื่องบุญกรรม และบุญคุณค่อนข้างสูง
7. มีความขี้ระแวงมากเกินไป

เรวัต แสงสุริยงค์ (2542, หน้า 59-60) ได้ศึกษาวิถีชีวิตของชาวต่างชาติในนิคม

อุตสาหกรรมแหลมฉบังและมาบตาพุด พบว่า ชาวต่างชาติส่วนใหญ่สามารถปรับตัวเข้าได้กับสังคมไทยระดับปานกลาง แต่มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับต่ำระหว่างระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในประเทศไทยกับการปรับตัวเข้ากับสังคมไทยของชาวต่างชาติ ชาวต่างชาติจะมีความประทับใจต่อประชาชนมากที่สุด โดยความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานคนไทยอยู่ในระดับทุติยภูมิมากกว่าระดับปฐมภูมิ รูปแบบของความสัมพันธ์ส่วนใหญ่จะเป็นการรับประทานอาหารกลางวันและอาหารค่ำด้วยกัน และเมื่อมีเวลาว่างจะนิยมไปท่องเที่ยวหรือพักผ่อนที่ภาคเหนือ ในด้านความสนใจต่อประเทศไทย พบว่า ชาวต่างชาติส่วนใหญ่สนใจข่าวสารและสถานการณ์ของประเทศไทยอยู่ในระดับปานกลาง โดยสนใจต้องการเรียนรู้เรื่องวัฒนธรรมและประชาชนมากเป็นอันดับ 1 รองลงมาเป็นเรื่องภาษา การลงทุน และกฎหมายตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่มีผลต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมไทย คือ ระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในประเทศไทย

นิธิ สุทธิบุญหา (2541, หน้า 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การในระบบราชการพลเรือนไทย โดยใช้กรอบแนวคิดของ Hofstede (1980) ครอบคลุมส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์การ 4 ส่วน ได้แก่ สัญลักษณ์ วิบุรุษ ธรรมเนียมปฏิบัติ และค่านิยม พบว่า

วัฒนธรรมในระบบราชการพลเรือนไทยมีทั้งหมด 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การคำนึงถึงผลงาน 2) ความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การคำนึงถึงคุณธรรม 4) หน่วยงานให้บริหาร 5) ความโน้มเอียงเป็นประชาธิปไตย 6) ความภูมิใจในอาชีพ 7) การมีวินัยในเรื่องเวลา 8) การคำนึงถึงผู้รับบริการ และ 9) การคำนึงถึงความสำเร็จ

Komin (1990, pp. 3-14) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ “จิตวิทยาของคนไทย: ค่านิยมและรูปแบบพฤติกรรม” โดยค้นพบว่าค่านิยมและรูปแบบพฤติกรรมการแสดงออกของคนในสังคมไทยเป็นไปตามพื้นฐานทางสังคม 6 ประการ คือ

1. สังคมไทยเป็นสังคมที่มีโครงสร้างและความผูกพันอย่างหลวม (Loose structure) เป็นสังคมที่มีความเป็นอยู่อย่างง่าย ๆ ไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มสังคมอื่น ๆ เช่น จีน ญี่ปุ่น ไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ไม่มีความผูกพันที่ยาวนานทั้งในครอบครัวและการงาน

2. สังคมไทยเป็นสังคมที่เน้นความเป็นปัจเจกชนนิยม (Individualism) เนื่องจากไม่มีการระบุสิทธิและหน้าที่ให้ชัดเจน จึงทำให้เกิดความเป็นอิสระในความคิดและการปฏิบัติ ส่งผลให้การแสดงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความผูกพัน ความซื่อสัตย์ของคนไทยขึ้นอยู่กับค่านิยมในแต่ละบุคคล

3. สังคมไทยเป็นสังคมพุทธศาสนา วัฒนธรรมในสังคมไทยได้รับอิทธิพลจากศาสนาพุทธและศาสนาพราหมณ์ โดยคำสอนทางพุทธศาสนามีอิทธิพลต่อความคิดในการดำรงชีวิตในสังคมไทย เช่น ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว เน้นผลกรรมของแต่ละบุคคล

4. สังคมไทยเป็นสังคมระบบเจ้าขุนมูลนาย ในสังคมไทยมีการแบ่งชั้นอำนาจให้ความสำคัญต่อผู้มีอุปการะ โดยความผูกพันนี้ไม่สม่ำเสมอแน่นอน ในบางครั้งก็ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์หรือมีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง

5. สังคมไทยมีความต้องการเป็นที่ยอมรับในสังคม (Affiliation society) เนื่องจากไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน ทำให้มีความเชื่อมั่นในตนเองและการเคารพตนเองต่ำ จึงต้องการให้สังคมยอมรับในบทบาทของตน

6. สังคมไทยเป็นสังคมที่มีระบบพระเดชพระคุณ (Moral-amoral) พระคุณ คือ อำนาจทางด้านคุณงามความดี ความรักความผูกพัน ความคุ้มครอง ความกตัญญูรู้คุณต่อผู้ที่ให้การอุปถัมภ์พระเดช คือ อำนาจที่ได้มาจากการข่มขู่การสร้างความกลัว ไม่ได้มาจากคุณงามความดี

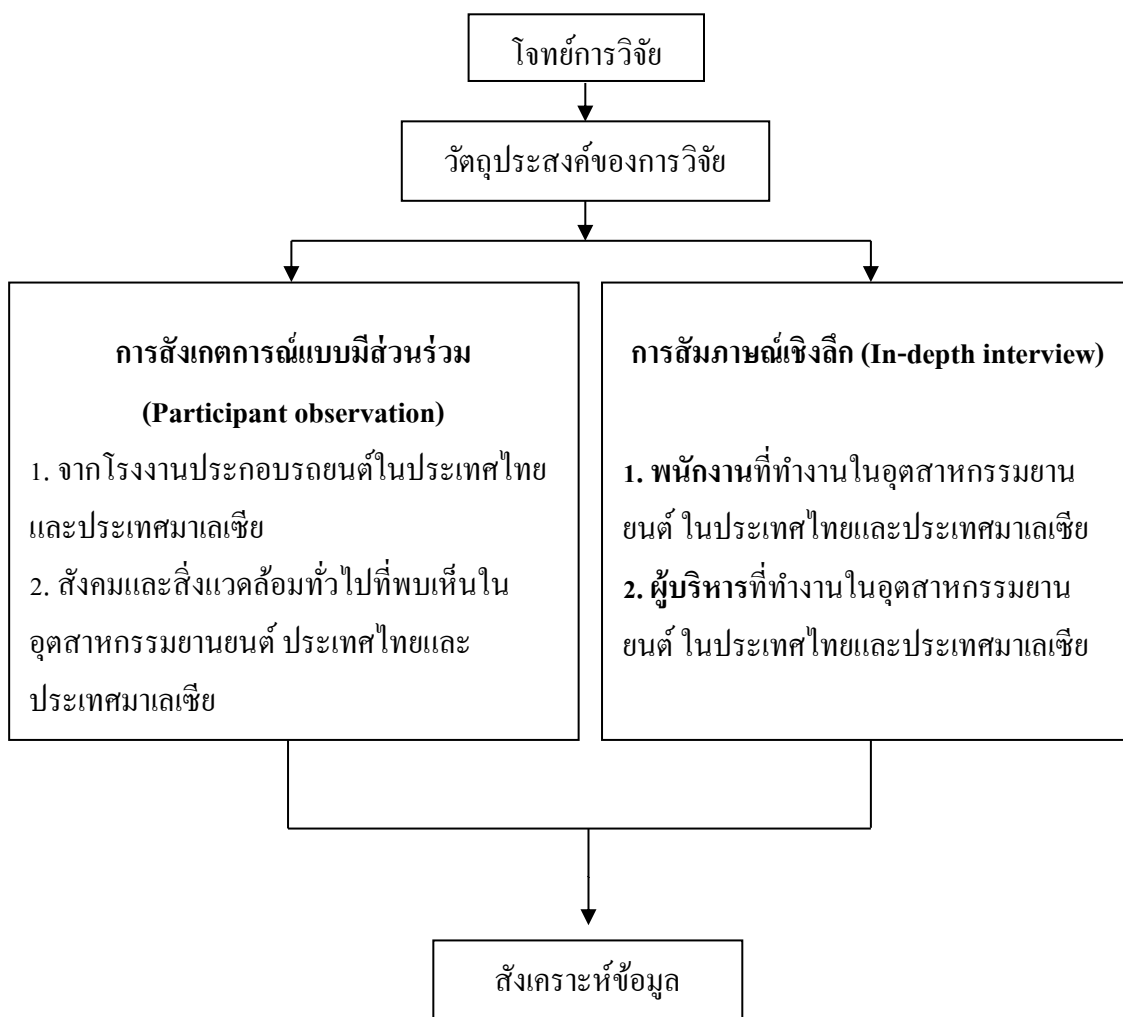
## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมไทย-มาเลเซีย ต่อการยอมรับการทำงานของสตรีในอุตสาหกรรมยานยนต์ (A comparative study of Thai-Malaysian culture on the acceptance of women work in the automotive industry)” ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมของไทย-มาเลเซียที่ส่งเสริมการทำงานของสตรี และเพื่อเสนอแนะรูปแบบการพัฒนาการปรับตัวของสตรีไทย ให้สามารถแข่งขันได้กับสตรีมาเลเซียแบบยั่งยืน โดยกระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงแรงงาน เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ในลักษณะเชิงพรรณนา (Descriptive research) ด้วยการศึกษจากการสังเกตการณ์ข้อเท็จจริงในภาคสนาม (Participant observation) ของอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยและประเทศมาเลเซีย ผสมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับตัวแทนผู้บริหารและตัวแทนพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ของทั้งสองประเทศเพื่อประกอบการศึกษาตามกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### การออกแบบการวิจัย

การออกแบบการวิจัย (Research design) เป็นการวางแผนและกำหนดกระบวนการในการวิจัยแบบกว้าง ๆ เกี่ยวกับวิธีการเก็บข้อมูลและวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ดังภาพที่ 3-1



ภาพที่ 3-1 การออกแบบการวิจัย (ประยุกต์จาก Pelto, 1970 อ้างถึงใน สุภางค์ จันทวานิช, 2554)

### การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เป็นการเก็บข้อมูลภาคสนามโดยการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation) หรือเรียกว่าการสังเกตในภาคสนาม (Field observation) ซึ่งจุดเด่นสำคัญของการสังเกต คือ การทำให้รู้พฤติกรรมที่แสดงออกมาแบบเป็นธรรมชาติ เป็นข้อมูลโดยตรงตามสภาพความเป็นจริง จัดเป็นข้อมูลแบบปฐมภูมิ ซึ่งมีความน่าเชื่อถือมาก การสังเกตซ้ำ ๆ ในเหตุการณ์เดียวกันประกอบกับการซักถามและการตรวจสอบต่าง ๆ ทำให้การสังเกตเป็นประโยชน์ในการวิจัยมาก (Pelto, 1970 อ้างใน สุภางค์ จันทวานิช, 2554) การศึกษาวิจัยชุดนี้จะแบ่งขั้นตอนการศึกษาออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การสังเกตการณ์ด้วยตนเองจากการทำงานในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ ราชอาณาจักรไทย (Kingdom of Thailand) และสหพันธรัฐมาเลเซีย (Federation of Malaysia) เป็น การเก็บข้อมูลภาคสนามแบบมีส่วนร่วม และนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์
2. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ตัวแทนผู้บริหารและตัวแทนพนักงาน ที่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์ ราชอาณาจักรไทย (Kingdom of Thailand) และสหพันธรัฐ มาเลเซีย (Federation of Malaysia)
3. นำข้อมูลทั้งเชิงสังเกตและการสัมภาษณ์เชิงลึก มาสรุปประเด็น ตอบวัตถุประสงค์ การวิจัย

### กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมไทย-มาเลเซีย ต่อการยอมรับ การทำงานของสตรีในอุตสาหกรรมยานยนต์ (A comparative study of Thai-Malaysian culture on the acceptance of women work in the automotive industry)” เป็นการศึกษาโดยการสังเกตการณ์ ด้วยตนเองในภาคสนาม (Participant observation) ในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยและ ในประเทศมาเลเซีย กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย

1. บริษัท A (นามสมมุติ) ซึ่งเป็นโรงงานร่วมทุนระหว่างประเทศสหรัฐอเมริกาและ ประเทศญี่ปุ่น ก่อตั้งเมื่อเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2538 ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง มีจำนวนพนักงาน 7,240 คน ซึ่งมีลูกจ้างที่เป็นสตรี 1001 คน มี กำลังการผลิตปีละ 270,000 คัน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา จะมุ่งศึกษาจากพนักงานที่ทำงาน ในสำนักงานจนถึงระดับผู้บริหารสูงสุดขององค์กร จำนวนรวม 642 คน คิดเป็นร้อยละ 9 ของ จำนวนลูกจ้างทั้งหมดในองค์กร ทั้งนี้ ประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ชาย 389 คน หรือร้อยละ 61 ของจำนวนประชากรตัวอย่าง และเป็นสตรี 253 คน หรือร้อยละ 39 ของจำนวนประชากรตัวอย่าง
2. บริษัท I (นามสมมุติ) ซึ่งเป็นโรงงานรับจ้างประกอบรถยนต์หลากหลายยี่ห้อ เช่น Hyundai, BMW, Ford, Mazda, Land Rover เป็นต้น ก่อตั้งเมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ. 2536 (1993) มี จำนวนพนักงานประมาณ 2300 คน ซึ่งเป็นข้อมูล ณ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2558 (ค.ศ. 2015) นับถือ ศาสนาอิสลาม 2,261 คน คิดเป็นร้อยละ 98 ของจำนวนลูกจ้างทั้งหมด และอีกร้อยละ 2 นับถือศาสนา ฮินดู พุทธ และคริสต์ ตั้งอยู่ที่รัฐเคดะห์ (Kedah) ประเทศมาเลเซีย โดยกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา จะมุ่งศึกษาจากพนักงานที่ทำงานในสำนักงานจนถึงระดับผู้บริหารสูงสุดจำนวน 127 คน และศึกษา จากพนักงานฝ่ายผลิตที่ทำการประกอบรถยนต์ยี่ห้อมาสด้า จำนวน 1272 คน โดยรวมคิดเป็นร้อยละ 61 ของจำนวนลูกจ้างในองค์กร

3. สัมภาษณ์พนักงานและผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย จำนวน 20 คน (Nastasi & Schensul, 2005) และสัมภาษณ์พนักงานและผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์มาเลเซีย จำนวน 20 คน (Nastasi & Schensul, 2005)

### ความถูกต้องและน่าเชื่อถือได้ของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยแบ่งเป็น 2 ชุด คือ

1. แบบประเมินการสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมการทำงานของไทย-มาเลเซีย ในอุตสาหกรรมยานยนต์
2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกับตัวแทนผู้บริหารและตัวแทนพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ในประเทศไทยและมาเลเซีย
3. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกับหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทย ประกอบด้วย กระทรวงวัฒนธรรม และกระทรวงแรงงาน ซึ่งดำเนินการภายหลังจากที่ทำการวิเคราะห์ และสรุปผลการศึกษาวิจัย โดยการสังเกตการณ์ภาคสนามเรียบร้อยแล้ว

#### ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดังนี้ คือ

1. ขั้นตอนในการสร้างแบบประเมินการสังเกตพฤติกรรม
  - 1.1 ศึกษาจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎีหลักฐานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและสร้างเครื่องมือวิจัยให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย
  - 1.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาสร้างแบบประเมินการสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมในการทำงานของไทย-มาเลเซีย ในอุตสาหกรรมยานยนต์ ทั้งนี้ แบบประเมินจะแบ่งเกณฑ์การให้คะแนนไว้ 5 ระดับ ซึ่งหมายถึงการให้ความสำคัญหรือความเคร่งครัดทางวัฒนธรรมแต่ละด้านมากน้อยต่างกันอย่างไร โดยที่
    - 5 หมายถึง ความสำคัญ/ ความเคร่งครัดทางวัฒนธรรมสูงมากที่สุด (Very high)
    - 4 หมายถึง ความสำคัญ/ ความเคร่งครัดทางวัฒนธรรมสูงมาก (High)
    - 3 หมายถึง ความสำคัญ/ ความเคร่งครัดทางวัฒนธรรมปานกลาง (Average/ moderate)
    - 2 หมายถึง ความสำคัญ/ ความเคร่งครัดทางวัฒนธรรมน้อย (Low/ less)
    - 1 หมายถึง ความสำคัญ/ ความเคร่งครัดทางวัฒนธรรมน้อยมาก (Very low)
  - 1.3 นำแบบประเมินการสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมในการทำงานที่ได้ร่างขึ้นมา ไปทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากผู้เชี่ยวชาญ (อาจารย์ที่ปรึกษา) พิจารณาตรวจสอบและขอคำแนะนำในการแก้ไข ปรับปรุง

1.4 นำแบบประเมินการสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมในการทำงานและแบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่ได้แก้ไขตามคำแนะนำให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบพิจารณาอีกครั้ง เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item objective congruency: IOC) โดยอาศัยดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน จากวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา โดยผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

**แบบประเมินการสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมในการทำงาน ตรวจสอบโดย**

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์  
หน่วยงานที่สังกัด มหาวิทยาลัยบูรพา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชนนี เมธิโยธิน รองคณบดีฝ่ายวิจัย และอาจารย์ที่ปรึกษานิติ  
นิต หน่วยงานที่สังกัด มหาวิทยาลัยบูรพา

ดร.ภทธี ปรีสัตต์ อาจารย์ที่ปรึกษานิติ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ หน่วยงานที่สังกัด  
มหาวิทยาลัยบูรพา

ดร.ธีทัต ตรีศิริโชติ อาจารย์ที่ปรึกษานิติ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ หน่วยงานที่สังกัด  
มหาวิทยาลัยบูรพา

ดร.นุจรีย์ ภคาสัตย์ อาจารย์ที่ปรึกษานิติ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ หน่วยงานที่สังกัด  
มหาวิทยาลัยบูรพา

**แบบสัมภาษณ์เชิงลึก ตรวจสอบโดย**

ดร.ธีทัต ตรีศิริโชติ อาจารย์ที่ปรึกษานิติ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์  
หน่วยงานที่สังกัด มหาวิทยาลัยบูรพา

ดร.นุจรีย์ ภคาสัตย์ อาจารย์ที่ปรึกษานิติ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ หน่วยงานที่สังกัด  
มหาวิทยาลัยบูรพา

ดร.ภทธี ปรีสัตต์ อาจารย์ที่ปรึกษานิติ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ หน่วยงานที่สังกัด  
มหาวิทยาลัยบูรพา

ดร.ยอดยิ่ง ธนทวี อาจารย์ที่ปรึกษานิติ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ หน่วยงานที่สังกัด  
มหาวิทยาลัยบูรพา

ดร.นพ.ศรรัฐ เสงเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษานิติ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ หน่วยงานที่  
สังกัด มหาวิทยาลัยบูรพา

ทั้งนี้ หากแบบสังเกตหรือคำถามแต่ละข้อ ข้อใดที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป แสดงว่าคำถามข้อนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และหากคำถามข้อใดที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) น้อยกว่า 0.60 แสดงว่าคำถามข้อนั้นไม่มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

(ทองใบ สุดชาติ, 2551) ซึ่งจากผลการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item-objective congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ผู้วิจัยพบว่าแบบสังเกตและคำถามทั้งหมดทุกข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ที่ 1.0 ซึ่งแสดงว่าคำถามทุกข้อสามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้

1.5 ความเชื่อมั่น (Reliability) ของผลการสังเกต โดยการสังเกตแบบเดิม บันทึกทุกครึ่งชั่วโมง ในที่นี้ ดำเนินการอยู่ 30 เดือน และสำหรับผลการสัมภาษณ์เชิงลึก เมื่อสัมภาษณ์เสร็จแล้ว นำผลสัมภาษณ์ให้ผู้ตอบสัมภาษณ์อื่นอ่านผล

1.6 แบบสังเกตและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ก่อนนำไปเป็นแบบสังเกตและสัมภาษณ์ จะต้องนำไปตรวจจริยธรรมแบบสอบถามก่อน

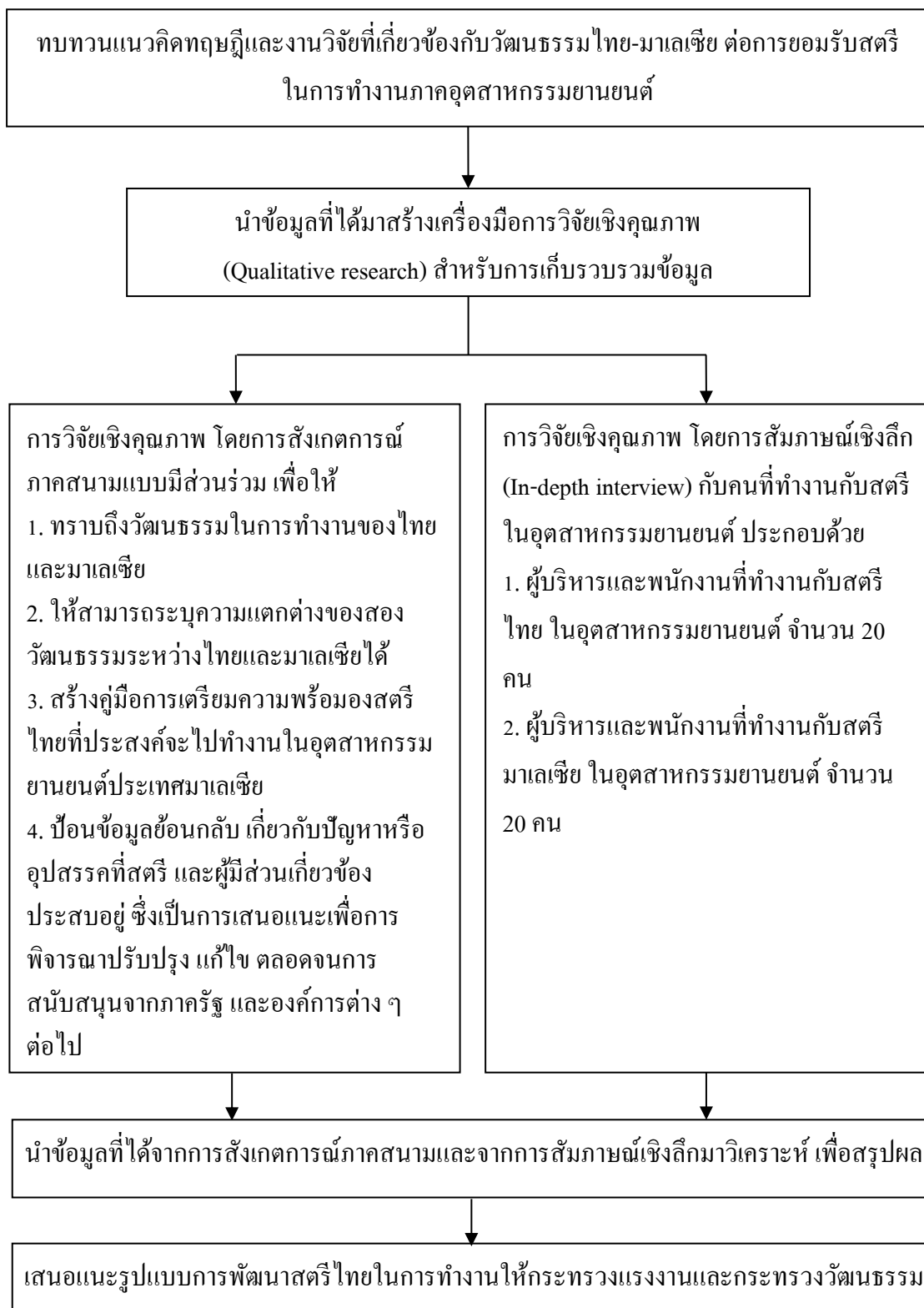
#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้แหล่งข้อมูลจาก 2 แหล่ง คือ

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากวารสาร สิ่งพิมพ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
2. ข้อมูลจากการสังเกตการณ์ด้วยตนเองในภาคสนาม (Participation observation) โดยศึกษาผู้วิจัยทำการศึกษาภาคสนามของโรงงานประกอบรถยนต์ในรัฐเคดะห์ ประเทศมาเลเซีย ในระหว่างเดือนกันยายน พ.ศ. 2556 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 รวมระยะเวลา 30 เดือน และกลับมาศึกษาต่อในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยตั้งแต่เดือน มีนาคม พ.ศ. 2559 จนถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2560 รวมระยะเวลา 18 เดือน โดยใช้เวลาในการศึกษาทั้งในประเทศมาเลเซีย และประเทศไทยรวมทั้งสิ้น 48 เดือน

จากการออกแบบงานวิจัยเชิงคุณภาพโดยกระบวนการศึกษาที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ดังภาพที่ 3-2 ต่อไปนี้





ภาพที่ 3-2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย (Creswell, 2009)

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมไทย-มาเลเซีย ต่อการยอมรับการทำงานของสตรีในอุตสาหกรรมยานยนต์ (A comparative study of Thai-Malaysian culture on the acceptance of women work in the automotive industry)” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาวัฒนธรรมของ ไทยและมาเลเซียที่ส่งเสริมการทำงานของสตรี และเพื่อเสนอแนะรูปแบบการพัฒนา การปรับตัว ของสตรีไทยให้สามารถแข่งขันได้กับสตรีมาเลเซียแบบยั่งยืน โดยกระทรวงวัฒนธรรม กระทรวง แรงงาน เป็นการศึกษาเชิงผสมผสาน โดยทำการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ในลักษณะ เชิงพรรณนา (Descriptive research) ด้วยการศึกษจากการสังเกตการณ์ข้อเท็จจริงแบบมีส่วนร่วม ในการทำงานภาคสนาม (Participant observation) ของอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยและ ประเทศมาเลเซีย รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับตัวแทนพนักงาน (Employees) และผู้บริหาร (Executives) ที่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์ทั้งในประเทศไทย และประเทศมาเลเซีย จำนวน 40 คน ประกอบด้วย ผู้ให้ข้อมูลหลักระดับพนักงาน (Employees) จำนวน 20 คน โดยแบ่งเป็นพนักงานไทยจำนวน 10 คน และพนักงานมาเลเซียจำนวน 10 คน และ ผู้ให้ข้อมูลหลักระดับผู้บริหาร (Executives) จำนวน 20 คน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารในประเทศไทยจำนวน 10 คน และผู้บริหารในประเทศมาเลเซีย 10 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ และตรงตาม วัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ โดยกระบวนการเชิงคุณภาพ คือ การจัดกลุ่มข้อมูลหลักและการจัดกลุ่มข้อมูลย่อย เพื่อทำการวิเคราะห์ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัย ได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลจากการสังเกตการณ์ข้อเท็จจริงแบบมีส่วนร่วมในการทำงานภาคสนาม (Observation) ของอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยและประเทศมาเลเซีย

ส่วนที่ 2 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับตัวแทนพนักงาน (Employees) และตัวแทนผู้บริหาร (Executives) ที่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยและประเทศมาเลเซีย

#### **ผลการศึกษาจากการสังเกตการณ์ข้อเท็จจริงในภาคสนาม (Participant observation)**

ผลการศึกษาวิจัยโดยใช้วิธีการสังเกตการณ์ข้อเท็จจริงแบบมีส่วนร่วมในการทำงาน ภาคสนาม (Participant observation) พบว่ามีประเด็นและสาระสำคัญทางวัฒนธรรม ดังนี้

ข้อมูลวัฒนธรรมด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย

1. วัฒนธรรมด้านศาสนา (Religion)
2. วัฒนธรรมด้านภาษา (Language)
3. วัฒนธรรมด้านการสื่อสาร (Communication)
4. วัฒนธรรมด้านการแต่งกาย (Clothing)
5. วัฒนธรรมด้านอาหาร (Food)
6. วัฒนธรรมด้านการศึกษา (Education)
7. วัฒนธรรมในการทำงาน (Working)

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการสื่อความหมายของการนำเสนอผลการศึกษาวิจัยด้วยการสังเกตการณ์ข้อเท็จจริงแบบมีส่วนร่วมในการทำงานภาคสนาม (Participant observation) ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบเป็นตัวเลข 1 ถึง 5 เพื่อสื่อความหมายของการให้ความสำคัญหรือการมีความเคร่งครัดทางวัฒนธรรมด้านต่าง ๆ จากน้อยมากถึงสูงมาก ดังนี้

- 5 สูงมาก (Very high)
- 4 สูง (High)
- 3 ปานกลาง (Average/ moderate)
- 2 ต่ำ หรือ น้อย (Low or less)
- 1 ต่ำมาก หรือ น้อยมาก (Very low or very less)

ส่วนที่ 1: ข้อมูลเชิงพรรณนาจากการสังเกตการณ์ข้อเท็จจริงแบบมีส่วนร่วมในการทำงานภาคสนาม ของอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยและประเทศมาเลเซีย

### วัฒนธรรมด้านศาสนา (Religion)

ตารางที่ 4-1 การสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมด้านศาสนาของสตรีไทยและสตรีมาเลเซีย

กรอบวัฒนธรรม	สตรีไทย (Thai)	สตรี มาเลเซีย (Malaysia)	ความ แตกต่าง
วัฒนธรรมด้านต่าง ๆ (Mentality within the culture)			
<b>1. วัฒนธรรมด้านศาสนา (Religion)</b>			
1.1 มีความเชื่อทางศาสนา และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด (Religion leads the culture)	(3)	(5)	(-2)
1.2 มีความเท่าเทียมและไม่มีการกีดกันศาสนาอื่น (Equality for any religions)	(5)	(3)	(+2)
1.3 มีความศรัทธาในการทำบุญให้ทาน (Charity awareness)	(4)	(1)	(+3)

จากการสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมทางด้านศาสนาของสตรีมาเลเซียตลอดระยะเวลา 30 เดือน ของการสังเกตการณ์ข้อเท็จจริงแบบมีส่วนร่วมในการทำงานภาคสนาม ของโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศมาเลเซีย ผู้วิจัยพบว่า ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม โดยคิดเป็นร้อยละ 98 ของประชากรทั้งหมดในองค์กร สตรีมาเลเซียชาวมุสลิมจะให้ความสำคัญ มีความเชื่อ และปฏิบัติตามหลักปฏิบัติของศาสนากันอย่างเคร่งครัด จัดอยู่ในระดับสูงมาก โดยพฤติกรรมที่เห็นได้ในทุกวัน คือ การละหมาดหรือการแสดงความเคารพต่อพระเจ้า ซึ่งพนักงานชาวมุสลิมทั้งผู้หญิงและผู้ชายจะทำเป็นกิจวัตรประจำวันถือเป็นวัฒนธรรมที่สำคัญและเคร่งครัดที่สุดของศาสนาอิสลาม ทั้งนี้ องค์กรได้มีการจัดทำห้องสำหรับการทำละหมาดไว้ให้พนักงานในทุก ๆ อาคาร เพื่อความสะดวกรวดเร็ว โดยภายในห้องละหมาดทุก ๆ ห้อง จะมีการจัดทำอ่างไว้ให้สำหรับใช้เป็นที่ล้างหน้า ล้างมือ ล้างเท้าและล้างสิ่งสกปรกอื่นใดออกจากร่างกาย ก่อนการทำละหมาดทุกครั้ง สำหรับเวลาในการทำละหมาดนั้น จากการสังเกตพบว่าพนักงานมักจะทยอยกันไปทำละหมาดประมาณ 2 ครั้งต่อวัน โดยช่วงแรกจะทำละหมาดระหว่างเวลา 13:00-15:00 น. ส่วนช่วงที่สองจะเป็นเวลาระหว่าง 16:30-18:30 น. อย่างไรก็ตาม ช่วงเวลาในการทำละหมาดอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงได้ ขึ้นอยู่กับประกาศของผู้นำทางศาสนา (Religion ministry) เช่น บางครั้งจะทำการละหมาดในช่วงเวลา 13:50-16:00 น. และช่วงเวลา 16:45-19:25 น.

จากการศึกษาเพิ่มเติมโดยการซักถามพูดคุยกับพนักงานหลายท่าน ทราบว่า การทำละหมาดนั้น ผู้นำทางศาสนาจะพิจารณาโดยใช้การสังเกตของแสงพระอาทิตย์และเงาที่ทอด โดยธรรมเนียมปฏิบัติซึ่งถือเป็นกฎข้อบังคับของชาวมุสลิม จะต้องทำการละหมาดวันละ 5 ครั้ง กล่าวคือ ครั้งที่หนึ่ง เวลา 06:00-06:40 น. ครั้งที่สอง เวลา 13:50-16:00 น. ครั้งที่สาม เวลา 16:45-19:25 น. ครั้งที่สี่ เวลา 19:30-20:20 น. และครั้งที่ห้า เวลา 20:20-05:30 น. สำหรับพนักงานกะกลางวันนั้น จะทำละหมาดครั้งที่ 2 และ 3 ที่ทำงาน ในขณะที่พนักงานกะกลางคืน จะทำละหมาดครั้งที่ 4 และ 5 ที่ทำงาน เว้นจากมีการทำงานล่วงเวลา การปฏิบัติจะเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งรอบ รวมเป็น 3 รอบ ทั้งนี้ การละหมาดของสตรีมุสลิม จะได้รับการยกเว้นในขณะที่มีรอบเดือน หรือมีเลือดหลังคลอดบุตร แต่จะต้องละหมาดชดเชยเมื่อเข้าสู่สภาพปกติ จากการศึกษาคู่มือพนักงาน

นอกจากนี้ ในทุกวันศุกร์จะเป็นการละหมาดภาคบังคับพิเศษชาย พนักงานมุสลิมผู้ชายทุกคนจะต้องออกไปทำละหมาดในมัสยิดที่ใกล้กับโรงงาน ซึ่งโรงงานจำเป็นต้องจัดให้มีเวลาพักกลางวันในทุกวันศุกร์ยาวนานกว่าทุก ๆ วัน คือ จากปกติเวลาพักกลางวันที่องค์กรจัดไว้ให้คือ 45 นาที แต่ในวันศุกร์เวลาพักกลางวันจะเป็น 105 นาที (1 ชั่วโมง 45 นาที) เป็นการปฏิบัติที่เข้มงวดมาก ๆ เนื่องจากได้สังเกตเห็นว่า โรงงานจะจัดให้มีหน่วยรักษาความปลอดภัย (รปภ.) หรือตำรวจเดินตรวจลาดตระเวนในทุก ๆ พื้นที่ เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานมุสลิมชายทุกคนจะออกไปนอกโรงงานเพื่อทำการละหมาดในมัสยิดตามกฎข้อบังคับของศาสนาอิสลาม ในขณะที่พนักงานสตรีส่วนใหญ่มักจะออกไปทานอาหารกลางวันข้างนอกเพราะมีเวลามากพอ มีบ้างเป็นส่วนน้อยที่รับประทานอาหารกลางวันในโรงงานและใช้เวลาที่เหลือสำหรับการพักผ่อนนอนหลับระหว่างรอพนักงานชายกลับเข้าโรงงานมาทำงานต่อในภาคบ่าย

อีกหนึ่งวัฒนธรรมที่สำคัญของศาสนาอิสลาม คือ การถือศีลอด (Fasting) หมายถึง การงดหรือละเว้นการรับประทานอาหาร การดื่ม การเสพ สุข การร่วมประเวณี และทุก ๆ อย่างที่จะทำให้ศีลอดเสียในเดือนรอมฎอน (Ramadan) โดยทั่วไปรอมฎอนจะคาบเกี่ยวระหว่างเดือนมิถุนายนถึงเดือนกรกฎาคม เวลารวมประมาณหนึ่งเดือนสำหรับการถือศีลอดของชาวมุสลิม ผู้นำทางศาสนาจะเป็นผู้กำหนดช่วงเวลาและประกาศอย่างเป็นทางการสำหรับวันเริ่มต้นและวันสิ้นสุดของการถือศีล เพื่อให้ประชาชนทุกคนได้รับทราบและปฏิบัติตาม การถือศีลอดจะเริ่มตั้งแต่แสงพระอาทิตย์ขึ้นจนกระทั่งแสงพระอาทิตย์ตก เป็นวัฒนธรรมที่ชาวมุสลิมปฏิบัติสืบต่อกันมาอย่างเคร่งครัด เปรียบเสมือนเหมือนกฎหมายหรือกฎข้อบังคับที่ทุกคนในศาสนาอิสลามต้องปฏิบัติตาม โดยมีเจตนาเพื่อการเรียนรู้ความอดกลั้น อดทนต่อความลำบาก ซึ่งจากการสังเกต พนักงานมาเลย์เชื้อสายมุสลิมทุกคนในโรงงานประกอบรถยนต์ประเทศมาเลเซีย จะถือศีลอดกันอย่างเคร่งครัด มีการละเว้นการรับประทานอาหารเช้า อาหารกลางวัน อาหารเย็น และงดเว้นการดื่มเครื่องดื่มทุกชนิด รวมถึงงดสูบบุหรี่

บุหรีด้วย แม้กระทั่งน้ำลายก็ถือเป็นข้อห้าม คือ ห้ามกลืน ต้องบ้วนทิ้ง ส่วนเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ต่าง ๆ ถือเป็นข้อห้ามในศาสนาอิสลามเช่นเดียวกับการห้ามรับประทานเนื้อหมู

ในทุกปีของเดือนรอมฎอน (Ramadon) บริษัทและหน่วยงานต่าง ๆ จะมีการปรับเปลี่ยนตารางเวลาการทำงาน โดยฝ่ายบริหารงานบุคคลจะมีการออกตารางการทำงาน การพักเบรก การเลิกงาน ที่แตกต่างไปจากปกติ เช่น เวลาพักเบรกจะมีการจัดให้พัก 10 นาที ในทุก 2 ชั่วโมง แต่เวลาพักกลางวัน จะเปลี่ยนแปลงเวลาพักเหลือเพียง 30 นาที เพื่อให้พนักงานได้พักผ่อนระหว่างครึ่งวันเช้าและครึ่งวันบ่าย เพราะองค์การจะไม่มีการจัดอาหารกลางวันในช่วงเดือนถือศีลอด และจะให้พนักงานได้เลิกงานเร็วกว่าเวลาปกติ 1 ชั่วโมง เช่น จากเวลาเลิกงานปกติ 17:30 น. ให้เลื่อนมาเลิกงานที่เวลา 16:30 น. แทน การวางแผนการผลิตก็จะต้องพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานล่วงเวลา เพราะพนักงานจะรู้สึกหิว ลำ และไม่มีเรี่ยวแรงจะทำงาน ต้องให้รีบกลับไปบ้านเพื่อหาซื้ออาหารไปปรุง และจะได้รับประทานหลังจากดวงอาทิตย์ตก ซึ่งจะต้องรอฟังประกาศจากผู้นำทางศาสนาว่าในแต่ละวันพระอาทิตย์จะตกเวลาใด และในรุ่งเช้าถัดไปพระอาทิตย์จะขึ้นเวลากี่โมง ทั้งนี้ จากการศึกษาเพิ่มเติม โดยการสอบถามพนักงานชาวมาเลเซียเชื้อสายมุสลิม ทราบว่าพวกเขาจะต้องตื่นมาเตรียมอาหารและรับประทานอาหารเช้าตั้งแต่เวลาประมาณ 04:00 น. และจะต้องรับประทานให้แล้วเสร็จก่อนพระอาทิตย์ขึ้น ส่งผลให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานลดลง เนื่องจากผลกระทบของการถือศีลอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงสัปดาห์แรก เช่น มีอาการง่วงนอน เหนื่อยล้า ไม่มีเรี่ยวแรง สมองไม่โปร่งใส คิดอะไรไม่ค่อยออก มีอาการป่วยและลาป่วยบ่อย เป็นต้น

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4-1 การสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมทางด้านศาสนา ของสตรีไทยและสตรีมาเลเซีย ในด้าน “การมีความเชื่อทางศาสนาและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด” นั้น จากการศึกษาโดยการสังเกตการณ์ข้อเท็จจริงในการทำงานภาคสนาม พบว่า สตรีไทยมีความเชื่อและปฏิบัติตามหลักปฏิบัติของศาสนาพุทธสูงในระดับปานกลาง (3) กล่าวคือ ประเทศไทย ประชากรไทยส่วนใหญ่ ร้อยละ 94.6 นับถือศาสนาพุทธ รองลงมา ร้อยละ 4.2 นับถือศาสนาอิสลาม ตามด้วยศาสนาคริสต์ ร้อยละ 1.1 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 0.1 นับถือศาสนาอื่น ๆ โดยหลักในการปฏิบัติของศาสนาพุทธ คือ การทำบุญให้ทาน โดยการสละทรัพย์สินของสมบัติของคนที่มีอยู่ให้แก่ผู้อื่น เพื่อเป็นการจุนเจือให้ผู้อื่นได้รับประโยชน์และความสุขด้วยความเมตตาจิตของตน การถือศีลคือ สิ่งหรือกติกาก่อนที่บุคคลจะต้องระวังรักษากาย วาจา ใจ ไม่ให้ทำร้ายผู้ใดหรือสัตว์ใด การถือศีลเป็นการเพียรพยายามเพื่อระงับกิเลสหายาบไม่ให้เกิดขึ้น และเป็นการบำเพ็ญบุญบารมีที่สูงขึ้นกว่าการให้ทาน เช่น หลักปฏิบัติในการถือศีล 5 คือ 1) การไม่เบียดเบียนผู้อื่น 2) ไม่ฉ้อโกงลักขโมย 3) ไม่ประพฤติผิดลูกเมีย-สามี ผู้อื่น 4) ไม่โกหกหลอกลวง และ 5) ไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งเสพติดของมึนเมาให้โทษ อย่างไรก็ดี จากการศึกษาโดยการสังเกตการณ์ พบว่า สตรีไทยในปัจจุบันบางส่วนมีการ

ปฏิบัติผิดศีล เช่น การเสพสิ่งเสพติด สุรา ยาสูบ การน้อ โกงลักขโมย บ้างมีการประพฤติผิดลูก-สามี คนอื่น เป็นต้น

ส่วนประเทศมาเลเซีย จากการศึกษา พบว่า ชาวมาเลย์ มุสลิม ที่นับถือศาสนาอิสลามทั้ง ผู้หญิงและผู้ชาย มีการปฏิบัติตามหลักศาสนาอย่างเคร่งครัด โดยสังเกตเห็นได้จากการทำละหมาด ในทุก ๆ วัน และการถือศีลอดในเดือนรอมฎอน ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งสามารถสรุปผลการสังเกตการณ์ได้ว่า สตรีไทยมีความเคร่งครัดด้านศาสนาในระดับสูง (3) ในขณะที่สตรีมุสลิม มาเลเซีย มีความเชื่ออย่างบริสุทธิ์ใจ และปฏิบัติตามหลักศาสนาอย่างเคร่งครัดในระดับที่สูงมาก (5) ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมไทยกับมาเลเซีย พบว่ามีความแตกต่างกัน (-2)

สำหรับการสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมด้านศาสนา ของสตรีไทยและสตรีมาเลเซียใน ด้าน “การมีความเท่าเทียมและการไม่มีการกีดกันศาสนาอื่น” นั้น จากการสังเกตการณ์ในภาคสนาม พบว่า สตรีไทยมีความยืดหยุ่นสูงและเปิดกว้างยอมรับทุกคนไม่ว่าจะเป็นศาสนาใด ประเทศไทยถูกหล่อหลอมกล่อมเกลามาและสอนให้ยอมรับ ให้รักคนในทุก ๆ ศาสนาให้มีความเท่าเทียมกัน คนไทย ส่วนใหญ่ นับถือศาสนาพุทธ และชาวพุทธเชื่อว่า ทุกศาสนามีหลักคำสอนให้คนเป็นคนดีเหมือนกัน ผู้วิจัยจึงประเมินว่า สตรีไทยให้ความเท่าเทียมและไม่มีการกีดกันทางศาสนาในระดับสูงมาก (5)

ส่วนประเทศมาเลเซีย เป็นประเทศที่มีความหลากหลายของกลุ่มชาติพันธุ์ อาทิเช่น มุสลิม จีน อินเดีย จากการศึกษาโดยการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมในการทำงานภาคสนาม พบว่า ประเทศมาเลเซีย รัฐบาลจะให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนชาวมาเลย์ เชื้อสายมุสลิมที่เป็น ภูมิบุตร (Bumiputera) เป็นอันดับหนึ่ง ครอบคลุมถึงการทำงาน การทำธุรกิจ การศึกษาเล่าเรียน การรับราชการ เป็นต้น ซึ่งโรงงานอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ในรัฐเคดะห์ ประเทศมาเลเซีย มี ลูกจ้างที่เป็นคนเชื้อสายมาเลย์ถึงร้อยละ 98 จึงทำให้คนมาเลย์เชื้อสายจีนและเชื้อสายอินเดียมักจะ กล่าวว่ามีมาเลย์เป็นประเทศที่มีนโยบาย “สองมาตรฐาน” อย่างแท้จริง โดยกลุ่มคนมาเลย์เชื้อสาย จีนและอินเดียถูกจัดเป็นพลเมืองชั้น 2 ส่งผลกระทบในเชิงลบที่เห็นได้อย่างชัดเจน ซึ่งพิสูจน์ได้จาก การพูดคุยซักถามพนักงานและผู้บริหารที่เป็นคนจีนและคนอินเดีย ทราบว่า กลุ่มคนมาเลย์เชื้อสาย จีนและอินเดียส่วนมากจะส่งลูกหลานไปศึกษาต่อในต่างประเทศและจะตั้งรกรากใหม่ในต่างแดน ทำให้คนเก่งระดับมัธยมต้นที่เป็นกลุ่มคนเชื้อสายจีนและอินเดียเป็นจำนวนมากไม่กลับมาทำงานใน ประเทศ ทำให้เกิดปัญหา “สมองไหล” ในระดับสูง โดยคนมาเลย์เชื้อสายจีนจะส่งบุตรหลานไป ศึกษาต่อที่ประเทศออสเตรเลียเป็นส่วนใหญ่ ส่วนคนมาเลย์เชื้อสายอินเดียจะส่งบุตรหลานไปศึกษา ในประเทศอังกฤษและประเทศอินเดียเป็นส่วนใหญ่

นอกจากนี้ จากการศึกษาโดยการสังเกตการณ์ข้อเท็จจริงในภาคสนามในอุตสาหกรรม ยานยนต์ประเทศมาเลเซีย พบว่า องค์กรจะให้ความสำคัญและส่งเสริมพนักงานผู้ชายมากกว่าผู้หญิง

พนักงานชาย เชื้อสายมุสลิมจะได้รับโอกาสในการเติบโตขึ้นมาเป็นผู้บริหาร เป็นผู้นำในการทำงานในทุก ๆ ระดับ ซึ่งทำให้ผู้หญิง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้หญิงที่เป็นชาวมุสลิม มีความเสียเปรียบ ไม่ได้ได้รับความเท่าเทียมเหมือนพนักงานชาย จากการศึกษาของผู้วิจัย โดยการสังเกตการณ์ข้อเท็จจริงแบบมีส่วนร่วมในการทำงานภาคสนามนั้น พบว่า ประเทศมาเลเซีย “มีความเท่าเทียมและไม่กีดกันทางศาสนา ในระดับต่ำมาก (1)” ซึ่ง เมื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมของไทยกับมาเลเซีย พบว่ามีความแตกต่างในระดับสูง (+4) เพราะประเทศไทยไม่พบการกีดกัน ไม่ว่าจะเป็ทางเพศ เชื้อชาติ และศาสนา ทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกัน ความเติบโตก้าวหน้าในการทำงาน ขึ้นอยู่กับความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ทำงานของแต่ละบุคคล อุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย จะมีการผลักดันนโยบายเรื่องความหลากหลาย มุ่งส่งเสริมให้ทุกองค์กรให้ความสำคัญและนำไปปฏิบัติ

สำหรับการศึกษาพฤติกรรมทางวัฒนธรรมด้านศาสนา ในส่วนของการ “มีความศรัทธาในการทำบุญให้ทาน” ของสตรีไทยและสตรีมาเลเซีย นั้น พบว่า สตรีไทยมักจะมีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ และมีการแบ่งปันให้กับผู้อื่นในระดับสูง (4) ซึ่งสอดคล้องกับประเพณีวัฒนธรรมของไทย พุทธ ที่มีการปฏิบัติและสืบทอดต่อกันมากจากรุ่นสู่รุ่น ในขณะที่สตรีมาเลเซีย ส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม เป็นเชื้อสายมุสลิม ซึ่งไม่นิยมการทำบุญให้ทาน แต่จะให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงานมากกว่า จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จึงไม่พบวัฒนธรรมในการทำบุญให้ทานในสตรีมาเลเซียเชื้อสายมุสลิม แต่จะพบได้บ้างน้อยในสตรีมาเลเซียเชื้อสายจีนและเชื้อสายอินเดีย ผู้วิจัยจึงประเมินว่า สตรีมาเลเซีย มีความศรัทธาในการทำบุญให้ทานในระดับต่ำมาก (1) ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมไทยและมาเลเซียพบความแตกต่างด้านนี้ในระดับปานกลาง (+3)

#### วัฒนธรรมด้านภาษา (Language)

ตารางที่ 4-2 การสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมด้านภาษา (Language) ของสตรีไทยและสตรีมาเลเซีย

กรอบวัฒนธรรม	สตรีไทย	สตรีมาเลเซีย	ความแตกต่าง
วัฒนธรรมด้านต่าง ๆ (Mentality within the culture)	(Thai)	(Malaysia)	
<b>2. วัฒนธรรมด้านภาษา (Language)</b>			
2.1 ความหลากหลายและซับซ้อนของภาษาที่ใช้ในประเทศ (Complexity of language)	(1)	(4)	(-3)



ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

กรอบวัฒนธรรม	สตรีไทย (Thai)	สตรี มาเลเซีย (Malaysia)	ความ แตกต่าง
วัฒนธรรมด้านต่าง ๆ (Mentality within the culture)			
2.2 ยอมรับและใช้ภาษากลางของประเทศเพื่อความเป็น เอกภาพ (Use a common language that associated to the country)	(5)	(5)	(0)
2.3 การใช้ภาษาอังกฤษในการทำงาน (The use of English for working)	(5)	(3)	(+2)

ตารางที่ 4-2 การสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมด้านภาษา ในการพูด และการเขียน ของ สตรีไทยและสตรีมาเลเซียในด้าน “ความหลากหลายและซับซ้อนของภาษาที่ใช้ในประเทศ” ผล การศึกษาโดยการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมในภาคสนาม พบว่า ประเทศไทย เป็นประเทศที่มี ภาษาเป็นของตนเอง คือ “ภาษาไทย” ประชาชนคนไทยทุกคนใช้ภาษาไทยในการพูดและการเขียน จะมีความหลากหลายอยู่บ้างน้อยตามแต่ท้องถิ่น เช่น ภาษาใต้ ภาษากลาง ภาษาอีสาน เป็นต้น ประเทศไทยจะมีการเขียนติดป้ายต่าง ๆ ตามถนนหนทางที่เป็นภาษาอังกฤษซึ่งจัดเป็นภาษากลาง ของโลกมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเขตเมืองที่มีความเจริญและเมืองท่องเที่ยวที่มีชาวต่างชาติเข้า มาท่องเที่ยว ผู้วิจัยจึงประเมินว่า ประเทศไทยมีความหลากหลายและซับซ้อนของภาษาในระดับต่ำ มาก (1) ส่วนประเทศมาเลเซีย เนื่องจากมาเลเซียเป็นประเทศที่มีความหลากหลายของกลุ่มชาติพันธุ์ โดยมีมุสลิม จีน อินเดีย และชาวต่างชาติ เช่น คนยุโรปที่เข้ามาพำนักอาศัยแบบถาวรหรือเลือก มาเลเซียเป็นบ้านหลังที่สองเพื่ออยู่อาศัยช่วงฤดูหนาว อีกทั้งมาเลเซีย เคยเป็นเมืองขึ้นของอังกฤษ จึงทำให้ภาษาที่ใช้ในมาเลเซียจะสะกดด้วยตัวหนังสือภาษาอังกฤษ แต่เป็นการอ่านออกเสียงตาม คำพูดและความหมายในภาษามลายู ซึ่งชาวต่างชาติ จะไม่เข้าใจว่าป้ายต่าง ๆ ที่เขียนติดไว้หมายถึง อะไร ผู้วิจัยประเมินว่า มาเลเซียมีความหลากหลายและซับซ้อนของภาษาที่ใช้ในระดับสูง (4) เมื่อ เปรียบเทียบวัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมมาเลเซียในด้านภาษา จึงพบว่ามีความแตกต่างกัน ก่อนข้างมาก (-3)

ทั้งนี้ การศึกษาวัฒนธรรมในด้าน “การยอมรับและการใช้ภาษากลางของประเทศเพื่อ ความเป็นเอกภาพ” นั้น ผลจากการศึกษาพบว่า ทั้งประเทศไทยและประเทศมาเลเซียให้การยอมรับ และใช้ภาษากลางของประเทศเพื่อความเป็นเอกภาพสูงมาก (5) กล่าวคือ ประเทศไทย คนไทยเป็น

ชาติที่มีภาษาเป็นของตนเอง และใช้ภาษาไทยเป็นภาษากลางในการติดต่อสื่อสารกัน ส่วนประเทศมาเลเซีย เป็นประเทศที่ประกอบด้วยประชากรจากหลากหลายกลุ่มชาติพันธุ์ กล่าวคือ มุสลิม จีน และอินเดีย ซึ่งภาษาของทั้ง 3 กลุ่มเชื้อชาติ จะมีความแตกต่างกัน โดยคนมาเลย์เชื้อสายมุสลิม จะใช้ภาษามลายู ส่วนคนมาเลย์เชื้อสายจีนก็จะใช้ภาษาจีน และคนมาเลย์เชื้อสายอินเดีย ก็จะใช้ภาษาทมิฬ เพื่อติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ฉะนั้น เพื่อความเป็นเอกภาพของประเทศ รัฐบาลมาเลเซียจึงออกนโยบายให้ “ภาษามลายู” เป็นภาษากลางของประเทศ ที่ใช้ติดต่อสื่อสารกันระหว่าง 3 กลุ่มเชื้อชาติ ภายหลังได้รับเอกราชจากอังกฤษ เมื่อวันที่ 31 สิงหาคม ค.ศ. 1957 ซึ่งจากการศึกษาโดยการสังเกตการณ์ข้อเท็จจริงแบบมีส่วนร่วมในการทำงานภาคสนาม คนมาเลเซียทั้งสามกลุ่มเชื้อชาติใช้ภาษามลายูเป็นภาษากลางในการสื่อสารติดต่อกัน ซึ่งไม่พบความแตกต่างทางวัฒนธรรมในด้านนี้ ระหว่างประเทศไทยและประเทศมาเลเซีย (0)

ส่วนการศึกษาวรรณคดีด้าน “การใช้ภาษาอังกฤษในการทำงาน” นั้น ผู้วิจัยพบว่า ประเทศไทยมีการใช้ภาษาอังกฤษในการทำงานในองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์ในระดับสูงมาก (5) โดยจากการสังเกตการณ์ข้อเท็จจริงในการทำงานแบบมีส่วนร่วมในภาคสนาม พบว่า สตรีไทยส่วนใหญ่จะปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรนั้น ๆ และจะใช้ภาษากลางขององค์กรในการทำงานเป็นภาษาหลัก เช่น ใช้ภาษาอังกฤษในการประชุม และใช้ในการติดต่อสื่อสาร ทั้งทางวาจาและภาษาอักษรผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์คอมพิวเตอร์ (Email) ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร โดยอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทร่วมทุนกับต่างชาติ เพื่อความมีประสิทธิภาพในการทำงาน คนไทยจึงนิยมใช้ภาษาอังกฤษในการทำงานเป็นภาษาหลัก ในขณะที่ประเทศมาเลเซีย ประชาชนส่วนใหญ่จะนิยมใช้ภาษากลางของประเทศ คือ ภาษามลายู ในการทำงานและการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารโดยการพูด หรือ การเขียน เช่น การออกประกาศต่าง ๆ จากฝ่ายบุคคล การเขียนสื่อสารทาง Email และการสื่อสารผ่านช่องทางในสังคมออนไลน์ (Social network) เช่น WhatsApp และ Line รวมถึงในการประชุมที่แม้แต่จะมีชาวต่างชาติร่วมประชุมหรือทำงานอยู่ด้วย ซึ่งผู้วิจัยประเมินว่า ประเทศมาเลเซียใช้ภาษาอังกฤษในการทำงานในระดับปานกลาง (3) โดยเมื่อเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมการใช้ภาษาอังกฤษในการทำงานในองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์ระหว่างประเทศไทยกับประเทศมาเลเซีย พบว่า ประเทศไทยมีการใช้ภาษาอังกฤษในระดับสูงมาก ในขณะที่มาเลเซียมีการใช้ภาษากลางของประเทศ คือ ภาษามลายู เป็นส่วนใหญ่และใช้ภาษาอังกฤษในระดับปานกลาง (3) ซึ่งพบว่ามีความแตกต่างกันน้อย (+2)

### วัฒนธรรมด้านการสื่อสาร (Communication)

ตารางที่ 4-3 การสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร (Culture of language) ของสตรีไทย และสตรีมาเลเซีย

กรอบวัฒนธรรม	สตรีไทย (Thai)	สตรี มาเลเซีย (Malaysia)	ความ แตกต่าง
วัฒนธรรมด้านต่าง ๆ (Mentality within the culture)			
<b>3. วัฒนธรรมด้านการสื่อสาร (Communication)</b>			
3.1 การสบตา หรือประสานสายตาคู่สนทนาเวลาสื่อสารกัน (Eyes contact)	(4)	(2)	(+2)
3.2 ความใกล้ชิดและการสัมผัสกายคู่สนทนาเวลาสื่อสารกัน (Close distance and hand contact)	(4)	(1)	(+3)
3.3 การแสดงความคิดเห็นแบบเปิดเผย ตรงไปตรงมา ไม่ใช่อารมณ์ (Voice opinions without emotion)	(4)	(2)	(+2)
3.4 การแสดงออกโดยการชี้นิ้วไปที่ตัวบุคคล (Expressions by pointing to the people)	(2)	(0)	(+2)

ตารางที่ 4-3 การสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร (Communication) ของสตรีไทยและสตรีมาเลเซียด้าน “การสบตา หรือประสานสายตาคู่สนทนาเวลาสื่อสารกัน” พบว่า สตรีไทยส่วนใหญ่จะมีการแสดงออกและกล้าที่จะสบตาหรือประสานสายตากับคู่สนทนาไม่ว่าจะเป็นการสนทนากับคนไทยด้วยกันหรือกับชาวต่างชาติ ซึ่งจากการศึกษาโดยการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมในภาคสนาม พบว่า สตรีไทยมักจะมีการจ้องประสานสายตาคู่สนทนาเสมอ โดยเฉพาะเวลาพูดคุยกับชาวต่างชาติ ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะคนไทยจำนวนมากยังขาดมั่นใจในตัวเองในด้านทักษะภาษาอังกฤษ ทั้งทักษะในการพูดและการฟัง จึงมักจะใช้วิธีการอ่านปากของคู่สนทนาควบคู่ไปด้วย กับการฟัง ทำให้มีอุปสรรคบ้างเวลาสื่อสารกับคนตะวันตก หรือคนยุโรป โดยเฉพาะคนอังกฤษที่มีการขยับริมฝีปากน้อยเวลาพูด ซึ่งแตกต่างกับคนอเมริกันหรือชาวต่างชาติคนเอเชีย ที่มักจะพูดเสียงดัง ๆ ขยับปากอ้ากว้าง ๆ และมีภาษาท่าทางของร่างกายประกอบ ที่เราเรียกว่าภาษากาย (Body language) เช่น ใช้มือและแสดงท่าทางประกอบ เพื่อให้คู่สนทนาเข้าใจมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ผู้วิจัยประเมินว่า สตรีไทยมีการสบตาหรือประสานสายตากับคู่สนทนาในระดับสูง (4) ส่วนสตรี

มาเลเซีย สืบเนื่องจากวัฒนธรรมในสายเลือดมุสลิม ที่ให้ความสำคัญกับบุรุษมากกว่าสตรี โดยศาสนาอิสลามจะยกให้บุรุษเป็นผู้นำในทุก ๆ ด้าน เช่น ผู้นำในครอบครัว ผู้นำในสังคม และผู้นำในการทำงาน สตรีมุสลิมต้องเชื่อฟังผู้นำและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด สตรีจึงมีความสงบเสถียรเรียบร้อย รับฟังและปฏิบัติตามหัวหน้าโดยมิให้มีการขัดแย้งหรือโต้เถียง ส่งผลให้สตรีมาเลเซียมักจะมีพฤติกรรมการประสานสายตากับคู่สนทนาเวลาสื่อสารน้อย (2) การจ้องประสานตาเวลาของชาวต่างชาติเวลาพูดคุยสื่อสารกับสตรีมาเลเซียเชื้อสายมุสลิม หากเป็นการจ้องตาระยะเวลานาน ๆ จะเปรียบเสมือนการไม่ให้เกียรติ สตรีมุสลิมคิดว่าเป็นพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ซึ่งจากการศึกษาวิจัย พบว่าวัฒนธรรมไทยด้านการสบตาหรือประสานตาคู่สนทนามีมากกว่ามาเลเซีย โดยพบความแตกต่างกันน้อยในด้านนี้ (+2)

ส่วนการศึกษาพฤติกรรมวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร ในส่วนของ “ความใกล้ชิดและการสัมผัสกายคู่สนทนาเวลาสื่อสารกัน” นั้น พบว่า สตรีไทยส่วนใหญ่จะยืนใกล้ชิดคู่สนทนาทั้งบุรุษและสตรี โดยเว้นระยะห่างไม่มากนัก และจะมีการสัมผัสกายคู่สนทนาเวลาสื่อสารกันในระดับสูง (4) เช่น การจับมือ การแตะแขน การแตะไหล่ หรือกอดคอคุยกัน (หากสนิทสนมกัน) เป็นต้น ส่วนสตรีมาเลเซีย จะมีความเคร่งครัดทางวัฒนธรรมในด้านนี้สูง ในการสนทนาไม่ว่าจะเป็นการสนทนากับผู้คนในประเทศเดียวกันหรือการสนทนากับชาวต่างชาติ สตรีมาเลเซียเชื้อสายมุสลิม จะเว้นระยะห่างกับคู่สนทนาในระดับหนึ่งและไม่มีการสัมผัสกายกับคู่สนทนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งคู่สนทนาที่เป็นผู้ชาย เพราะมีกฎข้อบังคับซึ่งเป็นข้อห้ามสำหรับสตรีในศาสนาอิสลาม ซึ่งห้ามไม่ให้สตรีสัมผัสหรือแตะต้องกายกับชายใดที่ไม่ใช่สามี ฉะนั้น การทักทายโดยการจับมือหรือการสัมผัสกายจึงเป็นข้อห้ามที่สำคัญของสตรีมุสลิม แต่จากการศึกษาพบเห็นสตรีมุสลิมที่ในสำนักงานใหญ่ด้านธุรกิจและด้านงานบุคคล เพียงหนึ่งคนมีการทักทายด้วยการสัมผัสมือ (Hand check acceptable) ผู้วิจัยจึงประเมินให้สตรีมุสลิมมาเลเซียมีวัฒนธรรมด้านนี้ในระดับต่ำมาก (1) ซึ่งจากการศึกษา เปรียบเทียบพบว่ามีความแตกต่างกันค่อนข้างสูง (+3)

สำหรับการศึกษาพฤติกรรมวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร ในส่วนของ “การแสดงความคิดเห็นแบบเปิดเผย ตรงไปตรงมา ไม่ใช่อารมณ์ (Voice opinions without emotion)” ของสตรีไทยและสตรีมาเลเซีย พบว่า สตรีไทยมีการแสดงออกทางความคิดเห็นแบบเปิดเผย ตรงไปตรงมาในระดับสูง (4) สตรีไทยส่วนมากมีความกล้าที่จะแสดงออกทางความคิดเห็น มีการโต้ตอบโต้แย้งแลกเปลี่ยนในสิ่งที่ตนเองมีความเห็น เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความเข้าใจที่ตรงกัน ในขณะที่สตรีมาเลเซียจะมีการแสดงออกทางความคิดเห็นแบบเปิดเผย ตรงไปตรงมาน้อย (2) สตรีมาเลเซียถูกสอนให้มีนอบน้อม ถ่อมตน สุภาพนุ่มนวลมาก ๆ มีความรู้สึกเกรงอกเกรงใจ ให้เกียรติและให้ความเคารพผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าและอาวุโสกว่ามาก โดยส่วนใหญ่จะรับฟังแบบนิ่ง ๆ

เจียบ ๆ ไม่แสดงกริยา ไม่ได้แข็ง มักจะฟัง พักหน้ารับรู้หรือรับทราบ ไม่แสดงสีหน้าและแววตา แม้บางครั้งจะรู้สึกมีความแตกต่างทางแนวความคิด โดยจากการศึกษาเปรียบเทียบ พบว่าสตรีไทย และสตรีมาเลเซียมีพฤติกรรมทางวัฒนธรรมในด้านนี้แตกต่างกันในระดับต่ำ (+2)

นอกจากนี้ การศึกษาพฤติกรรมวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร ของสตรีไทยและสตรีมาเลเซีย ในประเด็นของ “การแสดงออกโดยการชี้นิ้วไปที่ตัวบุคคล” นั้น จากการศึกษาวิจัยโดยการสังเกตการณ์ในภาคสนาม พบว่า สตรีไทย มีการแสดงออกโดยการชี้ไปที่ตัวบุคคลค่อนข้างน้อย (2) ส่วนสตรีมาเลเซีย ไม่พบการแสดงออกทางพฤติกรรมโดยการชี้ไปที่ตัวบุคคล (0) ผู้วิจัยจึงประเมินจากการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมในประเด็นนี้ว่า สตรีไทยมีการชี้ไปที่ตัวบุคคลในระดับต่ำ ส่วนสตรีมาเลเซียไม่มีพฤติกรรมการชี้ไปที่ตัวบุคคล ซึ่งพบว่ามี ความแตกต่างทางวัฒนธรรมในประเด็นนี้ น้อย (+2)

#### วัฒนธรรมด้านการแต่งกาย

การแต่งกาย จัดเป็นวัฒนธรรมที่มีความละเอียดอ่อน ยากต่อการประเมินเชิงพฤติกรรม ผู้วิจัยจึงกำหนดหลักเกณฑ์การให้น้ำหนักสำหรับแบบประเมินพฤติกรรมด้านการแต่งกายเพื่อความโปร่งใส และมั่นใจว่าไม่นำความรู้สึกส่วนตัวของผู้วิจัยมาเป็นกรอบในการประเมิน โดยผู้วิจัยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้น้ำหนัก ดังนี้คือ

5 หมายถึง มีความละเอียดอ่อนและเคร่งครัดทางวัฒนธรรมสูงที่สุด สวมใส่ชุดประจำชาติตลอดเวลา เช่น สตรีไทยสวมใส่ชุดไทย ส่วนสตรีมุสลิมในมาเลเซียสวมใส่ชุด “บาจู กุงง” เป็นเสื้อผ้าแบบหลวม ปกปิดร่างกายมิดชิด ไม่เน้นทรวดทรง คลุมศีรษะด้วยผ้าบางเบา หรือสตรีมุสลิมที่เคร่งศาสนา มาก ๆ จะคลุมฮิยาป (ผ้าคลุมศีรษะ) โดยให้เปิดเผยได้เฉพาะใบหน้าและมือ

4 หมายถึง มีความเคร่งครัดทางวัฒนธรรมในระดับสูง สวมใส่ชุดประจำชาติตลอดเวลา เว้นแต่สตรีที่เป็นลูกจ้างในโรงงานอุตสาหกรรม จะใส่ชุดยูนิฟอร์ม (Uniform) ของบริษัทในการทำงาน ซึ่งเป็นชุดกางเกงขาสั้น เสื้อแขนยาวแบบหลวม ๆ และให้ยาวคลุมปิดสะโพก คลุมศีรษะ

3 หมายถึง ยอมรับการแต่งกายตามวัฒนธรรมตะวันตกระดับปานกลาง สวมใส่เสื้อผ้าด้วยชุดสากล ที่สุภาพเรียบร้อย เช่น กางเกงขาสั้น กระโปรง เสื้อแขนสั้นและยาวแบบสุภาพ มีการสวมใส่ชุดประจำชาติตามประเพณีกำหนดเฉพาะในงานสำคัญ เช่น งานแต่งงาน

2 หมายถึง มีการรับเอาวัฒนธรรมต่างแดนเข้ามาจำนวนมาก ทั้งวัฒนธรรมตะวันตกและวัฒนธรรมตะวันออก มีการแต่งกายตามสมัยนิยม ปรับเปลี่ยนไปตามแฟชั่น เช่น สวมใส่กางเกงขาสั้น เสื้อแขนกุด เสื้อผ้ารัดรูป เนื้อผ้าบางโปร่งใส ส่วนสตรีมุสลิมมีการแต่งกายแบบสากล ปล่อยผมตามธรรมชาติไม่ใช่ผ้าคลุมศีรษะ

1 หมายถึง การแต่งกายตามอำเภอใจ ไม่สนใจวัฒนธรรมประเพณีปฏิบัติหรือข้อบังคับใด ๆ ไม่คำนึงถึงความเหมาะสม โอกาส กาลเทศะ หรือข้อกำหนดของแต่ละท้องถิ่น

ตารางที่ 4-4 การสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมด้านการแต่งกายของสตรีไทยและสตรีมาเลเซีย

กรอบวัฒนธรรม	สตรีไทย	สตรีมาเลเซีย	ความแตกต่าง
วัฒนธรรมด้านต่าง ๆ (Mentality within the culture)	(Thai)	(Malaysia)	
<b>4. วัฒนธรรมด้านการแต่งกาย (Clothing)</b>			
4.1 มีความเคร่งครัด และปฏิบัติตามวัฒนธรรม ประเพณีดั้งเดิม (Strictly complies to the traditional culture)	(2)	(4)	(-2)
4.2 เปิดรับการแต่งกายตามวัฒนธรรมตะวันตก (Adopting western culture)	(2)	(4)	(-2)
4.3 มีความละเอียดอ่อน ประณีต สำหรับเครื่องแต่งกายในพิธีสำคัญ (Use the delicate traditional costumes in the ceremonies)	(5)	(5)	(0)

ตารางที่ 4-4 การสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมด้านการแต่งกายของสตรีไทยและสตรีมาเลเซีย ด้านการมีความเคร่งครัด ปฏิบัติตามวัฒนธรรมประเพณีดั้งเดิม พบว่า สตรีไทยในปัจจุบันจะค่อนข้างไปทางตะวันออกและตะวันตก มีความเคร่งครัดด้านการแต่งกายตามวัฒนธรรมประเพณีดั้งเดิมในระดับต่ำ (2) อุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยส่วนใหญ่จะมีนโยบายให้พนักงานแต่งกายด้วยชุดยูนิฟอร์ม และ/หรือชุดสากล เช่น ชุดสูท กางเกงขายาว กระโปรง และ สวมใส่เสื้อผ้าที่สุภาพในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายความปลอดภัยในการทำงานขององค์กร แต่สำหรับการใช้ชีวิตประจำวันแล้ว โดยทั่วไปสตรีไทยจะรับเอาทั้งวัฒนธรรมตะวันตกและตะวันออกเข้ามามาก มีการแต่งกายตามสมัยนิยม ปรับเปลี่ยนไปตามแฟชั่นในระดับสูง ส่วนสตรีมาเลเซียมีระดับความเคร่งครัดทางวัฒนธรรมด้านการแต่งกายอยู่ในระดับสูง (4) โดยสตรีมาเลเซียเชื้อสายมุสลิม จะให้ความสำคัญกับการแต่งกายด้วยชุดประจำชาติ ซึ่งเรียกกันทั่วไปว่า “บาจุงรง” เป็นชุดกระโปรงยาว เสื้อตัวใหญ่ไม่เน้นสัดส่วน ยาวคลุมสะโพก และแขนยาวปิดถึงข้อมือ มีผ้าคลุมศีรษะ ที่เรียกกันว่า “ฮิยาป” ส่วนสตรีที่ต้องทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ จะต้องสวมใส่ชุดยูนิฟอร์มที่บริษัทจัดให้ ซึ่งเป็นกางเกงขายาว เสื้อเชิ้ตแขนยาวแบบหลวม ๆ ยาวคลุมสะโพก

สตรีมุสลิมจะปฏิบัติตามกฎข้อบังคับของศาสนาอิสลามอย่างเคร่งครัด อย่างไรก็ตาม จากการสังเกตการณ์ข้อเท็จจริงจากการทำงานในภาคสนาม พบว่าสตรีมุสลิมในมาเลเซีย บางคน ซึ่งเป็นส่วนที่น้อยมาก ที่แต่งกายแบบสากลและไม่สวมใส่ฮิญาบหรือผ้าคลุมศีรษะ ทั้งนี้ จะพบได้เฉพาะพนักงานสตรีมุสลิมที่ทำงานสำนักงานใหญ่ ซึ่งอยู่ที่เมืองหลวงกัวลาลัมเปอร์ เป็นเมืองใหญ่ที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจและมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมการแต่งกายของสตรีไทยกับสตรีมาเลเซีย พบว่า สตรีไทยมีความยืดหยุ่นสูง หรือมีความเคร่งครัดในการแต่งกายตามประเพณีวัฒนธรรมดั้งเดิมน้อยกว่าสตรีมาเลเซีย โดยมีความแตกต่างอยู่ในระดับต่ำ (-2)

ส่วนการสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมการแต่งกายของสตรีไทยและสตรีมาเลเซียด้านการเปิดรับการแต่งกายตามวัฒนธรรมตะวันตก (Adopting western culture) พบว่า สตรีไทยเปิดรับการแต่งกายตามวัฒนธรรมตะวันตกค่อนข้างสูง มีการแต่งกายตามสมัยนิยม ปรับเปลี่ยนตามแฟชั่น เช่น สวมใส่กางเกงขาสั้น เสื้อแขนกุด เสื้อผ้ารัดรูปที่เน้นทรวดทรง รวมถึงการสวมใส่เสื้อผ้าที่บาง โปร่งใส ไม่ได้เคร่งครัดทางวัฒนธรรมไทยมากนัก ซึ่งประเมินว่า สตรีไทยมีความเคร่งครัดทางการแต่งกายอยู่ในระดับต่ำ (2) ส่วนสตรีมาเลเซีย นั้น มีความเคร่งครัดสูง (4) เนื่องจากมีการแต่งกายด้วยชุดประจำชาติ ชุดบาจุง และคลุมฮิญาบตลอดเวลา จะพบเห็นได้บ้างที่มีการเปิดรับการแต่งกายตามวัฒนธรรมตะวันตก ผู้วิจัยจึงประเมินว่า ประเทศมาเลเซียจึงมีความเคร่งครัดทางวัฒนธรรมด้านการแต่งกายอยู่ในระดับสูง (4) โดยมีความแตกต่างกับประเทศไทยในระดับต่ำ (-2) นั่นหมายถึง ประเทศไทยมีความเคร่งครัดน้อยกว่าประเทศมาเลเซีย

อย่างไรก็ดี การสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมการแต่งกายของสตรีไทยและสตรีมาเลเซีย ด้านการมีความละเอียดอ่อน ประณีต สำหรับเครื่องแต่งกายในพิธีสำคัญ นั้น พบว่า ทั้งสตรีไทยและสตรีมาเลเซียจะ มีความละเอียดอ่อน ประณีต และแต่งกายด้วยชุดประจำชาติในพิธีสำคัญ ๆ มีความเคร่งครัดในวัฒนธรรมด้านนี้สูงมากที่สุด (5) ซึ่งไม่พบความแตกต่างของทั้งสองประเทศในด้านนี้

จากตารางวิเคราะห์การสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมด้านการแต่งกายของสตรีไทยและสตรีมาเลเซีย สามารถสรุปได้ว่า สตรีไทยจะให้ความสำคัญและมีความเคร่งครัดทางวัฒนธรรมในด้านการแต่งกายน้อยกว่าสตรีมาเลเซีย สตรีไทยมีความยืดหยุ่นและมีแนวโน้มเปิดรับการแต่งกายจากตะวันตกในระดับสูง ในขณะที่สตรีมาเลเซียเชื่อสายมุสลิม ซึ่งเป็นประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ จะให้ความสำคัญและแต่งกายด้วยชุดประจำชาติเป็นหลัก ซึ่งเป็นประเพณีที่ถือปฏิบัติและสืบทอดกันมาอย่างยาวนานตามกฎข้อบังคับของสตรีมุสลิมในศาสนาอิสลาม โดยผู้วิจัยมีความเห็นว่า วัฒนธรรมด้านการแต่งกายของมาเลเซีย น่าจะเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ที่ส่งผลให้ปริมาณแรงงานสตรีในอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศมาเลเซียมีจำนวนน้อยมาก ซึ่งไม่ปรากฏแรงงาน

สตรีในไลน์การผลิต (Assembly line) แต่จะมีแรงงานสตรีน้อยในหน่วยงานอื่น เช่น ฝ่ายบริหาร จัดการชิ้นส่วนสินค้าคงคลัง (Inventory control) และงานสำนักงาน เช่น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human resource) ฝ่ายบัญชีและการเงิน (Financial and accounting) ฝ่ายวางแผนการผลิตและ โลจิสติกส์ (Production control and logistics) และฝ่ายจัดซื้อ (Purchasing) เป็นต้น

### วัฒนธรรมด้านอาหาร (Food)

ตารางที่ 4-5 การสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมด้านอาหาร (Food) ของสตรีไทยและสตรีมาเลเซีย

กรอบวัฒนธรรม	สตรีไทย (Thai)	สตรี มาเลเซีย (Malaysia)	ความ แตกต่าง
วัฒนธรรมด้านต่าง ๆ (Mentality within the culture)			
<b>5. วัฒนธรรมด้านอาหาร (Food)</b>			
5.1 ความหลากหลายของอาหาร (Variety)	(5)	(5)	(0)
5.2 ความนิยมในการปรุงอาหารทานเองที่บ้าน (Home cooking)	(3)	(5)	(-2)
5.3 บริโภคข้าวเป็นหลัก (Rice is standard)	(4)	(5)	(-1)
5.4 อาหารและเครื่องดื่มต้องห้าม (Discipline)	(1)	(5)	(-4)
5.5 มารยาทในการรับประทานอาหาร (Etiquette)	(4)	(2)	(+2)

ตารางที่ 4-5 การสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมด้านอาหาร (Food) ของไทยและมาเลเซีย เกี่ยวกับ “ความหลากหลายของอาหาร (Variety)” พบว่า ทั้งไทยและมาเลเซียมีวัฒนธรรมด้านอาหารที่มีความหลากหลายสูงคล้ายคลึงกัน (5) โดยแตกต่างกันไปในแต่ละพื้นที่ มีอาหารคาวและอาหารหวาน อาหารไทยจะมีทุกรส ทั้งเปรี้ยว หวาน เค็ม และเผ็ด ซึ่งจะปรุงขึ้นมาในหลายลักษณะ เช่น แกงเผ็ด แกงส้ม แกงจืด ต้มยำ ผัดเปรี้ยวหวาน และยำต่าง ๆ เป็นต้น ทั้งนี้ อาหารไทยมีหลายชนิดที่ขึ้นชื่อและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป เช่น ต้มยำกุ้ง และผัดไทย เป็นต้น ส่วนอาหารซึ่งเป็นต้นตำรับของมาเลเซีย คือ นาซีเลอมัก (Nasi Lamak) โดยตัวข้าวนั้นหุงกับกะทิแล้วนำไปนึ่ง ซึ่งจะมิกกลิ่นหอมมารับประทาน ส่วนเครื่องเคียงนั้นจะประกอบด้วย แดงกวางहन ปลาทอด (ปลาตัวเล็กตัวน้อย) ถั่วลิสงอบ ไข่ต้ม และซอสซัมบัล โดยส่วนใหญ่จะมีเสิร์ฟคู่กับไก่ทอด หรือแกงเนื้อ มีรสเผ็ด โดยคนส่วนใหญ่มักรับประทานเป็นอาหารเช้า นอกจากนี้ มาเลเซียส่วนใหญ่นิยมทานไก่ ซึ่งจะ



ข้าวมัน ไก่หนึ่ง ข้าวมันไก่ทอด ขายอยู่ทั่วไป จากการศึกษาเปรียบเทียบ ไม่พบความแตกต่างทางวัฒนธรรมด้านความหลากหลายของอาหารระหว่างประเทศไทยและประเทศมาเลเซีย (0)

สำหรับการศึกษาวัฒนธรรมด้านอาหาร (Food) ของสตรีไทยและสตรีมาเลเซีย เกี่ยวกับ “ความนิยมในการปรุงอาหารทานเองที่บ้าน (Home cooking)” นั้น จากการศึกษา พบว่า สตรีไทย วันทำงาน มักจะเลือกซื้อความสะดวกด้วยการรับประทานอาหารเช้าจากที่ทำงาน ทั้งอาหารเช้า และอาหารกลางวัน ส่วนอาหารเย็น มักจะซื้อรับประทาน แทนการปรุงอาหารเอง ประเทศไทย มีผู้ประกอบการจำนวนเยอะมากที่ทำอาหารขาย เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายให้กับคนทำงาน สตรีที่ต้องออกไปทำงานนอกบ้าน จึงมักจะนิยมซื้ออาหารจากนอกบ้านมารับประทาน แทนการปรุงอาหารด้วยตนเอง หากต้องทำงานล่วงเวลาก็จะรับประทานอาหารเช้าจากโรงงานเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงประเมินว่า สตรีไทยมีความนิยมในการปรุงอาหารทานเองที่บ้านในระดับปานกลาง (3) ส่วนสตรีมาเลเซีย มีความนิยมในการทำอาหารด้วยตนเองที่บ้านในระดับสูงมาก (5) และมักจะรับประทานอาหารเช้าพร้อมกันทั้งครอบครัว ทั้งนี้ อาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากวัฒนธรรมของชาวมุสลิม ที่มีข้อจำกัดเรื่องอาหารตามหลักศาสนา สตรีต้องให้ความสำคัญกับครอบครัวเป็นอันดับหนึ่ง มีความเข้มงวด และมีความเคร่งครัดสูง สตรีมุสลิมในมาเลเซียจึงต้องรีบกลับบ้านเมื่อถึงเวลาเลิกงาน เพื่อไปปรุงอาหารและดูแลครอบครัว จากการศึกษา ผู้วิจัยพบความแตกต่างทางวัฒนธรรมด้านอาหารในระดับต่ำ (-2) เมื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมไทยกับมาเลเซีย

ส่วนการศึกษาวัฒนธรรมด้านอาหาร (Food) ของสตรีไทยและสตรีมาเลเซีย เกี่ยวกับการ “บริโภคข้าวเป็นหลัก (Rice is standard)” นั้น พบว่า มีความคล้ายคลึงกันมาก ไทยบริโภคข้าวเป็นอาหารหลักสูง (4) ส่วนมาเลเซียจะบริโภคข้าวเป็นหลักในระดับสูงมาก (5) มาเลเซียจะมีการปลูกข้าวเองส่วนหนึ่ง และนำเข้ามาจากต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ รวมถึงนำเข้าข้าวสารจากประเทศไทย ด้วย โดยข้าวที่ปลูกในประเทศมาเลเซียจะมีความแข็ง ไม่เหนียวนุ่มเหมือนข้าวจากประเทศไทย แต่คนมาเลเซีย มักจะทานข้าวกับซอสซัมบัล ซึ่งช่วยให้รับประทานได้ง่ายขึ้น ไม่แข็งและฝืดในคอ เวลากลืน อย่างไรก็ดี คนไทยยังรู้สึกแห้งและฝืดคอเวลารับประทานข้าวของมาเลเซีย ประเทศไทย นอกจากข้าวแล้วประชาชนส่วนใหญ่ชอบทานอาหารประเภทเส้น เช่น ก๋วยเตี๋ยว เป็นต้น ซึ่งจากการศึกษาวัฒนธรรมในด้านนี้ พบว่ามีความแตกต่างกันน้อยมาก (-1)

สำหรับการศึกษาวัฒนธรรมด้านอาหาร (Food) ของไทยและมาเลเซีย ในประเด็นของ “อาหารและเครื่องดื่มต้องห้าม (Discipline)” นั้น พบว่า ประเทศไทยมีกฎเกณฑ์ข้อบังคับเรื่องอาหารและเครื่องดื่มน้อยมาก (1) ประชาชนส่วนใหญ่มีการประพฤติปฏิบัติตามหลักปฏิบัติในเรื่องอาหารและเครื่องดื่มอย่างเคร่งครัด ซึ่งโดยมีประชาชนเพียงส่วนน้อยที่มีการทานอาหารต้องห้าม เช่น การนำสุราเข้ามาปรุงเป็นอาหารรับประทาน ส่วนประเทศมาเลเซีย จะมีความเข้มงวดเรื่องอาหาร

มีกฎข้อบังคับซึ่งถือเป็นกฎหมายสำหรับชาวมุสลิมเชื้อสายมุสลิม คือ “ห้ามทานหมู และห้ามดื่มเครื่องดื่มที่เป็นแอลกอฮอล์หรืออาหารที่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์” จากการซักถามและพูดคุยกับพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ประเทศมาเลเซีย ชาวมุสลิมมีความเชื่อว่า หมู เป็นสัตว์ที่สกปรก และห้ามรับประทานโดยเด็ดขาด หากมีการผิดพลาดและรับประทาน โดยบังเอิญ ต้องทำพิธีเพื่อล้างสิ่งสกปรก และจะต้องล้างปากล้างลิ้น อย่างน้อย 7 ครั้ง ทั้งนี้ จากการสังเกตการณ์ในการทำงานภาคสนาม ของโรงงานประกอบรถยนต์ ในประเทศมาเลเซีย พบว่า ชาวมุสลิมเชื้อสายมุสลิม จะมีความเคร่งครัดสูงมาก (5) ไม่ทานหมูและไม่ดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ เพราะถือว่าผิดศีลในหลักศาสนาอิสลาม เมื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมด้านอาหารของประเทศไทยและมาเลเซีย พบความแตกต่างในระดับสูง (-4)

ส่วนการศึกษาวัฒนธรรมด้านอาหาร (Food) ของประเทศไทยและประเทศมาเลเซีย ในประเด็นของ “มารยาทในการรับประทานอาหาร (Etiquette)” นั้น จากการศึกษาโดยการสังเกตในภาคสนาม พบว่า ประเทศไทยมีระดับความมีมารยาทในการรับประทานอาหารสูง (4) กล่าวคือ วัฒนธรรมการรับประทานอาหารของประเทศไทยในปัจจุบันได้ศึกษาและลอกเลียนแบบมาจากวัฒนธรรมตะวันตก มีการสอนในโรงเรียน และให้นำไปฝึกใช้ ตลอดจนมีการถ่ายทอดจากรุ่นไปสู่รุ่น ซึ่งวัฒนธรรมการรับประทานอาหารของคนไทย จะมีการใช้ช้อน ช้อนและอุปกรณ์ช่วยในการตัดอาหารเพื่อป้อนใส่ปากรับประทาน โดยมีความแตกต่างจากในอดีตเมื่อประมาณ 40-50 ปีที่ผ่านมา หมายถึง สมัยปู่ย่า ตายาย ที่มีการรับประทานอาหารด้วยการใช้มือหยิบและป้อนใส่ปาก ทั้งนี้ จากการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมไทยในอดีตเหมือนกันกับวัฒนธรรมการรับประทานอาหารของคนมาเลเซียในปัจจุบัน มาเลเซีย ทุกเชื้อชาติ ไม่ว่าจะเป็น มาเลย์ จีน และอินเดีย จะใช้มือในการหยิบจับอาหารเพื่อรับประทาน ทุก ๆ สถานที่ที่มีการจำหน่ายอาหาร ไม่ว่าจะเป็นร้านอาหารในโรงงาน อุตสาหกรรมยานยนต์ บริษัท ห้างร้านต่าง ๆ จะต้องมีอ่างสำหรับล้างมือไว้ให้ประชาชน เพื่อทำความสะอาดก่อนและหลังการรับประทานอาหาร จากการศึกษาโดยการสังเกตการณ์ในภาคสนาม ผู้วิจัยประเมินว่า ประเทศมาเลเซียมีความเข้มแข็งและยังรักษาวัฒนธรรมดั้งเดิม มากกว่าการคำนึงถึงมารยาทในการรับประทานอาหาร จัดอยู่ในระดับต่ำ (2) ซึ่ง เมื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมของประเทศไทยกับประเทศมาเลเซีย พบว่ามีความแตกต่างกันอยู่ในระดับต่ำ (+2)

#### วัฒนธรรมด้านการศึกษา (Education)

ตารางที่ 4-6 การสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมการศึกษา (Education) ของสตรีไทยและสตรีมาเลเซีย

กรอบวัฒนธรรม	สตรีไทย	สตรีมาเลเซีย	ความแตกต่าง
วัฒนธรรมด้านต่าง ๆ (Mentality within the culture)	(Thai)	(Malaysia)	
<b>6. วัฒนธรรมทางการศึกษา (Education)</b>			
6.1 การใช้ภาษากลางของประเทศ ในหลักสูตรการเรียนการสอน (Use common language)	(5)	(3)	(+2)
6.2 สตรีได้รับการสนับสนุนการศึกษาด้านวิชาชีพภาคอุตสาหกรรม (Encourage women to practice in the study of industry fields)	(5)	(2)	(+3)
6.3 สตรีได้รับความเท่าเทียมกับบุรุษมีการศึกษาในระดับสูงเพิ่มมากขึ้น (Equal rights in profession for men and women)	(5)	(2)	(+3)

ตารางที่ 4-6 การสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมการศึกษา (Education) ของสตรีไทยและสตรีมาเลเซีย ในประเด็น “การใช้ภาษากลางของประเทศ ในหลักสูตรการเรียนการสอน” ผลการศึกษาพบว่า ประเทศไทยมีความเป็นเอกภาพสูงมาก (5) เนื่องจากประเทศไทยจะใช้ภาษาไทยเพียงภาษาเดียวบรรจุในหลักสูตรการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้นปฐมวัยจนถึงระดับปริญญา และจะมีวิชาบังคับที่จะต้องศึกษาภาษาอังกฤษซึ่งเป็นภาษากลางของโลกในแต่ละระดับชั้น ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีความได้เปรียบสูงเรื่องความเป็นเอกภาพ เพราะเป็นประเทศที่มีภาษาเป็นของตนเอง ประชาชนคนไทยทุกคนจึงใช้ภาษาไทยในการศึกษาและการติดต่อสื่อสารต่อกัน ในขณะที่ประเทศมาเลเซีย ซึ่งเป็นประเทศที่มีความหลากหลายของกลุ่มชาติพันธุ์อาศัยอยู่ร่วมกัน จากการศึกษา ค้นพบว่า มาเลเซียมีการจัดแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ระบบใหญ่ ๆ คือ โรงเรียนอังกฤษ (English school) และโรงเรียนภาษาพื้นเมือง (Vernacular school) โดยเพื่อนร่วมงานในอุตสาหกรรมยานยนต์เล่าให้ฟังว่า โรงเรียนอังกฤษ จะใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการเรียนการสอน ส่วนโรงเรียนพื้นเมือง ประกอบไปด้วย “โรงเรียนมลายู โรงเรียนจีน และโรงเรียนทมิฬ” โดยโรงเรียนมลายู จะใช้ภาษามลายูในการเรียนการสอน โรงเรียนจีนใช้ภาษาจีนในการเรียนการสอน และโรงเรียนทมิฬ จะใช้ภาษาอินเดียดู ในการเรียนการสอน อย่างไรก็ตาม ทุกโรงเรียนจะถูกบังคับให้ “ภาษามลายู และภาษาอังกฤษ” เป็นวิชาบังคับสำหรับทุกโรงเรียน ซึ่งผลจากการศึกษาข้างต้น

ผู้วิจัยพบว่า มาเลเซียมีการใช้ภาษากลางของประเทศบรูไนในหลักสูตรการเรียนการสอนระดับปานกลาง (3) ซึ่งมีความแตกต่างกันน้อย (+2) เมื่อเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมของประเทศไทยกับประเทศมาเลเซีย

สำหรับการสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมการศึกษา (Education) ของสตรีไทยและสตรีมาเลเซีย ในด้านซึ่ง “สตรีได้รับการสนับสนุนการศึกษาด้านวิชาชีพ ภาคอุตสาหกรรม” นั้น ผลจากการศึกษาพบว่า สตรีไทยได้รับการสนับสนุนการศึกษาด้านวิชาชีพ ภาคอุตสาหกรรม ในระดับสูงมาก (5) โดยการสนับสนุนของรัฐบาลไทยและหน่วยงานภาคการศึกษาต่าง ๆ ได้มีนโยบายสนับสนุนสร้างหลักสูตรการเรียนการสอน และเปิดรับนักศึกษาในด้านที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมจำนวนมาก ทั้งนี้ ประเทศไทยไม่มีข้อจำกัดเรื่องเพศของนักศึกษาที่จะเข้ารับการศึกษานี้ขึ้นอยู่กับความประสงค์ของผู้เรียนที่ใฝ่ฝันและอยากจะทำนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในด้านใด ซึ่งสตรีทุกคนมีอิสระทางความและการตัดสินใจเพื่อสมัครสอบเข้าไปเรียนในหน่วยหน่วยศึกษาต่าง ๆ และจากการศึกษาโดยการสังเกตการณ์ในภาคสนาม ของโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย พบว่า มีลูกจ้างสตรีที่จบการศึกษาทางด้านวิศวกรรมจำนวนมาก เช่น วิศวกรรมการ, วิศวกรรมคอมพิวเตอร์, วิศวกรรมยานยนต์, วิศวกรรมไฟฟ้า, วิศวกรรมสิ่งแวดล้อม, วิศวกรรมก่อสร้าง ตลอดจนด้านโลจิสติกส์ เป็นต้น ส่วนในประเทศมาเลเซีย จากการศึกษาดูโดยการสังเกตการณ์ของโรงงานประกอบรถยนต์ในรัฐเคดาห์ พบสตรีที่จบการศึกษาทางด้านวิชาชีพด้านช่างเทคนิค และ/หรือด้านอุตสาหกรรมน้อยมาก คือ มีเพียงสองคนเท่านั้น ผู้วิจัยจึงประเมินว่า สตรีมาเลเซียได้รับการสนับสนุนการศึกษาด้านวิชาชีพ ภาคอุตสาหกรรม ในระดับต่ำมาก (1) ซึ่งเมื่อศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมการศึกษาของประเทศไทย ในด้านการสนับสนุนสตรีสำหรับการศึกษาด้านวิชาชีพอุตสาหกรรม พบความแตกต่างอยู่ในระดับสูง (+4)

ส่วนการสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมการศึกษา (Education) ของสตรีไทยและสตรีมาเลเซีย ในด้านความเท่าเทียมระหว่างบุรุษและสตรี กล่าวคือ “สตรีได้รับความเท่าเทียมกับการศึกษาในระดับสูงเพิ่มมากขึ้น” นั้น ผลจากการศึกษาพบว่า สตรีไทยได้รับความเท่าเทียมและได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในระดับสูงมาก (5) และมีปริมาณเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งนี้ องค์กรผู้ประกอบการในประเทศไทย เน้นความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ไม่เฉพาะเจาะจงว่าจะต้องเป็นเพศหญิงหรือชาย ขึ้นอยู่กับความสามารถของตัวบุคคล เส้นทางการทำงาน และการเติบโตจะขึ้นอยู่กับคุณสมบัติเฉพาะบุคคล ในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ไหวพริบและสติปัญญาในการทำงาน ในการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ จึงไม่มีข้อโต้แย้งใด ๆ ในเรื่องเพศสำหรับองค์กรอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ในขณะที่ประเทศมาเลเซีย จากการศึกษาดูพบว่า สตรีมาเลเซีย ส่วนมากจะเน้นการศึกษาในการบริหาร เช่น การบริหารงานบุคคล การบริหารธุรกิจ

บัญชีและการเงิน และด้านศิลปะ เชื่อบักถักร้อย เป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้ อาจส่งผลมาจากวัฒนธรรมของชาวมุสลิม เรื่องข้อจำกัดของสตรี ตามกฎข้อบังคับในศาสนาอิสลาม โดยปัจจุบันยังพบว่ายังมีการกีดกันและการแบ่งแยกทางเพศสูงมาก ผู้ชายชาวมุสลิมมีความเชื่อว่า สตรีเป็นเพศที่อ่อนแอ ไม่เหมาะที่จะออกไปทำงานนอกบ้าน ไม่เหมาะที่จะทำงานอุตสาหกรรม เพราะมีความเชื่อที่เหมือน ๆ กันว่า อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมหนัก เป็นงานของผู้ชาย ไม่เหมาะกับผู้หญิง และผู้หญิงก็ไม่เหมาะจะเป็นผู้นำ ผู้หญิงมุสลิมจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนหลังบ้านในฐานะเป็นภรรยา เป็นแม่ของลูก โดยสตรีมุสลิมมีหน้าที่สำคัญที่จะต้องปฏิบัติตามผู้นำครอบครัวสูงมาก จากการพูดคุย ทำให้ได้ความรู้ว่า กฎหมายศาสนาอิสลาม ไม่อนุญาตให้สตรีได้เทียบผู้เป็นสามี หากมีข้อโต้แย้ง ถือเป็นการละเมิด มีความผิดต่อสามีในหลักปฏิบัติของศาสนาอิสลาม จากการศึกษาโดยการสังเกตการณ์จากการทำงานในภาคสนามนั้น พบว่า สตรีมาเลเซียมีการศึกษาด้านวิชาชีพ ด้านอุตสาหกรรมในระดับต่ำ (2) ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมการศึกษาของสตรีในประเทศไทย พบความแตกต่างค่อนข้างสูง (3)

#### วัฒนธรรมในการทำงาน (Working)

ตารางที่ 4-7 การสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมในการทำงานของสตรีไทยและสตรีมาเลเซีย

กรอบวัฒนธรรม	สตรีไทย (Thai)	สตรี มาเลเซีย (Malaysia)	ความ แตกต่าง
วัฒนธรรมด้านต่าง ๆ (Mentality within the culture)			
<b>7. วัฒนธรรมในการทำงาน (Working culture)</b>			
7.1 การตรงต่อเวลาในการทำงาน (Punctuality)	(4)	(2)	(+2)
7.2 มีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของงาน (Goals oriented)	(4)	(2)	(+2)
7.3 มีจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการหรือความเป็นเจ้าของ (Entrepreneur or ownership mindset)	(4)	(1)	(+4)
7.4 ให้ความสำคัญแก่ลูกค้า หรือกระบวนถัดไปเป็นสำคัญเสมอ (Customer oriented)	(4)	(2)	(+2)
7.5 การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change acceptance)	(4)	(2)	(+2)
7.6 มีการทำงานเป็นทีมและการแบ่งปันความรู้ (Teamwork and knowledge sharing)	(4)	(2)	(+2)

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

กรอบวัฒนธรรม	สตรีไทย	สตรีมาเลเซีย	ความแตกต่าง
วัฒนธรรมด้านต่าง ๆ (Mentality within the culture)	(Thai)	(Malaysia)	
7.7 การกระจายอำนาจหรือรวมศูนย์ (Decentralized or centralized)	(4)	(1)	(+3)
7.8 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative or creative thinking)	(4)	(2)	(+2)
7.9 การแยกเรื่องงานออกจากเรื่องส่วนตัว (Work and personal separation)	(4)	(2)	(+2)
7.10 การให้ความสำคัญกับตัวบุคคลหรือการยอมรับกลุ่ม (Focus on person or group)	(3)	(5)	(-2)
7.11 ความกล้าในการรับความเสี่ยง (Risk management-take risk)	(4)	(1)	(+3)
7.12 การจัดการกับวิกฤติ และการแก้ปัญหาใหม่ (Crisis management and problem solving)	(4)	(2)	(+2)
7.13 มีเครือข่ายทางสังคม (Social network)	(4)	(4)	(0)
7.14 การยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Culture acceptance)	(4)	(3)	(+1)
7.15 การให้ความสำคัญกับความหลากหลาย เช่น เพศ เชื้อชาติ ศาสนา (Diversity oriented)	(5)	(2)	(+3)
7.16 ความมีเอกภาพในองค์กร (Unity)	(4)	(3)	(+1)
7.17 มีมาตรฐานในการทำงานสูง (Working standard)	(4)	(2)	(+2)
7.18 มีระบบควบคุมในการทำงาน-การรายงานผล และการประเมิน (Work quality system-reporting and evaluation)	(5)	(2)	(+3)
7.19 มีการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เครื่องจักร มาช่วยในการทำงาน (Technology utilizing)	(5)	(2)	(+3)

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

กรอบวัฒนธรรม	สตรีไทย	สตรีมาเลเซีย	ความแตกต่าง
วัฒนธรรมด้านต่าง ๆ (Mentality within the culture)	(Thai)	(Malaysia)	
7.20 ความมีน้ำใจห่วงหาอาทร (ไม่เห็นแก่ตัว) (Kindness and generosity (not to selfish))	(3)	(2)	(+1)
7.21 ความอ่อนไหวในการสื่อสาร (Sensitiveness of communication)	(4)	(4)	(0)
7.22 ให้ความสำคัญ และเคารพในระบบอาวุโส (Respect the seniority system)	(4)	(5)	(-1)
7.23 เน้นระบบอุปถัมภ์ (Give priority to the patron-client system)	(4)	(4)	(0)
7.24 เน้นระบบเครือญาตินิยม เล่นพรรคเล่นพวก (Relative and nepotism system)	(3)	(3)	(0)
7.25 มีระบบการทำงานแบบระบบราชการ (Bureaucracy working system)	(2)	(4)	(-2)
7.26 มีการจ้างงานระยะยาว (Long-term employment)	(5)	(4)	(+1)
7.27 เน้นการพัฒนาพนักงาน (Employee development)	(4)	(3)	(+1)
7.28 บทบาทผู้นำมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร (Leadership is direct impacted to the success of organization)	(5)	(5)	(0)
7.29 มีการนำระบบคุณภาพแบบองค์รวมมาใช้ในดำเนินงาน (Total quality management: TQM system is implemented in operation)	(5)	(1)	(+4)
7.30 สตรีได้รับโอกาสและมีความเสมอภาคเท่าเทียมกันในการทำงานเหมือนกับผู้ชาย (Women right, have opportunity and equalize in workplace as men)	(4)	(1)	(+3)

ตารางที่ 4-7 การสังเกตการณ์ข้อเท็จจริงแบบมีส่วนร่วมในการทำงานภาคสนาม ด้าน พฤติกรรมและวัฒนธรรมในการทำงานของสตรีในอุตสาหกรรมยานยนต์ ของประเทศไทยและ ประเทศมาเลเซีย พบว่า การทำงานของสตรีไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ ได้รับการยอมรับ มี ประสิทธิภาพและความโดดเด่นชัดเจนสูงกว่าสตรีมาเลเซีย เช่น ด้านการตรงต่อเวลาในการทำงาน การมีความมุ่งมั่นตั้งใจต่อความสำเร็จในงาน มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ ให้ความสำคัญกับลูกค้า สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ ยอมรับความหลากหลายในองค์กร มีการทำงานเป็นทีม พัฒนา ตนเองกันอยู่ตลอดเวลา มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง การทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลให้องค์กร กล้ารับความเสี่ยงและมีความสามารถในการแก้ปัญหาได้สูง มีการนำมาตรฐานการทำงานมาใช้ รวมถึงระบบคุณภาพต่าง ๆ มีการประเมินผล มีการตรวจสอบควบคุมการทำงาน สตรีไทยได้รับการยอมรับและได้รับความเสมอภาคเท่าเทียมกัน กับผู้ชาย (Women right) ในทุก ๆ ด้าน มีโอกาสในการเติบโตก้าวหน้า และมีโอกาสในการเป็นผู้นำ การนั่งเก้าอี้บริหารมากกว่าสตรีมาเลเซีย วัฒนธรรมการทำงานของไทยจะให้ความสำคัญกับผลการ ทำงาน ระบบอาวุโสไม่ใช่ปัจจัยหลักในการพิจารณาเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งงาน ลักษณะผัง องค์กรในการทำงานจะค่อนข้างแบนราบ มีลำดับขั้นน้อย ความซับซ้อนต่ำ ซึ่งแตกต่างจากระบบ ราชการที่เน้นกระบวนการและลำดับการทำงานแบบเป็นขั้นเป็นตอนมาก มีลำดับขั้นสูง นอกจากนี้ ระบบการทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยมีการนำระบบคุณภาพแบบครบวงจร แบบองค์กรร่วม มาใช้อย่างเข้มข้น มีการปรับปรุง พัฒนา มีการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ อย่างต่อเนื่อง

ในขณะที่สตรีมาเลเซีย ส่วนมากจะทำงานในสำนักงาน ในฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบัญชี และ ฝ่ายบุคคล ไม่เน้นการแข่งขัน ไม่เน้นการพัฒนา ทำงานเอกสารเบา ๆ ในสำนักงานได้ สตรีมาเลเซีย จะให้เกียรติและยอมรับผู้ชายเป็นผู้นำ กลับบ้านตรงเวลาเพื่อกลับไปทำหน้าที่ของภรรยา หน้าที่แม่ ดูแลครอบครัว โดยการศึกษาในภาคสนาม พบว่า มีสตรีจำนวนน้อยมากที่อยู่ทำงานล่วงเวลา ขาด ความกระตือรือร้น เนื่องจากความสำคัญของสตรีมุสลิมมาเลเซีย คือ หน้าที่รับผิดชอบในครอบครัว สามารถทำงานได้ แต่ต้องไม่ทำให้ภาระหน้าที่ที่บ้านบกพร่อง อย่างไรก็ดี ทั้งสตรีไทยและสตรี มาเลเซีย ชอบการมีเครือข่ายทางสังคมและมีความรู้สึกอ่อนไหวในการสื่อสารในระดับสูงเท่า ๆ กัน



## ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

ผลการศึกษาวิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับตัวแทนพนักงาน (Employees) และตัวแทนผู้บริหาร (Executives) ที่ทำงานประจำอยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์ในราชอาณาจักรไทยและสหพันธรัฐมาเลเซีย ผู้วิจัยได้จัดแบ่งการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในประเทศไทย โดยประกอบด้วย ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ และข้อมูลความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งระดับพนักงานและผู้บริหาร

กลุ่มที่ 2 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในมาเลเซีย โดยประกอบด้วย ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ และข้อมูลความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งระดับพนักงานและผู้บริหาร

กลุ่มที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ในประเทศไทยและมาเลเซีย ทั้งระดับพนักงานและระดับผู้บริหาร

## สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการสื่อความหมายของการนำเสนอผลการศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่หมายถึงตัวแทนของพนักงานและตัวแทนผู้บริหารที่ให้สัมภาษณ์ทั้งในประเทศไทย และประเทศมาเลเซีย ดังนี้

TE1-TE10 ผู้ให้สัมภาษณ์ระดับพนักงานในประเทศไทย คนที่ 1-10

TM1-TM10 ผู้ให้สัมภาษณ์ระดับผู้บริหารในประเทศไทย คนที่ 1-10

ME1-ME10 ผู้ให้สัมภาษณ์ระดับพนักงานในมาเลเซีย คนที่ 1-10

MM1-MM10 ผู้ให้สัมภาษณ์ระดับผู้บริหารในมาเลเซีย คนที่ 1-10

ส่วนที่ 2: ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับตัวแทนพนักงาน (Employees) และตัวแทนผู้บริหาร (Executives) ที่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยและประเทศมาเลเซีย

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในอุตสาหกรรมยานยนต์ประเทศไทย

ตารางที่ 4-8 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ระดับพนักงานในประเทศไทย

คนที่	อายุ (ปี)	เพศ	ระดับ การศึกษา	อาชีพ	ตำแหน่ง	อายุงาน (ปี)
TE1	35	หญิง	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	Assistant Manager	10
TE2	40	หญิง	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	Key Account Planner	20
TE3	32	หญิง	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	Sale Leader	7
TE4	37	หญิง	ปริญญาโท	พนักงานบริษัท	Senior Specialist	5
TE5	30	หญิง	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	Marketing	7
TE6	33	หญิง	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	Engineer	8
TE7	31	หญิง	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	Chief Marketing	6
TE8	33	หญิง	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	Supervisor	6
TE9	30	หญิง	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	Customer Service Staff	4
TE10	34	หญิง	ปริญญาโท	พนักงานบริษัท	Assistant Manager	3

จากตารางที่ 4-8 แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ระดับพนักงานในประเทศไทย พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 10 คน เป็นเพศหญิงทั้งหมด จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 มีอายุระหว่าง 30-35 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 80.00 มีอายุระหว่าง 36-40 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 80.00 ระดับปริญญาโท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 มีอาชีพเป็นพนักงานบริษัททั้งหมด จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 มีอายุงานตั้งแต่ 1-5 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 อายุงานตั้งแต่ 6-10 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 อายุงานตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 น.

ตารางที่ 4-9 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ ระดับผู้บริหาร (Executives) ในประเทศไทย

คนที่	อายุ (ปี)	เพศ	ระดับ การศึกษา	อาชีพ	ตำแหน่ง	อายุงาน (ปี)
TM1	51	ชาย	ปริญญาโท	พนักงานบริษัท	Vice President	23
TM2	52	ชาย	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	Asst. General Manager	22
TM3	53	หญิง	ปริญญาโท	พนักงานบริษัท	HR Director	30
TM4	66	ชาย	อนุปริญญา	พนักงานบริษัท	Senior Advisor	43
TM5	38	หญิง	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	Logistics Manager	10
TM6	43	ชาย	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	Marketing Manager	18
TM7	51	หญิง	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	Vice President	15
TM8	34	หญิง	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	Manager	12
TM9	55	ชาย	ปริญญาโท	พนักงานบริษัท	Delivery Manager	10
TM10	45	หญิง	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	Manager	12

จากตารางที่ 4-9 แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ระดับผู้บริหารในประเทศไทย พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 10 คน เป็นเพศชาย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และเป็นเพศหญิง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 มีอายุระหว่าง 30-40 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 มีอายุระหว่าง 51 ปีขึ้นไป จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 ระดับการศึกษานอนปริญญา จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 ระดับปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 ระดับปริญญาโท จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 มีอาชีพเป็นพนักงานบริษัททั้งหมด จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 มีอายุงานตั้งแต่ 10-19 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 อายุงานตั้งแต่ 20-29 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 อายุงานตั้งแต่ 30 ปีขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 น.

ตารางที่ 4-10 ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ระดับพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์  
ของประเทศไทย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านศาสนา

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	คุณมีแนวคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านศาสนา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น ความเชื่อ ความเคร่งครัด ความศรัทธา แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ การทำบุญ ทำทาน การยอมรับความหลากหลาย	คุณคิดว่าวัฒนธรรมทางศาสนาจะมีอุปสรรคต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร	สิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมทางศาสนาให้พนักงานสตรีมีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพคืออะไร
TE1	- ทุกศาสนาสอนให้ทุกคนเป็นคนดี มีความเท่าเทียมกันในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ - การทำงาน โดยอาศัยวัฒนธรรมทางศาสนา มาช่วยในการทำงาน ทุก ๆ คนจะมีความสำเร็จในการทำงาน	-	- จัดกิจกรรมที่มีการเอาหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา มาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน
TE2	-	- การแต่งกายเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน - ในช่วงถือศีลอด ถ้าเป็นพนักงานที่ต้องใช้แรง เสียเหงื่อมาก ๆ อาจจะมีผล	- เข้าใจในลักษณะของแต่ละศาสนา

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
TE3	- เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของแต่ละคน - เป็นส่วนที่ส่งเสริมการทำงานอย่างหนึ่ง	-	- เล็งเห็นความสำคัญของวันสำคัญในแต่ละศาสนา
TE4	- Sense ในเรื่องของความเชื่อ จะมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก และยอมรับได้ยาก	- แนวคิดไม่เข้ากัน - ศตริกียังไม่ถูกให้สิทธิอย่างเท่าเทียมเหมือนผู้ชาย - ติดกับดักของความเชื่อ	-
TE5	-	- มีในเรื่องของการแต่งกาย - ความแตกต่างในด้านอาหาร	-
TE6	-	-	- ทำบุญตักบาตรในวันสำคัญทางศาสนา
TE7	- การนับถือศาสนาแตกต่างกัน ความเชื่อก็แตกต่างกัน - มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรหรือการทำงานร่วมกันมาก	- ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมของประเทศนั้น ๆ	- ให้สวัสดิการที่เป็นประโยชน์พอสมควรกับพนักงาน ทุกศาสนา
TE8	- ทำให้ไม่ประมาท มีสติความมีน้ำใจต่อกัน - เป็นส่วนสำคัญในการทำงานร่วมกันร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กร	- วัฒนธรรมทางด้านศาสนา ยังคงมีความสำคัญต่อสตรีไทยรวมถึงวัฒนธรรมต่าง ๆ	- จัดกิจกรรมวันสำคัญทางศาสนาให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
TE9	-	-	- มีพื้นที่ สถานที่ให้ สำหรับให้พวกเขาได้ ปฏิบัติตามหลักศาสนา ของเขา - ทำบุญตักบาตรตาม ประเพณี
TE10	- ความหลากหลาย และมี พนักงานหลากหลายศาสนา ทำงานร่วมกัน	-	- มีที่สำหรับการละหมาด - ให้การสนับสนุนส่วน ร่วมในการทำบุญใน โอกาส ต่าง ๆ
รวม	6 คน = 60%	5 คน = 50%	8 คน = 80%

จากตารางที่ 4-10 ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ ระดับพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ในประเทศไทย ที่ได้รับผลกระทบทางบวกและทางลบ จำนวน 10 คน เห็นด้วยกับวัฒนธรรมด้านศาสนา

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 6 คน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านศาสนา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น ความเชื่อ ความเคร่งครัด ความศรัทธา แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ การทำบุญทำทาน การยอมรับความหลากหลาย โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ทุกศาสนาสอนให้ทุกคนเป็นคนดี มีความเท่าเทียมกันในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ การทำงานโดยอาศัยวัฒนธรรมทางด้านศาสนามาช่วยในการทำงาน ทุก ๆ คนจะมีความสำเร็จในด้านการทำงาน ศาสนาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของแต่ละคน เป็นส่วนที่ส่งเสริมการทำงานอย่างหนึ่ง มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรหรือการทำงานร่วมกันมาก เป็นส่วนสำคัญในการทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นในองค์กร

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 5 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมทางศาสนาจะมีอุปสรรคต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน

คือ การแต่งกายเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของสตรีในอุตสาหกรรมยานยนต์ ในช่วงถือศีลอด ถ้าเป็นพนักงานที่ต้องใช้แรง เสียเหงื่อมาก ๆ อาจจะมีผล ปัจจุบันสตรียังไม่ได้รับสิทธิอย่างเท่าเทียมเหมือนผู้ชาย สตรีมุสลิมอาจจะมีอุปสรรคด้านอาหารตามหลักศาสนา สำหรับสตรีไทยวัฒนธรรมทางด้านศาสนายังคงมีความสำคัญ มีความละเอียดอ่อน ช่วยให้มีจิตใจดี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 8 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมทางศาสนาให้พนักงานสตรีมีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพคืออะไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ จัดกิจกรรมที่มีการเอาหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน เข้าใจในลักษณะของแต่ละศาสนา เห็นถึงความสำคัญของวันสำคัญในแต่ละศาสนา ให้สวัสดิการที่เป็นประโยชน์พอสมควรกับพนักงาน พนักงานทุกศาสนา มีพื้นที่สำหรับให้เขาได้ปฏิบัติตามหลักศาสนาของเขา ให้การสนับสนุนส่วนร่วมในการทำบุญในโอกาสต่าง ๆ

ตารางที่ 4-11 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ของประเทศไทย  
เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านภาษา

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	<p>คุณมีแนวความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านภาษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การใช้ภาษาอังกฤษในการทำงานแทนการใช้ภาษากลางของประเทศ เช่น ภาษาไทย ภาษามลายู ภาษาจีน ภาษาอินเดีย เป็นต้น</p>	<p>วัฒนธรรมทางด้านภาษาจะเป็นผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร</p>	<p>สิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมทางด้านภาษาให้พนักงานสตรีมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลคืออะไร</p>

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
TE1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้ภาษากลางเป็นผลดีกับเรามากยิ่งขึ้น</li> <li>- การ Communicate ก็เป็นอีกทางหนึ่งที่จะทำให้เราได้ใกล้ชิดและมีความเข้าใจลึกซึ้งมากกว่าการเขียน E-mail ปกติ</li> <li>- เป็นเหมือนการ Improve ปรับปรุงตัวเราเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาษามีผลต่อการทำงานของสตรี และของทุกคน ทุกเพศ ทุกวัย</li> <li>- ภาษาเป็นตัวสนับสนุนในการทำงานมาก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรมีการจัด Training course หรืออาจจะมีภาษาเสริมของชาวต่างชาติที่มีการรวมหุ่นกัน</li> <li>- มีการสอบวัดระดับ และให้ผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรม อาจจะไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ประกาศนียบัตร</li> <li>- ส่งเสริมในเรื่องภาษาการเรียนพิเศษ มีทุนให้ไปเรียน</li> <li>- อาจมีการจัดกิจกรรม Outing ระหว่างพนักงานกับชาวต่างชาติ จะได้กล้าพูด กล้าสื่อสาร</li> </ul>
TE2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้ภาษาอังกฤษ แทนภาษากลางของแต่ละประเทศดูเหมือนเป็นเรื่องปกติไปแล้วในปัจจุบัน เพราะภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่ใช้สื่อสารกันทั่วโลก</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การส่งเสริมให้พนักงานเรียนภาษาเพิ่ม มี Training</li> <li>- ให้พนักงานมีส่วนในการเข้าร่วมประชุมกับต่างชาติ</li> <li>- ส่งเสริมให้พนักงาน E-mail เป็นภาษาอังกฤษ</li> </ul>



ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
TE3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การส่งเสริมภาษากลางหรือภาษาสากลในการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญเนื่องจากปัจจุบันมีการแข่งขันที่ค่อนข้างสูง</li> <li>- ภาษากลางจำเป็นที่จะต้องใช้ในการทำงาน ต้องผลักดันองค์กรสู่ความเป็นสากล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีผล กรณีที่ต้องติดต่อสื่อสารกับองค์กรส่วนอื่น ในส่วนที่เป็นต่างประเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เอกสารที่ใช้ในการทำงานควรเป็นภาษาอังกฤษเท่านั้น</li> <li>- การเปิดคอร์สการเรียนภาษาอังกฤษ</li> </ul>
TE4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรที่จะใช้ภาษากลางก็คือภาษาอังกฤษจะดีกว่า</li> <li>- ขอมรับความแตกต่างในเรื่องของภาษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ถ้าไม่พัฒนาในเรื่องของภาษา เวลาที่มาเป็น Senior ก็จะมีปัญหา ไม่สามารถสื่อสารกับผู้บริหารได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เปิดคอร์สการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ</li> <li>- เอกสารที่ใช้ในการทำงานควรเป็นภาษาอังกฤษเท่านั้น</li> </ul>
TE5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารเป็นภาษากลาง</li> <li>- เรียนเสริมทั้งภาษาอังกฤษและภาษาญี่ปุ่น เพราะต้องใช้ติดต่อสื่อสารกับบริษัทแม่</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีคอร์สภาษาอังกฤษมาให้พนักงานเลือกเรียน เช่น ภาษาอังกฤษสำหรับสื่อสาร</li> <li>- มีเงินเพิ่มให้</li> </ul>
TE6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คนญี่ปุ่นใช้ภาษาอังกฤษไม่ค่อยได้ จะใช้ล่ามเป็นตัวกลางในการสื่อสารกัน</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนส่งเสริมในเรื่องภาษาญี่ปุ่นเบื้องต้น</li> </ul>

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
TE7	<p>- เป็นวัฒนธรรมที่ควรให้ความสนใจมากที่สุด</p> <p>- อุตสาหกรรมยานยนต์มีหลายประเทศ ควรใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางในการสื่อสารและทำงานร่วมกัน</p> <p>- ควรที่จะเรียนรู้วัฒนธรรม เช่นการทักทาย ขอบคุณ จะทำให้การทำงานราบรื่น มีการเชื่อใจกันมากขึ้น</p>	-	<p>- การเพิ่มในส่วนของการคอร์ส Training ต่าง ๆ เช่น เพื่อ Up skill เพื่อที่จะให้รู้หลักการ และสามารถที่จะนำไปใช้ ทำให้มั่นใจมากขึ้น</p>
TE8	- ภาษาเป็นปัจจัยสำคัญมากในการทำงาน	- ถ้าทุกคนสามารถใช้ภาษาอังกฤษหรือญี่ปุ่นในการสื่อสารได้ ก็สามารถที่จะทำงานได้อย่างราบรื่น	<p>- มีการส่งเสริมด้านภาษามากขึ้น ทั้งภาษาญี่ปุ่นและภาษาอังกฤษ</p> <p>- จัดอบรมคอร์สภายในหลังเลิกงาน</p>
TE9	- ภาษาที่เราเลือกใช้ก็จะเป็นภาษาอังกฤษ คุยกับอินเดีย จีน ฟิลิปปินส์ เกาหลี หรือ โชนยูโรปก็ต้องใช้ภาษาอังกฤษ	-	- ให้โอกาสในการเรียนภาษาอังกฤษ อาจเรียนผ่าน Internet เรียน Online ใช้เวลาเรียนหลังเลิกงาน โดยบริษัทมีทุนให้หากเรียนจบในแต่ละระดับ
TE10	- ภาษาอังกฤษเป็นภาษาสากลที่สามารถสื่อสารได้กับทั้งในองค์กรและลูกค้า	- มีผลบางส่วน ถ้าสามารถใช้ภาษาญี่ปุ่นได้ก็อาจจะทำให้มีโอกาสมากกว่า	- จัดคอร์สภาษา ทั้งภาษาอังกฤษ ภาษาญี่ปุ่น ให้พนักงานได้ฝึกฝน มีคอร์สเรียนหลังเลิกงาน
รวม	10 คน = 100%	5 คน = 50%	10 คน = 100%

จากตารางที่ 4-11 ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ระดับพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ของประเทศไทย ที่ได้รับผลกระทบทางบวกและทางลบ จำนวน 10 คน เห็นด้วยกับวัฒนธรรมด้านภาษา

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 10 คน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านภาษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ใช้ภาษากลางในการสื่อสารในการทำงานจะเป็นผลดียิ่งขึ้น โดยทั่วไปภาษาอังกฤษ เป็นภาษากลางที่อุตสาหกรรมยานยนต์แทบทุกองค์กรจำเป็นต้องใช้ เพราะส่วนใหญ่เป็นบริษัทร่วมทุน การสื่อสาร การอีเมล มีความจำเป็นต้องใช้ภาษาอังกฤษที่ทุกคนทุกประเทศยอมรับว่าเป็นภาษาสากล ใยไรก็ดี บางองค์กรที่มีเฉพาะคนญี่ปุ่นกับคนไทย ก็มีการใช้ล่ามเป็นสื่อกลางระหว่างคนสองกลุ่มในการทำงาน ควรยอมรับความแตกต่างในเรื่องของภาษา อีกทั้ง ควรที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมอื่น ๆ เช่น การทักทาย การขอบคุณ เพื่อให้การทำงานมีความราบรื่นมากยิ่งขึ้น

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 5 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมทางด้านภาษาจะเป็นผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ภาษาจะมีผลต่อการทำงานของสตรีและทุกคน ทุกเพศ ทุกวัน ภาษาเป็นปัจจัยสำคัญ เป็นตัวสนับสนุนในการทำงานมาก การติดต่อสื่อสารกับองค์กรอื่นในต่างประเทศย่อมจำเป็นที่จะต้องใช้อังกฤษ หากไม่พัฒนาตนเองในเรื่องของภาษา เมื่อเติบโตขึ้นมาเป็นระดับ Senior ก็จะมีปัญหาเพราะสื่อสารกับผู้บริหารไม่ได้ ไม่เข้าใจ ถ้าทุกคนสามารถใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาญี่ปุ่นในการสื่อสารได้ ก็สามารถที่จะทำงานได้อย่างราบรื่น ถ้าหากสามารถใช้ภาษาญี่ปุ่นและภาษาอังกฤษได้ ก็อาจจะทำให้มีโอกาสมากกว่า

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 10 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมทางด้านภาษาให้พนักงานสตรีมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลคืออะไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ องค์กรควรมีการจัด Training course การส่งเสริมในเรื่องภาษา การเรียนพิเศษ มีการพิจารณาให้ทุนเรียนให้ผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรมแก่พนักงาน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจและสร้างความภูมิใจให้กับพนักงาน ซึ่งอาจจะไม่ใช่ตัวเงิน อาจจะเป็นในรูปแบบของประกาศนียบัตร มีการจัดกิจกรรม Outing ระหว่างพนักงานกับชาวต่างชาติ เพื่อให้กล้าพูด กล้าสื่อสาร ให้มีส่วนร่วมในการเข้าร่วมประชุมกับต่างชาติ ส่งเสริมให้พนักงานใช้อีเมลเป็นภาษาอังกฤษ รวมทั้งเอกสารที่ใช้ในการทำงานควรเป็นภาษาอังกฤษทั้งหมด

ตารางที่ 4-12 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ของประเทศไทย  
เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	คุณมีแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแสดงออกทางอารมณ์ กริยามารยาท การสบตา การสัมผัสกาย ตลอดจนระยะห่างในการยื่นสื่อสารกับคู่สนทนา	วัฒนธรรมทางการสื่อสารจะมีผลต่อการทำงานของสตรีหรือไม่อย่างไร	องค์กรควรมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการสื่อสารให้พนักงานสตรีได้มีส่วนร่วมและช่วยให้พวกเขาทำงานอย่างมีความสุขได้อย่างไร
TE1	- ไทยค่อนข้างจะไปทางฝั่งตะวันตกพอสมควร มีการแสดงออกทางด้านอารมณ์ การสบตากันเวลาสื่อสาร - ไม่ได้มีการแบ่งแยกเพศ - แต่ต้องภายใต้ในระดับที่เหมาะสม ทำให้รู้สึกว่าการ Open สื่อสารได้ดีมากยิ่งขึ้น	-	- ประชาสัมพันธ์ถึงข้อควรปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับทางสภาพสตรี
TE2	- การสื่อสารต้องมีความชัดเจน กระชับ สิ่งที่สื่อสารออกมามันต้องอธิบายได้	- คนไทยอาจจะถูกปลูกฝังมาว่าผู้ชายเป็นผู้นำ ผู้หญิงจะเป็นเหมือนผู้สนับสนุนผู้ตาม	- มีเวลาทำกิจกรรมหรือมีการ Meeting เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แบ่งปันข้อมูล ให้บรรยากาศรู้สึกผ่อนคลาย

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
TE3	<p>- การสื่อสารคือสิ่งที่สำคัญที่สุดในการดำเนินชีวิตประจำวัน ต้องให้ความสำคัญ ผู้สื่อและผู้รับจะต้องเข้าใจตรงกัน</p> <p>- การสื่อสารเป็นเรื่องของวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ</p>	<p>- วัฒนธรรมทางการสื่อสารมีผลในการทำงานของสตรีเป็นอย่างมาก</p>	<p>- จัดอบรมเกี่ยวกับเรื่องการติดต่อสื่อสาร การประสานงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง</p>
TE4	<p>- ในเรื่องที่จะโต้แย้งหรือแสดงความคิดเห็นนี้ค่อนข้างที่จะเปิดโอกาสให้ผู้หญิงมาก</p>	-	<p>- มีเวทีที่ให้สตรีได้สามารถแสดงศักยภาพทางความคิดของเขา</p>
TE5	<p>- แต่ละเชื้อชาติ แต่ละศาสนามีการแสดงออกทางทำทางกิริยาที่ต่างกัน</p>	-	-
TE6	<p>- มีเกณฑ์ชัดเจน แบ่งหน้าที่กันแบบชัดเจน</p>	-	-
TE7	<p>- ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ไม่ตายตัว แต่สิ่งที่ควรยึดคือ ต้องมีกาลเทศะ มีความอ่อนน้อม</p>	<p>- สตรีอาจจะมีภาวะทางอารมณ์มากกว่าผู้ชาย ควบคุมตัวเองไม่ค่อยได้ แสดงออกเต็มที่</p>	<p>- เข้าคอร์สฝึกบุคลิกภาพ หรือฝึกการพูดให้ดีขึ้น ควรมีวุฒิภาวะ</p>
TE8	<p>- การแสดงออก พฤติกรรมจะยึดหยุ่นกันได้</p> <p>- ควรใช้วัฒนธรรมทางด้านของศาสนาเข้ามาช่วยด้วย ต้องยับยั้งชั่งใจ</p>	-	-

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
TE9	- ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ไม่ตายตัว แต่สิ่งที่ควรยึดคือ ต้องมีกาลเทศะ มีความอ่อนน้อม	-	- ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกันในที่ประชุม
TE10	- มีมารยาทซึ่งกันและกัน ด้วยหน้าที่ ด้วยตำแหน่ง ของตัวบุคคลนั้น ๆ	-	- ส่งเสริมการให้เกียรติ สุภาพสตรี การแสดงออก ให้เหมาะสม ไม่ล่วงเกิน
รวม	10 คน = 100%	3 คน = 30%	7 คน = 70%

จากตารางที่ 4-12 ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ ระดับพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ของประเทศไทย ที่ได้รับผลกระทบทางบวกและทางลบ จำนวน 10 คน เห็นด้วยกับวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 10 คน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแสดงออกทางอารมณ์ กริยามารยาท การสบตา การสัมผัสกาย ตลอดจนระยะห่างในการยื่นสื่อสารกับคู่สนทนา โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ไทยค่อนข้างจะไปทางฝั่งตะวันตกค่อนข้างพอสมควร ไทยไม่ได้มีการแบ่งแยกเพศ การสื่อสารต้องมีความชัดเจน มีความกระชับ สิ่งที่สื่อสารออกมามันต้องอธิบายได้ การสื่อสารเป็นเรื่องของวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ แต่ละเชื้อชาติ แต่ละศาสนามีการแสดงออกทางท่าทางกริยาที่ต่างกัน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ไม่ตายตัว แต่สิ่งที่ควรยึดคือต้องมีกาลเทศะ มีความอ่อนน้อม

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 3 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมทางด้านการสื่อสารจะมีผลต่อการทำงานของสตรีหรือไม่ อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ คนไทยอาจจะถูกปลูกฝังมาว่าผู้ชายเป็นผู้นำ ผู้หญิงจะเป็นเหมือนผู้สนับสนุน วัฒนธรรมทางด้านการสื่อสารมีผลในการทำงานของสตรีเป็นอย่างมาก สตรีจะมีภาวะทางอารมณ์มากกว่าผู้ชาย

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 7 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์กรควรมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการสื่อสารให้พนักงานสตรีได้มีส่วนร่วมและช่วยให้พวกเขาทำงาน

อย่างมีความสุขได้อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ องค์กรประชาสัมพันธ์ถึงข้อควรปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับทางสุขภาพสตรี มีเวลาทำกิจกรรมหรือมีการ Meeting เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น จัดอบรมเกี่ยวกับเรื่องการติดต่อสื่อสาร การประสานงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีเวทีที่ให้สตรีได้สามารถแสดงศักยภาพตามความคิดของเขา ให้เข้าคอร์สฝึกอบรมบุคลิกภาพ หรือฝึกทักษะการพูดให้ดีขึ้น ยอมรับความคิดเห็นการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม ส่งเสริมการให้เกียรติสุขภาพสตรี การแสดงออกให้เหมาะสม

ตารางที่ 4-13 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ของประเทศไทย  
เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	คุณมีแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแต่งกายโดยสวมยูนิฟอร์ม การสวมใส่ชุดประจำชาติ การสวมใส่ชุดทำงานแบบสากล เป็นต้น	วัฒนธรรมการด้านการแต่งกายจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร	คุณคิดว่าองค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการแต่งกายของพนักงานสตรีให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะงานและวัฒนธรรมของประเทศอย่างไร
TE1	- เหมาะสมและถูกต้องตามกาลเทศะ เคารพซึ่งองค์กร - ชุดแบบสากลส่วนใหญ่จะเป็น Office ส่วน Uniform ก็จะเป็นการผลิตในไลน์ ถ้าต้องเข้าไปในไลน์การผลิต จะต้องใส่ Uniform และพวกอุปกรณ์ Safety	-	- จัด Uniform ให้พนักงานทุกปี

ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
TE2	- ใส่ยูนิฟอร์มเพื่อความสะอาดและปลอดภัย	-	-
TE3	-	- เครื่องแบบของพนักงานองค์กรควรจัดให้เหมาะสมกับหน้างานของพนักงานแต่ละคน - บริษัทต้องมีมาตรการหรือคำอธิบายให้พนักงานสตรีเข้าใจได้ว่า การแต่งตัวเพื่อความสวยอาจเกิดอุบัติเหตุ	- ออกแบบเครื่องแต่งกายให้เหมาะสมกับหน้างาน ต้องดูความปลอดภัยของพนักงานเป็นหลัก
TE4	- การแต่งกายของอิสลามมองว่าเป็นความกดดันของผู้หญิง - การทำงานใน Office คิดว่าชุดยูนิฟอร์มคล่องตัวที่สุด	- พนักงานออฟฟิศ ถ้าต้องออกไปติดต่องานข้างนอกก็จะแต่งตัวสวย	-
TE5	- ทุกคนสามารถใส่ยูนิฟอร์มเหมือนกัน - ยูนิฟอร์มไม่ได้แบ่งชนชั้นทุกคนเหมือนกัน	- ยูนิฟอร์มคือสิ่งที่ดีที่สุดไม่แบ่งแยก หากองค์กรให้อิสระทางความคิด มีปัญหาแน่นอน อาจเกิดอันตราย	- อยากให้องค์กรมีเสื้อสุทให้กับพนักงาน ใส่เข้าไปในงานประชุม สัมมนา เพื่อให้เกียรติกับลูกค้า



ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
TE6	- เวลาปฏิบัติงานต้องใส่ชุดยูนิฟอร์ม ส่วนเวลาเทศกาลงานประเพณีให้ใส่ตามแบบเทศกาลได้ เช่น ช่วงวันสงกรานต์ อนุญาตให้ใส่เสื้อลายดอกได้	- การแต่งกายมีผลต่อการทำงานของผู้หญิง ต้องมีความเหมาะสมกับลักษณะงาน ส่วนสตรีมุสลิมที่เคร่งก็ขึ้นอยู่กับหน่วยงานที่เขาทำ ถ้าเป็นพนักงานออฟฟิศคิดว่าไม่น่ามีอุปสรรคอะไร	-
TE7	- ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม	- เป็นการเสริมสร้างบุคลิกและเป็นการสร้างมาตรฐานให้ตัวเอง	- ต้องปรับปรุงและอาจจะต้องสำรวจเรื่องความพอใจเกี่ยวกับชุดยูนิฟอร์มจากพนักงาน
TE8	- ชุดยูนิฟอร์มปกติสำหรับพนักงานใน Line และพนักงานออฟฟิศ ส่วนช่างจะมีชุดสำหรับช่าง เป็นกางเกงทั้งหมด	-	-
TE9	- ใส่ชุด Uniform เหมือนกันทั้งผู้หญิงและผู้ชายดีที่สุด	-	-
TE10	- ชุด Uniform จะเพิ่มความกระชับกระเฉง สะดวกสบายในการทำงาน มีความปลอดภัย	- การใส่ชุดประจำชาติ ชุดกระโปรง อาจจะไม่สะดวกกับสภาพสตรีในการทำงาน	- องค์กรอาจจะมีการปรับเปลี่ยนเป็นชุดที่เรียบร้อย เหมาะสมกับการทำงาน และใกล้เคียงวัฒนธรรมของพนักงานบางศาสนาด้วย
รวม	9 คน = 90%	6 คน = 60%	5 คน = 50%

จากตารางที่ 4-13 ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ ระดับพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ของประเทศไทย ที่ได้รับผลกระทบทางบวกและทางลบ จำนวน 10 คน เห็นด้วยกับวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 9 คน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแต่งกายโดยสวมยูนิฟอร์ม การสวมใส่ชุดประจำชาติ การสวมใส่ชุดทำงานแบบสากล เป็นต้น โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือเหมาะสมและถูกต้องตามกาลเทศะ เคารพซึ่งองค์กร ชุดแบบสากลส่วนใหญ่จะเป็น Office ส่วน Uniform ก็จะเป็นการผลิตในไลน์ ถ้าต้องเข้าไปในไลน์การผลิต จะต้องใส่ Uniform และอุปกรณ์ Safety การทำงานใน Office คิดว่าชุดยูนิฟอร์มเหมาะสมและมีความคล่องตัวที่สุด ส่วนเวลาเทศกาลงานประเพณีให้ใส่ตามแบบเทศกาลได้ เช่น อนุญาตให้ใส่เสื้อลายดอกช่วงเทศกาลวันสงกรานต์ เป็นต้น

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 6 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมการด้านการแต่งกายจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ การแต่งกายมีผลต่อการทำงานของสตรี องค์กรควรจะจัดให้เหมาะสมกับหน้าที่พนักงานแต่ละคนทำอยู่ หากให้แต่งกายอิสระทางความคิด จะไม่เหมาะสมเพราะความเหมาะสมของแต่ละคนมีไม่เหมือนกัน ที่สำคัญ อาจจะทำให้เกิดอันตรายในการปฏิบัติงานได้ บริษัทควรมีมาตรการหรือคำอธิบายให้พนักงานสตรีเข้าใจว่า การแต่งตัวเพื่อความสวยงามอาจเกิดอุบัติเหตุ ยูนิฟอร์มคือสิ่งที่ดีที่สุด มีความเท่าเทียมกันทั้งผู้หญิงและผู้ชาย ทุกระดับ ไม่แบ่งแยก การแต่งกายมีผลต่อการทำงานของสตรี ต้องมีความเหมาะสมกับลักษณะงาน การแต่งกายเป็นการเสริมสร้างบุคลิกภาพ และเป็นการสร้างมาตรฐานให้ตัวเราเอง และเป็นภาพลักษณ์ต่อองค์กรด้วย

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 5 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการแต่งกายของพนักงานสตรีให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะงาน และวัฒนธรรมของประเทศอย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ องค์กรควรจัด Uniform ให้พนักงานทุกปี ออกแบบเครื่องแต่งกายให้เหมาะสมกับงาน มีเสื้อสูทให้กับพนักงานออฟฟิศ ที่มีหน้าที่ต้องติดต่อกับลูกค้าภายนอก เพื่อให้ใส่เข้าไปในร่วมงาน ร่วมประชุม สัมมนา เพื่อให้เกียรติกับลูกค้า อีกทั้ง องค์กรควรต้องปรับปรุงและอาจจะมีการสำรวจเรื่องความพอใจเกี่ยวกับชุดยูนิฟอร์มจากพนักงาน จัดชุดที่เหมาะสมกับการทำงาน และใกล้เคียงวัฒนธรรมของพนักงานบางศาสนาด้วย

ตารางที่ 4-14 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ของประเทศไทย  
เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านอาหาร

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	<p>คุณมีแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านอาหาร เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาหารของชาวมุสลิมต้องมีกระบวนการปรุงเป็นพิเศษตามข้อกำหนดของศาสนาอิสลาม และอาหารเพื่อชนชาติอื่น ๆ ที่ไม่ใช่มุสลิม</p>	<p>คุณคิดว่าวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ประเภทอาหารที่เป็นข้อจำกัดของศาสนาอิสลาม คือ การไม่ทานเนื้อหมู ไม่ทานอาหารที่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์ การรับประทานอาหารโดยการใช้มือหรือใช้ช้อนในการตักอาหาร ตลอดจนการถือศีลอด จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร</p>	<p>องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านอาหารให้พนักงานสตรีรู้สึกปลอดภัย มีความสุข และสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร</p>
TE1	<p>- อาหารเป็นเรื่องสำคัญที่ไม่ควรจมองข้ามเพราะเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมในการทำงาน</p> <p>- แบ่งโซนในการขายอาหาร แบ่งร้าน แบ่งครัวแยกอุปกรณ์ทุกอย่าง ซึ่งค่อนข้างจะเคร่งครัดสำหรับชาวมุสลิม</p>	-	<p>- จัดเป็นสวัสดิการ</p> <p>- จัดอาหารที่มีความหลากหลาย</p> <p>- จัดเตรียมอาหารที่มีความสะอาด มีคุณภาพ</p> <p>นอกจากนั้นควรจะมีราคาที่สมเหตุสมผล</p>

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
TE2	- เน้นในความหลากหลายของอาหาร แต่ถ้าพนักงานที่เคร่งครัดมาก ๆ ต้องเป็นอาหาร Halal food เท่านั้น	-	- ตรวจสอบพื้นที่การจัดเก็บ ได้มาตรฐานหรือไม่
TE3	- องค์กรควรที่จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับการปรุงอาหารที่เป็นสำหรับศาสนาอิสลามเป็นพิเศษ	-	- การแยกร้านอาหารที่เป็นเฉพาะเจาะจงของแต่ละศาสนา
TE4	- มีความหลากหลาย มีอิสลาม หรือว่ามีอินเดียมา การบริหารจัดการในเรื่องของโภชนาการก็อาจจะต้องเปลี่ยนไป	-	- เปิด Canteen ในช่วง OT ให้พนักงาน - มีอาหารกลางวันฟรี
TE5	- วัฒนธรรมที่เขาทานอาหารอย่างเช่นมีข้อห้ามอะไรบ้าง ก็ต้องมีการจัดสรรในตรงนั้นจากจำนวนพนักงาน	- ถ้าเขาทำงานใน Line มีเรื่องของสภาพแวดล้อม มันจะทำให้ Slow down ในการทำงาน	- ให้ค่าข้าวฟรีแต่อาหารต้องซื้อเอง - ถ้าคนถือศีลอด บริษัทที่ควรที่จะเข้าใจ ถ้าเป็นวัฒนธรรมของเขา
TE6	-	-	- บริษัทที่ควรที่จะต้องมี Support มุสลิมที่เขามีข้อจำกัดในการทานอาหาร
TE7	-	- ส่งผลต่อจิตใจเวลาที่เราทำงาน จิตใจของเขาอาจจะมีความสุข แต่จิตใจของคนที่ทำงานอยู่ด้วยกับเขาอย่างเรารู้สึกอึดอัดไปแล้ว	- เพิ่มข้อมูลให้เขาได้รู้ เช่น ได้รู้ว่าอาหารทดแทนกันได้อย่างไรได้

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
TE8	- บริษัทที่ควรที่จะดูแล มี การจัดอาหารไว้ให้ชาว มุสลิม หรือต้องมีการ สอบถามและตกลงกันก่อน	-	-
TE9	- อาหารค่อนข้าง หลากหลาย สามารถเลือก กินได้ - ต้องเตรียมมาเอง ก็ สามารถนั่งกินกับคนอื่น	-	- การปรุงอาหารให้ถูก สุขลักษณะ อนามัย สะอาด
TE10	- เน้นไปเรื่องของการทำงาน ความเข้าใจของการอยู่ ร่วมกัน	-	- ส่งเสริมให้มีการทำอาหาร คลีน
รวม	8 คน = 80%	2 คน = 20%	5 คน = 50%

จากตารางที่ 4-14 ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ ระดับพนักงาน ที่ได้รับผลกระทบทางบวกและทางลบ จำนวน 10 คน เห็นด้วยกับ วัฒนธรรมด้านอาหาร

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 8 คน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านอาหาร เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาหารของชาวมุสลิมต้องมีกระบวนการปรุงเป็นพิเศษตามข้อกำหนดของศาสนาอิสลาม และอาหารเพื่อชนชาติอื่น ๆ ที่ไม่ใช่มุสลิม โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ อาหารเป็นเรื่องสำคัญที่ไม่ควรจมองข้ามเพราะเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมในการทำงาน แบ่งโซนในการขายอาหาร แบ่งร้าน แบ่งครัว แยกอุปกรณ์ทุกอย่าง ซึ่งค่อนข้างจะเคร่งครัดสำหรับชาวมุสลิม เน้นในความหลากหลายของอาหาร แต่ถ้าพนักงานที่ Strict มาก ๆ ต้องเป็นอาหาร Halal food เท่านั้น วัฒนธรรมที่เขาทานอาหารอย่างเช่นมีข้อห้ามอะไรบ้าง ก็ต้องมีการจัดสรรในตรงนั้นจากจำนวนพนักงาน

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 2 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ประเภทอาหารที่เป็นข้อจำกัดของศาสนาอิสลามคือการไม่ทานเนื้อหมู ไม่ทานอาหารที่มี

ส่วนผสมของแอลกอฮอล์ การรับประทานอาหารโดยการใช้มือหรือใช้ช้อนในการตักอาหาร ตลอดจนการถือศีลอด จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ถ้าเขาทำงานใน Line มีเรื่องของสภาพแวดล้อม มันจะทำให้ Slow down ในการทำงาน ส่งผลต่อจิตใจเวลาที่เรากำลังทำงาน จิตใจของเขาอาจจะมีความสุข แต่จิตใจของคนที่ทำงานอยู่ด้วยกับเขาอย่างเรา รู้สึกอึดอัดไปแล้ว

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 5 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านอาหารให้พนักงานสตรีรู้สึกปลอดภัย มีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ จัดเป็นสวัสดิการ จัดอาหารที่มีความหลากหลาย จัดเตรียมอาหารที่มีความสะอาด มีคุณภาพ นอกจากนั้น ควรจะมีราคาที่เหมาะสม เหตุสมควร ตรวจสอบพื้นที่การจัดเก็บได้มาตรฐานหรือไม่ การแยกร้านอาหารที่เป็นเฉพาะเจาะจงของแต่ละศาสนา เปิด Canteen ในช่วง OT ให้พนักงาน ให้ค่าข้าวฟรีแต่อาหารต้องซื้อเอง ถ้าคนถือศีลอด บริษัทก็ควรที่จะเข้าใจ ถ้าเป็นวัฒนธรรมของเขา เพิ่มข้อมูลให้เขาได้รู้ เช่น ให้ความรู้ว่าอาหารทดแทนกันได้ สามารถเลือกอะไรที่หลากหลายได้ การปรุงอาหารให้ถูกสุขลักษณะ อนามัย สะอาด ส่งเสริมให้มีการทำอาหารคลีน

ตารางที่ 4-15 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ของประเทศไทย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการศึกษา

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	คุณมีแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการศึกษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การรณรงค์ส่งเสริมให้สตรีมีการศึกษาทางด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน อุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น วิศวกรรม ช่างกล	วัฒนธรรมทางด้านการศึกษาจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร	คุณคิดว่าองค์กรควรให้การสนับสนุนส่งเสริมในด้านการศึกษาสำหรับพนักงานสตรีอย่างไร ให้สตรีได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และให้ได้รับโอกาสในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต

ตารางที่ 4-15 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	ยานยนต์ ไฟฟ้า การบริหารจัดการด้าน โลจิสติกส์ เป็นต้น		
TE1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ถ้ามีความรู้ในส่วนทางด้านเทคนิคก็จะเป็นการส่งเสริมด้านการบริหารได้ดียิ่งขึ้น</li> <li>- คุยงานกับฝ่ายผลิตได้ดีได้ง่ายขึ้น และก็เข้าใจได้ดียิ่งขึ้น</li> <li>- การศึกษาไม่ควรที่จะมีการแบ่งแยกเพศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ในแง่ของอุตสาหกรรมมีผลระดับหนึ่ง แต่ก็สามารถที่จะเรียนรู้ในโรงงานได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรจะมีการสนับสนุนส่งเสริมด้านการศึกษาให้มากขึ้น เช่น ให้ทุนการศึกษาสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพเพียงพอที่จะศึกษาต่อได้</li> </ul>
TE2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- งานบางประเภททางองค์กรจะมีความเห็นว่ามันไม่เหมาะกับการทำงานของผู้หญิง ต้องใช้ทักษะค่อนข้างมาก เช่น งานช่างซ่อมบำรุง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้หญิงทำงานได้เท่าผู้ชาย ถ้าสามารถทำได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งพนักงานไปฝึกอบรมทั้งเรื่องการพัฒนาบุคลากร ภาษา เพิ่มพูนความรู้</li> <li>- มีทุนสนับสนุนให้เรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น</li> </ul>
TE3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประสบการณ์มันต้องมาควบคู่กับความรู้สามารถที่จะยกระดับตัวเองให้ก้าวหน้าไปได้เร็วขึ้น</li> <li>- การรับสมัครงาน บริษัทมักจะจงรับเพศชาย หลายองค์กรยังไม่เปิดโอกาสให้กับสตรี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีผลอย่างมาก เพราะความรู้ต้องควบคู่ไปกับประสบการณ์</li> <li>- สตรีต้องพัฒนาตนเอง พัฒนาความรู้ สติปัญญา เพื่อที่จะนำไปใช้ในการใช้ชีวิตในการดำเนินงาน จะทำให้มีประสิทธิภาพแล้วก็เกิดประสิทธิผลมากที่สุด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์กรต้องปรับทัศนคติเกี่ยวกับสตรี งานบางอย่างไม่เฉพาะผู้ชายแต่ผู้หญิงก็สามารถทำได้</li> <li>- ผู้หญิงมีจุดเด่นเรื่องความละเอียดรอบคอบกว่า ลักษณะงานเวลาที่เข้าไปทำงานมันก็จะต้องมีการคิดวิเคราะห์</li> </ul>

ตารางที่ 4-15 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
TE4	- สตรีในปัจจุบันมักจะสนับสนุนตัวเองที่จะทำให้มีการศึกษาเท่าเทียมกับผู้ชาย	- มีผล เพราะสตรีเองก็ไม่ได้เลือกเรียนด้านช่าง มุ่งไปทางบริหารธุรกิจทั่วไป ภาคอุตสาหกรรม อาจจะขาดแคลนแรงงาน	- องค์กรควรพยายามที่จะรับนักศึกษาที่จบมาทางช่าง - พยายามช่วยเหลือเด็กด้อยโอกาส ช่วยเพิ่มคุณภาพชีวิตของเขาให้ดีขึ้น สร้างตัวได้
TE5	- การศึกษาไม่ได้มีการแบ่งแยกระหว่างชายหญิง สามารถเรียนได้หมด ไม่ว่าจะ เป็นสาขาใด	- ทุกคนมีความรู้ความสามารถได้ ไม่จำเป็นที่จะต้องระบุเพศ ยกเว้นงานที่ต้องใช้แรงหนัก	- ส่งเสริมให้เรียนเกี่ยวกับภาษาที่สองที่สาม เป็นการเพิ่มทักษะในการสื่อสารในการทำงาน
TE6	-	-	- ส่งเสริมสนับสนุนในเรื่องของทุนการศึกษา - จัดอบรมในเรื่องของพื้นฐานที่จำเป็นต้องรู้
TE7	- สตรีควรที่จะได้เรียนรู้อะไรเพิ่มเติมในส่วนที่เป็นงานที่ตัวเองรับผิดชอบ	- มีผล แต่ไม่ 100% ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการศึกษาอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับที่เปิดรับความคิดเห็นทัศนคติต่าง ๆ ด้วย	- จัดคอร์สเพิ่มเติมให้สตรีมีความรู้ในลักษณะงานของตัวเองหรือจะเป็นความรู้ด้านภาษา ความรู้เฉพาะด้าน - สนับสนุนทุนการศึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาว
TE8	- สังคมเปลี่ยนแปลงไปมาก ในอนาคตความรู้ด้านภาษาสำคัญมาก	-	- ส่งเสริมด้านภาษา การบริหาร การวางแผน และการแก้ปัญหา



ตารางที่ 4-15 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
TE9	- ผู้หญิงกับผู้ชาย สามารถศึกษา เรียนรู้ และทำงานได้ในทุกสาขา ด้าน Programmer ส่วนมากจะเป็นผู้หญิง	- มีผล ขึ้นอยู่กับแต่ละสถาบัน	- ส่งเสริมให้พนักงานได้ออกไปฝึกอบรมบ้าง กรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ
TE10	-	-	- จัดคอร์สสั้น ๆ เพื่อให้เข้าใจ หรือไปอบรมนอกสถานที่ - สนับสนุนการศึกษาต่อในช่วงวันเสาร์อาทิตย์ โดยบริษัทอาจจะไม่หักวันทำงาน ไม่เสียสิทธิวันลา
รวม	8 คน = 80%	7 คน = 70%	10 คน = 100%

จากตารางที่ 4-15 ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ระดับพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทย ที่ได้รับผลกระทบทางบวกและทางลบ จำนวน 10 คน เห็นด้วยกับวัฒนธรรมด้านการศึกษา

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 8 คน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการศึกษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การรณรงค์ส่งเสริมให้สตรีมีการศึกษาทางด้านที่เกี่ยวข้องกับงานอุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น วิศวกรรมศาสตร์ ช่างกล ยานยนต์ ไฟฟ้า การบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ เป็นต้น โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ถ้าสตรีมีความรู้ในส่วนของงานทางด้านเทคนิคก็จะเป็นการส่งเสริมด้านการบริหารได้ดียิ่งขึ้น สามารถคุยงานกับฝ่ายผลิตได้ดี ได้ง่ายขึ้น และก็เข้าใจได้ดียิ่งขึ้น การศึกษาไม่ควรที่จะมีการแบ่งแยกเพศ เรียนได้ทั้งหญิงและชาย งานบางประเภทบางองค์กรอาจจะมีความคิดเห็นว่าไม่เหมาะกับการทำงานของสตรี แต่ก็มียานหลายอย่างที่สตรีทำได้ และอาจจะทำได้ดีกว่าผู้ชาย เช่น Programmer ส่วนมากก็จะเป็นสตรี โดยบางองค์กรมีความเห็นว่า ประสบการณ์มันต้องมาควบคู่กับความรู้สามารถเสมอ สตรี

ควรที่จะมีโอกาสได้เรียนรู้เพิ่มเติมในส่วนงานที่ตัวเองรับผิดชอบ ในอนาคตความรู้ด้านภาษาจะมีความสำคัญมาก ตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 7 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมทางการศึกษามีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ การยอมรับ ให้เกียรติ มีความเสมอภาค และก็มีศักดิ์ศรีเท่าเทียมกัน ผู้หญิงทำงานได้เท่าผู้ชาย ถ้าสามารถทำได้ การพัฒนาตนเอง พัฒนาความรู้ แล้วก็การพัฒนาสติปัญญา เพื่อที่จะนำไปใช้ในการใช้ชีวิตและการดำเนินงาน จะทำให้มีประสิทธิภาพแล้วก็เกิดประสิทธิผลมากที่สุด สตรีเองก็ไม่ได้เลือกเรียนสาขาวิศวะหรือทางช่าง มักจะมุ่งไปทางบริหารธุรกิจทั่วไป ความรู้ความสามารถสามารถพัฒนาได้ทุกคน โดยที่ไม่จำเป็นต้องจะต้องระบุเพศ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเรื่องการศึกษาอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับที่เปิดรับความคิดเห็นทัศนคติต่าง ๆ ด้วย

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 10 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์กรควรให้การสนับสนุนส่งเสริมในด้านการศึกษสำหรับพนักงานสตรีอย่างไร ให้สตรีได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และให้ได้รับโอกาสในการทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ได้มีโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมโดยให้ทุนการศึกษาสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพเพียงพอที่จะศึกษาต่อ ส่งพนักงานไปฝึกอบรม ทั้งเรื่องการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ด้านภาษา มีทุนสนับสนุนให้เรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น อนุญาตให้พนักงานสามารถไปเรียนวันเสาร์อาทิตย์โดยที่องค์กรไม่หักวันทำงานหรือพนักงานจะไม่เสียสิทธิวันลา องค์กรควรให้โอกาสพยายามที่จะรับนักศึกษาที่จบมาทางช่างให้มากขึ้น ช่วยเหลือเด็กด้อยโอกาส ซึ่งเป็นการช่วยส่งเสริมด้านคุณภาพชีวิตของพวกเขาด้วย นอกจากนี้ องค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับภาษาที่สองที่สาม เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

ตารางที่ 4-16 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ของประเทศไทย  
เกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	<p>คุณมีแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เช่น การตรงต่อเวลา การมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จในงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำ กล้ารับความเสี่ยง การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม ความเป็นเจ้าของ ยอมรับความหลากหลาย มีความเสมอภาคและโอกาสสำหรับสตรี</p>	<p>วัฒนธรรมในการทำงานจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่อย่างไร</p>	<p>สิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในการทำงานให้สตรีได้มีส่วนร่วม เกิดความจงรักภักดี มีความมั่นคงในการทำงาน มีความสุขและรู้สึกถึงความ เป็นเจ้าของ สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และส่งมอบงานที่ดีเลิศ สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยาวนาน คืออะไร</p>
TE1	<p>- ควรจะมองที่ความสามารถเป็นหลักมากกว่าเรื่องสัญชาติ ศาสนา หรือเพศ - ปัจจุบันสตรีมีความสามารถ มีวินัย ตรงต่อเวลา มีความมุ่งมั่นอดทน ได้มากกว่าเพศชาย</p>	<p>- มีผล สตรีต้องมีความกล้า กล้าพูดเพื่อที่จะได้มีการสื่อสารแบบสองทาง (Two ways communication) จะได้ New idea ได้ทุก ๆ อย่าง มีการระดมสมองซึ่งกันและกัน จะได้ผลลัพธ์ที่ดีออกมา</p>	<p>- ให้สิทธิความเสมอภาคเท่าเทียมกันทั้งหญิงและชาย - งานทุกงานมีความสำคัญ เกิดความภาคภูมิใจ มีความรู้สึกถึงความ เป็นเจ้าของ - งานหนึ่งงานมีคนทำได้</p>

ตารางที่ 4-16 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	มีความละเอียดมากกว่า มีความเป็นผู้นำด้วยความ เป็นเพศแม่ มีความกล้า มีความอ่อนโยน แต่ก็ แข็งแกร่งภายใน		มากกว่าหนึ่งคน - มีสวัสดิการที่เอื้ออำนวย ให้เขาดูแลตนเองและ ครอบครัว
TE2	- สตรีต้องทำความเข้าใจใน งาน - มีวิธีการทำงานที่แตกต่าง กัน ควรจะต้องมีในเรื่อง ของการ Training ให้กับ พนักงานด้วย	- มีผล สำหรับสตรีในใน ประเทศมุสลิม - ไทยอยู่ที่ผลการทำงาน ของแต่ละคน	- ทำให้พนักงานรู้สึกถึง ความจงรักภักดีกับบริษัท - เห็นความสำคัญและ มอบหมายงานสำคัญให้ทำ
TE3	- ไม่จำแนกแยกแยะว่าเพศ ชายหรือเพศหญิง ทุกคนมี เป้าหมายเดียวกัน ร่วมกัน ทำงานเป็นทีม	- มีผลมาก ถ้าไม่เปิด โอกาส ให้ผู้หญิงเลย จะขาดความ เป็นสากล - เสียโอกาสการพัฒนา บุคลากรของตนเอง เพราะ คิดว่าเป็นสตรี	- นึกถึงกำลังใจเป็นสำคัญ ซึ่งองค์กรจะละเลยไม่ได้ - มองเห็นในคุณค่าของ พนักงาน ไม่ว่าจะเป็ นผู้หญิงหรือผู้ชาย
TE4	- ผู้หญิงก็ทำงานได้เหมือน ผู้ชาย - งานบางอย่างผู้หญิงกลับ เป็นผู้นำได้ดีกว่าผู้ชาย - การ recruit ส่วนใหญ่ องค์กรจะรับผู้ชาย ควรจะ มองผู้หญิงให้เยอะขึ้น	-	- ให้โอกาสในเรื่องของ การเติบโต ให้ความรู้ ให้ เวทีที่สตรีได้แสดงศักยภาพ - การเติบโต ในสายอาชีพ ของพนักงานที่ชัดเจน

ตารางที่ 4-16 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
TE5	-	- มีผล เช่น คนญี่ปุ่นบางคน เสียงดังมาก ใช้เท้าชี้ของ ตะเก้าอี้ มีผลต่อจิตใจของ คนไทย	- สวัสดิการที่ดี ที่ให้เพิ่มคง เป็นเบี่ยขยัน ค่าตอบแทนที่ เพิ่มขึ้น - ส่งพนักงานไป Train ทุกปี
TE6	- ปัจจุบันผู้หญิงมาเป็นผู้นำ เยอะ ขึ้นอยู่ที่ความสามารถ ของแต่ละคนมากกว่า	-	-
TE7	- ผู้หญิงเป็นคนตรงต่อ เวลา มีความละเอียด แต่สิ่ง ที่ผู้หญิงขาดคือความเด็ด เดี่ยว - การทำงานกับคนที่ หลากหลายของผู้หญิงมีผล ผลักดันให้เราก้าวไปสู่ใน อีกระดับหนึ่งได้	- ถ้าอยู่ในวัฒนธรรมองค์กร ที่ล้ำสมัย สตรีก็จะเป็นคนที่ อยู่ในกรอบนั้น	- ความเสมอภาค ไม่ว่าจะ มอบให้ผู้บริหารที่เป็นบุรุษ หรือสตรี ถ้ามีประสิทธิภาพ เท่ากัน ไม่แบ่งแยกเพศ
TE8	- ผู้บริหารจะเป็นหญิงหรือ ชายขึ้นอยู่กับใครเหมาะสม กับงาน - เรื่องบัญชี การเป็นผู้ ตัดสินใจ หรือเป็นผู้มี อำนาจในการเซ็น ผู้หญิงจะ เหมาะสมกว่าผู้ชาย - การให้ผู้หญิงขึ้นตำแหน่ง ระดับสูงต้องปรับทัศนคติ ไม่ให้มีนิสัยผู้หญิง ต้องเปิด กว้าง	-	-

ตารางที่ 4-16 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
TE9	- ต้องมองข้ามเรื่องเพศ ต้อง Focus ที่ความคิดที่เขา คิดออกมา ห้ามไปตั้งแง่ว่า เป็นผู้หญิง เปิด โอกาสทั้ง ชายหญิง	- มีผลกระทบต่อสตรี ตอน ที่ลาคลอดบุตร - องค์กรเปิดกว้าง มอง ความสามารถมากกว่ามอง ที่เรื่องเพศ	-
TE10	- ไม่ได้แบ่งแยกแบ่งเพศ สามารถให้ออกาสทุกคน เท่าเทียมกัน ขึ้นอยู่กับผล ของงานที่ทำมากกว่า ต้อง ทำงานให้ได้ตรงตามเวลา มีความรับผิดชอบและ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	-	- สอบถามถึงสารทุกข์สุข คิบ ทำให้พนักงานเอง ภูมิใจ รักในการทำงาน และก็มีความสุขในการ ทำงาน
รวม	8 คน = 80%	6 คน = 60%	7 คน = 70%

จากตารางที่ 4-16 ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ระดับพนักงานในอุตสาหกรรม ยานยนต์ ของประเทศไทย ที่ได้รับผลกระทบทางบวกและทางลบ จำนวน 10 คน มีความเห็น เกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 8 คน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน เพื่อ ส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ให้สามารถแข่งขัน ได้อย่างยั่งยืน เช่น การตรงต่อเวลา การมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของงาน การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำ ความกล้าในการรับความเสี่ยง การมีส่วนร่วม การทำงาน เป็นทีม การมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ การยอมรับความหลากหลายในด้านต่าง ๆ รวมถึงความ เสมอภาคและโอกาสสำหรับสตรี โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ องค์กรต่าง ๆ ควรจะมองที่ ความสามารถเป็นหลักมากกว่าเรื่องสัญชาติ ศาสนา หรือเพศ แต่ละที่มีวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน ควรจะต้องมีการฝึกอบรมให้กับพนักงานด้วย การมีส่วนร่วมของสตรีในการทำงาน โดยเฉพาะ การทำงานกับคนที่หลากหลายมีส่วนผลักดันให้สตรีได้ก้าวขึ้นไปสู่อีกระดับหนึ่งได้

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 6 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงานจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกันคือ มีผลแน่นอน หากสตรีไม่มีความกล้าหาญ สตรีจะต้องกล้าพูด กล้าแสดงความคิดเห็น เพื่อที่จะได้มีการสื่อสารแบบสองทาง (Two ways communication) ซึ่งจะส่งผลให้ได้แนวคิดใหม่ (New idea) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันและกัน จะทำให้บรรยากาศการทำงานที่รู้สึกผ่อนคลาย วัฒนธรรมการทำงานมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะในประเทศมุสลิมที่ให้ความสำคัญกับผู้ชายเป็นหลัก ให้ผู้ชายเป็นผู้นำ แต่สำหรับประเทศไทย องค์กรให้ความสำคัญที่ความรู้ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานของแต่ละคนมากกว่าการมองที่เพศ วัฒนธรรมขององค์กรถ้าไม่เปิดโอกาสให้ผู้หญิงเลย จะขาดความเป็นสากล ถ้าอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรที่ล้ำสมัย สตรีก็จะเป็นคนที่อยู่ในกรอบนั้น วัฒนธรรมในการทำงานต้องเปิดกว้างให้แสดงความคิดเห็น ยอมรับถึงความสามารถของในตัวเองมากกว่าปัจจัยอื่น

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 7 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในการทำงานให้สตรีได้มีส่วนร่วม เกิดความจงรักภักดี มีความมั่นคงในการทำงาน มีความสุขและรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและส่งมอบงานที่ดีเลิศสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยาวนาน คืออะไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกันคือ องค์กรควรให้สิทธิความเสมอภาค โดยเท่าเทียมกันทั้งบุรุษและสตรี งานทุกงานเป็นงานที่สำคัญ ต้องทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ มีความรู้สึกว่าได้เป็นเจ้าของร่วมกับองค์กร งานหนึ่งงานมีคนมากกว่าหนึ่งคนทำได้ มีสวัสดิการที่จะเอื้ออำนวยให้เขาสามารถดูแลตนเองและครอบครัวได้ ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความจงรักภักดีกับบริษัท มองเห็นความสำคัญของพนักงาน กำลังใจเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรจะละเลยไม่ได้เลย มีการวางแผนเส้นทางงานเพื่อการพัฒนาการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานที่ชัดเจน ให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกันทุกคน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารที่เป็นบุรุษหรือสตรี การสอบถามสารทุกข์สุขดิบ ทำให้พนักงานเองภูมิใจ รักในการทำงาน และรู้สึกมีความสุขในการทำงาน มีความรู้สึกถึงความร่วมถึงความเป็นเจ้าขององค์กร

ตารางที่ 4-17 ข้อเสนอแนะจากผู้ให้สัมภาษณ์ ระดับพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทย

คนที่	ประเด็นความเห็น
	คุณคิดว่าหน่วยงานรัฐบาลควรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและส่งเสริมสตรีในการทำงานในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์อย่างไร เพื่อให้สตรีมีโอกาสในการทำงานมากขึ้น และสามารถแข่งขันได้แบบยั่งยืน
TE1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลดช่องว่างระหว่างเพศหญิงและเพศชาย</li> <li>- จัดฝึกอบรมเฉพาะทางต่าง ๆ</li> <li>- ส่งเสริมด้วยการใช้กฎ ข้อกำหนด หรือสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เพิ่มเติมให้กับหน่วยงานทั้งของภาครัฐและเอกชน</li> <li>- จัดคอร์ส จัดหลักสูตรอบรมเพิ่มเติมด้านงานช่าง</li> </ul>
TE2	- การประชาสัมพันธ์ เรื่องของการส่งเสริมมุ่งเน้นให้ผู้หญิงเรียนทางสายช่างมีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า
TE3	- ปรับความคิดใหม่เกี่ยวกับความเสมอภาคหรือความเท่าเทียมกันของชายและหญิงค่ะ
TE4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เปิดโอกาสให้ผู้หญิงเข้าไปทำงาน ให้สิทธิผู้หญิงเท่ากับผู้ชาย</li> <li>- ปกป้องเพศของสตรี ความไม่ปลอดภัยของสตรี</li> </ul>
TE5	- สวัสดิการที่เกี่ยวกับผู้หญิงในเรื่องของการทำงาน
TE6	-
TE7	- รัฐบาลไทยค่อนข้างที่จะเปิด ไม่ค่อยปิดกั้นในการทำงาน
TE8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สวัสดิการที่เกี่ยวกับสตรี</li> <li>- ช่วยผลักดันให้สนับสนุนเรื่องของการที่ให้ลูก ได้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับแม่</li> <li>- ส่งเสริมเรื่องการคิดบวกให้พนักงานในองค์กร</li> <li>- รมรณรงค์ส่งเสริมให้พนักงานหรือว่าสตรีไทยคลายเครียดจากการทำงาน</li> <li>- ส่งเสริมในเรื่องของสุขภาพ</li> <li>- ส่งเสริมการเพิ่มทักษะ</li> </ul>
TE9	-
TE10	- สนับสนุนถึงความเสถียรของผู้หญิงในการทำงานมากยิ่งขึ้น สุขภาพ
รวม	8 คน = 80%



จากตารางที่ 4-17 ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ ระดับพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย ที่ได้รับผลกระทบทางบวกและทางลบ จำนวน 10 คน ได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับภาครัฐ ดังนี้

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 8 คน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานรัฐบาลควรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและส่งเสริมสตรีในการทำงานในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์อย่างไร เพื่อให้สตรีมีโอกาสในการทำงานมากขึ้น และสามารถแข่งขัน ได้แบบยั่งยืน โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ลดช่องว่างระหว่างเพศหญิงและเพศชาย จัดฝึกอบรมเฉพาะทางต่าง ๆ ส่งเสริมด้วยการใช้กฎ ข้อกำหนด หรือสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เพิ่มเติมให้กับหน่วยงานทั้งของภาครัฐและเอกชน จัดคอร์ส จัดหลักสูตรอบรมเพิ่มเติมด้านงานช่าง ปรับความคิดใหม่เกี่ยวกับความเสมอภาคหรือความเท่าเทียมกันของชายและหญิง เปิดโอกาสให้ผู้หญิงเข้าไปทำงาน ให้สิทธิผู้หญิงเท่ากับผู้ชาย สวัสดิการที่เกี่ยวกับผู้หญิงในเรื่องของการทำงาน ช่วยผลักดันให้สนับสนุนเรื่องของการที่ให้ลูก ได้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับแม่ ส่งเสริมเรื่องการคิดบวกให้พนักงานในองค์กร รมรงค์ ส่งเสริมให้พนักงานหรือว่าสตรีไทยคลายเครียดจากการทำงาน ส่งเสริมในเรื่องของสุขภาพ ส่งเสริมการเพิ่มทักษะ

ตารางที่ 4-18 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์ ของประเทศไทย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านศาสนา

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	คุณมีแนวคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านศาสนา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น ความเชื่อ ความเคร่งครัด ความศรัทธา แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ การทำบุญทำทาน การยอมรับความหลากหลาย	คุณคิดว่าวัฒนธรรมทางศาสนาจะมีอุปสรรคต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร	สิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมทางศาสนาให้พนักงานสตรีมีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพคืออะไร

ตารางที่ 4-18 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
TM1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศาสนาไม่มีความแตกแยกกัน</li> <li>- ผู้หญิงหรือผู้ชายก็สามารถทำงานได้</li> <li>- มีห้องที่เป็นห้อง Pray room</li> <li>- มีอาหารที่เป็นฮาลาลฟู๊ดส์</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จะเป็นศาสนาอะไร ทุกคนมีความเท่าเทียมกัน</li> <li>- ศาสนาอิสลามอาจจะมี ความเจ็บป่วยจากความ เคร่งครัดของกิจกรรมทาง ศาสนา เพราะงานเป็น อุตสาหกรรมหนัก</li> </ul>
TM2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เสริมที่ตัวบุคคลนั้น ๆ ใน การทำงาน ให้เป็นคนที่มี ความคิด มีจิตใจที่เป็น คุณธรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีผลให้สตรีเคารพเรื่อง เวลาการปฏิบัติงานที่ตรง ต่อเวลา</li> <li>- มีจริยธรรมในการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีชมรมพุทธศาสนา เน้น ในเรื่องของการรู้ข้อควร ปฏิบัติทางด้านพุทธนำไปสู่ เรื่องของการให้การร่วมมือ มี Teamwork</li> </ul>
TM3	-	-	-
TM4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การละหมาดจะเป็น อุปสรรคเป็นอย่างยิ่ง</li> <li>- มุสลิมอุปสรรคมาก ไม่ว่า เรื่องของ ขนบธรรมเนียม ประเพณี ความคิด ความ อ่าน การไม่เท่าเทียมกัน ระหว่างผู้ชาย ผู้หญิง</li> </ul>	-	-
TM5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วัฒนธรรมทางด้านศาสนา ที่ต่างศาสนากันก็มีผลต่อ การทำงานสตรี แต่ละ ศาสนา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ต่างศาสนา ต่างวัฒนธรรม ต่างกิจกรรมของศาสนาจะ มีผลในการทำงาน</li> </ul>	-

ตารางที่ 4-18 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
TM6	- อิสลามเรื่องของการ แต่งตัว การรับประทาน อาหาร การนำอาหารมา รับประทาน - ศาสนาอิสลามมี ข้อกำหนดหรือข้อบัญญัติ ที่แตกต่างจากศาสนาอื่น	-	- ส่งเสริมในเรื่องของการ ทำละหมาดให้กับพนักงาน ที่เป็นมุสลิม - จำหน่ายอาหารอิสลาม - ให้ความร่วมมือเรื่องการ ถือศีลอดหรือแม่แต่วันฮารี รายา (Hari Raya)
TM7	-	-	- มีกิจกรรมให้พนักงาน ออกกำลังกาย
TM8	- ถ้าต้องขึ้นอยู่กับบริษัทที่ เป็น Global หรือที่ต้องทำ กับต่างชาติ อาจจะมีปัญหา ในเรื่องของความเชื่อหรือ ความศรัทธา	- ศาสนาที่ค่อนข้าง เคร่งครัดอย่างอิสลาม คิด ว่าน่าจะมีปัญหา - ศาสนาอิสลามจำกัดเรื่อง ของสตรีในการทำงาน	- พยายามเรียนรู้วัฒนธรรม เพื่อปรับให้จูนเข้ากันได้
TM9	-	-	- มีร้านอาหารสำหรับคนที่ นับถือศาสนาอิสลาม
TM10	-	-	-
รวม	6 คน = 60%	3 คน = 30%	6 คน = 60%

จากตารางที่ 4-18 ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ ระดับผู้บริหารในอุตสาหกรรม  
ยานยนต์ของประเทศไทย ที่ได้รับผลกระทบทางบวกและทางลบ จำนวน 10 คน เห็นด้วยกับ  
วัฒนธรรมด้านศาสนา

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 6 คน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านศาสนา เพื่อส่งเสริม  
การทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น ความเชื่อ ความเคร่งครัด ความศรัทธา  
แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ การทำบุญทำทาน การยอมรับความหลากหลาย โดยมีความเห็นสอดคล้อง  
กัน คือ ศาสนาไม่มีความแตกแยกกัน ผู้หญิงหรือผู้ชายก็สามารถทำงานได้ เสริมที่ตัวบุคคลนั้น ๆ

ในการทำงาน ให้เป็นคนที่มีความคิด มีจิตใจที่เป็นคุณธรรม ศาสนาอิสลามมีข้อกำหนดหรือข้อบัญญัติที่แตกต่างจากศาสนาอื่น ทั้งทางด้านอาหารและการแต่งตัว

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 3 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมทางศาสนาจะมีอุปสรรคต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกันคือ มีผลให้สตรีเคารพเรื่องเวลาการปฏิบัติงานที่ตรงต่อเวลา มีจริยธรรมในการทำงาน ต่างศาสนาต่างวัฒนธรรม ต่างกิจกรรมของศาสนาจะมีผลในการทำงาน ศาสนาอิสลามจำกัดเรื่องของสตรีในการทำงาน

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 6 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมทางศาสนาให้พนักงานสตรีมีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพคืออะไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ จะเป็นศาสนาอะไร ทุกคนมีความเท่าเทียมกัน ชมรมพุทธศาสนา เน้นในเรื่องของการรู้ข้อควรปฏิบัติทางด้านพุทธนำไปสู่เรื่องของการให้การร่วมมือ มี Teamwork ส่งเสริมในเรื่องของการทำละหมาดให้กับพนักงานที่เป็นมุสลิมจำหน่ายอาหารอิสลาม ให้ความร่วมมือเรื่องการถือศีลอดหรือแม้แต่วันฮารีรายา (Hari Raya) พยายามเรียนรู้วัฒนธรรม เพื่อปรับให้จูนเข้ากันได้

ตารางที่ 4-19 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์ ของประเทศไทย  
เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านภาษา

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	คุณมีแนวความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านภาษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การใช้ภาษาอังกฤษในการทำงานแทนการใช้ภาษากลางของประเทศ เช่น ภาษาไทย ภาษามาลเลย์ ภาษาจีน ภาษาอินเดีย เป็นต้น	วัฒนธรรมทางด้านภาษาจะเป็นผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร	สิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมทางด้านภาษาให้พนักงานสตรีมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลคืออะไร

ตารางที่ 4-19 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
TM1	<p>- ภาษาอังกฤษเป็น ภาษากลาง</p> <p>- การประชุมในกลุ่มย่อย เล็ก ๆ ของแผนกที่ไม่มี ชาวต่างชาติ ก็อาจจะเป็น ภาษาไทย</p> <p>- ในไลน์การผลิต ไม่ จำเป็นต้องใช้ภาษาอังกฤษ เพียงแต่เขาต้องอ่าน Part name ที่เป็นภาษาอังกฤษได้</p>	<p>- มองที่ความสามารถ ไม่ได้มองว่าเป็นหญิงหรือ ชาย</p> <p>- พนักงานสามารถที่จะ สื่อสารได้ มี Good communication skill มี Good Presentation skill สามารถพูดภาษาอังกฤษได้ ก็ได้เปรียบ</p>	<p>- มีการจัดให้เรียน ภาษาญี่ปุ่นในองค์กร</p> <p>- มี Budget ให้</p> <p>- พุดจากกัน คุยกันใน Morning meeting เป็น ภาษาอังกฤษ</p>
TM2	<p>- การใช้ภาษากลางเป็นการ สื่อที่ดีที่สุด</p> <p>- ภาษาอังกฤษไม่ได้ขึ้นอยู่กับ เหตุและปัจจัยหรือว่า เรื่องของวัตถุประสงค์ใน การนำไปใช้</p>	<p>- เรื่องของการสื่อสาร ถ้า เราสื่อแล้วไม่เข้าใจหรือ ตีความหมายผิด</p>	<p>- มีหลักสูตรเพิ่มพูนความรู้ ให้กับทางออฟฟิศ</p>
TM3	<p>- มุ่งเน้นในเรื่องของการ พัฒนาภาษาอังกฤษ ไม่ว่าจะ จะชายหรือหญิงก็สามารถ เติบโตได้มากกว่านี้</p>	<p>- ความสามารถในการใช้ ภาษาที่ดีมันจะทำให้เรามี โอกาสเติบโตได้เร็ว</p>	<p>- จัดสรรงบประมาณใน ด้านการพัฒนา ภาษาอังกฤษหรือ ภาษาญี่ปุ่นให้กับพนักงาน</p>
TM4	<p>- ถ้าคนที่ไม่มีความรู้ ภาษาอังกฤษ จะมีผลหรือมี ปัญหาในการทำงาน เพราะ จะพูดติดต่อกันไม่ได้ ต้อง ใช้ล่าม</p>	<p>- คนที่ได้ภาษาที่ใช้ใน องค์กรก็ได้เปรียบ</p>	-

ตารางที่ 4-19 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
TM5	- ใช้ภาษากลาง คือ ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร	- ถ้าไม่ได้ภาษาเลย แม้กระทั่งภาษากลางคือ ภาษาอังกฤษหรือภาษาของบริษัทที่ทำงานอยู่ ก็ค่อนข้างที่จะทำงานลำบาก	- ตอบเมลล์หรือนำเสนองาน เป็นภาษาอังกฤษ - ส่งพนักงาน ไปอบรมเป็น คอร์ส
TM6	- ภาษาที่จะเข้ามามีบทบาท น่าจะเป็นภาษาอังกฤษ	-	- ส่งเสริมการจัดคอร์ส อบรมเพื่อพัฒนาเสริม ศักยภาพด้านภาษา
TM7	- คนที่ทำงานใน อุตสาหกรรมนี้ต้อง Improve เรื่องการใช้ภาษา เพราะต้องสื่อสารข้ามชาติ	- ภาษาเก่ง ถ้าทำงานเท่ากัน ใน Level เดียวกัน โอกาส ในการทำงานก็จะดีกว่า	- จัดสอบวัดระดับ TOEIC ทั้งบริษัท - จัดหลักสูตรเรียนภาษา - ค่าตอบแทนทางด้านภาษา
TM8	- ภาษาอังกฤษในการ ทำงานค่อนข้างสำคัญ	- ถ้าไม่ปรับตัวทางด้าน ภาษา จะทำให้ไม่สามารถ ทำงาน ในส่วนงานของ อุตสาหกรรมรถยนต์ได้	- เรียน External training - ให้ครูเข้ามา Training ข้าง ใน
TM9	- พนักงานสตรีที่เป็น อิสลามมีความเข้าใจ ภาษาอังกฤษมากกว่า อิสลามผู้ชาย	-	- ผลักดันให้ออกไปสอบ คอร์สที่เป็นตัววัด
TM10	- ค่อนข้างยาก ประเทศเรา ภาษายังพัฒนาได้ไม่เยอะ	- การพิจารณาเลื่อน ตำแหน่ง ปรับตำแหน่ง ก็ จะดูในเรื่องของการสื่อสาร ว่าได้แค่ไหน ระดับไหน	- ให้พนักงานไปเรียน ภาษาอังกฤษ - มีสวัสดิการให้ คือ ช่วยเหลือค่าเรียนปีละ 80% - ส่งเมลล์สื่อสารที่ใช้ ภาษาอังกฤษ
รวม	10 คน = 100%	8 คน = 80%	9 คน = 90%

จากตารางที่ 4-19 ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ ระดับผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์ ของประเทศไทย ที่ได้รับผลกระทบทางบวกและทางลบ จำนวน 10 คน เห็นด้วยกับวัฒนธรรมด้านภาษา

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 10 คน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านภาษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การใช้ภาษาอังกฤษในการทำงานแทนการใช้ภาษากลางของประเทศ เช่น ภาษาไทย ภาษามลายู ภาษาจีน ภาษาอินเดีย เป็นต้น โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลาง มุ่งเน้นในเรื่องของการพัฒนาภาษาอังกฤษ ไม่ว่าจะชายหรือหญิงก็สามารถเติบโตได้มากกว่านี้ ถ้าคนที่ไม่มีความรู้ภาษาอังกฤษจะมีผลหรือมีปัญหาในการทำงาน เพราะจะพูดติดต่อกันไม่ได้ ต้องใช้ล่าม

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 8 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมทางด้านภาษาจะเป็นผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ มองที่ความสามารถ ไม่ได้มองว่าเป็นหญิงหรือชาย พนักงานสามารถที่จะสื่อสารได้ มี Good communication skill มี Good presentation skill สามารถพูดภาษาอังกฤษได้ ก็ได้เปรียบความสามารถในการใช้ภาษาที่ดีมันจะทำให้เขามีโอกาสเติบโตได้เร็ว

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 9 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมทางด้านภาษาให้พนักงานสตรีมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลคืออะไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ พูดจាកัน คอยกันใน Morning meeting เป็นภาษาอังกฤษ มีหลักสูตรเพิ่มพูนความรู้ให้กับทางออฟฟิศ จัดสรรงบประมาณในด้านการพัฒนาภาษาอังกฤษหรือภาษาญี่ปุ่นให้กับพนักงาน ส่งพนักงานไปอบรมเป็นคอร์ส ค่าตอบแทนทางด้านภาษา

ตารางที่ 4-20 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์ ของประเทศไทย  
เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	คุณมีแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแสดงออกทางอารมณ์ กริยามารยาท การสบตา การสัมผัสกาย ตลอดจนระยะห่างในการยื่นสื่อสารกับคู่สนทนา	วัฒนธรรมทางการสื่อสารจะมีผลต่อการทำงานของสตรีหรือไม่อย่างไร	องค์กรควรมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการสื่อสารให้พนักงานสตรีได้มีส่วนร่วมและช่วยให้พวกเขาทำงานอย่างมีความสุขได้อย่างไร
TM1	- ผู้หญิงต้องมี Distance - จะจับมือกัน จะกอดคอกัน น้องมุสลิมที่อยู่ประเทศมาเลเซียรับไม่ได้ - วัฒนธรรมของพี่น้องมุสลิมคือการมองตากันไม่ได้	-	- จัดคอร์ส Cultural เป็น Provide training ให้พนักงาน - มี Project เรียกว่า Women in manufacturing หรือ WIM จะเชิญผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้หญิงมาเป็นวิทยากรมาพูด
TM2	- ยิ้มทักทายแล้วก็สวัสดี เป็น Culture ของบริษัท	- ถ้ามีวัฒนธรรมด้านการสื่อสารที่ดีก็จะนำไปสู่บรรยากาศการทำงานในภาคอุตสาหกรรมที่ดี	-
TM3	- ทำอย่างไรให้องค์กรมีการสื่อสารแบบไร้พรมแดน ไม่ใช่แค่เน้นการสื่อสารภายในองค์กร	-	- คอร์ส Training เพิ่ม Skill การสื่อสาร



## ตารางที่ 4-20 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
TM4	-	-	-
TM5	-	-	- เปิดโอกาสให้พนักงาน นำเสนองานกับผู้บริหาร หรือลูกค้า เพื่อให้พนักงาน ได้ฝึกฝน
TM6	- เน้นหนักเรื่องของการ แสดงเป็นภาพ ทำให้ทุกคน มองออก - การทักทายเน้นการสวัสดี คัดแปลงเอาวิธีการโค้ง คำนับแบบญี่ปุ่นมาใช้ - ซึมซับในเรื่องของ จริยธรรม มารยาทหรือ รวมถึงการความสมควรใน การตะแถมเนื้อต้องตัว พนักงานหญิงหรือการ วางตัวของพนักงานหญิง	- พัฒนาในเรื่องการเขียน ของพนักงานที่ส่งระดับ หัวหน้างาน เป็นทางอ้อม ของการฝึกการเขียน Report	-
TM7	- ผู้หญิงกับผู้ชายก็จะมี ระยะห่าง - การทักทายก็เป็นการยก มือสวัสดี ผู้ที่อายุน้อยกว่า กับคนที่มียตำแหน่งสูงกว่าก็ จะสวัสดี	- ถ้าสื่อสารได้ดีมี ประสิทธิภาพก็ได้ตาม จุดประสงค์ - ผู้หญิงส่วนใหญ่อาจจะไม่ กล้าแสดงออกความคิดเห็น อะไร	- จัดการประชุมพยายามดึง ให้มีส่วนร่วม - เปิดให้สามารถแสดง ความคิดเห็นหรือถาม คำถาม

ตารางที่ 4-20 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
TM8	- วัฒนธรรมของสถานที่ทำงานปรับให้เข้ากับคู่ที่เราจะสนทนา - การสื่อสารทางอื่นที่ไม่ใช่เรื่องางาน	- ผู้หญิงถ้าไม่สามารถที่จะปรับตัวเรื่องของการสื่อสาร จะทำให้ได้รับการยอมรับได้ยากขึ้น - ผู้หญิงจะดูมองว่าต่ำกว่าผู้ชายเสมอ	- ส่งเสริมเรื่องของชมรมต่าง ๆ บางเรื่องผู้หญิงก็สามารถที่จะเป็น Leader ได้
TM9	- ด้านการสื่อสาร ผู้หญิงเข้าใจง่ายกว่าผู้ชาย	-	- จัดคอร์สให้ฝ่ายการตลาดหรือเซลล์
TM10	- ถ้าเป็นสตรีอาจจะมีเรื่องการแสดงออกทางอารมณ์มากกว่า	- การที่ผู้หญิงพูดคุยกับผู้หญิง กับที่ผู้หญิงพูดคุยกับผู้ชาย มันจะมีข้อจำกัดอยู่แล้ว	- ให้สิทธิเท่ากัน ไม่ว่าจะเป็นผู้หญิงหรือผู้ชาย
รวม	8 คน = 80%	5 คน = 50%	7 คน = 70%

จากตารางที่ 4-20 ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ ระดับผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์ ของประเทศไทยที่ได้รับผลกระทบทางบวกและทางลบ จำนวน 10 คน เห็นด้วยกับวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 8 คน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแสดงออกทางอารมณ์ กริยามารยาท การสบตา การสัมผัสกาย ตลอดจนระยะห่างในการยื่นสื่อสารกับคู่สนทนา โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ทำอย่างไรให้องค์กรมีการสื่อสารแบบไร้พรมแดนไม่ใช่แค่เน้นการสื่อสารภายในองค์กร ซึมซับในเรื่องของจริยธรรม มารยาทหรือรวมถึงการความสมควรในการแตะเนื้อต้องตัวพนักงานหญิงหรือการวางตัวของพนักงานหญิง ผู้หญิงกับผู้ชายก็จะมีระยะห่าง วัฒนธรรมของสถานที่ทำงานปรับให้เข้ากับคู่ที่เราจะสนทนา ถ้าเป็นสตรีอาจจะมีเรื่องการแสดงออกทางอารมณ์มากกว่า

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 5 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมทางการสื่อสารจะมีผลต่อการทำงานของสตรีหรือไม่ อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ถ้ามีวัฒนธรรมด้านการสื่อสารที่ดีก็จะนำไปสู่บรรยากาศการทำงานในภาคอุตสาหกรรมที่ดี ผู้หญิงส่วนใหญ่อาจจะไม่กล้าแสดงออกความคิดเห็นอะไร ผู้หญิงถ้าไม่สามารถที่จะปรับตัวเรื่องของการสื่อสาร จะทำให้ได้รับการยอมรับได้ยากขึ้น การที่ผู้หญิงพูดกับผู้หญิง กับที่ผู้หญิงพูดกับผู้ชาย มันจะมีข้อจำกัดอยู่แล้ว

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 7 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์กรควรมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการสื่อสารให้พนักงานสตรีได้มีส่วนร่วมและช่วยให้พวกเขาทำงานอย่างมีความสุขได้อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ องค์กรควรจัดคอร์ส Cultural เป็นการ Provide training ให้พนักงาน คอร์ส Training เพิ่มทักษะในการสื่อสาร เปิดโอกาสให้พนักงานนำเสนองานกับผู้บริหารหรือลูกค้า เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝน เปิดให้สามารถแสดงความคิดเห็นหรือถามคำถาม ส่งเสริมเรื่องของชมรมต่าง ๆ บางเรื่องผู้หญิงก็สามารถที่จะเป็น Leader ได้ ให้สิทธิเท่ากัน ไม่ว่าจะเป็นผู้หญิงหรือผู้ชาย

ตารางที่ 4-21 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทยเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	คุณมีแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแต่งกายโดยสวมยูนิฟอร์ม การสวมใส่ชุดประจำชาติ การสวมใส่ชุดทำงานแบบสากล เป็นต้น	วัฒนธรรมทางการแต่งกายมีผลต่อการทำงานของสตรีหรือไม่ อย่างไร	คุณคิดว่าองค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการแต่งกายของพนักงานสตรีให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะงานและวัฒนธรรมของประเทศอย่างไร

ตารางที่ 4-21 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
TM1	- Uniform ถือเป็น PPE เป็นชุดที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในการทำงาน	-	- มียูนิฟอร์มให้ฟรีปีละ 2 ชุด
TM2	- มองเรื่องของความปลอดภัยต้องเหมาะสมกับลักษณะของการทำงาน	- เรื่องของความพอดีหรือว่าความเหมาะสม	-
TM3	- เป็นยูนิฟอร์ม ไม่ว่าจะ เป็นชาติไหนก็จะใส่เหมือนกัน	-	- ชุดคลุมท้องให้ และแจกยูนิฟอร์มให้ทุกปี ปีละ 4 ชุด
TM4	- สวมยูนิฟอร์มหมด ทั้งหญิงทั้งชายเหมือนกัน	-	-
TM5	- การใส่ยูนิฟอร์มถือว่าทุกคนเสมอภาคและเท่าเทียม	-	- เน้นให้พนักงานแต่งกายให้ถูกกฎของบริษัท - ช่วยกันออกแบบเสื้อผ้าเลือกผ้าแบบไหนที่จะทำ ให้ใส่สบาย แต่ต้องเหมาะสมกับงาน
TM6	- ใส่ชุดยูนิฟอร์ม จุดประสงค์มองเรื่องความปลอดภัย - ผ้าคลุมศีรษะ ไม่ได้ถือเป็นการผิดกฎบริษัท	-	-

ตารางที่ 4-21 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
TM7	- ใส่ยูนิฟอร์ม และระเบียบ ของการเซฟตี้ และเน้น ความเหมาะสมกับ กาลเทศะและความสุภาพ	- เน้นเรื่อง Safety first การ แต่งกายจะต้องปลอดภัย	- ประกาศเตือนเป็นระยะ ๆ เกี่ยวกับการแต่งกาย - มีชุดยูนิฟอร์มแจก พนักงานทุกปี - ผู้หญิงที่มีการตั้งครรภ์ ไป ตัดเอง ให้ผ้า มีค่าตัดให้
TM8	- การแต่งกายโดยทั่วไปให้ แต่งทำงานแบบสากล ไม่ ต้องสวม Uniform	-	- ออกแบบเสื้อเชิ้ตให้กับ พนักงานที่เป็น Office - พนักงานมียูนิฟอร์มแจก ให้
TM9	- พนักงานจะใส่ชุดยูนิ ฟอร์ม มีทั้งแขนสั้นและ แขนยาว	-	- กิจกรรม QCC Day เป็น การเปิดหูเปิดตาพนักงาน - มียูนิฟอร์มให้พนักงาน
TM10	- ชุด Uniform ใส่เหมือนกัน ทำงานสะดวก ใส่แล้ว ทำงานปลอดภัย - พนักงานที่นับถือศาสนา อิสลามให้สิทธิ แต่ต้องดู ความเหมาะสมกับงาน	-	- สามารถเสนอ Idea ได้ว่า ขอบแบบไหน
รวม	10 คน = 100%	2 คน = 20%	7 คน = 70%

จากตารางที่ 4-21 ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ ระดับผู้จัดการ ที่ได้รับผลกระทบ  
ทางบวกและทางลบ จำนวน 10 คน เห็นด้วยกับ วัฒนธรรมด้านการแต่งกาย

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 10 คน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย เพื่อ  
ส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแต่งกายโดยสวมยูนิฟอร์ม

การสวมใส่ชุดประจำชาติ การสวมใส่ชุดทำงานแบบสากล เป็นต้น โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ชุด Uniform ถือเป็น PPE เป็นชุดที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในการทำงาน มองเรื่องของความปลอดภัย ต้องเหมาะสมกับลักษณะของการทำงาน พนักงานทุกคนควรจะสวมใส่ยูนิฟอร์ม ทั้งหญิงทั้งชายเหมือนกัน หากเป็นมุสลิมก็ให้มีผ้าคลุมศีรษะเพิ่ม ไม่ได้ถือเป็นการผิดกฎบริษัท พนักงานที่นับถือศาสนาอิสลามให้สิทธิ แต่ต้องดูความเหมาะสมกับงาน

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 2 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมทางด้านการแต่งกายมีผลต่อการทำงานของสตรีหรือไม่ อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ เรื่องของความพอดีหรือว่าความเหมาะสม เน้นเรื่องความปลอดภัยก่อน (Safety first) การแต่งกายจะต้องปลอดภัย

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 7 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการแต่งกายของพนักงานสตรีให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะงาน และวัฒนธรรมของประเทศอย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ องค์กรมียูนิฟอร์มให้ฟรี มีชุดคลุมท้องให้ ส่งเสริมให้พนักงานแต่งกายให้ถูกกฎระเบียบของบริษัท ให้โอกาสพนักงานได้มีส่วนร่วมในการสามารถเสนอแนวความคิด (Idea) ว่าชอบแบบไหน

ตารางที่ 4-22 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์ ขอบประเทศไทย  
เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านอาหาร

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	คุณมีแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านอาหาร เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาหารของชาวมุสลิมต้องมีกระบวนการปรุงเป็นพิเศษตามข้อกำหนดของศาสนาอิสลาม และอาหารเพื่อชนชาติอื่น ๆ ที่ไม่ใช่มุสลิม	คุณคิดว่าวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ประเภทอาหารที่เป็นข้อจำกัดของศาสนาอิสลาม คือการไม่ทานเนื้อหมู ไม่ทานอาหารที่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์ การรับประทานอาหารโดยการใช้มือหรือใช้ช้อนในการตักอาหาร ตลอดจนการถือศีลอด จะมีผลต่อการ	องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านอาหารให้พนักงานสตรีรู้สึกปลอดภัย มีความสุข และสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร

ตารางที่ 4-22 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
		ทำงานของสตรีใน ภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ หรือไม่ อย่างไร	
TM1	- มีความหลากหลาย - มุสลิมที่กินข้าวที่ โรงอาหารใช้ช้อนใช้ส้อม ปกติ	-	- มี Supplier ที่เป็นมุสลิม แยกครัว ภาชนะทุกอย่าง - จัดสรรเมนูอาหารอย่าง น้อย ๆ วันละ 10 เมนู เพื่อให้พนักงานได้เลือก รับประทาน
TM2	- แยกอาหารของพนักงาน ที่เป็นมุสลิม	-	- มีอาหารอิสลามสำหรับ พนักงานอิสลามโดยเฉพาะ
TM3	- ประกอบอาหารมาเอง แต่ ถ้าเป็นกลุ่มคนอิสลามที่เขา ไม่เคร่งอะไรมากก็ทานได้	-	- โรงอาหารมีอาหารที่ หลากหลาย - มีแผนจะทำ Clean food good taste ให้ได้ภายใน 1 ปี
TM4	- เน้นอาหารไทยอย่างเดียว ไม่ได้ทำอาหารพิเศษ	-	- อาหารกลางวันฟรี และ หากทำโอทีตอนเย็นก็ อาหารเย็นฟรี
TM5	- แยกอาหาร วัตถุประสงค์ที่ปรุง แยกโซนแยกที่นั่ง	- ให้ความสำคัญเรื่องความ ปลอดภัย ความสะอาดของ อาหาร - มีกล่องรับความคิดเห็นใน เรื่องของภาชนะไม่สะอาด หรือไม่เพียงพอ	-

ตารางที่ 4-22 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
TM6	- แยกอาหารสำหรับศาสนา นั้น ๆ ให้ด้วยเพื่อให้ได้ ความเท่าเทียมกัน	-	- จัดให้มีสวัสดิการทางด้าน อาหารคือมีการจัดอาหาร กลางวันฟรี
TM7	- ต้องดูแลหลักของศาสนา อิสลาม ต้องปรุงแล้วฆ่า ฆ่าโดยคนมุสลิม	- ผู้หญิงมุสลิมอยู่ที่นี่จะ ค่อนข้างลำบากเพราะไม่มี ร้านมุสลิม	- การขายอาหารทั้งใน Canteen, minimart ต้อง สะอาด ปลอดภัย
TM8	- เรียนรู้วัฒนธรรมการกิน	-	- สนับสนุนทุก ๆ วันศุกร์ ให้โรงอาหารจัดอาหาร พิเศษให้
TM9	- ค่อนข้างเป็นอุปสรรคใน การทำงานโดยเฉพาะ พนักงานผู้ชายที่เป็นมุสลิม เพราะเคร่งมาก	-	-
TM10	- พนักงานเป็นมุสลิม เรา สามารถที่จะเตรียมไว้ให้	-	- ทำอาหารที่สดใหม่ทุกวัน และสะอาด
รวม	10 คน = 100%	2 คน = 20%	8 คน = 80%

จากตารางที่ 4-22 ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ ระดับผู้บริหารในอุตสาหกรรม  
ยานยนต์ ของประเทศไทย ที่ได้รับผลกระทบทางบวกและทางลบ จำนวน 10 คน เห็นด้วยกับ  
วัฒนธรรมด้านอาหาร

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 10 คน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านอาหาร เพื่อ  
ส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาหารของชาวมุสลิม  
ต้องมีกระบวนการปรุงเป็นพิเศษตามข้อกำหนดของศาสนาอิสลาม และอาหารเพื่อชนชาติอื่น ๆ  
ที่ไม่ใช่มุสลิม โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ มุสลิมที่ทานข้าวที่โรงอาหารใช้ช้อนใช้ส้อมปกติ  
แยกอาหารวัตถุดิบที่ปรุง แยก โชนแยกที่นั่ง ของพนักงานที่เป็นมุสลิม เรียนรู้วัฒนธรรมการกิน



ผู้ให้ความเห็นจำนวน 2 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ประเภทอาหารที่เป็นข้อจำกัดของศาสนาอิสลาม คือ การไม่ทานเนื้อหมู ไม่ทานอาหารที่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์ การรับประทานอาหารโดยการใช้มือหรือใช้ช้อนในการตักอาหาร ตลอดจนการถือศีลอด จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ให้ความสำคัญเรื่องความสะอาด และความปลอดภัยของอาหาร มีกล่องรับความคิดเห็นในเรื่องของภาชนะไม่สะอาดหรือไม่เพียงพอ ผู้หญิงมุสลิมอยู่ที่นี่จะค่อนข้างลำบากเพราะไม่มีร้านมุสลิม

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 8 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านอาหารให้พนักงานสตรีรู้สึกปลอดภัย มีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ องค์กรมีจัดจ้าง Supplier ที่เป็นมุสลิม แยกครัว ภาชนะทุกอย่าง โรงอาหารมีอาหารที่หลากหลาย อาหารกลางวันฟรี และหากทำโอทีตอนเย็นก็จะได้รับอาหารเย็นฟรี ทำอาหารที่สดใหม่ทุกวัน และสะอาดปลอดภัย

ตารางที่ 4-23 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทย  
เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการศึกษา

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	<p>คุณมีแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการศึกษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การรณรงค์ส่งเสริมให้สตรีมีการ ศึกษาทางด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน อุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น วิศวกรรม ช่างกล ยานยนต์ ไฟฟ้า การบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ เป็นต้น</p>	<p>วัฒนธรรมทางด้าน การศึกษาจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร</p>	<p>คุณคิดว่าองค์กรควรให้การสนับสนุนส่งเสริมในด้านการศึกษาสำหรับพนักงานสตรีอย่างไร ให้สตรีได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และให้ได้รับโอกาสในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต</p>

ตารางที่ 4-23 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
TM1	- มองที่ความสามารถเป็นหลัก ไม่ได้มองที่เพศ - สนับสนุนให้ผู้หญิงไปเรียนทางด้านช่าง	-	- ทวนการศึกษาของบริษัท - จัดสรรคอร์สให้ - อบรมผ่านหน่วยงาน Training
TM2	- ส่งเสริมการอบรมให้ตรงสายงาน	- การศึกษาจะทำให้คนได้เพิ่มความรู้	- มีกลุ่มกิจกรรม QC หรือกิจกรรมที่เป็น TPS กลุ่มสตรีมีศักยภาพพอก็แสดงบทบาทขึ้นมา แล้วก็ Presentation ได้
TM3	- รับคนเข้าทำงานในบางตำแหน่งเน้นความรู้ที่จบมาด้วย	-	- Training เพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงาน
TM4	-	-	- มีที่ให้หันมลูก แล้วมาดูแลลูกได้
TM5	- บางตำแหน่งไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ชายอย่างเดียวเป็นผู้หญิงก็ได้ - ผู้หญิงสามารถทำบางอย่างได้ดีกว่าผู้ชาย	- ทั้งผู้หญิงและผู้ชาย การศึกษาก็มีผล	- ผลักดันพนักงานที่เป็นสตรีให้ได้ฝึกการทำงาน - ไม่ว่าจะเป็นผู้หญิงหรือผู้ชายจะส่งไปฝึกอบรม
TM6	- ชายหญิงน่าจะหมดยุคความแตกต่างกันแล้ว - ผู้หญิงขึ้นมาเป็นผู้บริหารมากขึ้น	-	- ส่งเสริมเรื่องภาษา ความรู้ในการทำงาน - เน้นเรื่องของบุตรของพนักงาน จัดแคมป์ซัมเมอร์สำหรับลูกของพนักงาน

ตารางที่ 4-23 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
TM7	- ค่านิยมของผู้ปกครองในปัจจุบันที่จะให้บุตรหลานเรียนสายสามัญจบปริญญาตรี	-	-
TM8	- ผู้หญิงเข้ามาเรียนในสายวิศวกรรมมากขึ้น - ไม่ค่อยเห็นวิศวะผู้หญิงที่เข้ามาทำงานมาก	- โอกาสในการเติบโตทางด้านการทำงาน อดทนที่ผลงานมากกว่าทางด้านเพศ	- ข้อดีของผู้หญิง ทักษะหรือว่า Skill ในการเจรจาต่อรอง (Negotiation) ดีกว่าผู้ชาย - มีการตั้ง Group หรือมีการคุย การเป็น Mentor ให้กับรุ่นน้อง
TM9	- ส่งเสริมให้สตรีมีการศึกษาทางด้านที่เกี่ยวข้องกับงานอุตสาหกรรม	-	- มีคอร์สเล็ก ๆ เหมือนเรียน Mini MBA - Specific ทางภาษา เช่น จัดอบรมเป็นคอร์สพิเศษ
TM10	- ผู้หญิงที่จะเป็นวิศวกรมีการยอมรับมากขึ้น	- ผู้หญิงปัจจุบันนี้การศึกษาสามารถเรียนรู้ได้ และสามารถที่จะทำงานในส่วนที่เราเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่แล้วก็ก้าวหน้าด้วย	- อนุญาตหรือว่ามีข้อกำหนดเพื่อสนับสนุนให้พนักงานได้มีเวลาไปเรียนหนังสือ - ส่งไปอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน
รวม	90 คน = 90%	4 คน = 40%	9 คน = 90%

จากตารางที่ 4-23 ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ ระดับผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทย ที่ได้รับผลกระทบทางบวกและทางลบ จำนวน 10 คน เห็นด้วยกับวัฒนธรรมด้านการศึกษา

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 9 คน ให้ความสำคัญเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการศึกษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือองค์กรควรมองหรือให้ความสำคัญกับความสามารถเป็นหลัก ไม่ได้มองที่เพศ สนับสนุนให้ผู้หญิงไปเรียนทางด้านช่าง ส่งเสริมการอบรมให้ตรงสายงาน รับคนเข้าทำงานในบางตำแหน่ง เน้นความรู้ที่จับมาด้วย บางตำแหน่งไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ชายอย่างเดียวเป็นผู้หญิงก็ได้ ผู้หญิงสามารถทำบางอย่างได้ดีกว่าผู้ชาย

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 4 คน ให้ความสำคัญเกี่ยวกับวัฒนธรรมทางด้านการศึกษามีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน การศึกษาจะทำให้คนได้เพิ่มความรู้ ทั้งผู้หญิงและผู้ชายการศึกษาก็มีผล โอกาสในการเติบโตทางด้านการทำงาน วัดกันที่ผลงานมากกว่าทางด้านเพศ ผู้หญิงปัจจุบันนี้การศึกษาสามารถเรียนรู้ได้ และสามารถที่จะทำงานในส่วนที่เราเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ แล้วก็ก้าวหน้าด้วย

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 9 คน ให้ความสำคัญเกี่ยวกับองค์กรควรให้การสนับสนุนส่งเสริมในด้านการศึกษาสำหรับพนักงานสตรีอย่างไร ให้สตรีได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และให้ได้รับโอกาสในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือทุนการศึกษาของบริษัท จัดสรรคอร์สให้ Training เพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงาน ผลักดันพนักงานที่เป็นสตรีให้ได้ฝึกการทำงาน ส่งเสริมเรื่องภาษา ความรู้ในการทำงาน ตั้ง Group หรือมีการคุย การเป็น Mentor ให้กับรุ่นน้อง คอร์สเล็ก ๆ เหมือนเรียน Mini MBA

ตารางที่ 4-24 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์ ของประเทศไทย  
เกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	คุณมีแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เช่น การตรงต่อเวลา	วัฒนธรรมในการทำงานจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร	สิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในการทำงานให้สตรีได้มีส่วนร่วม เกิดความจงรักภักดี มีความมั่นคงในการทำงาน มีความสุขและรู้สึกถึงความ

ตารางที่ 4-24 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	<p>การมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของงาน การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำ ความกล้าในการรับความเสี่ยง การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การมีจิตวิญญาณ ผู้ประกอบการ การยอมรับความหลากหลายในด้านต่าง ๆ รวมถึงความเสมอภาคและโอกาสสำหรับสตรี</p>		<p>เป็นเจ้าของ สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และส่งมอบงานที่ดีเลิศ สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยาวนาน คืออะไร</p>
TM1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความมุ่งมั่นตั้งใจ</li> <li>- ความรับผิดชอบ</li> <li>- อยากเห็นผู้หญิงเป็นคณะกรรมการสหภาพแรงงานมากขึ้น</li> <li>- มีความสัมพันธ์ที่ดี ทั้งฝ่ายองค์กรและฝ่ายลูกจ้าง</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีห้องให้กับน้องคนท้อง</li> <li>- ยูนิฟอร์มให้พนักงานที่ตั้งครรภ์ที่ทำงานในไลน์การผลิต</li> </ul>
TM2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมเรื่องของการพัฒนาความคิด การทำงานเป็นทีม</li> <li>- มีส่วนแสดงความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน</li> </ul>	- การให้โอกาส	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้สึกความเป็นเจ้าของต่องาน</li> </ul>

ตารางที่ 4-24 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
TM3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Train หรือความรู้ที่เกี่ยวกับงานให้เต็มที่ก่อนที่จะมีการลงมือปฏิบัติงาน</li> <li>- เน้นทางด้าน การสื่อสารต่าง ๆ</li> <li>- ให้ความรู้ ให้เวลาในการฝึก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เวลาที่รับคนเข้ามาทำงาน ไม่เคยมองเรื่องเพศเป็นปัจจัยในการพิจารณา จะดูที่ประสบการณ์ ความสามารถ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนส่งเสริมให้สตรีเริ่มหันมาศึกษาทางด้านอุตสาหกรรมยานยนต์</li> <li>- สนับสนุนพนักงานหญิงที่จะสามารถเติบโตไปเป็นระดับผู้บริหารได้</li> </ul>
TM4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วัฒนธรรมการทำงานที่เน้นความเป็นพวกพ้อง</li> </ul>	-	-
TM5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความมั่นใจในตัวเอง มีความมุ่งมั่นและตั้งใจการทำงานอย่างจริงจัง</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นตัวอย่างให้กับพนักงานผู้หญิงที่ทำงาน</li> <li>- ดึงศักยภาพในการทำงานของเขาออกมา</li> </ul>
TM6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนอย่างเต็มที่ตามความสามารถและขีด Performance ของแต่ละคน ไม่ได้มาดูว่าเป็นเพศหญิงหรือเป็นเพศชาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การตั้งครุฑและต้องลาคลอด 3 เดือน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีสหกรณ์ขายเครื่องอุปโภคบริโภคในบริษัทในราคาถูก</li> <li>- ปลูกฝังตั้งแต่ตัวพนักงานไปจนถึงครอบครัว</li> </ul>
TM7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้หญิงต้องทำงานหนักกว่าผู้ชาย เพื่อที่จะได้รับการยอมรับใน Level ที่เท่าเทียมกัน</li> <li>- ผู้หญิงน้อยคนที่จะทำงานแล้วโดดเด่น ได้รับการยอมรับ</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีนโยบายที่จะให้คนที่มิถูก แต่งงานแล้วกลับเข้ามาทำงานได้อีก</li> <li>- ส่งเสริมให้มี Balance ในเรื่องของครอบครัวกับเรื่องงาน</li> </ul>

ตารางที่ 4-24 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
TM8	- ให้โอกาสผู้หญิงที่มีความสามารถได้มีโอกาสเข้ามาเป็นผู้บริหารระดับสูง	-	- ให้ความสำคัญกับพนักงานสตรีให้รู้สึกว่าเป็นเจ้าของบริษัท - สิ่งแวดล้อมในการทำงานต้องทำให้รู้สึกว่ามีความสะดวกสบาย - ให้เปลี่ยนมุมมองที่ว่าผู้หญิงอาจจะมีเรื่องของ Weak point การลาคลอด
TM9	- สามีภรรยาทำแล้วทำงานอยู่ด้วยกัน ควรจะแยกกันคนละแผนก บางทีมีเรื่องของการอำนวยความสะดวกให้กัน	- การมี Period ของผู้หญิง บางครั้งอาจจะต้องลากระทบกับงาน หรือการตั้งครรภ์ก็กระทบ	- ผลักดันให้พนักงานรู้สึกความเป็นเจ้าของ - มี Morning meeting
TM10	- ผู้หญิงสามารถที่จะไปได้ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้หญิงมีความละเอียด มีความช่างสังเกต	-	- ไม่ได้แบ่งว่าจะส่งเสริมเฉพาะผู้หญิงอย่างเดียว
รวม	9 คน = 90%	4 คน = 40%	9 คน = 90%

จากตารางที่ 4-24 ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ระดับผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์ ของประเทศไทย ที่ได้รับผลกระทบทางบวกและทางลบ จำนวน 10 คน เห็นด้วยกับวัฒนธรรมในการทำงาน

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 9 คน ให้ความสำคัญเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เช่น

การตรงต่อเวลา การมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของงาน การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำ ความกล้าในการรับความเสี่ยง การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ การยอมรับความหลากหลายในด้านต่าง ๆ รวมถึงความเสมอภาคและโอกาสสำหรับสตรี โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ความมุ่งมั่นตั้งใจ ความรับผิดชอบ อยากเห็นผู้หญิงเป็นคณะกรรมการสหภาพแรงงานมากขึ้น มีความสัมพันธ์ที่ดี ทั้งฝ่ายองค์กรและฝ่ายลูกจ้าง ส่งเสริมเรื่องของการพัฒนาความคิด การทำงานเป็นทีม มีส่วนแสดงความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน Train หรือความรู้ที่เกี่ยวกับงานให้เต็มที่ก่อนที่จะมีการลงมือปฏิบัติงาน สนับสนุนอย่างเต็มที่ตามความสามารถและขีด Performance ของแต่ละคน ไม่ได้มาดูว่าเป็นเพศหญิงหรือเป็นเพศชาย สามัภรรยา กัน แล้วทำงานอยู่ด้วยกัน ควรจะแยกกันคนละแผนก บางทีมีเรื่องของการอำนวยความสะดวกให้กัน

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 4 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงานจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกันเวลาที่รับคนเข้ามาทำงานไม่เคยมองเรื่องเพศเป็นปัจจัยในการพิจารณา จะดูที่ประสิทธิภาพ ความสามารถ การตั้งครุฑและต้องลาคลอด 3 เดือน การมี Period ของผู้หญิง บางครั้งอาจจะต้องลา กระแทกกับงาน หรือการตั้งครุฑก็กระทบ

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 9 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในการทำงานให้สตรีได้มีส่วนร่วม เกิดความจงรักภักดี มีความมั่นคงในการทำงาน มีความสุขและรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและส่งมอบงานที่ดีเลิศสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยาวนาน คืออะไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ มีห้องให้กับน้องคนท้อง ยูนิฟอร์มให้พนักงานที่ตั้งครุฑที่ทำงานในไลน์การผลิต ส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้สึกความเป็นเจ้าของต่องาน สนับสนุน ส่งเสริมให้สตรีเริ่มหันมาศึกษาทางด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ สนับสนุนพนักงานหญิงที่จะสามารถเติบโตไปเป็นระดับผู้บริหารได้ เป็นตัวอย่างให้กับพนักงานผู้หญิงที่ทำงาน มีสหกรณ์ขายเครื่องอุปโภคบริโภคในบริษัทในราคาถูก มีนโยบายที่จะให้คนที่มีลูก แต่งงานแล้วกลับมาทำงานได้อีก ให้ความสำคัญกับพนักงานสตรีให้รู้สึกว่าเป็นเจ้าของบริษัท ไม่ได้แบ่งว่าจะส่งเสริมเฉพาะผู้หญิงอย่างเดียว



ตารางที่ 4-25 ข้อเสนอแนะจากผู้ให้สัมภาษณ์ระดับบริหาร ในอุตสาหกรรมยานยนต์ของ  
ประเทศไทย เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของรัฐบาล

คนที่	ประเด็นความเห็น
	คุณคิดว่าหน่วยงานรัฐบาลควรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและส่งเสริมสตรีในการทำงานในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์อย่างไร เพื่อให้สตรีมีโอกาสในการทำงานมากขึ้น และสามารถแข่งขัน ได้แบบยั่งยืน
TM1	- ส่งเสริมเรื่องการศึกษา ปรับหลักสูตรการเรียนการสอน ให้มีการปูพื้นฐานด้านภาษา - รัฐบาลกับเอกชนน่าจะจับมือกันเป็นสหกิจ อบรมร่วมกัน
TM2	- กฎหมายลักษณะของการทำงาน 8 ชั่วโมงเท่ากัน ค่าตอบแทนหรือสภาพการจ้าง หรือสวัสดิการบางอย่างที่ควรจะให้ในภาคของสตรีได้รับอะไรที่มากขึ้น - สภาวะแวดล้อม ความปลอดภัยในที่ทำงานควรจะต้องมีลักษณะ
TM3	-
TM4	- จะต้องสำรวจว่าในแต่ละองค์กรมีผู้หญิงกี่คน กี่เปอร์เซ็นต์ ผู้ชายกี่เปอร์เซ็นต์ ตรวจสอบ อาจจะวางมาตรการส่งเสริม ว่าลดภาษี ถ้าจ้างผู้หญิงทำงานมาก - รัฐบาลต้องสร้างความเข้าใจ การยอมรับของผู้บริหาร ต้องเปิดรับผู้หญิง อย่าเอาแต่ผู้ชาย - ส่งเสริมโรงงานที่มีการสร้าง มีกิจกรรม Support ผู้หญิงให้ลดภาษี
TM5	- สิทธิพิเศษให้ทางบริษัท ถ้าบริษัทมีพนักงานลาคลอด บริษัทจะได้รับสิทธิพิเศษอย่างไรบ้าง อาจลดภาษี หรืออาจให้สตรีที่ลาคลอดสามารถทำงานที่บ้าน เป็นต้น
TM6	- ส่งเสริมการพัฒนาแรงงานมีอยู่แล้วแต่ความตั้งใจ
TM7	- ส่งเสริมให้ผู้หญิงเข้ามาสู่ Workplace มากขึ้น - จัดอบรมให้ผู้หญิงมีความรู้ มีทักษะมากขึ้นในเรื่องกฎหมาย
TM8	- ควรจะให้ผู้หญิงที่อยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์เข้ามาฝึกอบรมแล้วก็ได้เป็นส่วนร่วมกับ Project ของรัฐบาล
TM9	- ควรจะมี Incentive ที่จูงใจ - การลดหย่อนหรือได้สิทธิพิเศษบางอย่างเพิ่มขึ้น - ผลักดันให้อุตสาหกรรมการผลิตรับผู้หญิงเพิ่มขึ้น
TM10	- ส่งเสริมการทำงาน - ประกันสังคมที่ครอบคลุม ดูแลทั่วถึง ในส่วนของผู้หญิงทั้งหมด
รวม	9 คน = 90%

จากตารางที่ 4-25 ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ระดับบริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทย ได้รับผลกระทบทางบวกและทางลบ จำนวน 9 คน ด้านข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของภาครัฐ

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 9 คน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานรัฐบาลควรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและส่งเสริมสตรีในการทำงานในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์อย่างไร เพื่อให้สตรีมีโอกาสในการทำงานมากขึ้น และสามารถแข่งขันได้แบบยั่งยืน โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ปรับหลักสูตรการเรียนการสอน ให้มีการปูพื้นฐานด้านภาษา รัฐบาลกับเอกชนน่าจะจับมือกันเป็นสหกิจ อบรมร่วมกัน กฎหมายลักษณะของการทำงาน 8 ชั่วโมง เท่ากัน ค่าตอบแทน หรือสภาพการจ้าง หรือสวัสดิการบางอย่างที่ควรจะให้ในภาคของสตรีได้รับอะไรที่มากขึ้น

สำรวจว่าในแต่ละองค์กรมีผู้หญิงกี่คน กี่เปอร์เซ็นต์ ผู้ชายกี่เปอร์เซ็นต์ ตรวจสอบ อาจจะวางมาตรการส่งเสริม ว่าลดภาษี ถ้าจ้างผู้หญิงทำงานมาก รัฐบาลต้องสร้างความเข้าใจ การยอมรับของผู้บริหาร ต้องเปิดรับผู้หญิง อย่าเอาแต่ผู้ชาย สิทธิพิเศษให้ทางบริษัท ถ้าบริษัทมีพนักงานลาคลอด บริษัทจะได้รับสิทธิพิเศษอย่างไรบ้าง อาจลดภาษี หรืออาจให้สตรีที่ลาคลอดสามารถทำงานที่บ้าน เป็นต้น ควรจะให้ผู้หญิงที่อยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์เข้ามามีบทบาทแล้วก็ได้เป็นส่วนร่วมกับ Project ของรัฐบาล

#### ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในอุตสาหกรรมยานยนต์มาเลเซีย

ตารางที่ 4-26 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ระดับพนักงานในมาเลเซีย

คนที่	อายุ (ปี)	เพศ	ระดับการศึกษา	อาชีพ	ตำแหน่ง	อายุงาน (ปี)
ME1	29	หญิง	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	QA Executive	3
ME2	36	หญิง	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	Admin. Executive	2
ME3	27	หญิง	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	Logistics Executive	2
ME4	23	หญิง	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	Account Executive	3
ME5	29	ชาย	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	Asst. Manager	3
ME6	30	หญิง	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	QA Executive	5
ME7	28	หญิง	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	IT Officer	3
ME8	45	หญิง	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	Asst. Manager	19

ตารางที่ 4-26 (ต่อ)

คนที่	อายุ (ปี)	เพศ	ระดับ การศึกษา	อาชีพ	ตำแหน่ง	อายุงาน (ปี)
ME9	27	หญิง	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	Logistics Planning Executive	2
ME10	38	หญิง	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	Assist. Manager	12

จากตารางที่ 4-26 แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ระดับพนักงานในมาเลเซีย พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 10 คน เป็นเพศหญิงทั้งหมด จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 90.00 มีอายุระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 70.00 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 มีอายุ 41 ปีขึ้นไปจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 ระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรีทั้งหมดจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 มีอาชีพเป็นพนักงานบริษัททั้งหมด จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 มีอายุงานตั้งแต่ 1-5 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 80.00 อายุงานตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 น.

ตารางที่ 4-27 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ระดับผู้บริหารในมาเลเซีย

คนที่	อายุ (ปี)	เพศ	ระดับ การศึกษา	อาชีพ	ตำแหน่ง	อายุงาน (ปี)
MM1	51	ชาย	ปริญญาโท	พนักงานบริษัท	Vice President	23
MM2	52	ชาย	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	Asst. General Manager	22
MM3	53	หญิง	ปริญญาโท	พนักงานบริษัท	HR Director	30
MM4	66	ชาย	อนุปริญญา	พนักงานบริษัท	Senior Advisor	43
MM5	38	หญิง	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	Logistics Manager	10
MM6	43	ชาย	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	Marketing Manager	18
MM7	51	หญิง	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	Vice President	15
MM8	34	หญิง	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	Manager	12
MM9	55	ชาย	ปริญญาโท	พนักงานบริษัท	Delivery Manager	10
MM10	45	หญิง	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	Manager	12

จากตารางที่ 4-27 แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ระดับผู้บริหารในมาเลเซีย พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 10 คน เป็นเพศชายทั้งหมด 10 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 มีอายุระหว่าง 30-40 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และมีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ระดับการศึกษานุปริญญา จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 และระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 80.00 มีอาชีพเป็นพนักงานบริษัททั้งหมด จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 มีอายุงานตั้งแต่ 1-10 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 อายุงานตั้งแต่ 11-20 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 อายุงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 น.

ตารางที่ 4-28 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านศาสนา

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	คุณมีแนวคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านศาสนา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น ความเชื่อ ความเคร่งครัด ความศรัทธา แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ การทำบุญทำทาน การยอมรับความหลากหลาย	ท่านคิดว่าวัฒนธรรมด้านศาสนาจะมีอุปสรรคต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร	ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านศาสนาให้พนักงานสตรีมีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรของท่านอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร
ME1	- พนักงานส่วนใหญ่เป็นชาวมุสลิม เริ่มมีการเปิดรับสตรีเข้าทำงาน ไม่มีข้อจำกัดใดและไม่มี ความแตกต่างทางด้านศาสนา	-	- ไม่มีนโยบายในเรื่องนี้ แต่ตั้งใจที่จะทำให้พนักงานทุกคนมีความสุขการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ดียิ่งขึ้น

ตารางที่ 4-28 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
ME2	- ความเชื่อทางศาสนาเป็นส่วนสำคัญเป็นบุคลิกลักษณะในตัวบุคคล จะขึ้นอยู่กับการศึกษาปฏิบัติที่ดีมีมาตรฐาน	- อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานส่วนบุคคลขึ้นอยู่กับความเชื่อ	- ส่งเสริมสนับสนุนด้วยความจริงใจ มีการดูแลแบ่งปันอย่างเป็นระบบเท่าเทียมกัน
ME3	- สตรีควรได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้ทำงานในอุตสาหกรรมโดยไม่คำนึงถึงศาสนา มองที่ความรู้และความสามารถ	-	- ให้สิ่งแวดล้อมที่มีความสุขในการทำงาน จัดกิจกรรมให้สตรีเข้าร่วม เช่น โยคะ เข้ายิม ทำให้พวกเขาารู้สึกสบาย
ME4	- ไม่มีข้อจำกัดสำหรับสตรีคัดเลือกที่คุณสมบัติตรงกับความต้องการขององค์กรและมีประสบการณ์เพียงพอ	-	- ปฏิบัติที่เป็นธรรม - อำนวยความสะดวกกับสตรี และสนับสนุนส่งเสริมทางด้านศาสนา - ยอมรับความหลากหลาย (Diversity)
ME5	- ทั้งเพศชายและเพศหญิงต้องการการสนับสนุนและส่งเสริมในการทำงาน เพื่อช่วยเหลือจนเจือจรรวมมีความเท่าเทียมกัน	-	- จัดกิจกรรมเพื่อเฉลิมฉลองในวันสำคัญ ๆ ของแต่ละศาสนา - จัดเตรียมห้อง Pray room ให้ทั้งผู้ชายและผู้หญิง
ME6	- สตรีทำงานมีความเชื่อมั่นว่าพวกเขาจะได้รับการพัฒนาและสามารถทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ได้	-	- สนับสนุนและปฏิบัติตามกฎของอิสลามผู้ชายและผู้หญิงต้องแยกพื้นที่กันในโรงอาหาร - จัดเตรียมห้องสำหรับการ

ตารางที่ 4-28 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
			พักผ่อน การทำละหมาด และการทำงานให้สตรีมุสลิมโดยเฉพาะ
ME7	- ศาสนาไม่ใช่อุปสรรคในการทำงาน แต่เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต การส่งเสริมสตรีให้ทำงาน ทำให้เขาไม่ถูกแบ่งแยก ไม่ถูกล่วงละเมิด (Non-harassment)	-	- องค์กรควรจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกให้สตรี มีสถานที่ทำงานที่ดี มีการจัดเตรียมห้องสำหรับคุณแม่ไว้ให้ เพื่อใช้ในการเก็บน้ำนมไว้ให้ลูก มีห้องละหมาดในพื้นที่อื่น ที่ไม่ใช่ในสำนักงาน เพื่อให้พนักงานได้รู้สึกถึงความยืดหยุ่นได้ สะดวกสบายปลอดภัย
ME8	- มาเลเซียมีความหลากหลายทางศาสนา เป็น การอยู่ร่วมกันของกลุ่มชาติพันธุ์ต่าง ๆ มุสลิมเชื่อว่า “ผู้ชายมีอำนาจมากกว่าผู้หญิง” แต่ผู้หญิงกำลังเพิ่มมากขึ้น เทียบเท่ากับผู้ชาย ในภาคอุตสาหกรรมในปัจจุบัน	-	- ควรอนุญาตให้สตรี และมุสลิมทุกคนได้ปฏิบัติตามหลักศาสนาของเขาที่ทำงาน ไม่จัดการประชุมในช่วงที่ต้องทำละหมาด

ตารางที่ 4-28 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
ME9	- ศาสนาไม่ใช่ปัจจัยสำคัญ ทุกคนได้รับการดูแลเท่า เทียมกัน เราจะดูที่คุณสมบัติ หรือความสามารถของพวกเขา เขาว่าสอดคล้องตรงกับที่ องค์กรต้องการหรือไม่	-	-
ME10	- สตรีไม่ควรที่จะต้องไป ทำงาน แต่การดำเนินชีวิต เป็นตัวผลักดันให้พวกเขา ต้องไปทำงาน อุตสาหกรรมยานยนต์ ไม่ใช่สำหรับสตรี แต่ องค์กรควรให้โอกาสสตรี เข้าทำงาน โดยพิจารณา เลือกตามความเหมาะสม	-	- ส่งเสริมทุกศาสนา - จัดห้องสำหรับการทำ ละหมาดให้พนักงานสตรี มุสลิม
รวม	10 คน = 100%	1 คน = 10%	9 คน = 90%

จากตารางที่ 4-28 ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ระดับพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านศาสนา

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 10 คน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านศาสนา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น ความเชื่อ ความเคร่งครัด ความศรัทธา แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ การทำบุญทำทาน การยอมรับความหลากหลาย โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ สตรีควรได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้ทำงานในอุตสาหกรรมนี้ โดยไม่คำนึงถึงศาสนา ควรพิจารณาที่คุณสมบัติ ความสามารถและประสบการณ์ว่ามีเพียงพอสอดคล้องกับที่องค์กรต้องการ ศาสนาไม่ใช่อุปสรรคในการทำงาน แต่เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 1 คน ให้ความเห็นว่าวัฒนธรรมด้านศาสนาอาจจะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานส่วนบุคคล ในการทำงานภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยแต่ละคนควรปฏิบัติตามมาตรฐานสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่เสมอ ซึ่งวัฒนธรรมหรือความเชื่อทางศาสนา ควรส่งเสริมถึงมาตรฐานการทำงานเหล่านั้น แทนที่จะเป็นการต่อต้านการปฏิบัติงาน

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 9 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านศาสนา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ให้พนักงานสตรีมีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้ โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ควรทำให้พนักงานทุกคนมีความสุขในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ดียิ่งขึ้น มีการสนับสนุนส่งเสริมอย่างจริงจัง มีการดูแลแบ่งปันกันอย่างเป็นระบบและเท่าเทียมกัน รมณรงค์ส่งเสริมให้ยอมรับในความหลากหลาย (Diversity) รับพนักงานทั้งผู้หญิงและผู้ชายเข้าทำงาน โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะเป็นพื้นฐาน มีการจัดกิจกรรมพิเศษให้พนักงานได้เข้าร่วม เช่น การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ เช่น โยคะ (Yoga) การเข้ายิม (Gym) จัดให้มีการเฉลิมฉลองในวันสำคัญ ให้สิ่งแวดล้อมที่มีความสุขในการทำงาน สนับสนุนและส่งเสริมทางด้านศาสนา จัดห้องสำหรับการพักผ่อนและห้องสำหรับการทำละหมาดสำหรับสตรีโดยเฉพาะ ให้ตารางเวลาการทำงานที่มีความยืดหยุ่น มีห้องสำหรับคุณแม่ในการเก็บน้ำนมไว้ให้ลูก สตรีควรได้รับอนุญาตให้สวมใส่เสื้อผ้าที่เหมาะสม ควรอนุญาตให้สตรี และมุสลิมทุกคนได้ปฏิบัติตามหลักศาสนาของเขาที่ทำงาน เป็นต้น

ตารางที่ 4-29 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านภาษา

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
คุณมีแนวความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านภาษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การใช้ภาษาอังกฤษในการทำงานแทนการใช้	วัฒนธรรมทางด้านภาษาจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร	สิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมทางด้านภาษาให้พนักงานสตรีมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและ	



ตารางที่ 4-29 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	ภาษากลางของประเทศ เช่น ภาษาไทย ภาษามาลเลย์ ภาษาจีน ภาษามลายู เป็นต้น		ประสิทธิผลคืออะไร
ME1	- ขึ้นอยู่กับระดับความรู้ ทางด้านภาษา	- ภาษาเป็นปัจจัยหลักใน การสนับสนุนส่งเสริมการ ทำงาน ไม่ใช่เฉพาะสตรี แต่หมายรวมถึงทุกคน	- จัดให้มีห้องเรียนสำหรับ ฝึกอบรม มี Training course ให้พนักงาน
ME2	- ใช้ภาษาอังกฤษในการ ทำงาน	- ทักษะด้านภาษาในระดับ ต่ำ เป็นอุปสรรคต่อการ ทำงาน	- จัดให้มีคลาสพิเศษเพื่อ พัฒนาทักษะทางด้านภาษา
ME3	- สตรีมีความสามารถในการ เรียนรู้ได้ดีกว่าบุรุษ - ภาษาอังกฤษ เป็นภาษาที่ ยอมรับโดยทั่วกันว่าเป็น ภาษากลาง	- ทักษะภาษาอังกฤษใน ระดับต่ำ ก็จะส่งผลและ เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน	- องค์กรควรให้การ ฝึกอบรม
ME4	- ภาษาอังกฤษ เป็น ภาษากลาง - ถ้าสามารถพูดได้หลาย หลายภาษาก็จะเป็น ประโยชน์	- ทักษะทางด้านภาษาใน ระดับต่ำ ก็อาจจะมีผลต่อ การทำงาน	- ให้การฝึกอบรม หรือจัด ให้มีห้องเรียนเพื่อพัฒนา ทักษะให้กับพนักงาน
ME5	- ในมาเลเซีย โดยเฉลี่ยแล้ว มีประมาณ 3 ภาษา - ภาษาอังกฤษ เป็น ภาษากลาง	- ภาษาอังกฤษเป็นเหมือน Global tongue ทุกคนควรที่ จะเรียนรู้	- จัดให้มีห้องเรียน ภาษาอังกฤษและ ภาษาญี่ปุ่น

ตารางที่ 4-29 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
ME6	- ภาษาอังกฤษ เป็น ภาษากลาง	- สตรีทุกคนที่เข้าใจภาษา อื่น จะส่งผลในทางบวก	- จัดโปรแกรมการเรียนรู้ ฝึกฝนภาษาอังกฤษให้กับ พนักงาน
ME7	- ถ้ามีความเข้าใจกันภาษา ก็ไม่ใช่อุปสรรค - ผู้บริหารภาษาอังกฤษ จำเป็น - ระดับปฏิบัติการ ทักษะ จำเป็น	-	- จัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อ พัฒนาทักษะ รวมถึงทักษะ ในการสื่อสาร
ME8	- ควรใช้ภาษาร่วมกันแบบ Common language - ภาษาอังกฤษเพิ่ม ประสิทธิภาพในการสื่อสาร	- มีผลกับทุก ๆ คนที่ทำงาน โดยไม่คำนึงถึงเพศ	- สนับสนุนลูกจ้างสตรี อะไรที่พวกเขาควรศึกษา อะไรที่เป็นความสามารถ
ME9	- ภาษาอังกฤษ เป็น ภาษากลาง - สตรีมีความสามารถในการ ใช้ภาษาน่าสนใจ	- ไม่มีผลต่อการทำงานของ ทั้งบุรุษและสตรี หากพวก เขามีความรู้และมีทักษะพอ	- ส่งเสริมภาษาอังกฤษกับ พนักงานสตรี เพื่อเป็น การปรับปรุงความรู้ - จัดฝึกอบรม และเปิด โอกาสให้กับทุกคนเท่ากัน ทั้งบุรุษและสตรี
ME10	ในมาเลเซีย ใช้ภาษามลายู และภาษาอังกฤษในการ สื่อสาร ในการทำงาน	-	- ฝึกอบรมมากขึ้น เพื่อ พัฒนาความรู้ และทักษะ ของพนักงาน
รวม	10 คน = 100%	8 คน = 80%	10 คน = 100%

จากตารางที่ 4-29 ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ระดับพนักงานในอุตสาหกรรม  
ยานยนต์มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านภาษา

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 10 คน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านภาษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การใช้ภาษาอังกฤษในการทำงานแทนการใช้ภาษากลางของประเทศ เช่น ภาษาไทย ภาษามาลเลย์ ภาษาจีน ภาษาอินเดีย เป็นต้น โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ขึ้นอยู่กับระดับความรู้ทางด้านภาษา ภาษาอังกฤษ เป็นภาษาที่ยอมรับโดยทั่วกันว่าเป็นภาษากลาง สตรีมีความสามารถในการเรียนรู้ได้ดีกว่าบุรุษ ถ้าสามารถพูดได้หลายหลายภาษาก็จะเป็นประโยชน์ ในมาเลเซีย ใช้ภาษามาลเลย์ และภาษาอังกฤษในการสื่อสารในการทำงาน

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 8 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมทางด้านภาษาจะเป็นผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ภาษาเป็นปัจจัยหลักในการสนับสนุนส่งเสริมการทำงาน ไม่ใช่เฉพาะสตรี แต่หมายรวมถึงทุกคน ทักษะด้านภาษาในระดับต่ำ เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ภาษาอังกฤษเป็นเหมือน Global tongue ทุกคนควรที่จะเรียนรู้ ไม่มีผลต่อการทำงานของทั้งบุรุษและสตรี หากพวกเขามีความรู้และมีทักษะเพียงพอ

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 10 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมทางด้านภาษาให้พนักงานสตรีมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลคืออะไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ จัดให้มีห้องเรียนสำหรับฝึกอบรม มี Training course ให้พนักงาน จัดให้มีคลาสพิเศษเพื่อพัฒนาทักษะทางด้านภาษา สนับสนุนลูกจ้างสตรี อะไรที่พวกเขาควรศึกษา อะไรที่เป็นความสามารถ

ตารางที่ 4-30 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	คุณมีแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแสดงออกทาง	วัฒนธรรมทางการสื่อสารจะมีผลต่อการทำงานของสตรีหรือไม่อย่างไร	องค์กรควรมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในการสื่อสารให้พนักงานสตรีได้มีส่วนร่วมและช่วยให้พวกเขาทำงานอย่างมีความสุข

ตารางที่ 4-30 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	<p>อารมณ์ กริยามารยาท</p> <p>การสบตา การสัมผัสกาย</p> <p>ตลอดจนระยะห่างในการ</p> <p>ยื่นสื่อสารกับคู่สนทนา</p>		ได้อย่างไร
ME1	<p>- พบปัญหาในการสื่อสาร</p> <p>เพศหญิงชาวมุสลิมไม่</p> <p>สามารถจับมือกับชายใดได้</p> <p>แก้ปัญหาโดยการส่ง</p> <p>นามบัตร</p>	-	<p>- มีบอร์ดหรือป้ายประกาศ</p> <p>แจ้งไว้ที่หน้าประตูทางเข้า</p> <p>ให้ผู้มาติดต่อทราบว่า “No</p> <p>hand-shake for Muslim</p> <p>between different gender”</p> <p>หมายถึง ไม่สามารถ</p> <p>ทักทายสตรีมุสลิมด้วยการ</p> <p>จับมือ</p>
ME2	<p>- ไม่สามารถ Shake hand</p> <p>ได้</p>	-	- จัดให้มีการฝึกอบรม
ME3	<p>- การสบตาเมื่อมีการเจรจา</p> <p>สื่อสารกัน นั้นเป็นสิ่งที่ดี</p> <p>จำเป็นต้องให้ความเคารพ</p> <p>ต่อคู่สนทนา</p>	-	- จัดให้มีการฝึกอบรม <p>เพื่อให้สามารถสื่อสารได้</p>
ME4	<p>- สตรีมีการสัมผัสประสาน</p> <p>สายตากับผู้เข้าร่วมประชุม</p> <p>มีภาษากาย</p>	-	<p>- ให้นุรุษและสตรีได้</p> <p>ทำงานร่วมกันเป็นทีม</p> <p>จะทำให้มีโอกาสในการ</p> <p>สื่อสารกันมากขึ้น</p>
ME5	-	-	- จัดให้มีการทำ Workshop <p>มากขึ้น</p>

ตารางที่ 4-30 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
ME6	- ภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เช่น การสบตา และการสัมผัสร่างกาย	- ผู้หญิงทุกคนมีความเข้าใจในวัฒนธรรมอื่น มีความเชื่อในชะตากรรมของพวกเขา	- ควรมีนโยบายสนับสนุนสตรี โดยเฉพาะในเรื่องของการเข้าสังคม
ME7	- สตรี トラบไคที่ไม่มีการล่วงละเมิดทางเพศ ไม่มีปัญหา - ส่วนการสัมผัสกาย เป็นสิ่งต้องห้าม โดยเฉพาะสตรีมุสลิม	-	- ควรมีนโยบายในเรื่องการละเมิดทางเพศ
ME8	- สตรีควรจะกล้าพูด การกล้าพูดออกมาเป็นสิ่งที่สำคัญมาก	- การสื่อสารมีความแตกต่างกันระดับบุรุษและสตรี	- มีช่องทางให้พนักงานสตรีได้มีโอกาสในการสื่อสาร
ME9	- สตรีมุสลิม มีข้อห้ามไม่ให้มีการ Shake hand	-	- มีนโยบายเพราะมันจะเป็นเกราะป้องกันบางอย่าง
ME10	- ขึ้นอยู่กับบุคลิกลักษณะ และพฤติกรรมส่วนบุคคลของแต่ละคน	-	- จัดกิจกรรม Teambuilding ให้ทุกคนได้ทำกิจกรรมร่วมกัน
รวม	10 คน = 100%	2 คน = 20%	10 คน = 100%

จากตารางที่ 4-30 ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ระดับพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 10 คน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแสดงออกทางอารมณ์ กริยามารยาท การสบตา การสัมผัสกาย ตลอดจนระยะห่างในการยื่นสื่อสารกับคู่สนทนา โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ พบปัญหาในการสื่อสาร เพศหญิงชาวมุสลิมไม่สามารถจับมือกับชาย

ได้ ได้แก้ปัญหาโดยการส่งนามบัตร การสบตาเมื่อมีการเจรจาสื่อสารกัน นั้นเป็นสิ่งที่ดี จำเป็นต้องให้ความเคารพต่อคู่สนทนา สตรีควรจะกล้าพูด การกล้าพูดออกมาเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ผู้ให้ความเห็นจำนวน 2 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมทางการสื่อสารจะมีผลต่อการทำงานของสตรีหรือไม่ อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ผู้หญิงทุกคนมีความเข้าใจในวัฒนธรรมอื่น มีความเชื่อในชะตากรรมของพวกเขา การสื่อสารมีความแตกต่างกันระดับบุรุษและสตรี

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 10 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์กรควรมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการสื่อสารให้พนักงานสตรีได้มีส่วนร่วมและช่วยให้พวกเขาทำงานอย่างมีความสุขได้อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ มีบอร์ดหรือป้ายประกาศแจ้งไว้ที่หน้าประตูทางเข้าให้ผู้มาติดต่อทราบว่า “No hand-shake for Muslim between different gender” หมายถึง ไม่สามารถทักทายสตรีด้วยการจับมือ จัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อให้สามารถสื่อสารได้ ให้บุรุษและสตรีได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม จะทำให้มีโอกาสในการสื่อสารกันมากขึ้น จัดให้มีการทำ Workshop มากขึ้น ควรมีนโยบายในเรื่องการละเมิดทางเพศ จัดกิจกรรม Teambuilding ให้ทุกคนได้ทำกิจกรรมร่วมกัน

ตารางที่ 4-31 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	คุณมีแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแต่งกายโดยสวมยูนิฟอร์ม การสวมใส่ชุดประจำชาติ การสวมใส่ชุดทำงานแบบสากล เป็นต้น	วัฒนธรรมการด้านการแต่งกายจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร	คุณคิดว่าองค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการแต่งกายของพนักงานสตรีให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะงานและวัฒนธรรมของประเทศอย่างไร

ตารางที่ 4-31 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
ME1	- สตรีที่เป็นช่างเทคนิค ควร จะได้ชุดพนักงานที่องค์กร จัด เพื่อความปลอดภัยของ พนักงาน	-	- ชุดที่เหมาะสมตามกฎหมาย ความปลอดภัยขององค์กร
Me2	- ต้องสมาร์ท สุภาพ ดู Professional เหมาะสมกับ งานที่ทำ	-	- ในช่วงเทศกาลต่าง ๆ ที่มี การเฉลิมฉลอง ให้แต่งกาย ด้วยชุดประจำชาติได้
ME3	- แต่งกายด้วยเสื้อผ้าที่ เหมาะสมในการทำงาน ชุดยูนิฟอร์ม	- การแต่งกายเป็นเหมือน ตัวแทนภาพลักษณ์ของ บุคคล ไม่ว่าจะเป็สตรี หรือบุรุษ ควรต้องแต่งกาย ให้เหมาะสม	- องค์กรควรจัดยูนิฟอร์ม ให้กับพนักงานทุกคน
ME4	- ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม ในการทำงาน	-	- การแต่งกายควรได้รับ อนุญาตจากองค์กรหาก สะดวกสบายและเหมาะสม กับสถานที่ทำงาน
ME5	- ในบางวันในสัปดาห์ อาจจะแต่งกายด้วยชุดพิเศษ เช่นชุดประจำชาติ	-	- มีความเรียบร้อย เหมาะสม เพื่อให้เกิดความ ปลอดภัยในการทำงาน
ME6	- ฝ่ายผลิตการสวมใส่ ยูนิฟอร์ม	-	- ส่งเสริมวัฒนธรรมด้าน การแต่งกายของสตรี
ME7	- สวมใส่เสื้อผ้าที่เหมาะสม ในการทำงาน เช่น ยูนิฟอร์ม	-	- ออกแบบชุดทำงานที่ เหมาะสม และสอดคล้อง กับที่องค์กรต้องการ

ตารางที่ 4-31 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
ME8	- สวมใส่ชุดแต่งกายที่เหมาะสมในการทำงานชุดยูนิฟอร์ม - หากไม่มีชุดยูนิฟอร์ม แต่งกายให้เหมาะสมกับงาน และอยู่ภายใต้กฎระเบียบความปลอดภัย	-	- จัดให้มียูนิฟอร์มสำหรับพนักงาน
ME9	- ปฏิบัติตามนโยบายความปลอดภัย โดยไม่ต้องคำนึงถึงชุดกระโปรงยูนิฟอร์มที่เป็นทางการ	-	- พนักงานสตรีแต่งกายแบบ Professional เพื่อป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ
ME10	- จัดยูนิฟอร์มให้กับพนักงานทุกคน	-	- ให้ทุกคนสวมใส่ยูนิฟอร์ม
รวม	10 คน = 100%	1 คน = 10%	10 คน = 100%

จากตารางที่ 4-31 ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ระดับพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 10 คน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแต่งกายโดยสวมยูนิฟอร์ม การสวมใส่ชุดประจำชาติ การสวมใส่ชุดทำงานแบบสากล เป็นต้น โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ สตรีที่เป็นช่างเทคนิค ควรจะใส่ชุดพนักงานที่องค์กรจัด เพื่อความปลอดภัยของพนักงาน ต้องสมาร์ท สุภาพ ดู Professional เหมาะสมกับงานที่ทำ แต่งกายด้วยเสื้อผ้าที่เหมาะสมในการทำงาน ชุดยูนิฟอร์ม จัดยูนิฟอร์มให้กับพนักงานทุกคน

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 1 คน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมการด้านการแต่งกายจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ การแต่งกายเป็นเหมือนตัวแทนภาพลักษณ์ของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นสตรีหรือบุรุษ ควรต้อง



แต่งกายให้เหมาะสม

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 10 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการแต่งกายของพนักงานสตรีให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะงาน และวัฒนธรรมของประเทศอย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ชุดที่เหมาะสมตามกฎความปลอดภัยขององค์กร ในช่วงเทศกาลต่าง ๆ ที่มีการเฉลิมฉลอง อาจจะให้แต่งกายด้วยชุดประจำชาติได้ องค์กรควรจัดยูนิฟอร์มให้กับพนักงานทุกคน ออกแบบชุดทำงานที่เหมาะสม และสอดคล้องกับที่องค์กรต้องการ

ตารางที่ 4-32 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านอาหาร

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	คุณมีแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านอาหาร เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาหารของชาวมุสลิมต้องมีกระบวนการปรุงเป็นพิเศษตามข้อกำหนดของศาสนาอิสลาม และอาหารเพื่อชนชาติอื่น ๆ ที่ไม่ใช่มุสลิม	คุณคิดว่าวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ประเภทอาหารที่เป็นข้อจำกัดของศาสนาอิสลาม คือการไม่ทานเนื้อหมู ไม่ทานอาหารที่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์ การรับประทานอาหารโดยการใช้มือหรือใช้ช้อนในการตักอาหาร ตลอดจนการถือศีลอด จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร	องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านอาหารให้พนักงานสตรีรู้สึกปลอดภัย มีความสุข และสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร

ตารางที่ 4-32 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
ME1	- อาหารที่จัดไว้ให้บริการจะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของศาสนาอิสลาม	-	- อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปรุงอาหาร ภาชนะทุกอย่าง ไม่ใช่ของร่วมกัน
ME2	- Halal food ไม่มีหมู ร้านอาหารหรือคนปรุงอาหารจะต้องเข้าใจและปฏิบัติตาม	- บางครั้งก็มีผล บางครั้งมีลูกค้มา ต้องพาลูกค้ไปทานอาหารข้างนอก Dinner กับลูกค้ไม่ได้	-
ME3	- จัดให้มีอาหารทั้งที่เป็นมุสลิม และไม่ใช่มุสลิม	- หากพนักงานมุสลิมคนใดมีปัญหา แก้ปัญหาด้วยการแยกโต๊ะ เก้าอี้กัน	- จัด Halal food เท่านั้น
ME4	- เป็นเรื่องเกี่ยวกับศาสนา ซึ่งเราต้องให้ความเคารพกันและกัน - ต้องเป็น Halal food - อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปรุงอาหาร ภาชนะทุกอย่าง ไม่ใช่ของร่วมกัน	- จัด Halal food ไว้ให้พนักงานที่เป็นมุสลิม และแยกอุปกรณ์ต่าง ๆ	- จัด Halal food ไว้ให้
ME5	- มุสลิม อาหารต้องเป็น Halal food และต้องมีป้ายบ่งบอกว่าเป็น Halal food	- วัฒนธรรมและประเภทของอาหารก็จะแตกต่างกัน ทุกคนรับประทานอาหาร สุขภาพ และให้ความเคารพซึ่งกันและกัน	- โรงอาหารที่ให้บริการอาหารที่สะอาดและรับรอง Halal food
ME6	- จัดหาอาหารมุสลิมแม้จะมีกระบวนการพิเศษ	-	- ให้ตัวเลือกกับพนักงาน เช่น Nasi Lemak หรืออาหารแบบดั้งเดิม

ตารางที่ 4-32 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
ME7	- แม้ต่างศาสนากัน ทุกคนก็สามารถทานมุสลิม Halal food ได้	-	- ส่งเสริมอาหารที่มีความปลอดภัยและอาหารเพื่อสุขภาพ
ME8	- อาหารมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับศาสนาและวัฒนธรรม	-	- บริษัทต้องส่งเสริมอย่างเป็นธรรม และให้ความเคารพแก่กัน
ME9	- องค์กรจะจัดอาหารที่เป็น Halal food ให้พนักงาน	-	- จัดอาหารที่มีความสะดวกสบาย มีความหลากหลาย มีความสะอาด และปลอดภัยในการบริโภค
ME10	- จัดเตรียมเฉพาะอาหารอิสลาม Halal food ไว้ให้พนักงาน	-	- จัดอาหารที่ดีต่อสุขภาพ (Healthy food) ไว้ให้พนักงาน
รวม	10 คน = 100%	4 คน = 40%	9 คน = 90%

จากตารางที่ 4-32 ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ระดับพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านอาหาร

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 10 คน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านอาหาร เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาหารของชาวมุสลิม ต้องมีกระบวนการปรุงเป็นพิเศษตามข้อกำหนดของศาสนาอิสลาม และอาหารเพื่อชนชาติอื่น ๆ ที่ไม่ใช่มุสลิมโดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ อาหารที่จัดไว้ให้บริการ จะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของศาสนาอิสลาม Halal food ไม่มีหมู ร้านอาหารหรือคนปรุงอาหารจะต้องเข้าใจและปฏิบัติตาม จัดให้มีอาหารทั้งที่เป็นมุสลิม และไม่ใช่มุสลิม อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปรุงอาหาร ภาชนะทุกอย่าง ไม่ใช่ของร่วมกัน

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 4 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ประเภทอาหารที่เป็นข้อจำกัดของศาสนาอิสลาม คือ การไม่ทานเนื้อหมู ไม่ทานอาหารที่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์ การรับประทานอาหารโดยการใช่มือหรือใช้ช้อนในการตักอาหาร ตลอดจนการถือศีลอด จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ บางครั้งก็มีผล บางครั้งมีลูกค้ำมา ต้องพาลูกค้ำไปทานอาหารค่ำข้างนอก Dinner กับลูกค้ำไม่ได้ วัฒนธรรมและประเภทของอาหารก็จะแตกต่างกัน ทุกคนรับประทานอาหารสุขภาพ และให้ความเคารพซึ่งกันและกัน หากพนักงานมุสลิมคนใดมีปัญหา แก้ปัญหาด้วยการแยกโต๊ะ-เก้าอี้กัน

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 9 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านอาหารให้พนักงานสตรีรู้สึกปลอดภัย มีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปรุงอาหาร ภาชนะทุกอย่าง ไม่ใช่ของร่วมกัน โรงอาหารที่ให้บริการอาหารที่สะอาดและรับรอง Halal food ส่งเสริมอาหารที่มีความปลอดภัยและอาหารเพื่อสุขภาพ

ตารางที่ 4-33 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการศึกษา

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	คุณมีแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการศึกษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การรณรงค์ส่งเสริมให้สตรีมีการศึกษาทางด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน อุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น วิศวกรรม ช่างกล ยานยนต์ ไฟฟ้า การบริหาร	วัฒนธรรมทางด้านการศึกษาจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร	คุณคิดว่าองค์กรควรให้การสนับสนุนส่งเสริมในด้านการศึกษาสำหรับพนักงานสตรีอย่างไร ให้สตรีได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และให้ได้รับโอกาสในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต

ตารางที่ 4-33 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	จัดการด้าน โลจิสติกส์ เป็นต้น		
ME1	- โอนเอียงหรือชอบไป ทางด้าน “ครู” และ “ด้าน ปรัชญา ศิลปวรรณคดี” มากกว่าที่จะไปมุ่งศึกษา ทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ ด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ - นักเรียนหญิงจะอยาก เรียนทางด้านการศึกษา มากกว่าด้านอุตสาหกรรม	- ให้สตรีได้มีส่วนร่วมใน การเปลี่ยนแปลงใน ภาคอุตสาหกรรม	- สนับสนุนส่งเสริมให้สตรี ได้มีโอกาสทำงานใน อุตสาหกรรมมากขึ้น - ส่งเสริมให้มีโอกาสใน การพัฒนาและเติบโต - มีนโยบายให้พนักงาน สามารถลาหยุดงานไปเรียน
ME2	- สตรีส่วนใหญ่ไม่ชอบ ทำงานอุตสาหกรรมยาน ยนต์ - สตรีมีโอกาสหลากหลาย ให้เลือกเรียนในด้านอื่น ๆ มากกว่าที่จะเรียนด้าน อุตสาหกรรม	-	- ให้โอกาสสตรีได้ทำงาน ไม่เฉพาะเพียงงาน สำนักงาน - ให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน ทั้งชายและหญิง ได้มีการ พัฒนาความรู้และทักษะ
ME3	- สำหรับสตรี สิ่งแรก ดูที่ วัตถุประสงค์ของเขา ก่อน ว่าเขาต้องการอะไร	- พนักงานสตรีที่ได้รับ การศึกษา มีความรู้มากขึ้น จะมีระเบียบวินัยในการ ทำงาน	- ให้การสนับสนุนส่งเสริม โดยการให้การฝึกอบรมใน คอร์สที่แตกต่างออกไป
ME4	- องค์กรประกอบที่สำคัญใน การพิจารณาสำหรับการ พัฒนา	- คนที่มีการศึกษาใน ระดับสูงอาจจะมีโอกาสใน การเติบโต ได้รับการ เลื่อนขั้น	- จัดให้มีการฝึกอบรม พัฒนา จูงใจพนักงานให้เข้า รับการอบรมที่เพิ่มสูงขึ้น

ตารางที่ 4-33 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
ME5	- ในภาคอุตสาหกรรมก็มีพนักงานสตรีมากขึ้น	-	- ฝึกอบรมกับพนักงานทุกคนมากขึ้น
ME6	- ส่งเสริมให้สตรีได้ทำงานในหลากหลายด้าน	- พนักงานที่ได้รับการศึกษาและฝึกอบรมจะสามารถทำงานได้ดีกว่า	- ให้โอกาสกับลูกจ้างในทุก ๆ ระดับชั้น
ME7	-	-	- ให้โอกาสกับพวกเขาให้ได้รับการพัฒนา
ME8	-	- ปัจจุบันนี้มีพนักงานสตรีเข้ามาทำงานในภาคอุตสาหกรรมมากขึ้น	- สตรีเกือบทั้งหมดจะมุ่งความสำคัญไปที่ครอบครัว มีข้อจำกัดหลายอย่างที่จำเป็นต้องวางแผนและดูแลครอบครัวให้ดี
ME9	- สตรีก็มีความปรารถนาที่จะทำงานในหลากหลายด้าน	-	- ให้ทุนเพื่อการศึกษากับพนักงาน
ME10	- สตรีได้รับการศึกษาและสามารถทำงานได้	- ควรให้การฝึกอบรม	- ให้การสนับสนุนด้านการศึกษา
รวม	8 คน = 80%	6 คน = 60%	10 คน = 100%

จากตารางที่ 4-33 ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ระดับพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการศึกษา

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 8 คน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการศึกษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การรณรงค์ส่งเสริมให้สตรีมีการศึกษาทางด้านที่เกี่ยวข้องกับงานอุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น วิศวกรรม ช่างกล ยานยนต์ ไฟฟ้า การบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ เป็นต้น โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ โอนเอียงหรือชอบไปทางด้าน “ครู” และ “ด้านปรัชญา ศิลปวรรณคดี” มากกว่าที่จะไปมุ่งศึกษาทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ ด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ นักเรียนหญิงจะอยากเรียนทางด้านการศึกษา

มากกว่าด้านอุตสาหกรรม สตรีส่วนใหญ่ไม่ชอบทำงานอุตสาหกรรมยานยนต์ สตรีมีโอกาสหลากหลายให้เลือกเรียนในด้านอื่น ๆ มากกว่าที่จะเรียนด้านอุตสาหกรรม

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 6 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมทางด้านการศึกษามีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ให้สตรีได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงในภาคอุตสาหกรรม พนักงานสตรีที่ได้รับการศึกษามีความรู้มากขึ้น จะมีระเบียบวินัยในการทำงาน คนที่มีการศึกษาในระดับสูงอาจจะมีโอกาสในการเติบโต ได้รับการเลื่อนขั้น พนักงานที่ได้รับการศึกษาและฝึกอบรม จะสามารถทำงานได้ดีกว่า

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 10 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์กรควรให้การสนับสนุนส่งเสริมในด้านการศึกษาสำหรับพนักงานสตรีอย่างไร ให้สตรีได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และให้ได้รับโอกาสในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ สนับสนุนส่งเสริมให้สตรีได้มีโอกาสทำงานในอุตสาหกรรมมากขึ้น ส่งเสริมให้มีโอกาสในการพัฒนาและเติบโต มีนโยบายให้พนักงานสามารถลาหยุดงานไปเรียน ให้โอกาสสตรีได้ทำงานไม่เฉพาะเพียงงานสำนักงาน ให้โอกาสที่เท่าเทียมกันทั้งชายและหญิง ได้มีการพัฒนาความรู้และทักษะ ให้การสนับสนุนส่งเสริม โดยการให้การฝึกอบรมในคอร์สที่แตกต่างออกไป ให้ทุนเพื่อการศึกษาแก่พนักงาน

ตารางที่ 4-34 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	คุณมีแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เช่น การตรงต่อเวลา การมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของงาน การมี	วัฒนธรรมในการทำงานจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร	สิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในการทำงานให้สตรีได้มีส่วนร่วม เกิดความจงรักภักดี มีความมั่นคงในการทำงาน มีความสุขและรู้สึกถึงความ เป็นเจ้าของ สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4-34 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	<p>ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</p> <p>การยอมรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>ความเป็นผู้นำ ความกล้าใน</p> <p>การรับความเสี่ยง การมี</p> <p>ส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม</p> <p>การมีจิตวิญญาณ</p> <p>ผู้ประกอบการ การยอมรับ</p> <p>ความหลากหลายในด้าน</p> <p>ต่าง ๆ รวมถึงความเสมอ</p> <p>ภาคและโอกาสสำหรับสตรี</p>		<p>และส่งเสริมงานที่ดีเลิศ</p> <p>สอดคล้องกับเป้าหมายและ</p> <p>นโยบายให้กับองค์กรอย่าง</p> <p>ต่อเนื่องและยาวนาน</p> <p>คืออะไร</p>
ME1	<p>- งานฝ่ายผลิตเป็นงานที่</p> <p>หนักเกินไปและมีความ</p> <p>กดดันสูง ไม่เหมาะกับสตรี</p> <p>- ทำงานสัก 1-2 เดือน</p> <p>เข้าใจมากขึ้น และคิดว่า</p> <p>สามารถที่จะโยกย้ายไป</p> <p>ทำงานฝ่ายผลิตได้ เมื่อมี</p> <p>ทักษะมากขึ้น</p>	<p>- พนักงานสตรี ฝ่ายผลิต</p> <p>ไม่ให้ความเคารพนับถือ</p> <p>- ผู้บริหารมีมุมมองใน</p> <p>ทัศนคติของตนว่าสตรีจะ</p> <p>ทำงานภายใต้ความกดดัน</p> <p>ไม่ไหว</p>	<p>- องค์กรควรที่จะให้สิทธิ</p> <p>ความเสมอภาคโดย</p> <p>เท่าเทียมกันทั้งบุรุษและ</p> <p>สตรี</p> <p>- เปิดโอกาสให้กับสตรีใน</p> <p>ทุก ๆ ตำแหน่งงานไม่ใช่</p> <p>จำกัดอยู่ที่ Production</p> <p>engineer ต้องเป็นผู้ชาย</p>
ME2	<p>- สตรีให้ความสำคัญและ</p> <p>ใช้เวลากับครอบครัว</p> <p>ค่อนข้างมาก</p>	<p>- สตรีเกือบทุกคนจะทำงาน</p> <p>เฉพาะในชั่วโมงการทำงาน</p> <p>ปกติ แต่ในภาค</p> <p>อุตสาหกรรม บางครั้ง</p> <p>จำเป็น ต้องทำงานล่วงเวลา</p>	<p>- จัดให้มีการสัมมนากลุ่ม</p> <p>ทั้งบุรุษและสตรี แต่ให้</p> <p>พิจารณาจัดในเวลาที่เหมาะสม</p>
ME3	<p>- สตรีมีระเบียบวินัย</p> <p>มากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับ</p> <p>บุรุษ</p>	<p>- การให้ความเคารพซึ่งกัน</p> <p>และกัน</p>	<p>- สนับสนุนในทางบวก จัด</p> <p>ให้มีสภาพแวดล้อมในการ</p> <p>ทำงานที่ดี</p>



ตารางที่ 4-34 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
ME4	- ให้โอกาสสำหรับสตรีได้เข้าไปมีส่วนร่วม มีโอกาสในการร่วมตัดสินใจ	- ปัจจุบันนี้ สตรีได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น - องค์กรไม่ให้โอกาส ก็จะทำให้พวกเขาารู้สึกถึงความไม่เป็นธรรม	- ให้การดูอย่างเป็นธรรม
ME5	- ผู้หญิงมีความได้เปรียบในด้านความคิด	- สตรีจะมีการแสดงออกทางอารมณ์มากกว่าบุรุษ	- สร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้ไม่มีความกดดันในการทำงาน
ME6	- ส่งเสริมและให้โอกาสในการเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ	- สตรีจะทำให้แย่ลงในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขัน	- ส่งเสริมให้พนักงานกล้ารับความเสี่ยงและเรียนรู้การใช้ทักษะ - จัดหาสื่อการเรียนการสอนและการจัดสัมมนา
ME7	- ให้โอกาสทั้งบุรุษและสตรีที่เท่าเทียม	- อุตสาหกรรมยานยนต์ในมาเลเซียเป็นงานของผู้ชายเท่านั้น วัฒนธรรมในการทำงานเหมือนกับอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นงานหนัก	- สนับสนุนพนักงานในการพัฒนาความรู้ ให้โอกาสในการเข้าร่วม Event ต่าง ๆ
ME8	- ให้มีคอร์สสำหรับการฝึกอบรมเพื่อ พวกเขาควรมีการวางแผน	-	- สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ มีความสุขในการทำงาน
ME9	- ขึ้นอยู่กับพนักงานแต่ละคน	- หากสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และเพื่อร่วมงานไม่ให้การสนับสนุน	- สนับสนุนและส่งเสริมสตรีหากเขาสามารถเปรียบเทียบกับบุรุษได้

ตารางที่ 4-34 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
ME10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สตรีมีการมาทำงานตรงต่อเวลามากกว่าบุรุษ</li> <li>- ถ้าองค์กรมีสิ่งที่เป็นแรงจูงใจ พวกเขาก็จะพยายามในการแข่งขัน</li> <li>- สตรีจะมีการรับรู้เรื่องงานประจำ งาน Routine มากกว่า</li> <li>- สตรีให้ความสำคัญกับครอบครัวมากกว่าบุรุษ</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มการรับรู้ ของการยอมรับในทั้งสองเพศ</li> </ul>
รวม	10 คน = 100%	8 คน = 80%	10 คน = 100%

จากตารางที่ 4-34 ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ระดับพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 10 คน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เช่น การตรงต่อเวลา การมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของงาน การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำ ความกล้าในการรับความเสี่ยง การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ การยอมรับความหลากหลายในด้านต่าง ๆ รวมถึงความเสมอภาคและโอกาสสำหรับสตรี โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ งานฝ่ายผลิตเป็นงานที่หนักเกินไปและมีความกดดันสูง ไม่เหมาะกับสตรี สตรีให้ความสำคัญและใช้เวลาไปกับครอบครัวค่อนข้างมาก สตรีมีระเบียบวินัยมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับบุรุษ ให้โอกาสสำหรับสตรีได้เข้าไปมีส่วนร่วม มีโอกาสในการร่วมตัดสินใจ ให้โอกาสทั้งบุรุษและสตรีที่เท่าเทียม ให้มีคอร์สสำหรับการฝึกอบรมเพื่อ พวกเขาควรจะมีการวางแผน

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 8 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงานจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ

พนักงานสตรีในฝ่ายผลิตไม่ให้ความเคารพนับถือ ผู้บริหารมีมุมมองในทัศนคติของตนว่าสตรีจะทำงานภายใต้ความกดดันไม่ไหว สตรีเกือบทุกคนจะทำงานเฉพาะในเวลาทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ บางครั้งจำเป็นต้องทำงานล่วงเวลา การให้ความเคารพซึ่งกันและกัน สตรีจะมีการแสดงออกทางอารมณ์มากกว่าบุรุษ สตรีจะทำให้แย่งในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขัน อุตสาหกรรมยานยนต์ในมาเลเซียเป็นงานของผู้ชายเท่านั้น วัฒนธรรมในการทำงานเหมือนกับอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นงานหนัก

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 10 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในการทำงานให้สตรีได้มีส่วนร่วม เกิดความจงรักภักดี มีความมั่นคงในการทำงาน มีความสุขและรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและส่งมอบงานที่ดีเลิศสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยาวนาน คืออะไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ องค์กรควรที่จะให้สิทธิความเสมอภาคโดยเท่าเทียมกันทั้งบุรุษและสตรี เปิดโอกาสในทุก ๆ ตำแหน่งงานให้กับสตรี ไม่ใช่จำกัดอยู่ที่ Production engineer ต้องเป็นผู้ชาย จัดให้มีการสัมมนา กลุ่ม ทั้งบุรุษและสตรี แต่ให้พิจารณาจัดในเวลาที่เหมาะสม สนับสนุนในทางบวก จัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี สร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้ไม่มีความกดดันในการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานกล้ารับความเสี่ยงและเรียนรู้การใช้ทักษะ สนับสนุนพนักงานในการพัฒนาความรู้ ให้โอกาสในการเข้าร่วม Event ต่าง ๆ สร้างความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ มีความสุขในการทำงาน สนับสนุนและส่งเสริมพนักงานสตรีหากเขาสามารถเปรียบเทียบกับบุรุษได้ เพิ่มการรับรู้ของการยอมรับในทั้งสองเพศ

ตารางที่ 4-35 ข้อเสนอแนะ จากผู้ให้สัมภาษณ์ระดับพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์มาเลเซีย  
สำหรับการมีส่วนร่วมของภาครัฐ

คนที่	ประเด็นความเห็น
	คุณคิดว่าหน่วยงานรัฐบาลควรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและส่งเสริมสตรีในการทำงานในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์อย่างไร เพื่อให้สตรีมีโอกาสในการทำงานมากขึ้น และสามารถแข่งขันได้แบบยั่งยืน
ME1	- ช่วยในการ Promote ส่งเสริมอุตสาหกรรมยานยนต์ว่าเป็นอย่างไร
ME2	- เรื่องของการบริหารเวลา (Time management)

ตารางที่ 4-35 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น
ME3	- จัดแคมเปญในสถานที่ต่าง ๆ เพื่อเป็นการรณรงค์ส่งเสริม ให้ความรู้กับประชาชน - ให้โอกาสกับนักเรียน นักศึกษา ได้เข้าเยี่ยมชมโรงงานต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมยานยนต์
ME4	- ให้การสนับสนุนในบางโครงการ และพิจารณาให้เวลาที่มีความยืดหยุ่นในการทำงานสำหรับสตรี
ME5	- ควรส่งเสริมสตรีให้มาเป็นเจ้าของธุรกิจมากขึ้น - รัฐบาลอาจจะพิจารณาให้ Incentive เพื่อสนับสนุนส่งเสริมนักเรียน นักศึกษาให้หันมาศึกษาในด้านอุตสาหกรรมมากขึ้น
ME6	- มีส่วนร่วมในการพัฒนาและส่งเสริมสตรีในการทำงาน - รับรองว่าการล่วงละเมิดทางเพศจะไม่ได้รับการยอมรับ - สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมและเป็นมิตรกับครอบครัว
ME7	- ช่วยส่งเสริมด้านการเรียนรู้ โดยการทำ Workshop หรือ Career fair
ME8	- สนับสนุนส่งเสริมให้มีสวัสดิการและผลประโยชน์เพื่อพนักงานสตรี เช่น เวลาในการทำงานที่มีความยืดหยุ่น
ME9	- ผลักดันสนับสนุนส่งเสริมสตรีให้เข้ามาทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์
ME10	- การลดภาษีหากองค์กรใดจ้างพนักงานสตรี
รวม	10 คน = 100%

จากตารางที่ 4-35 ข้อเสนอแนะในการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภาครัฐ จากผู้ให้สัมภาษณ์ระดับพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์มาเลเซีย ที่ได้รับผลกระทบทางบวกและทางลบ จำนวน 10 คน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 10 คน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานรัฐบาลควรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและส่งเสริมสตรีในการทำงานในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์อย่างไร เพื่อให้สตรีมีโอกาสในการทำงานมากขึ้น และสามารถแข่งขันได้แบบยั่งยืน โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ช่วยในการ Promote ส่งเสริมอุตสาหกรรมยานยนต์ว่าเป็นอย่างไร เรื่องของการบริหารเวลา (Time management) จัดแคมเปญในสถานที่ต่าง ๆ เพื่อเป็นการรณรงค์ส่งเสริม ให้ความรู้กับประชาชน ให้โอกาสกับนักเรียน นักศึกษา ได้เข้าเยี่ยมชมโรงงานต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมยานยนต์ ให้การสนับสนุนในบางโครงการ และพิจารณาให้เวลาที่มีความยืดหยุ่นใน

การทำงานสำหรับสตรี ควรส่งเสริมสตรีให้มาเป็นเจ้าของธุรกิจมากขึ้น มีส่วนร่วมในการพัฒนา และส่งเสริมสตรีในการทำงาน รับรองว่าการล่วงละเมิดทางเพศจะไม่ได้รับการยอมรับ สร้าง สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมและเป็นมิตรกับครอบครัว การลดภาษีหากองค์กรใดจ้าง พนักงานสตรี

ตารางที่ 4-36 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์ มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านศาสนา

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	ท่านมีแนวความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านศาสนา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น ความเชื่อ ความเคร่งครัด ความศรัทธา แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ การทำบุญให้ทาน การยอมรับความหลากหลาย	ท่านคิดว่าวัฒนธรรมด้านศาสนาจะมีอุปสรรคต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ สตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร	ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านศาสนาให้พนักงานสตรีมีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรของท่านอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร
MM1	-	- ศาสนาจะให้แนวทางว่าจะทำการสื่อสาร ไม่ว่าจะ เป็น แบบตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่ม	- ไม่มีการสนับสนุนส่งเสริมสตรีให้ได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
MM2	- ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล - ประสิทธิภาพตามมาตรฐานการทำงาน	- แต่ละคนควรปฏิบัติตามมาตรฐานสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่เสมอ - ความเชื่อทางศาสนา ควรส่งเสริมถึงมาตรฐานการทำงาน แทนที่จะต่อต้านการปฏิบัติงาน	- Promote อย่างสุจริตจริงใจ

ตารางที่ 4-36 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
MM3	- ให้ออกาสกับพวกเขาโดย ไม่คำนึงถึงเชื้อชาติ ศาสนา และเพศ	-	- รมรณรงค์ส่งเสริมให้ พนักงานที่เป็นสตรีไปเข้า ร่วมกิจกรรมโยคะ (Yoga) หรือเข้ายิม (Gym)
MM4	- เลือกรับพนักงานสตรีมา เต็มส่วนงานที่ขาดโดยการ เลือกพนักงานที่ทำงานเป็น กะ - รับทั้งมุสลิมและไม่ใช่ มุสลิม คือ มุสลิมหนึ่งคน ไม่ใช่มุสลิมหนึ่งคน เพราะ เวลาวันหยุด ก็จะมีคน คอยทำงาน	-	- รมรณรงค์ให้หัวหน้าแผนก พิจารณาเลือกคนเข้ามา ทำงานแบบหลากหลาย หากมีตำแหน่งว่างเพราะ สามารถหมุนเปลี่ยน วันหยุดกันได้เมื่อมี Public holiday
MM5	- ทั้งผู้ชายและผู้หญิงมี ความเท่าเทียมกัน	-	- จัดเตรียมห้องสำหรับทำ พิธีกรรมทางศาสนา (Pray room) ให้ทั้งผู้ชายและ ผู้หญิง
MM6	- วัฒนธรรมทางศาสนาจะ เป็นตัวผลักดันให้ผู้หญิง ทำงานในอุตสาหกรรมยาน ยนต์	- ทุกองค์กรมีการจัดเตรียม ห้องสำหรับการทำพิธีทาง ศาสนา (ทำละหมาด) ไว้ เพื่ออำนวยความสะดวก ให้กับพนักงาน	- ให้ความเคารพต่อความ คิดเห็นและมอบหมายงาน ให้ โดยแยกส่วนหญิงและ ชาย - ผู้ชายและผู้หญิงต้องแยก พื้นที่กันในโรงอาหาร

ตารางที่ 4-36 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
MM7	- ส่งเสริมสตรีให้ทำงาน จะทำให้เขาไม่ถูกแบ่งแยก	- จะสื่อสารอย่างไร องค์กรจะให้สวัสดิการผลประโยชน์ต่าง ๆ กับพวกเขาอย่างไร โดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติศาสนา	- องค์กรควรพิจารณาและจัดเตรียมห้องสำหรับการทำละหมาดไว้ให้
MM8	- มาเลเซียเป็นประเทศที่มีสังคมแบบหลากหลายวัฒนธรรม - ผู้ชายมีอำนาจ (Power) มากกว่าผู้หญิง - ผู้หญิงกำลังเพิ่มมากขึ้น เทียบเท่ากับผู้ชายในภาคอุตสาหกรรม	-	- ในทุกวันศุกร์เราจะไม่จัดการประชุมในระหว่างเวลาที่พนักงานต้องออกไปทำละหมาดที่มีสยิด
MM9	-	-	- ไม่ได้ยึดศาสนาเป็นหลัก ไม่มีนโยบายพิเศษ
MM10	- แต่ละองค์กรควรให้โอกาสสตรีได้เข้าไปทำงาน - อุตสาหกรรมยานยนต์ไม่ใช่สำหรับสตรี - สตรีไม่ควรที่จะต้องไปทำงาน	- สตรีควรจะหยุดทำงานและหันไปให้ความสำคัญกับครอบครัวหลังจากแต่งงานแล้ว หรือทำอย่างอื่นที่เหมาะสมกับคุณลักษณะของสตรี	- จัดทำห้องสำหรับการทำละหมาดไว้ให้
รวม	8 คน = 80%	5 คน = 50%	10 คน = 100%

จากตารางที่ 4-36 ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ระดับผู้บริหาร ในอุตสาหกรรมยานยนต์มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านศาสนา

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 8 คน ให้ความสำคัญเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านศาสนา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น ความเชื่อ ความเคร่งครัด ความศรัทธา แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ การทำบุญให้ทาน การยอมรับความหลากหลาย โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล ประสิทธิภาพตามมาตรฐานการทำงาน ให้โอกาสกับพวกเขาโดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติ ศาสนา และเพศ เลือกรับพนักงานสตรีมาเติมส่วนงานที่ขาดโดยการเลือกพนักงานที่ทำงานเป็นกะ รับทั้งมุสลิมและไม่ใช่มุสลิม คือ มุสลิมหนึ่งคน ไม่ใช่มุสลิมหนึ่งคน เพราะเวลาวันหยุดก็จะมีคนคอยทำงาน ทั้งผู้ชายและผู้หญิงมีความเท่าเทียมกัน ส่งเสริมสตรีให้ทำงาน จะทำให้เขาไม่ถูกแบ่งแยก ผู้หญิงกำลังเพิ่มมากขึ้น เทียบเท่ากับผู้ชาย ในภาคอุตสาหกรรม แต่ละองค์กรควรให้โอกาสสตรีได้เข้าไปทำงาน

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 5 คน ให้ความสำคัญเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านศาสนาจะมีอุปสรรคต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ สตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ศาสนาจะให้แนวทางว่าจะทำการสื่อสาร ไม่ว่า จะเป็น แบบตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่ม แต่ละคนควรปฏิบัติตามมาตรฐานสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่เสมอ ความเชื่อทางศาสนา ควรส่งเสริมถึงมาตรฐานการทำงานแทนที่จะต่อต้านการปฏิบัติงาน ทุกองค์กรมีการจัดเตรียมห้องสำหรับการทำพิธีทางศาสนา (ท่าละหมาด) ไว้เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน จะสื่อสารอย่างไร องค์กรจะให้สวัสดิการ ผลประโยชน์ต่าง ๆ กับพวกเขาอย่างไร โดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติศาสนา สตรีควรจะหยุดทำงานและหันไปให้ความสำคัญกับครอบครัวหลังจากแต่งงานแล้ว หรือทำอย่างอื่นที่เหมาะสมกับคุณลักษณะของสตรี

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 10 คน ให้ความสำคัญเกี่ยวกับนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านศาสนาให้พนักงานสตรีมีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรของท่านอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ รมรณรงค์ส่งเสริมให้พนักงานที่เป็นสตรีไปเข้าร่วมกิจกรรมโยคะ (Yoga) หรือเข้ายิม (Gym) รมรณรงค์ให้หัวหน้าแผนกพิจารณาเลือกคนเข้ามาทำงานแบบหลากหลายหากมีตำแหน่งว่างเพราะสามารถหมุนเปลี่ยนวันหยุดกันได้เมื่อมี Public holiday จัดเตรียมห้องสำหรับทำพิธีกรรมทางศาสนา (Pray room) ให้ทั้งผู้ชายและผู้หญิง ให้ความสำคัญเคารพต่อความคิดเห็นและมอบหมายงานให้ โดยแยกส่วนหญิงและชาย ผู้ชายและผู้หญิงต้องแยกพื้นที่กันในโรงอาหาร ในทุกวันศุกร์จะไม่มีการจัดประชุมในระหว่างเวลาที่พนักงานออกไปทำละหมาดที่มีสยิด



ตารางที่ 4-37 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้บริหาร ในอุตสาหกรรมยานยนต์  
มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านภาษา

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	ท่านมีแนวความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านภาษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การใช้ภาษาอังกฤษในการทำงาน แทนการใช้ภาษากลางของประเทศ เช่น ภาษาไทย ภาษามลายู ภาษาจีน ภาษาอินเดีย เป็นต้น	ท่านคิดว่าภาษาจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร	ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านภาษาให้พนักงานสตรีมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร
MM1	- ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อกลางของการสื่อสาร - สิ่งสำคัญที่สุดคือข้อความที่เราสื่อไปนั้นสามารถเข้าใจได้โดยผู้คน	- ภาษาอังกฤษ มีผลต่อการทำงาน	- ปรับปรุงองค์กรผ่านการพัฒนาบุคลากร - องค์กรสนับสนุนให้พนักงานทุกคนพัฒนาความรู้และทักษะของตนเอง - พนักงานทุกคนได้รับโอกาสอย่างเสมอภาคกัน รวมถึงพนักงานสตรี
MM2	- ภาษาอังกฤษถือเป็นภาษาหลักที่ยอมรับและใช้ในการสื่อสารในมาเลเซีย	- ภาษาอังกฤษ มีผลต่อการทำงานหากความสามารถของพนักงานมีไม่ถึง	- มีนโยบายสนับสนุนพนักงาน โดยการให้เรียนฟรี - พยายามที่จะทำให้มั่นใจว่ามีมาตรฐานในระดับที่ลูกค้ายอมรับได้

ตารางที่ 4-37 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
MM3	- พวกเขาู้ภาษาอังกฤษนั้น OK แต่ถ้าพวกเขาู้ภาษาญี่ปุ่น ก็จะดีมากขึ้นไปอีก - หญิงหรือผู้ชายไม่ใช่ประเด็น ขอเพียงให้เขาเข้าใจและสื่อสารภาษาญี่ปุ่นได้	-	- ขึ้นอยู่กับประเภทของสินค้าในบริษัท
MM4	- ผู้บริหารส่วนมากใช้ภาษาอังกฤษจะดีกว่า	-	- จัดคอร์สสำหรับฝึกอบรมภาษาอังกฤษให้กับพนักงาน
MM5	-	-	- จัดหลักสูตรฝึกอบรมให้ทั้งพนักงานผู้ชายและพนักงานหญิง
MM6	- การสื่อสารไม่ใช่ปัญหา เพราะเรามีพื้นฐานภาษาอังกฤษ	-	- สนับสนุนส่งเสริมการทำงานของทั้งลูกจ้างผู้ชายและลูกจ้างผู้หญิงตามความสามารถ
MM7	- มาเลเซียใช้ภาษาอังกฤษสำหรับการสื่อสารในการทำงานเกือบทุกองค์กร - จัดคอร์สเพื่อฝึกฝนทักษะให้กับพนักงาน	- มาเลเซียใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาหลักในการทำงาน	- มีคอร์สพิเศษเพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนทักษะภาษาอังกฤษ

ตารางที่ 4-37 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
MM8	- มาเลเซียจัดเป็นตลาด ขนาดใหญ่ที่พูด ภาษาอังกฤษ  - หากทำงานทางด้านฝ่าย ขาย ภาษาอังกฤษอย่างเดียว ไม่เพียงพอ ควรจะมีทักษะ ทางด้านภาษาอื่นด้วย	- มีผลแน่นอน หากพูด ภาษาอังกฤษได้เพียง นิดหน่อย	- ฝึกอบรมภายนอก และ การฝึกอบรมภายใน
MM9	- ภาษาอังกฤษมี ความสำคัญมาก	- ถ้าระดับทักษะ ภาษาอังกฤษอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพการทำงาน และการเติบโต	- ผู้หญิงและผู้ชายได้รับการ ดูแลแบบเท่าเทียมกันใน องค์กร
MM10	- ระดับ Management ควร สื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ เป็นภาษาหลัก  - ระดับล่าง การสื่อสารด้วย ภาษาที่ทำให้เขาเข้าใจง่าย จะดีที่สุด	- ไม่มีผลต่อการทำงาน โดยเฉพาะกับพนักงาน ระดับล่าง	- ส่งเสริมให้พนักงานทั้ง ชายและหญิง เข้ารับการ ฝึกอบรม
รวม	9 คน = 90%	6 คน = 60%	10 คน = 100%

จากตารางที่ 4-37 ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ระดับผู้บริหารในอุตสาหกรรม  
ยานยนต์ มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านภาษา

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 9 คน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับ  
วัฒนธรรมด้านภาษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การใช้  
ภาษาอังกฤษในการทำงาน แทนการใช้ภาษากลางของประเทศ เช่น ภาษาไทย ภาษามาเลย์  
ภาษาจีน ภาษาอินเดีย เป็นต้น โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อกลางของการ

สื่อสาร สิ่งสำคัญที่สุดคือข้อความที่เราสื่อไปนั้นสามารถเข้าใจได้โดยผู้คน พวกเขาู้ภาษาอังกฤษ นั้น OK แต่ถ้าพวกเขาู้ภาษาญี่ปุ่น ก็จะดีมากขึ้นไปอีก หญิงหรือผู้ชายไม่ใช่ประเด็น ขอเพียงให้ เขาเข้าใจและสื่อสารภาษาญี่ปุ่นได้

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 6 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับภาษาจะมีผลต่อการทำงานของสตรีใน ภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ภาษาอังกฤษ มีผลต่อ การทำงาน มาเลเซียใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาหลักในการทำงาน

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 10 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับนโยบายสนับสนุนและส่งเสริม วัฒนธรรมในด้านภาษาให้พนักงานสตรีมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสามารถทำงานในองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ปรับปรุงองค์กรผ่านการพัฒนา บุคลากรองค์กรสนับสนุนให้พนักงานทุกคนพัฒนาความรู้และทักษะของตนเอง พนักงานทุกคน ได้รับโอกาสอย่างเสมอภาคกันรวมถึงพนักงานสตรี พยายามที่จะทำให้มั่นใจว่ามีมาตรฐานใน ระดับที่ถูกค้ำยอมรับได้ จัดคอร์สสำหรับฝึกอบรมภาษาอังกฤษให้กับพนักงาน สนับสนุนส่งเสริม การทำงานของทั้งลูกจ้างผู้ชายและลูกจ้างผู้หญิงตามความสามารถ

ตารางที่ 4-38 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้บริหาร ในอุตสาหกรรมยานยนต์ มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	ท่านมีแนวความคิดอย่างไร บ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้าน การสื่อสาร เพื่อส่งเสริม การทำงานของสตรีใน ภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแสดงออกทาง อารมณ์ กริยาท่าทาง การสบตา การสัมผัสกาย ตลอดจนระยะห่างในการ ยืนสื่อสารกับคู่สนทนา	ท่านคิดว่าวัฒนธรรมด้าน การสื่อสาร จะมีผลต่อ การทำงานของสตรีใน ภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ หรือไม่ อย่างไร	ท่านมีนโยบายสนับสนุน และส่งเสริมวัฒนธรรมใน ด้านการสื่อสารให้พนักงาน สตรีมีส่วนร่วม และ สามารถทำงานในองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพได้ อย่างไร

ตารางที่ 4-38 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
MM1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสัมผัสมือ หรือ Shake hand ก็เป็นหนึ่งในข้อจำกัดของมุสลิม</li> <li>- วัฒนธรรมของเราไม่ได้เปิดมากเหมือนวัฒนธรรมตะวันตก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วัฒนธรรมด้านการสื่อสารก็เป็นอุปสรรคสำหรับสตรีในการทำงานในอุตสาหกรรม</li> <li>- มีข้อจำกัดในการสื่อสารจะต้องระมัดระวัง หลีกเลี่ยงเรื่องการแตะต้องกาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีโครงการสนับสนุนให้ทุกคนได้มาทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น งานกีฬา</li> </ul>
MM2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สื่อสารอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ เข้าใจกันและกัน ไม่เฉพาะเจาะจงที่สตรี</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน</li> <li>- ไม่มีอคติต่อเพศ ทั้งชายและหญิง ไม่ได้มองพวกเขาเป็นเหมือนวัตถุ</li> </ul>
MM3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่อนุญาตให้มีการ Shake hand กับบุรุษ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีผลบางส่วน เท่าที่เห็นน่าจะประมาณร้อยละ 20</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการฝึกอบรม และการสร้างทีมงาน</li> </ul>
MM4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หากพบเจออะไร ก็อยากที่จะให้ทุกคนได้แสดงออกมา กล้าที่จะแสดงออกซึ่งความคิดเห็นต่าง ๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถใช้ช่องทางอื่นในการสื่อสารได้ เช่น E-mail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็น</li> </ul>
MM5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สำหรับสตรีมุสลิม มีข้อจำกัด ไม่ได้รับอนุญาตให้แตะต้องกายเพศตรงข้าม</li> </ul>	-	-
MM6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถสื่อสารกันได้ แต่ต้องให้ความเคารพต่อสตรีเหล่านั้นด้วย</li> <li>- ชายกับหญิงจะไม่แตะเนื้อต้องกายกันในขณะที่พูดคุยกัน</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำการฝึกอบรม ว่าควรจะสื่อสารอย่างไรกับลูกค้า กับ Supplier</li> </ul>

ตารางที่ 4-38 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
MM7	- สตรีจะมีการสื่อสารได้ดีกว่าผู้ชาย มีการสบสายตาคู่สนทนา	- มุสลิมไม่อนุญาตและไม่สนับสนุนให้มีการสัมผัสกายกับเพศตรงกันข้าม	-
MM8	- สตรีมุสลิมจะไม่จับมือ (Shake hand) กับผู้ชายคนใด	-	-
MM9	- ปฏิบัติอย่างเป็นธรรมชาติทั้งผู้ชายและผู้หญิง - เรื่องการสบตา การสัมผัสกายนั้น ต้องให้ความเคารพในวัฒนธรรมของแต่ละคน	-	- ทุกคนได้รับโอกาสในการฝึกฝนเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการทำงานตามหน้าที่งานของแต่ละคน
MM10	- ช่วยกันแสดงความคิดเห็นเพื่อหาทางออกในการแก้ปัญหาร่วมกัน - หากพนักงานพบปัญหาพวกเขาควรจะรายงานและปรึกษาผู้บริหาร - ให้ความเคารพในความแตกต่างทางวัฒนธรรมและจะไม่สัมผัสกายสตรีมุสลิม	- การสื่อสารมีหลายช่องทาง ให้เลือกใช้ช่องทางที่เหมาะสม	- ฝึกฝนและส่งเสริมประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร โดยการนำระบบ HoRenSo มาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน
รวม	9 คน = 90%	6 คน = 60%	10 คน = 100%

จากตารางที่ 4-38 ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ระดับผู้บริหาร ในอุตสาหกรรมยานยนต์ มาเลเซียวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 9 คน ให้ความสำคัญเห็นเกี่ยวกับแนวความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแสดงออกทางอารมณ์ กริยาท่าทาง การสบตา การสัมผัสกาย ตลอดจนระยะห่างในการยื่นสื่อสารกับคู่สนทนา เป็นต้น โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ การสัมผัสมือ หรือ Shake hand ก็เป็นหนึ่งในข้อจำกัดของมุสลิม สื่อสารอย่างไรให้มีประสิทธิ เข้าใจกันและกัน ไม่เฉพาะเจาะจงที่สตรี หากพบเจออะไร ก็อยากที่จะให้ทุกคนได้แสดงออกมา กล้าที่จะแสดงออกซึ่งความคิดเห็นต่าง ๆ สำหรับสตรีมุสลิม มีข้อจำกัด ไม่ได้รับอนุญาตให้แตะต้องกายเพศตรงข้าม สามารถสื่อสารกันได้ แต่ต้องให้ความเคารพต่อสตรีเหล่านั้นด้วย

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 6 คน ให้ความสำคัญเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ วัฒนธรรมด้านการสื่อสารก็เป็นอุปสรรคสำหรับสตรีในการทำงานในอุตสาหกรรม มีข้อจำกัดในการสื่อสาร จะต้องระมัดระวังหลีกเลี่ยงเรื่องการแตะต้องกาย สามารถใช้ช่องทางอื่นในการสื่อสารได้ เช่น Email การสื่อสารมีหลายช่องทาง ให้เลือกใช้ช่องทางที่เหมาะสม

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 10 คน ให้ความสำคัญเกี่ยวกับนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการสื่อสารให้พนักงานสตรีมีส่วนร่วม และสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ มีโครงการสนับสนุนให้ทุกคนได้มาทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น งานกีฬา ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงานมากกว่า ไม่มีอคติต่อเพศ ทั้งชายและหญิง ไม่ได้มองพวกเขาเป็นเหมือนวัตถุ มีการฝึกอบรม และการสร้างทีมงาน สนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็น ทำการฝึกอบรม ว่าควรจะสื่อสารอย่างไรกับลูกค้า กับ Supplier ทุกคนได้รับโอกาสในการฝึกฝนเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการทำงาน ตามหน้าที่งานของแต่ละคน ฝึกฝนและส่งเสริมประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร โดยการนำระบบ HoRenSo มาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน

ตารางที่ 4-39 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์  
มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	ท่านมีแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแต่งกายโดยสวมใส่ยูนิฟอร์ม การสวมใส่ชุดประจำชาติ การสวมใส่ชุดทำงานแบบสากล เป็นต้น	ท่านคิดว่าวัฒนธรรมด้านการแต่งกายจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร	ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในการแต่งกายให้พนักงานสตรีมีส่วนร่วมมีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร
MM1	- มีนโยบายให้พนักงานทุกคนทั้งหญิงและชายสวมใส่ยูนิฟอร์มที่เหมือนกัน - เพิ่มเติมส่วนที่จะต้องปกปิดตามหลักปฏิบัติของสตรีมุสลิม - จะต้องเป็นไปตามนโยบายความปลอดภัยด้วย	- สตรีมุสลิมก็จะมีแบบในชุดที่ปกปิดร่างกายตามกฎหมายของศาสนาอิสลาม	- พนักงานที่ทำงานในโรงงาน พวกเขาจะมียูนิฟอร์มที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน - พนักงานที่ทำงานในสำนักงาน จะมีตัวเลือกมากกว่าพนักงานที่ทำงานในโรงงาน
MM2	- แต่ละคนควรแต่งกายให้เหมาะสมกับสายงาน	-	- สามารถแต่งกายได้อย่างมีอาชีพตราบเท่าที่เหมาะสมกับการทำงาน



ตารางที่ 4-39 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
MM3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยูนิฟอร์มน่าจะดีที่สุด</li> <li>- บริษัทต้องออกแบบสำหรับชุดยูนิฟอร์มสตรีให้เหมาะสม</li> <li>- ทุกวันศุกร์บริษัทก็อนุญาตให้พนักงานสตรีจะสวมใส่ชุดนานาชาติ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หากเขาทำงานในฝ่ายผลิตก็จะไม่เหมาะสม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนพนักงานให้พวกเขาสามารถแต่งกายตามประเพณีได้ในทุก ๆ เทศกาล</li> </ul>
MM4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มียูนิฟอร์มที่เป็นมาตรฐานให้กับพนักงานทุกคน ทั้งชายและหญิง</li> <li>- องค์กรจะอนุญาตให้ใส่ชุดนานาชาติหรือชุดตามประเพณีได้เฉพาะในช่วงเทศกาลพิเศษเท่านั้น</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อนุญาตให้พนักงานแต่งกายด้วยชุดนานาชาติหรือชุดตามประเพณี ในเทศกาลพิเศษได้</li> </ul>
MM5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องสวมใส่ชุดยูนิฟอร์มในการทำงาน ตามกฎความปลอดภัย</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยูนิฟอร์มที่เป็นเสื้อแขนยาวสำหรับพนักงานสตรีมุสลิม</li> </ul>
MM6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดชุดยูนิฟอร์มที่เป็นมาตรฐานเดียวกันให้พนักงาน และมีการส่งเสริมให้ทุกคนใส่ชุดยูนิฟอร์มมาทำงาน</li> <li>- สตรีมุสลิม บริษัทจะจัดเสื้อฟอร์มที่เป็นแขนยาวให้ตามข้อจำกัดของพวกเขา</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงานทุกคนสวมใส่ชุดยูนิฟอร์มมาทำงาน</li> <li>- สตรีมุสลิม องค์กรก็อนุญาตให้สวมใส่ผ้าคลุมศีรษะและเสื้อแขนยาวตามความจำเป็น</li> </ul>

ตารางที่ 4-39 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
MM7	- ใส่ยูนิฟอร์มจะดีที่สุด เพราะทุกคนจะได้รับการปฏิบัติที่เหมือนกัน มีความเท่าเทียมกัน	-	- บริษัทควรให้การสนับสนุนสำหรับชุดยูนิฟอร์มที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
MM8	- ให้พนักงานแต่งกายด้วยเสื้อผ้าที่ให้ความรู้สึกมีความสุขสะดวกสบาย แต่ให้เหมาะสมกับงานและภาพลักษณ์ขององค์กร	- ฝ่ายขาย ซึ่งเป็นหน้าเป็นตาของบริษัทจะต้องดูดีอยู่ตลอดเวลา	- ส่งพนักงานไปฝึกอบรม เช่น ด้านภาพลักษณ์องค์กร การแต่งหน้า และทุก ๆ อย่างที่เกี่ยวกับการแต่งกาย
MM9	- ให้พนักงานได้แต่งกายเหมาะสมกับลักษณะของงานที่เขาทำ	-	- ทราบเท่าที่พวกเขาสวมใส่กระโปรงมาทำงานถือว่า OK ยอมรับได้
MM10	- จัดชุดยูนิฟอร์มให้กับพนักงานทุกคน ทั้งชายและหญิง	-	- ให้พนักงานทุกคนสวมใส่ชุดยูนิฟอร์ม
รวม	10 คน = 100%	3 คน = 30%	10 คน = 100%

จากตารางที่ 4-39 ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ ระดับผู้บริหาร ในอุตสาหกรรมยานยนต์ มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 10 คน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแต่งกายโดยสวมใส่ยูนิฟอร์ม การสวมใส่ชุดประจำชาติ การสวมใส่ชุดทำงานแบบสากล เป็นต้น เป็นต้นโดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ มินโยบายให้พนักงานทุกคนทั้งหญิงและชายสวมใส่ยูนิฟอร์มที่เหมือนกันเพิ่มเติมส่วนที่จะต้องปฏิบัติตามหลักปฏิบัติของสตรีมุสลิม จะต้องเป็นไปตามนโยบายความปลอดภัยด้วย แต่ละคนควรแต่งกายให้เหมาะสมกับสายงาน บริษัทต้องออกแบบสำหรับชุดยูนิฟอร์มสตรี ให้เหมาะสม ทุกวันศุกร์บริษัทก็อนุญาตให้พนักงานสตรีจะสวมใส่ชุดนานาชาติ

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 3 คน ให้ความเห็นวัฒนธรรมด้านการแต่งกายจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ สตรีมุสลิมก็จะมีแบบในชุดที่ปกปิดร่างกายตามกฎหมายของศาสนาอิสลาม หากเขาทำงานในฝ่ายผลิตก็จะไม่เหมาะสม ฝ่ายชาย ซึ่งเป็นหน้าเป็นตาของบริษัทจะต้องดูดีอยู่ตลอดเวลา

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 10 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการแต่งกายให้พนักงานสตรีมีส่วนร่วม มีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ พนักงานที่ทำงานในโรงงาน พวกเขาจะมียูนิฟอร์มที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน พนักงานที่ทำงานในสำนักงาน จะมีตัวเลือกมากกว่าพนักงานที่ทำงานในโรงงาน สามารถแต่งกายได้อย่างมีอาชีพตราบเท่าที่เหมาะสมกับการทำงาน สนับสนุนพนักงานให้พวกเขาสามารถแต่งกายตามประเพณีได้ในทุก ๆ เทศกาล อนุญาตให้พนักงานแต่งกายด้วยชุดนานาชาติ หรือชุดตามประเพณี ในเทศกาลพิเศษได้ สตรีมุสลิม องค์กรก็อนุญาตให้สวมใส่ผ้าคลุมศีรษะและเสื้อแขนยาวตามความจำเป็น ส่งพนักงานไปฝึกอบรมเช่น ด้านภาพลักษณ์องค์กร การแต่งหน้า และทุก ๆ อย่างที่เกี่ยวกับการแต่งกาย

ตารางที่ 4-40 ความความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์ มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านอาหาร

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ท่านมีแนวความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านอาหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาหารของชาวมุสลิม ต้องมีกระบวนการปรุงเป็นพิเศษตามข้อกำหนดของศาสนาอิสลาม และอาหารเพื่อชนชาติอื่น ๆ ที่ไม่ใช่มุสลิม	ท่านคิดว่าวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ประเภทอาหารที่เป็นข้อจำกัดของศาสนาอิสลาม คือ การไม่ทานเนื้อหมู และอาหารที่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์ การรับประทานอาหารโดยการใช้มือหรือใช้ช้อนในการตักอาหาร ตลอดจนการถือศีลอด จะมีผลต่อการ	ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านอาหารให้พนักงานสตรีรู้สึกปลอดภัย มีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร

ตารางที่ 4-40 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
		ทำงานของสตรีในภาค อุตสาหกรรมยานยนต์ หรือไม่ อย่างไร	
MM1	- ทุกศาสนาสามารถรับ ประทาน Halal food ได้ องค์กรจึงตัดสินใจเลือกให้ บริการกับพนักงานกลุ่ม ใหญ่ที่เป็นชาวมุสลิม - อาจจะนำอาหารมาทาน เองจากบ้าน	- อาหารที่องค์กรจัดเตรียม ให้ ทุกกลุ่มสามารถทานได้	- มีนโยบายในการ จัดเตรียมอาหารที่ทุกคน สามารถรับประทานได้
MM2	- เคารพในความแตกต่าง ของแต่ละศาสนา และก็ไม่ คาดหวังว่าคนมุสลิมจะต้อง ไปรับประทานอาหารใน สถานที่ที่ไม่ใช่ Halal food	-	- ถ้าเป็นพื้นที่ที่ต้องใช้ ร่วมกัน เช่นห้องครัว เราไม่ ควรเอาอาหารที่ไม่ใช่ Halal food เข้าไปในสถานที่นั้น - ไม่ควรใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ร่วมกันระหว่าง Halal และ Non-halal food
MM3	- องค์กรควรจัดอาหารที่ เป็น Halal food ไว้ให้ - คนที่ไม่ใช่มุสลิม ไม่ควร ทานอาหารที่ไม่ใช่ Halal food ต่อหน้าคนมุสลิม - ต้องให้ความเคารพใน ความแตกต่างระหว่าง ศาสนา	-	- เมนูอาหารที่บริษัทจัดให้ จะมีผลไม่ตามฤดูกาล ซึ่ง พนักงานทุกคน ทุกศาสนา สามารถทานได้ - ในทุก ๆ เข้า สำนักงาน ใหญ่จะส่งเมนูอาหารให้ พนักงาน

ตารางที่ 4-40 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
MM4	- เคารพในศาสนาของพวกเขา และต้องทำอาหาร Halal ไว้ให้บริการเท่านั้น	-	- อยู่ภายใต้การดูแลของ HR
MM5	- อาหารที่จัดเตรียมไว้บริการพนักงานในโรงอาหารมีเฉพาะ Halal food	- ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจของพนักงานในการมาทำงาน	- สตรีสามารถที่จะออกไปหาซื้ออาหารทานเองได้จากภายนอกโรงงาน
MM6	- ทำ Halal food ไว้ให้บริการกับพนักงาน	-	- ว่า Supplier จะทำอาหารที่มีความสะอาดและเป็น Halal food
MM7	- ประงอาหารพิเศษเฉพาะมุสลิม เพราะนี่คือกฎของมุสลิม	-	- บริษัทได้จัด Halal food ไว้ให้แล้ว ซึ่งเป็นไปตามกฎของมุสลิม
MM8	- องค์กรต้องเตรียมอาหารที่มีการรับรอง Halal	- ช่วงเทศกาลถือศีลอด เราก็จะให้พนักงานกลับบ้านเร็วกว่าเวลาที่กำหนด	- การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุข - องค์กรก็ควรจัดเตรียมอาหารที่เป็น Halal ไว้ให้พนักงาน
MM9	- เตรียมอาหารสำหรับมุสลิม ซึ่งเป็น Halal food ไว้ให้พนักงาน	-	- จัดเตรียม Halal food ไว้ให้ เพราะพนักงานทุกคนทุกเชื้อชาติ ศาสนาสามารถรับประทานได้
MM10	- เตรียมอาหารสำหรับชาวมุสลิม ซึ่งเป็น Halal food ไว้ให้	-	- อาหารผ่านการรับรอง Halal food
รวม	10 คน = 100%	3 คน = 30%	10 คน = 100%

จากตารางที่ 4-40 ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ ระดับผู้บริหาร ในอุตสาหกรรมยานยนต์ มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านอาหาร

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 10 คน เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านอาหาร ส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ท่านมีแนวความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาหารของชาวมุสลิม ต้องมีกระบวนการปรุงเป็นพิเศษตามข้อกำหนดของศาสนาอิสลาม และอาหารเพื่อชนชาติอื่น ๆ ที่ไม่ใช่มุสลิม โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ทุกศาสนาสามารถรับประทาน Halal food ได้ องค์กรจึงตัดสินใจเลือกให้บริการกับพนักงานกลุ่มใหญ่ที่เป็นชาวมุสลิม พนักงานบางคนอาจจะนำอาหารมาทานเองจากบ้าน ให้ทุกคนเคารพในความแตกต่างของแต่ละศาสนา และก็ไม่คาดหวังว่าจะให้คนมุสลิมต้องไปรับประทานอาหารในสถานที่ที่ไม่ใช่ Halal food องค์กรควรให้ความสำคัญและจัดเตรียมอาหารที่เป็น Halal food ไว้ให้ คนที่ไม่ใช่มุสลิม ก็ไม่ควรรับประทานอาหารที่ไม่ใช่ Halal food ต่อหน้าคนมุสลิม

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 3 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ประเภทอาหารที่เป็นข้อจำกัดของศาสนาอิสลาม คือ การไม่ทานเนื้อหมู ไม่ทานอาหารที่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์ การรับประทานอาหารโดยการใช้มือหรือใช้ช้อนในการตักอาหาร ตลอดจนการถือศีลอด จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ อาหารที่องค์กรจัดเตรียมให้ พนักงานทุกกลุ่มสามารถรับประทานได้ อาจจะส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจของพนักงานในการมาทำงาน ช่วงเทศกาลถือศีลอด องค์กรก็จะมีปรับเปลี่ยนเวลาทำงาน เวลาพัก และให้พนักงานกลับบ้านเร็วกว่าเวลาที่กำหนดเพื่อ ไปเตรียมจัดหาอาหารสำหรับรับประทานหลังพระอาทิตย์ตก

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 10 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านอาหารให้พนักงานสตรีรู้สึกปลอดภัย มีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ มีนโยบายในการจัดเตรียมอาหารที่ทุกคนสามารถรับประทานได้ ถ้าเป็นพื้นที่ที่ต้องใช้ร่วมกัน เช่น ห้องครัว เราไม่ควรเอาอาหารที่ไม่ใช่ Halal food เข้าไปในสถานะนั้น ไม่ควรใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ร่วมกันระหว่าง Halal และไม่ใช่ Halal food เมนูอาหารที่บริษัทจัดให้ จะมีผลไม่ตามฤดูกาลที่พนักงานทุกคน ทุกเชื้อชาติศาสนา สามารถทานได้ ในทุก ๆ เช้า สำนักงานใหญ่จะส่งเมนูอาหารให้พนักงาน สตรีสามารถที่จะออกไปหาซื้ออาหารทานเองได้จากภายนอกโรงงาน Supplier จะทำอาหารที่มีความสะอาดและเป็น Halal food การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุข

ตารางที่ 4-41 ความความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้บริหารในอุตสาหกรรม  
ยานยนต์ มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการศึกษา

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	ท่านมีแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการศึกษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การรณรงค์ส่งเสริมให้สตรีมีการศึกษาทางด้านที่เกี่ยวข้องกับงานอุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น วิศวกรรม ช่างกล ยานยนต์ ไฟฟ้า การบริหารจัดการด้าน Logistics เป็นต้น	ท่านคิดว่าการศึกษาจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร	ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการศึกษาให้พนักงานสตรีมีส่วนร่วม และมีการพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร
MM1	- สนับสนุนส่งเสริมด้านการศึกษาสำหรับสตรีให้เหมาะสมสอดคล้องกับงานที่ทำ	- ซึ่งข้อจำกัดหรืออุปสรรคสำหรับสตรีอยู่ที่ความต้องการของงาน ซึ่งมีข้อจำกัดสำหรับสตรี	- มีนโยบายสนับสนุนส่งเสริมให้สตรีมีการพัฒนาศักยภาพของตนเอง - ให้ทุนการศึกษากับพนักงาน หากพวกเขาต้องการศึกษาต่อ
MM2	- การศึกษาไม่เคยมีข้อจำกัดเกี่ยวกับเพศ	- ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งงาน	- นโยบายสนับสนุน โดยบริษัทสามารถส่งพนักงานคนนั้นไปศึกษาต่อในระดับปวส. ปริญญาตรี ปริญญาโท หรือปริญญาเอกได้

ตารางที่ 4-41 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
MM3	- การศึกษาเป็นความสนใจของแต่ละบุคคล เราเพียงสนับสนุนพวกเขา หากเขาต้องการเรียนรู้	-	- มีการส่งพนักงานสตรีไปฝึกอบรมเกี่ยวกับอุตสาหกรรมยานยนต์ในบางคอร์ส
MM4	- สรรหาพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ - ส่วนมากต้องการคนที่มีความรู้ทางด้านวิศวกรรมเครื่องกล วิศวกรรมอากาศยาน เป็นต้น	- คุณสมบัติตามความต้องการขั้นต่ำต้องมี ส่วนผลงานจะขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล	- มีนโยบายสนับสนุนการศึกษาในระดับปริญญาโท - มีการเซ็นสัญญา โดยพนักงานจะต้องใช้ทุนคืนบริษัทภายใน 3-5 ปี
MM5	- สตรีสามารถเลือกเรียนด้านวิศวกรรมได้หากเขาต้องการ	-	- จัดฝึกอบรมให้กับพนักงานทุกคนรวมถึงพนักงานสตรี - องค์กรส่งเสริมให้พนักงานไปศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาองค์กร
MM6	- ว่าการศึกษาของผู้ชายและผู้หญิงอยู่ในระดับดีขึ้น พวกเขามีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้น (Promote) ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละคน	- การศึกษาเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่ใช้ในการสมัครงาน และการแก้ไขปัญหา	- มีทีม ICC ซึ่งเป็นเหมือนนักพัฒนาสมอง



ตารางที่ 4-41 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
MM7	- ส่งเสริมให้สตรีได้รับการศึกษาเพิ่มขึ้น	- บริษัทสามารถที่ทำการฝึกอบรมให้กับพนักงาน การสัมมนา หรือโครงการอื่น ๆ เพื่อปรับปรุงทักษะของพนักงาน	- ให้การฝึกอบรมที่มีความหลากหลาย - มีระบบการให้รางวัลกับพนักงาน
MM8	- ผู้หญิงจะสามารถทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ได้	- ควรจะต้องได้รับการฝึกอบรมก่อนที่จะเริ่มทำงาน	- ทั้งหญิงและชายได้รับสิทธิเสรีภาพที่เท่าเทียมกันในการเข้ารับการฝึกอบรม
MM9	- ยินดีที่จะรับพวกเขาเข้ามาทำงานไม่ว่าจะเป็นชายหรือหญิงหากมีคุณสมบัติตรงกับสิ่งที่องค์กรต้องการ	- ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของแต่ละคนว่าตรงกับที่องค์กรต้องการหรือไม่	- มีการเปิดคอร์สฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะของพนักงาน
MM10	- มีโอกาสได้รับการคัดเลือกเข้ามาทำงานในองค์กรของเราหากคุณสมบัติตรงกับที่องค์กรต้องการ	- อย่างน้อยต้องมีการศึกษาในระดับพื้นฐาน ที่เหลือเป็นหน้าที่ของ HR ในการให้การฝึกอบรมเพิ่มเติม	- มีนโยบายสนับสนุนด้านการศึกษา
รวม	10 คน = 100%	8 คน = 80%	10 คน = 100%

จากจากตารางที่ 4-41 ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ ระดับผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์ มาเลเซีย วัฒนธรรมด้านการศึกษา

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 10 คน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการศึกษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การรณรงค์ส่งเสริมให้สตรีมีการศึกษาทางด้านที่เกี่ยวข้องกับงานอุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น ด้านวิศวกรรมศาสตร์ ช่างกล ยานยนต์ ไฟฟ้า การบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ เป็นต้น โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ สนับสนุนส่งเสริมด้านการศึกษาสำหรับสตรีให้เหมาะสมสอดคล้องกับงานที่

ทำ การศึกษาไม่เคยมีข้อจำกัดเกี่ยวกับเพศ การศึกษาเป็นความสนใจของแต่ละบุคคล เราเพียงสนับสนุนพวกเขา หากเขาต้องการเรียนรู้ สรรหาพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ ส่วนมากต้องการคนที่มีความรู้ทางด้านวิศวกรรมเครื่องกล วิศวกรรมอุตสาหการ เป็นต้น สตรีสามารถเลือกเรียนด้านวิศวกรรมได้หากเขาต้องการ การศึกษาของผู้ชายและผู้หญิงอยู่ในระดับดีขึ้นไป พวกเขามีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้น (Promote) ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละคน มีโอกาสได้รับการคัดเลือกเข้ามาทำงานในองค์กรของเราหากคุณสมบัติตรงกับที่องค์กรต้องการ

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 8 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับการศึกษาจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ซึ่งข้อจำกัดหรืออุปสรรคสำหรับสตรีอยู่ที่ความต้องการของงานซึ่งมีข้อจำกัดสำหรับสตรี ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งงาน คุณสมบัติตามความต้องการขั้นต่ำต้องมี (Minimum requirement) ส่วนผลงานจะขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล การศึกษาเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่ใช้ในการสมัครงาน และการแก้ไขปัญหา บริษัทสามารถที่ทำการฝึกอบรมให้กับพนักงาน การสัมมนา หรือ โครงการอื่น ๆ เพื่อปรับปรุงทักษะของพนักงาน ควรจะต้องได้รับการฝึกอบรมก่อนที่จะเริ่มทำงาน

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 10 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการศึกษาให้พนักงานสตรีมีส่วนร่วม และมีการพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ มีนโยบายสนับสนุนส่งเสริมให้สตรีมีการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ให้ทุนการศึกษาให้กับพนักงาน หากพวกเขาต้องการศึกษาต่อ มีการส่งพนักงานสตรีไปฝึกอบรมเกี่ยวกับอุตสาหกรรมยานยนต์ในบางคอร์ส มีการเซ็นสัญญา โดยพนักงานจะต้องใช้ทุนคืน 3-5 ปี จัดฝึกอบรมให้กับพนักงานทุกคนรวมถึงพนักงานสตรี มีทีมซึ่งเป็นเหมือนนักพัฒนาสมอง มีระบบการให้รางวัล

ตารางที่ 4-42 ความความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้บริหารในอุตสาหกรรม  
ยานยนต์ มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
	<p>ท่านมีแนวคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน เพื่อส่งเสริมสตรีในการทำงานภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เช่น การตรงต่อเวลา การมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของงาน การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำ ความกล้าในการรับความเสี่ยง การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ การยอมรับความหลากหลายในด้านต่าง ๆ รวมถึงความเสมอภาคและโอกาสสำหรับสตรี</p>	<p>ท่านคิดว่าวัฒนธรรมในการทำงาน จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาค อุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร</p>	<p>ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในการทำงานให้สตรีได้มีส่วนร่วม เกิดความจงรักภักดี มีความมั่นคงในการทำงาน มีความสุขและรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและส่งมอบงานที่ดีเลิศสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยาวนานได้อย่างไร</p>
MM1	<p>- มีข้อจำกัดตลอดเวลาในประเทศมาเลเซีย - สตรีต้องใช้เวลาไปกับครอบครัวเมื่อแต่งงานไปแล้ว</p>	<p>- วันหนึ่งเมื่อแต่งงาน มีครอบครัว พวกเขาจะต้องทำหน้าที่ดูแลครอบครัว</p>	<p>- เรามีนโยบายสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานสตรีมีความสุขในการทำงาน</p>

ตารางที่ 4-42 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
MM2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขึ้นอยู่กับการทำงานของแต่ละบุคคล</li> <li>- สตรีสามารถทำงานอยู่ในตำแหน่งที่ไม่จำเป็นต้องมีความแข็งแรงทางร่างกาย ไม่ต้องใช้แรงในการยกของหนัก</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมให้สตรีได้เข้ามามีส่วนร่วม จะได้ซื้อสัตย์ต่อองค์กร</li> <li>- สตรีควรจะได้รับโอกาสให้สามารถทำงานนอกเวลาจากที่บ้านได้ เรียกว่า “Mum at home”</li> </ul>
MM3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาส่งเสริมพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถ</li> <li>- สตรี สิ่งที่เขาู้และทำ เขาจะมีความระมัดระวังและทำได้ดีกว่าผู้ชาย</li> </ul>	- ขึ้นอยู่กับการบริหารการจัดการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีนโยบายในการสนับสนุนส่งเสริมสตรีให้พัฒนาความรู้ความสามารถ</li> </ul>
MM4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารควรจะต้องคอยให้คำแนะนำ และให้การฝึกอบรมกับพนักงานสตรี เพื่อให้พวกเขาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงานอาจจะอยู่ทำงานล่วงเวลาไม่ได้ หากแจ้งแบบกระชั้นชิด หรือวินาทีสุดท้าย และอาจจะมีผลกระทบในเชิงลบได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัทจัดสัมมนา สำหรับ Team building</li> </ul>
MM5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หากเป็นงานหนัก เราก็จะแยกพนักงานสตรีออกมา</li> <li>- พนักงานสตรีจะมาทำงานตรงเวลากว่าพนักงานชาย และบางคนสามารถทำหน้าที่เป็นหัวหน้างานได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีผลในด้านบวก สตรีมีโอกาสในการเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้มากกว่าผู้ชาย เพราะเมื่อสตรีได้รับโอกาสพวกเขาจะทุ่มเทในการทำงานมากกว่าพนักงานผู้ชาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนส่งเสริมสตรีให้มีโอกาสเห็นมบุตร</li> </ul>

ตารางที่ 4-42 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
MM6	- พนักงานหญิงจะตรงต่อเวลา และมีการทำงานเป็นทีมมากกว่าพนักงานชาย	- งานบางส่วนยังต้องการคนที่มีกล้ามเนื้อและร่างกายแข็งแรงเพื่อยกชิ้นส่วนที่มีความหนัก	- มีนโยบายที่ให้การดูแลอย่างเท่าเทียมกันทั้งผู้หญิงและผู้ชาย - ทุก ๆ 5 ปี ที่ครบรอบการทำงาน บริษัทก็จะมีของขวัญ หรือรางวัลให้กับพนักงาน
MM7	- ผู้หญิงมีการทำงานที่เป็นทีม (Teamwork) ดีกว่า	- ปัจจุบัน มีเทคโนโลยี มีคอมพิวเตอร์ เข้ามาช่วยในการทำงานมากมายสตรีก็สามารถทำได้	- ความอิสระ (Freedom) ในสถานที่ทำงานสำหรับสตรี
MM8	- เปิดโอกาสให้ทั้งหญิงและชายได้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่อย่างต่อเนื่อง - ผู้หญิงจะมีระเบียบวินัยกว่า	- โดยธรรมชาติสตรีจะมีความอดทนสูง	- สนับสนุนในการทำงานให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม ไม่เจาะจงว่าเป็นเพศใด
MM9	- ผู้หญิงและผู้ชายควรจะได้รับโอกาสที่เท่าเทียมกัน - ผู้หญิงมีความพิถีพิถันละเอียดอ่อนและคู่มือมีความหมายมากกว่าผู้ชาย - ผู้หญิงจะให้ความสำคัญในเรื่องรายละเอียดต่าง ๆ ในงาน มากกว่าผู้ชาย	- ทุกคนต้องปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กร หรือ KPI ที่ได้ตั้งไว้	-

ตารางที่ 4-42 (ต่อ)

คนที่	ประเด็นความเห็น		
	ประเด็นที่ 1	ประเด็นที่ 2	ประเด็นที่ 3
MM10	- การตรงต่อเวลา ผู้หญิงจะตรงต่อเวลามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ชาย - ผู้หญิงสามารถทำงานได้ เช่นเดียวกับผู้ชาย คิดว่าขึ้นอยู่กับตัวพนักงานและผู้บริหารแต่ละคน	- พนักงานสตรีมีภาระหน้าที่ในการดูแลครอบครัว มันอาจจะกระทบเวลาที่เป็นส่วนตัวของพนักงานกับครอบครัว	- ฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร - การให้ทุนการศึกษา
รวม	10 คน = 100%	9 คน = 90%	9 คน = 90%

จากจากตารางที่ 4-42 ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ ระดับผู้บริหาร ในอุตสาหกรรมยานยนต์มาเลเซีย เกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 10 คน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน เพื่อส่งเสริมสตรีในการทำงานภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เช่น การตรงต่อเวลา การมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของงาน การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำ ความกล้าในการรับความเสี่ยง การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ การยอมรับความหลากหลายในด้านต่าง ๆ รวมถึงความเสมอภาคและโอกาสสำหรับสตรีโดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ สตรีต้องใช้เวลากับครอบครัวเมื่อแต่งงานไปแล้ว สตรีสามารถทำงานอยู่ในตำแหน่งที่ไม่จำเป็นต้องมีความแข็งแรงทางกาย ขึ้นอยู่กับการทำงานของแต่ละบุคคล พัฒนาส่งเสริมพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถ สตรี สิ่งที่เขาู้และทำเขาจะมีความระมัดระวังและทำได้ดีกว่าผู้ชาย ผู้บริหารควรจะต้องคอยให้คำแนะนำ และให้การฝึกอบรมสตรี หากเป็นงานหนัก เราก็จะแยกพนักงานสตรีออกมาก พนักงานหญิงจะตรงต่อเวลาและมีการทำงานเป็นทีมมากกว่าพนักงานชาย ผู้หญิงมีการทำงานที่เป็นทีม (Teamwork) ดีกว่าเปิดโอกาสให้ทั้งผู้หญิงและผู้ชายได้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ผู้หญิงจะมีระเบียบวินัยมากกว่า การตรงต่อเวลา ผู้หญิงจะตรงต่อเวลามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ชาย

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 9 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงานว่าจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่งไรนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 9 คน

มีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีผล โดยมีความเห็นสนับสนุนเช่น วันหนึ่งเมื่อสตรีแต่งงาน มีครอบครัว พวกเขาจะต้องทำหน้าที่ดูแลครอบครัว พนักงานอาจจะไม่สามารถอยู่ทำงานล่วงเวลาได้ หากมีการแจ้งแบบกระชั้นชิดหรือในวินาทีสุดท้าย ซึ่งอาจจะมีผลกระทบในเชิงลบได้ พนักงานสตรีจะมาทำงานตรงเวลา (Punctual) กว่าพนักงานชาย และบางคนสามารถทำหน้าที่เป็นหัวหน้างานได้ สตรีมีโอกาในการเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้มากกว่าผู้ชาย เพราะพวกเขาทุ่มเทในการทำงานมากกว่า งานบางส่วนยังต้องการคนที่มีความอดทนและร่างกายแข็งแรงเพื่อยกชิ้นส่วนที่มีความหนัก ปัจจุบัน มีเทคโนโลยี มีคอมพิวเตอร์ เข้ามาช่วยในการทำงานมากมาย ซึ่งสตรีก็สามารถทำได้ โดยธรรมชาติสตรีจะมีความอดทนสูง ผู้หญิงสามารถทำงานได้เช่นเดียวกับผู้ชาย ซึ่งตรงนี้ คิดว่าขึ้นอยู่กับพนักงานและผู้บริหารแต่ละคน พนักงานสตรีมีภาระหน้าที่ในการดูแลครอบครัว มันอาจจะกระทบเวลาที่เป็นส่วนตัวของพนักงานกับครอบครัว

ผู้ให้ความเห็นจำนวน 9 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในการทำงานให้สตรีได้มีส่วนร่วม เกิดความจงรักภักดี มีความมั่นคงในการทำงาน มีความสุขและรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและส่งมอบงานที่ดีเลิศสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยาวนานได้อย่างไร โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ มีนโยบายสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานสตรีมีความสุขในการทำงาน ส่งเสริมให้สตรีได้เข้ามามีส่วนร่วม จะได้ซื่อสัตย์ต่อองค์กร สตรีจะได้รับโอกาสให้สามารถทำงานนอกเวลาจากที่บ้านได้ เรียกว่า “Mum at home” มีนโยบายในการสนับสนุนส่งเสริมสตรีให้พัฒนาความรู้ความสามารถ บริษัทจัดสัมมนา สำหรับ Team building สนับสนุนส่งเสริมสตรีให้มีโอกาสเห็นมบุตร มีนโยบายที่ให้การดูแลอย่างเท่าเทียมกันทั้งผู้หญิงและผู้ชาย ทุก ๆ 5 ปี ที่ครบรอบการทำงาน บริษัทก็จะมิของขวัญ หรือรางวัลให้กับพนักงาน สนับสนุนในการทำงานให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม ไม่เจาะจงเฉพาะพนักงานหญิงเท่านั้น ฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ตารางที่ 4-43 ข้อเสนอแนะจากผู้ให้สัมภาษณ์ระดับผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์มาเลเซีย  
สำหรับการมีส่วนร่วมของรัฐบาล

คนที่	ประเด็นความเห็น
	ท่านคิดว่ารัฐบาลควรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและส่งเสริมสตรีในการทำงานในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์อย่างไร เพื่อให้สตรีมีโอกาสในการทำงานมากขึ้น และสามารถแข่งขันได้แบบยั่งยืน
MM1	- ควรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพของสตรีและให้สามารถแข่งขันได้ - ทำการศึกษาเปรียบเทียบ ทำ Benchmarking กับประเทศอื่น ๆ อย่างน้อยสัก 3-4 ประเทศ เพื่อค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับสตรี - ควรสนับสนุนเรื่อง Work-life-balancing ซึ่งจะช่วยให้สตรีสามารถทำงานได้ดีเท่า ๆ ที่พวกเขาดูแลครอบครัวได้ดี
MM2	- เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างงาน โดยไม่มีอคติในเรื่องเพศ
MM3	- พิจารณาเพิ่มโควต้าให้กับสตรีในการศึกษาให้โอกาสเท่าเทียมกันกับผู้ชาย
MM4	- ส่งเสริมสตรีให้ทำงานภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยการสนับสนุนให้พวกเขาไม่กลัวที่จะทำงานในอุตสาหกรรมฯ
MM5	- รณรงค์ส่งเสริมสตรีด้วยการส่งเสริมด้านการศึกษา
MM6	- เพิ่มโอกาสให้สตรีได้มีการทำงานในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ที่เพิ่มขึ้น
MM7	- พัฒนาทักษะในการทำงานให้กับสตรี - ให้ทุนการศึกษาแก่สตรีที่เข้าไปเรียนด้านเทคนิค
MM8	- มีการจัดทำนิทรรศการต่าง ๆ Roadshow ด้านการศึกษา ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้สตรีได้มี การศึกษาด้านอุตสาหกรรมมากขึ้น
MM9	- รัฐบาลทำอยู่ในขณะนี้ เป็นการเอาใจใส่ที่มากอยู่แล้ว
MM10	- ร่างโปรแกรมสำหรับการฝึกอบรมที่สำคัญ ๆ เพราะจัดเป็นสิ่งสำคัญมาก และเพื่อเป็นการกระตุ้นให้สตรี ไม่กลัวที่จะเผชิญหน้ากับการเข้าไปทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์
รวม	10 คน =100%

จากจากตารางที่ 4-43 ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ ระดับผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์ มาเลเซีย เพื่อเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภาครัฐ



ผู้ให้ความเห็นจำนวน 10 คน ให้ความสำคัญเห็นเกี่ยวกับรัฐบาลควรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและส่งเสริมสตรีในการทำงานในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์อย่างไร เพื่อให้สตรีมีโอกาในการทำงานมากขึ้น และสามารถแข่งขันได้แบบยั่งยืน โดยมีความเห็นสอดคล้องกัน คือควรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพของสตรีและให้สามารถแข่งขันได้ ทำการศึกษาเปรียบเทียบ ทำ Benchmarking กับประเทศอื่น ๆ อย่างน้อยสัก 3-4 ประเทศ เพื่อค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับสตรี ควรสนับสนุนเรื่อง Work-life-balancing ซึ่งจะช่วยให้สตรีสามารถทำงานได้ดีเท่า ๆ ที่พวกเขาดูแลครอบครัวได้ดี เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างงาน โดยไม่มีอคติในเรื่องเพศ พิจารณาเพิ่มโควตาให้กับสตรีในการศึกษาให้โอกาสเท่าเทียมกันกับผู้ชาย ส่งเสริมสตรีให้ทำงานภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยการสนับสนุนให้พวกเขาไม่กลัวที่จะทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ รมรณรงค์ส่งเสริมสตรีด้วยการส่งเสริมด้านการศึกษา มีการจัดทำนิทรรศการต่าง ๆ Roadshow ด้านการศึกษา ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้สตรีได้มีการศึกษาด้านอุตสาหกรรมมากขึ้น ร่างโปรแกรมสำหรับการฝึกอบรมที่สำคัญ ๆ เพราะจัดเป็นสิ่งสำคัญมาก และเพื่อเป็นการกระตุ้นให้สตรี ไม่กลัวที่จะเผชิญหน้ากับการเข้าไปทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์

**การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ในประเทศไทยและมาเลเซีย  
ทั้งระดับพนักงานและระดับผู้บริหาร**

ตารางที่ 4-44 การเปรียบเทียบผลการสัมภาษณ์เชิงลึกระหว่างพนักงานไทยกับพนักงานมาเลเซีย

ด้าน	แนวคิด	พนักงานไทย	พนักงานมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมด้าน วัฒนธรรม	แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านศาสนา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น ความเชื่อ ความเคร่งครัด ความศรัทธา แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ การทำบุญทำทาน การยอมรับความหลากหลาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทุกศาสนาสอนให้ทุกคนเป็นคนดี มีความเท่าเทียมกันในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์</li> <li>- การทำงานโดยอาศัยวัฒนธรรมทางด้านศาสนามาช่วยในการทำงาน ทุก ๆ คนจะมีความสำเร็จในการทำงาน</li> <li>- เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของแต่ละคน มีส่วนส่งเสริมการทำงาน และเป็นส่วนสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในการทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สตรีควรได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้ทำงานในอุตสาหกรรมนี้ โดยไม่คำนึงถึงศาสนา</li> <li>- การทำงานต้องมองที่คุณสมบัติและประสบการณ์ว่ามีเพียงพอกับที่องค์กรต้องการหรือไม่ ไม่แบ่งแยกเพศหญิงชาย</li> <li>- ศาสนาไม่ใช่อุปสรรคในการทำงาน แต่เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต</li> </ul>	เหมือนกัน
	วัฒนธรรมทางศาสนาจะมีอุปสรรคต่อการทำงานของสตรีในอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงานมุสลิม อาจมีอุปสรรคต่อการทำงานในช่วงถือศีลอด หากเป็นพนักงานที่ต้องใช้แรงงาน เสียเหงื่อมาก ๆ</li> <li>- สตรีก็ยังไม่ได้รับสิทธิอย่างเท่าเทียมกันเหมือนผู้ชาย</li> <li>- วัฒนธรรมทางด้านศาสนามีความสำคัญต่อสตรีไทยรวมถึงวัฒนธรรมต่าง ๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- งานที่ต้องใช้กำลังอาจมีผลในการทำงานของสตรีบ้าง</li> <li>- ทุกคนควรที่จะให้ความเคารพซึ่งกันและกัน</li> <li>- ทำงานผสมกลมกลืนไปด้วยกันภายใต้สิ่งแวดล้อมเดียวกัน</li> <li>- พนักงานรู้ข้อจำกัดและความรับผิดชอบศาสนาไม่ใช่อุปสรรคของสตรีในการทำงาน</li> </ul>	เหมือนกัน

ตารางที่ 4-44 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	พนักงานไทย	พนักงานมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมด้านศาสนา	<p>สิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมทางศาสนาให้พนักงานสตรีมีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดกิจกรรมที่มีการเอาหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน</li> <li>- เข้าใจในลักษณะของแต่ละศาสนา และเล็งเห็นความสำคัญของวันสำคัญในแต่ละศาสนา</li> <li>- ให้สวัสดิการที่เป็นประโยชน์พอสมควรกับพนักงาน</li> <li>- พนักงานทุกศาสนา มีพื้นที่สำหรับให้เขาได้ปฏิบัติตามหลักศาสนาของเขา</li> <li>- ให้การสนับสนุนส่วนร่วมในการทำบุญในโอกาสต่าง ๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเปลี่ยนแปลงชุดแต่งกายของพนักงานสตรีมุสลิมให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับงานและตามหลักปฏิบัติของศาสนา สตรีควรได้รับอนุญาตให้สวมใส่เสื้อผ้าที่เหมาะสม</li> <li>- จัดให้มีการเฉลิมฉลองในวันสำคัญ</li> <li>- ให้สิ่งแวดล้อมที่มีความสุขในการทำงาน</li> <li>- สนับสนุนส่งเสริมทางด้านศาสนา</li> <li>- ให้ผลประโยชน์ และตารางเวลาการทำงานที่มีความยืดหยุ่นกับสตรี</li> <li>- ควรอนุญาตให้สตรีมุสลิมและมุสลิมทุกคนได้ปฏิบัติตามหลักศาสนาของเขาที่ทำงาน</li> <li>- องค์กรควรจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกห้องสำหรับการทำละหมาดไว้ให้ทั้งผู้ชายและผู้หญิง โดยแยกส่วนแยกพื้นที่กัน</li> </ul>	<p>เหมือนกัน</p>

ตารางที่ 4-44 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	พนักงานไทย	พนักงานมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
สาเหตุวัฒนธรรม	แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านภาษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การใช้ภาษาอังกฤษในการทำงานแทนการใช้ภาษากลางของประเทศ เช่น ภาษาไทย ภาษามลายู ภาษาจีน ภาษาอินเดีย เป็นต้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้ภาษากลางเป็นผลดี การ Communicate ก็เป็นอีกทางหนึ่งที่จะทำให้เราได้ใกล้ชิดและมี ความเข้าใจลึกซึ้งมากกว่าการเขียน E-mail ปกติ</li> <li>- ใช้ภาษาอังกฤษ แทนภาษากลางของแต่ละประเทศ</li> <li>- การส่งเสริมภาษากลางหรือภาษาสากลในการทำงาน</li> <li>- ยอมรับความแตกต่างในเรื่องของภาษา</li> <li>- ควรที่จะเรียนรู้วัฒนธรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขึ้นอยู่กับระดับความรู้ทางด้านภาษา</li> <li>- ภาษาอังกฤษ เป็นภาษาที่ยอมรับโดยทั่วกันว่า เป็นภาษากลาง</li> <li>- สตรีมีความสามารถในการเรียนรู้ได้ดีกว่าบุรุษ</li> <li>- ถ้าสามารถพูดได้หลายหลายภาษาก็จะเป็น ประโยชน์มากขึ้น</li> <li>- ในมาเลเซีย ใช้ภาษามลายู และภาษาอังกฤษ ในการสื่อสาร ในการทำงาน</li> </ul>	เหมือนกัน
	วัฒนธรรมทางด้านภาษาจะเป็นผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาษาจะมีผลต่อการทำงานของสตรี</li> <li>- เป็นตัวสนับสนุนในการทำงานมาก</li> <li>- ติดต่อกับองค์กรในส่วนที่เป็นต่างประเทศ ถ้าไม่พัฒนาในเรื่องของภาษา เวลาที่มาเป็น Senior ก็จะมีปัญหา</li> <li>- ถ้าทุกคนสามารถใช้ภาษาอังกฤษหรือ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาษาเป็นปัจจัยหลักในการสนับสนุนส่งเสริมการทำงาน ไม่ใช่เฉพาะสตรี แต่หมายรวมถึงทุกคน ทักษะด้านภาษาในระดับต่ำ เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ภาษาอังกฤษเป็นเหมือน Global tongue ทุกคนควรที่จะเรียนรู้ ไม่มีผลต่อการทำงานของทั้งบุรุษและสตรี หากพวกเขามี</li> </ul>	เหมือนกัน

ตารางที่ 4-44 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	พนักงานไทย	พนักงานมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
		<p>ภาษาญี่ปุ่นในการสื่อสารได้ ก็สามารถที่จะทำงานได้อย่างราบรื่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ถ้าสามารถใช้ภาษาญี่ปุ่นได้ก็อาจจะทำให้มีโอกาสมากกว่า</li> </ul>	<p>ความรู้และมีทักษะพอ</p>	
	<p>สิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุน และส่งเสริมวัฒนธรรมทางด้านภาษาให้พนักงานสตรีมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจัด Training course การส่งเสริมในเรื่องภาษา การเรียนพิเศษ มีทุนให้ไปเรียน ให้ผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรมแก่พนักงาน</li> <li>- อาจมีการจัดกิจกรรม Outing ระหว่างพนักงานกับชาวต่างชาติ ให้พนักงานมีส่วนในการเข้าร่วมประชุมกับต่างชาติ</li> <li>- ส่งเสริมให้พนักงาน E-mail เป็นภาษาอังกฤษ</li> <li>- การเปิดคอร์สการเรียนภาษาอังกฤษ และให้เงินเพิ่มให้หากสอบผ่านภาษาในแต่ละระดับ</li> <li>- เอกสารที่ใช้ในการทำงานควรเป็นภาษาอังกฤษทั้งหมด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดให้มีห้องเรียนสำหรับฝึกอบรม</li> <li>- มี Training course ให้พนักงาน โดยจัดให้มีคลาสพิเศษเพื่อพัฒนาทักษะทางด้านภาษา</li> <li>- สนับสนุนลูกจ้างสตรี อะไรที่พวกเขาควรศึกษา อะไรที่เป็นความสามารถ</li> </ul>	<p>เหมือนกัน</p>

ตารางที่ 4-44 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	พนักงานไทย	พนักงานมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมด้านการสื่อสาร	แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแสดงออกทางอารมณ์ กริยามารยาท การสบตา การสัมผัสสกาย ตลอดจนระยะห่างในการยื่นสื่อสารกับคู่สนทนา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ก่อนข้างจะไปทางฝั่งตะวันตกก่อนข้าง</li> <li>พอสมควร ไม่ได้มีการแบ่งแยกเพศ</li> <li>- การสื่อสารต้องมีความชัดเจน มีความกระชับ</li> <li>สิ่งที่สื่อสารออกมามันต้องอธิบายได้</li> <li>- การสื่อสารเป็นเรื่องของวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ แต่ละเชื้อชาติ</li> <li>- แต่ละศาสนามีการแสดงออกทางท่าทางกริยาที่ต่างกัน</li> <li>- ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ไม่ตายตัว</li> <li>- สิ่งที่ควรยึดถือคือต้องมีกาลเทศะ มีความนอบน้อม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พบปัญหาในการสื่อสาร</li> <li>- สตรีมุสลิมไม่สามารถทักทายด้วยการจับมือกับเพศตรงข้ามได้ แต่สามารถแก้ปัญหาโดยการส่งนามบัตรแทนการจับมือ</li> <li>- การสบตาเมื่อมีการเจรจาสื่อสารกัน นั้นเป็นสิ่งที่ดี</li> <li>- จำเป็นต้องให้ความเคารพต่อคู่สนทนา</li> <li>- สตรีควรจะกล่าวพูด การกล่าวพูดออกมาเป็นสิ่งที่สำคัญมาก</li> </ul>	แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-44 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	พนักงานไทย	พนักงานมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมด้านการสื่อสาร	วัฒนธรรมทางการสื่อสารจะมีผลต่อการทำงานของสตรี	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คนไทยอาจจะถูกปลูกฝังมาว่าผู้ชายเป็นผู้นำ ผู้หญิงจะเป็นเหมือนผู้สนับสนุน</li> <li>- วัฒนธรรมทางการสื่อสารมีผลในการทำงานของสตรีเป็นอย่างมาก</li> <li>- สตรีจะมีภาวะทางอารมณ์มากกว่าผู้ชาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้หญิงทุกคนมีความเข้าใจในวัฒนธรรมอื่น</li> <li>- มีความเชื่อในชะตากรรมของพวกเขา</li> <li>- การสื่อสารมีความแตกต่างกันระหว่างบุรุษและสตรี</li> </ul>	แตกต่างกัน
	องค์กรควรมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในการสื่อสารให้พนักงานสตรีมีส่วนร่วมและช่วยให้พวกเขาทำงานอย่างมีความสุข	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประชาสัมพันธ์ถึงข้อควรปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับทางสุภาพสตรี มีเวลาทำกิจกรรมหรือมีการ Meeting</li> <li>- เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น</li> <li>- จัดอบรมเกี่ยวกับเรื่องการติดต่อสื่อสาร การประสานงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- มีเวที ที่ให้สตรีได้สามารถแสดงศักยภาพตามความคิดของพวกเขา</li> <li>- เข้าคอร์สฝึกบุคลิกภาพ ฝึกการพูดให้ดีขึ้น</li> <li>- ขอมรับความคิดเห็นการแสดงความคิดเห็นใน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีบอร์ดหรือป้ายประกาศแจ้งไว้ที่หน้าประตูทางเข้าให้ผู้มาติดต่อทราบว่า “No hand-shake for Muslim between different gender” หมายถึง การทักทายด้วยการจับมือสตรีมุสลิมเป็นข้อจำกัด ไม่สามารถทำได้</li> <li>- จัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อให้สามารถสื่อสารได้</li> <li>- ให้บุรุษและสตรีได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม จะทำให้มีโอกาสในการสื่อสารกันและกันมากขึ้น มีการทำ Workshop ร่วมกันมากขึ้น</li> </ul>	เหมือนกัน

ตารางที่ 4-44 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	พนักงานไทย	พนักงานมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
		<p>ที่ประชุม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมการให้เกียรติสุภาพสตรี</li> <li>- การแสดงออกให้เหมาะสม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรมีนโยบายในเรื่องการละเมิดทางเพศ</li> <li>- จัดกิจกรรม Team building ให้ทุกคนได้ทำกิจกรรมร่วมกัน</li> </ul>	
วัฒนธรรมด้านการแต่งกาย	<p>แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแต่งกายโดยสวมยูนิฟอร์ม การสวมใส่ชุดประจำชาติ การสวมใส่ชุดทำงานแบบสากล เป็นต้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เหมาะสมและถูกต้องตามกาลเทศะ เคารพซึ่งองค์กร</li> <li>- ชุดแบบสากลส่วนใหญ่จะเป็น Office ส่วน Uniform ก็จะเป็นการผลิตในไลน์</li> <li>- ถ้าเกิดต้องเข้าไปในไลน์การผลิต จะต้องใส่ Uniform และพวกอุปกรณ์ Safety</li> <li>- ทำงานใน Office คิดว่าให้ใส่ชุดยูนิฟอร์ม ส่วนเวลามีเทศกาลงานประเพณีให้ใส่ตามแบบเทศกาลได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สตรีที่เป็นช่างเทคนิค ควรจะใส่ชุดพนักงานที่องค์กรจัด เพื่อความปลอดภัยของพนักงาน</li> <li>- ต้องสมาร์ท สุภาพ ดู Professional เหมาะสมกับงานที่ทำ</li> <li>- แต่งกายด้วยเสื้อผ้าที่เหมาะสมในการทำงาน</li> <li>- ชุดยูนิฟอร์ม จัดยูนิฟอร์มให้กับพนักงานทุกคน</li> </ul>	เหมือนกัน



ตารางที่ 4-44 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	พนักงานไทย	พนักงานมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมด้านการแต่งกาย	วัฒนธรรมการด้านการแต่งกาย จะมีผลต่อการทำงานของสตรีใน อุตสาหกรรมยานยนต์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เครื่องแบบของพนักงาน องค์กรควรจะให้ เหมาะสมกับหน้าที่พนักงานแต่ละคนทำอยู่</li> <li>- บริษัทต้องมีมาตรการหรือคำอธิบายให้ พนักงานสตรีเข้าใจได้ว่า การแต่งตัวเพื่อความ สวยอาจเกิดอุบัติเหตุ ยูนิฟอร์มคือสิ่งที่ดีที่สุด ไม่แบ่งแยก</li> <li>- การแต่งกายมีผลต่อการทำงานของผู้หญิง</li> <li>- ต้องมีความเหมาะสมกับลักษณะงาน เป็นการ เสริมสร้างบุคลิกและเป็นการสร้างมาตรฐานให้ ตัวเราเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การแต่งกายเป็นเหมือนตัวแทนภาพลักษณ์ ของบุคคล ไม่ว่าจะป็นสตรีหรือบุรุษ ควรต้อง แต่งกายให้เหมาะสม</li> </ul>	เหมือนกัน
	องค์กรควรสนับสนุนและ ส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการ แต่งกายของพนักงานสตรีให้มี ความเหมาะสม สอดคล้องกับ ลักษณะงานและวัฒนธรรมของ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัด Uniform ให้พนักงานทุกปี</li> <li>- ออกแบบเครื่องแต่งกายให้เหมาะสมกับงาน ที่ทำ</li> <li>- มีเสื้อสุทให้กับพนักงาน ใส่เข้าไปประชุม สัมมนา เพื่อให้เกียรติกับลูกค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ชุดที่เหมาะสมตามกฎความปลอดภัยของ องค์กร</li> <li>- ในช่วงเทศกาลต่าง ๆ ที่มีการเฉลิมฉลอง ให้ แต่งกายด้วยชุดประจำชาติได้</li> <li>- องค์กรควรจัดยูนิฟอร์มให้พนักงานทุกคน</li> </ul>	เหมือนกัน

ตารางที่ 4-44 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	พนักงานไทย	พนักงานมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
	ประเทศ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องปรับปรุงและอาจต้องสำรวจเรื่องความพอใจเกี่ยวกับชุดยูนิฟอร์มจากพนักงาน</li> <li>- เหมาะสมกับการทำงาน และใกล้เคียงวัฒนธรรมของพนักงานบางศาสนาด้วย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ออกแบบชุดทำงานที่เหมาะสม และสอดคล้องกับที่องค์กรต้องการ</li> </ul>	
วัฒนธรรมด้านอาหาร	แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านอาหาร เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาหารของชาวมุสลิมต้องมีกระบวนการปรุงเป็นพิเศษตามข้อกำหนดของศาสนาอิสลาม และอาหารเพื่อชนชาติอื่น ๆ ที่ไม่ใช่มุสลิม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อาหารเป็นเรื่องสำคัญที่ไม่ควรจมองข้าม เพราะเกี่ยวข้องกับส่งเสริมในการทำงาน</li> <li>- แบ่งโซนในการขายอาหาร แบ่งร้าน แบ่งครัวแยกอุปกรณ์ทุกอย่าง ซึ่งค่อนข้างจะเคร่งครัดสำหรับชาวมุสลิม</li> <li>- เน้นในความหลากหลายของอาหาร แต่ถ้าพนักงานที่ Strict มาก ๆ ต้องเป็นอาหาร Halal food เท่านั้น</li> <li>- วัฒนธรรมที่เขาทานอาหารอย่างเช่นมีข้อห้ามอะไรบ้าง ก็ต้องมีการจัดสรรในตรงนั้นจากจำนวนพนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อาหารที่จัดไว้ให้บริการ จะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของศาสนาอิสลาม</li> <li>- Halal food ไม่มีหมู ร้านอาหารหรือคนปรุงอาหารจะต้องเข้าใจและปฏิบัติตาม</li> <li>- จัดให้มีอาหารทั้งที่เป็นมุสลิม และไม่ใช่มุสลิม</li> <li>- อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปรุงอาหาร ภาชนะทุกอย่าง ไม่ใช่ของร่วมกัน</li> </ul>	แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-44 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	พนักงานไทย	พนักงานมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมด้านอาหาร	วัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ประเภทอาหารที่เป็นข้อจำกัดของศาสนาอิสลาม คือ การไม่ทานเนื้อหมู ไม่ทานอาหารที่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์ การรับประทานอาหารโดยการใช้มือหรือใช้ช้อนในการตักอาหาร ตลอดจนการถือศีลอด จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ถ้าเขาทำงานใน Line มีเรื่องของสภาพแวดล้อม มันจะทำให้ Slow down ในการทำงาน</li> <li>- ส่งผลต่อจิตใจเวลาที่เรทำงาน จิตใจของเขาอาจจะมีความสุข แต่จิตใจของคนทำงานอยู่ด้วยกับเขาอย่างเรารู้สึกอึดอัดไปแล้ว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บางครั้งก็มีผล บางครั้งมีลูกค้ำมา ต้องพาลูกค้ำไปทานอาหารค่ำข้างนอก Dinner กับลูกค้ำไม่ได้</li> <li>- วัฒนธรรมและประเภทของอาหารก็จะแตกต่างกัน</li> <li>- ทุกคนรับประทานอาหารสุขภาพ และให้ความเคารพซึ่งกันและกัน</li> <li>- หากพนักงานมุสลิมคนใดมีปัญหา แก้ปัญหาด้วยการแยกโต๊ะ-เก้าอี้กัน</li> </ul>	แตกต่างกัน
	องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านอาหารให้พนักงานสตรีรู้สึกปลอดภัย มีความสุขและสามารถ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดเป็นสวัสดิการ</li> <li>- จัดอาหารที่มีความหลากหลาย</li> <li>- จัดเตรียมอาหารที่มีความสะอาด มีคุณภาพ</li> <li>- ควรจะมีราคาที่เหมาะสมผล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปรุงอาหาร ภาชนะทุกอย่าง ไม่ใช่ของร่วมกัน</li> <li>- โรงอาหารที่ให้บริการอาหารที่สะอาดและรับรอง Halal food</li> </ul>	เหมือนกัน

ตารางที่ 4-44 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	พนักงานไทย	พนักงานมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
	ทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตรวจสอบพื้นที่การจัดเก็บได้มาตรฐาน</li> <li>- การแยกร้านอาหารที่เป็นเฉพาะเจาะจงของแต่ละศาสนา</li> <li>- เปิด Canteen ในช่วง OT ให้พนักงาน</li> <li>- ให้ค่าข้าวฟรี แต่กับข้าวต้องซื้อเอง</li> <li>- คนถือศีลอด บริษัทก็ควรที่จะเข้าใจ เป็นวัฒนธรรมของเขา</li> <li>- เพิ่มข้อมูลให้เขาได้รู้ เช่น ได้รู้ว่าอาหารทดแทนกันได้ สามารถเลือกอะไรที่มีความหลากหลายได้</li> <li>- การปรุงอาหารให้ถูกสุขลักษณะ อนามัย สะอาด และปลอดภัย</li> <li>- ส่งเสริมให้มีการทำอาหารคลีน เพื่อสุขภาพของพนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมอาหารที่มีความปลอดภัยและอาหารเพื่อสุขภาพ</li> </ul>	

ตารางที่ 4-44 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	พนักงานไทย	พนักงานมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมด้านการศึกษา	<p>แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการศึกษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การรณรงค์ส่งเสริมให้สตรีมีการศึกษาทางด้านที่เกี่ยวข้องกับงานอุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น วิศวกรรม ช่างกล ยานยนต์ ไฟฟ้า การบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ เป็นต้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ถ้ามีความรู้ในส่วนทางด้านเทคนิคก็จะเป็นการส่งเสริมด้านการบริหารได้ดียิ่งขึ้น</li> <li>- คุยงานกับฝ่ายผลิตได้ดี ใ้ได้ง่ายขึ้น และก็เข้าใจได้ดียิ่งขึ้น</li> <li>- การศึกษาไม่ควรที่จะมีการแบ่งแยกระหว่างเพศ</li> <li>- งานบางประเภททางองค์กรจะมีความเห็นว่ามันไม่เหมาะกับการทำงานของผู้หญิง</li> <li>- ประสบการณ์มันต้องมาควบคู่กับความรู้สามารถ</li> <li>- ควรที่จะได้เรียนรู้อะไรเพิ่มเติมในส่วนที่เป็นงานที่ตัวเองรับผิดชอบ</li> <li>- ในอนาคตความรู้ด้านภาษาจะมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โอนเอียงหรือชอบไปทางด้าน “ครู” และ “ด้านปรัชญา ศิลปวรรณคดี” มากกว่าที่จะไปมุ่งศึกษาทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ ด้านอุตสาหกรรมยานยนต์</li> <li>- นักเรียนหญิงจะอยากเรียนทางด้านการแพทย์มากกว่าด้านอุตสาหกรรม</li> <li>- สตรีส่วนใหญ่ไม่ชอบทำงานอุตสาหกรรมยานยนต์</li> <li>- สตรีมีโอกาสหลากหลายให้เลือกเรียนในด้านอื่น ๆ มากกว่าที่จะเรียนด้านอุตสาหกรรม</li> </ul>	<p>แตกต่างกัน</p>

ตารางที่ 4-44 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	พนักงานไทย	พนักงานมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมด้านการศึกษา	วัฒนธรรมทางการศึกษาจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การยอมรับ ให้เกียรติ มีความเสมอภาค และก็มีศักดิ์ศรีเท่าเทียมกัน</li> <li>- ผู้หญิงทำงานได้เท่าผู้ชายถ้าสามารถทำได้</li> <li>- พัฒนาตนเอง พัฒนาความรู้ แล้วก็การพัฒนาสติปัญญา เพื่อที่จะนำไปใช้ในการใช้ชีวิตและการดำเนินงาน จะทำให้มีประสิทธิภาพแล้วก็เกิดประสิทธิผลมากที่สุด</li> <li>- สตรีเองก็ไม่ได้เลือกเรียนสาขาวิศวะหรือทางช่าง ก็มุ่งไปทางบริหารธุรกิจทั่วไป</li> <li>- ทุกคนมีความรู้ความสามารถได้โดยที่ไม่จำเป็นที่จะต้องระบุเพศ</li> <li>- ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเรื่องการศึกษาอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับเปิดรับความคิดเห็นทัศนคติต่าง ๆ ด้วย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้สตรีได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงในภาคอุตสาหกรรม</li> <li>- พนักงานสตรีที่ได้รับการศึกษา มีความรู้มากขึ้น จะมีระเบียบวินัยในการทำงาน</li> <li>- คนที่มีการศึกษาในระดับสูงอาจจะมีโอกาสในการเติบโต ได้รับการเลื่อนขั้น</li> <li>- พนักงานที่ได้รับการศึกษาและฝึกอบรม จะสามารถทำงานได้ดีกว่า</li> </ul>	เหมือนกัน

ตารางที่ 4-44 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	พนักงานไทย	พนักงานมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมด้านการศึกษา	องค์กรควรให้การสนับสนุน ส่งเสริมในด้านการศึกษาสำหรับ พนักงานสตรีอย่างไร ให้สตรี ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และให้ได้รับ โอกาสในการทำงานในตำแหน่ง ที่สูงขึ้นในอนาคต	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนแบบให้ทุนการศึกษาสำหรับ พนักงานที่มีศักยภาพเพียงพอที่จะศึกษาต่อ</li> <li>- ส่งพนักงานไปอบรม Training ทั้งเรื่อง การพัฒนาบุคลากร ภาษา เพิ่มพูนความรู้</li> <li>- มีทุนสนับสนุนให้เรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น</li> <li>- พยายามที่จะรับนักศึกษาที่จบมาทางช่าง</li> <li>- พยายามช่วยเหลือเด็กด้อยโอกาส</li> <li>- ส่งเสริมให้เรียนเกี่ยวกับภาษาที่สอง สาม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนส่งเสริมให้สตรีได้มีโอกาสทำงาน ในอุตสาหกรรมมากขึ้น</li> <li>- ส่งเสริมให้มีโอกาสในการพัฒนาและเติบโต</li> <li>- มีนโยบายให้พนักงานสามารถลาหยุดงาน ไปเรียน</li> <li>- ให้โอกาสสตรีได้ทำงานไม่เฉพาะเพียงงาน สำนักงาน</li> <li>- ให้โอกาสที่เท่าเทียมกันทั้งชายและหญิง ได้มี การพัฒนาความรู้และทักษะ</li> <li>- ให้การสนับสนุนส่งเสริม โดยการให้การ ฝึกอบรมในคอร์สที่แตกต่างออกไป</li> <li>- ให้ทุนเพื่อการศึกษาให้กับพนักงาน</li> </ul>	เหมือนกัน

ตารางที่ 4-44 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	พนักงานไทย	พนักงานมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมในการทำงาน	<p>แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน</p> <p>เช่น การตรงต่อเวลา การมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของงาน การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขอมรับการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำ กล้ารับความเสี่ยง การมีส่วนร่วม ทำงานเป็นทีม การมีจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ ขอมรับความหลากหลายต่าง ๆ รวมถึงความเสมอภาคและโอกาสสำหรับสตรี</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรจะมองที่ความสามารถเป็นหลักมากกว่าเรื่องสัญชาติ ศาสนา หรือเพศ</li> <li>- มีวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน</li> <li>- ควรจะต้องมีในเรื่องของการ Training ให้กับพนักงานด้วย</li> <li>- การทำงานกับคนที่หลากหลายของผู้หญิงมีผลผลักดันให้เราก้าวไปสู่ในอีกระดับหนึ่งได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- งานฝ่ายผลิตเป็นงานที่หนักเกินไปและมีความกดดันสูง ไม่เหมาะกับสตรี</li> <li>- สตรีให้ความสำคัญและให้เวลากับครอบครัวค่อนข้างมาก</li> <li>- สตรีมีระเบียบวินัยมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับบุรุษ</li> <li>- ให้โอกาสสำหรับสตรีได้เข้าไปมีส่วนร่วม มีโอกาสในการร่วมตัดสินใจ</li> <li>- ให้โอกาสทั้งบุรุษและสตรีที่เท่าเทียม ให้มีคอร์สสำหรับการฝึกอบรม</li> </ul>	<p>แตกต่างกัน</p>



ตารางที่ 4-44 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	พนักงานไทย	พนักงานมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมในการทำงาน	วัฒนธรรมในการทำงานจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กล่าวพูดเพื่อที่จะได้ Two ways communication ได้ New idea</li> <li>- มีความแตกต่างจากวัฒนธรรมการทำงานในประเทศมุสลิม</li> <li>- วัฒนธรรมขององค์กร ถ้าไม่เปิดโอกาสให้ผู้หญิงเลย จะขาดความเป็นสากล</li> <li>- ถ้าอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรที่ล้ำสมัย สตรีก็จะเป็นคนที่อยู่ในกรอบนั้น</li> <li>- วัฒนธรรมในการทำงาน เปิดกว้างให้แสดงความคิดเห็น</li> <li>- ยอมรับถึงความสามารถของในตัวเองมากกว่าที่จะมองเรื่องเพศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงานสตรีในฝ่ายผลิตไม่ให้ความเคารพนับถือ</li> <li>- ผู้บริหารมีมุมมองในทัศนคติของตนว่าสตรีจะทำงานภายใต้ความกดดันไม่ไหว</li> <li>- สตรีเกือบทุกคนจะทำงานเฉพาะในเวลาทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ บางครั้งจำเป็นต้องทำงานล่วงเวลา</li> <li>- การให้ความเคารพซึ่งกันและกัน</li> <li>- สตรีจะมีการแสดงออกทางอารมณ์มากกว่าบุรุษ</li> <li>- สตรีจะทำให้แย่งในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขัน</li> <li>- อุตสาหกรรมยานยนต์ในมาเลเซียเป็นงานของผู้ชายเท่านั้น</li> <li>- วัฒนธรรมในการทำงานเหมือนกับอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นงานหนัก</li> </ul>	แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-44 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	พนักงานไทย	พนักงานมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
	<p>สิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุน และส่งเสริมวัฒนธรรมในการทำงานให้สตรีได้มีส่วนร่วม เกิดความจงรักภักดี มีความมั่นคงในการทำงาน มีความสุขและรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และส่งมอบงานที่ดีเลิศ สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยาวนาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้สิทธิความเสมอภาค โดยเท่าเทียมกันทั้งสตรีและบุรุษ</li> <li>- งานทุกงานเป็นงานที่สำคัญ จะเกิดความภาคภูมิใจ มีความรู้สึกว่าได้เป็นเจ้าของร่วมกับองค์กร งานหนึ่งงาน</li> <li>- มีสวัสดิการที่จะเอื้ออำนวยให้เขาดูแลตัวเองได้ทั้งครอบครัว</li> <li>- ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความจงรักภักดีกับบริษัท</li> <li>- มองเห็นความสำคัญของพนักงาน</li> <li>- นึกถึงกำลังใจเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรจะละเลยไม่ได้เลย</li> <li>- การเติบโต ในสายอาชีพของพนักงานที่ชัดเจน</li> <li>- ความเสมอภาค ไม่ว่าจะมอบให้ผู้บริหารที่เป็นบุรุษหรือสตรี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์กรควรที่จะให้สิทธิความเสมอภาค โดยเท่าเทียมกันทั้งบุรุษและสตรี</li> <li>- เปิดโอกาสในทุก ๆ ตำแหน่งงานให้กับสตรี ไม่ใช่จำกัดอยู่ที่ Production engineer ต้องเป็นผู้ชาย</li> <li>- จัดให้มีการสัมมนากลุ่ม ทั้งบุรุษและสตรี แต่ให้พิจารณาจัดในเวลาที่เหมาะสม</li> <li>- สนับสนุนในทางบวก จัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี สร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้ไม่มีความกดดันในการทำงาน</li> <li>- ส่งเสริมให้พนักงานกล้ารับความเสี่ยงและเรียนรู้การใช้ทักษะ</li> <li>- สนับสนุนพนักงานในการพัฒนาความรู้</li> <li>- ให้โอกาสในการเข้าร่วม Event ต่าง ๆ</li> <li>- สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร จะทำให้</li> </ul>	<p>เหมือนกัน</p>

ตารางที่ 4-44 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	พนักงานไทย	พนักงานมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- สอบถามสารทุกข์สุขดิบ</li> <li>- ทำให้พนักงานเองภูมิใจ รักในการทำงาน และ ก็มีความสุขในการทำงาน</li> </ul>	<p>พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ มีความสุขในการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนและส่งเสริมพนักงานสตรีหากเขาสามารถเปรียบเทียบกับบุรุษได้ เพิ่มการรับรู้ของการยอมรับในทั้งสองเพศ</li> </ul>	

จากตารางที่ 4-44 ผลการเปรียบเทียบการสัมภาษณ์เชิงลึกระดับพนักงานใน  
อุตสาหกรรมยานยนต์ ไทยกับมาเลเซีย

#### วัฒนธรรมด้านศาสนา

ด้านแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านศาสนา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาค  
อุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น ความเชื่อ ความเคร่งครัด ความศรัทธา แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ การ  
ทำบุญทำทาน การยอมรับความหลากหลาย เหมือนกันทั้งไทยและมาเลเซีย กล่าวคือ ศาสนาไม่ใช่  
อุปสรรคในการทำงาน แต่เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต เป็นส่วนที่ส่งเสริมการทำงาน และเป็น  
ส่วนสำคัญในการทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นในองค์กร

วัฒนธรรมทางศาสนาจะมีอุปสรรคต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์  
เหมือนกันทั้งไทยและมาเลเซีย คือ การแต่งกายเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ในช่วงถือศีลอด ถ้าเป็น  
พนักงานที่ต้องใช้แรง เสียเหงื่อมาก ๆ อาจจะมีผล งานที่ต้องใช้กำลังมีผลในการทำงานของสตรี

สำหรับสิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมทางศาสนาให้พนักงาน  
สตรีมีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผลการศึกษาเปรียบเทียบ  
เหมือนกันทั้งไทยและมาเลเซีย องค์กรเล็งเห็นความสำคัญของวันสำคัญในแต่ละศาสนา เข้าใจใน  
ลักษณะ ข้อจำกัดและแนวทางในการปฏิบัติของแต่ละศาสนา ให้สวัสดิการเหมาะสมและเป็น  
ประโยชน์พอสมควรกับพนักงาน เช่นการจัดห้องสำหรับพักผ่อนและการทำพิธีกรรมทางศาสนา  
(ละหมาด) ในกรณีที่องค์กรมีพนักงานมุสลิม จัดเตรียมอาหารที่มีการรับรอง Halal food มีการ  
สนับสนุนส่งเสริมการจัดกิจกรรมทางด้านศาสนา เป็นต้น

#### วัฒนธรรมด้านภาษา

ด้านแนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านภาษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีใน  
ภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การใช้ภาษาอังกฤษในการทำงานแทนการใช้ภาษากลางของ  
ประเทศ เช่น ภาษาไทย ภาษามลายู ภาษาจีน ภาษาอินเดีย เป็นต้น ผลการศึกษาเปรียบเทียบ  
เหมือนกันทั้งไทยและมาเลเซีย โดยทั้งสองประเทศมีการใช้ภาษาอังกฤษในการทำงาน ในการ  
สื่อสาร แทนภาษากลางของแต่ละประเทศ การส่งเสริมภาษากลางหรือภาษาสากลในการทำงาน

ด้านวัฒนธรรมทางด้านภาษาจะเป็นผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรม  
ยานยนต์ ก็มีความเหมือนกัน คือ ภาษาเป็นปัจจัยหลักในการสนับสนุนส่งเสริมการทำงาน หาก  
พนักงานคนใดมีทักษะด้านภาษาในระดับต่ำ ก็จะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

ด้านสิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมทางด้านภาษาให้พนักงาน  
สตรีมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลเหมือนกัน คือ จัด Training course การส่งเสริมในเรื่องภาษา จัดให้มีคลาสพิเศษเพื่อพัฒนาทักษะทางด้านภาษา

### วัฒนธรรมด้านการสื่อสาร

ด้านแนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแสดงออกทางอารมณ์ กริยามารยาท การสบตา การสัมผัสสกายตลอดจนระยะห่างในการยื่นสื่อสารกับคู่สนทนา จากการศึกษาเปรียบเทียบพบว่ามีความแตกต่างกัน คือ ไทยจะเน้นไปทางตะวันตก สัมผัสมือและมองหน้าคู่สนทนา แตกต่างจากมาเลเซีย สตรีมุสลิมไม่สามารถจับมือกับต่างเพศได้ เนื่องจากวัฒนธรรมทางศาสนา

ด้านวัฒนธรรมทางด้านการสื่อสารจะมีผลต่อการทำงานของสตรี พบว่า มีความแตกต่างกัน คือ ไทยมีวัฒนธรรมการสื่อสารที่เป็นแบบเปิด ไม่เคร่งครัดในเรื่องศาสนามากนัก แต่มาเลเซียมีความเคร่งครัดในเรื่องของศาสนามาก

ด้านองค์กรควรมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการสื่อสารให้พนักงานสตรีได้มีส่วนร่วมและช่วยให้พวกเขาทำงานอย่างมีความสุข ผลการศึกษาเปรียบเทียบพบว่าเหมือนกัน คือ การส่งเสริมการให้เกียรติสุภาพสตรี ให้บุรุษและสตรีได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม จะทำให้มีโอกาสนในการสื่อสารกันและกันมากขึ้น เข้าคอร์สฝึกอบรมบุคลิกภาพหรือฝึกการพูดให้ดีขึ้น

### วัฒนธรรมด้านการแต่งกาย

ด้านแนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแต่งกายโดยสวมใส่ชุดยูนิฟอร์ม การสวมใส่ชุดประจำชาติ การสวมใส่ชุดทำงานแบบสากล เป็นต้น พบว่า มีความเหมือนกัน คือ เหมาะสมและถูกต้องตามกาลเทศะ เคารพซึ่งองค์กร ชุดยูนิฟอร์มเป็นการแต่งกายที่เหมาะสมและมีความปลอดภัยในการทำงาน พนักงานทุกคนรวมถึงพนักงานที่ทำงานใน Office ควรใส่ชุดยูนิฟอร์มตามกฎหรือระเบียบปฏิบัติขององค์กร ส่วนเวลาที่มีเทศกาลงานประเพณีบริษัทอาจจะอนุญาตให้ใส่เสื้อผ้าตามแบบเทศกาลได้ เช่น การใส่เสื้อลายดอกช่วงเทศกาลวันสงกรานต์ของไทย การใส่ชุดบาจุงของสตรีมุสลิมในช่วงเทศกาลปีใหม่ Hari Raya เป็นต้น

ด้านวัฒนธรรมการด้านการแต่งกายจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในอุตสาหกรรมยานยนต์นั้น พบว่าเหมือนกันทั้งไทยและมาเลเซีย คือ ต้องมีความเหมาะสมกับลักษณะงาน การแต่งกายเป็นการเสริมสร้างบุคลิกและเป็นการสร้างมาตรฐานให้ตัวเราเอง ยูนิฟอร์มคือสิ่งที่ดีที่สุด ไม่แบ่งแยกผู้หญิงผู้ชาย ไม่แบ่งแยกระดับ

ด้านองค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการแต่งกายของพนักงานสตรี ให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะงานและวัฒนธรรมของประเทศ เหมือนกัน จาก การศึกษาเปรียบเทียบพบว่าเหมือนกันทั้งไทยและมาเลเซีย คือ องค์กรควรออกแบบชุดทำงาน ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับที่องค์กรต้องการ มีความปลอดภัยในการทำงาน มีการจัด Uniform ให้พนักงานทุก ๆ ปี ในช่วงเทศกาลต่าง ๆ ที่มีการเฉลิมฉลอง ให้แต่งกายด้วยชุดประจำชาติได้

#### วัฒนธรรมด้านอาหาร

ด้านแนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านอาหาร เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีใน ภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาหารของชาวมุสลิมต้องมีกระบวนการปรุงเป็น พิเศษตามข้อกำหนดของศาสนาอิสลาม และอาหารเพื่อชนชาติอื่น ๆ ที่ไม่ใช่มุสลิม จากการศึกษา เปรียบเทียบ พบว่า ไทยกับมาเลเซียมีความแตกต่างกัน คือ ของไทยจะไม่เคร่งศาสนามากนัก เพียงแต่จัดให้มีอาหาร Halal food ภายในโรงอาหารเพิ่มเติม แตกต่างจากมาเลเซีย จะต้องมีการ แยกกันอย่างชัดเจน แบ่งโซนในการขายอาหาร แบ่งร้าน แบ่งครัว แยกอุปกรณ์ทุกอย่าง และมีการ รับรอง Halal food ซึ่งจัดว่ามีความจะเคร่งครัดสูงมากสำหรับชาวมุสลิม

ด้านวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ประเภทอาหารที่เป็นข้อจำกัดของศาสนา อิสลามคือการไม่ทานเนื้อหมู ไม่ทานอาหารที่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์ การรับประทานอาหาร โดยการใช้มือหรือใช้ช้อนในการตักอาหาร ตลอดจนการถือศีลอด จะมีผลต่อการทำงานของสตรี ในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ นั้น พบว่าแตกต่างกัน คือ ไทยมีเพียงองค์กรเดียวที่จัดให้มี ร้านอาหารอิสลามและปรุงโดยคนมุสลิม มีการแบ่งแยกอุปกรณ์การปรุงอาหาร งาน ช้อน เป็นต้น แต่ก็ใช้โรงอาหารร่วมกันกับไทยพุทธ สตรีไทยมุสลิมอาจจะรู้สึกความอึดอัดเกิดขึ้นหากมีอาหาร ที่ไม่สามารถทานได้อยู่บนโต๊ะอาหาร แต่มาเลเซียทุกองค์กรมีการจัดอาหาร Halal food ได้ให้ เพราะประชากรส่วนใหญ่เป็นชาวมุสลิม อย่างไรก็ตาม บางครั้งมีลูกค้ามาพบซึ่งอาจจะไม่ใช่ มุสลิม อาจจะต้องต้อนรับลูกค้า พาลูกค้าไปทานอาหารค่ำ แต่ไป Dinner กับลูกค้าไม่ได้ ฉะนั้น เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคด้านนี้ สตรีมุสลิมมักจะดูแลลูกค้าโดยพาไปเลือกทานอาหารมุสลิมแทน เพราะทุกคนสามารถรับประทานได้

ด้านองค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านอาหารให้พนักงานสตรีรู้สึก ปลอดภัย มีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้ จากการศึกษา เปรียบเทียบ พบว่า พนักงานมีความเห็นเหมือนกันคือ องค์กรควรจัดเตรียมอาหารที่มีความสะอาด มีคุณภาพ อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปรุงอาหาร ภาชนะทุกอย่าง ไม่ใช่ของร่วมกัน มีอาหารรับรอง Halal food

### วัฒนธรรมด้านการศึกษา

ด้านแนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการศึกษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การรณรงค์ส่งเสริมให้สตรีมีการศึกษาทางด้านที่เกี่ยวข้องกับงานอุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น วิศวกรรมศาสตร์ ช่างกล ยานยนต์ ไฟฟ้า การบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ เป็นต้น จากการศึกษา พบว่า มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ไทย มีความหลากหลายและมีอิสระในการเลือกเรียนอะไรก็ได้ และไม่มีกรอบในด้านการทำงานของสตรี ไทยจะวัดกันที่ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของแต่ละคนมากกว่า ซึ่งแตกต่างกับมาเลเซีย โดยสตรีมาเลเซียส่วนใหญ่เป็นชาวมุสลิม เมื่อแต่งงานมีครอบครัว พวกเขาจะต้องทำหน้าที่แม่ หน้าที่ภรรยา ดูแลครอบครัวเป็นหลัก สตรีอาจจะทำงานได้บ้าง แต่จะมีข้อจำกัดเรื่องเวลา ด้วยบทบาทและภาระหน้าที่ทางครอบครัว อีกทั้ง อุตสาหกรรมยานยนต์ในมุมมองของมาเลเซีย คือ เป็นงานของผู้ชาย เป็นอุตสาหกรรมหนัก ไม่ใช่งานสำหรับสตรี สตรีจึงมักเลือกเรียนทางด้านการบริหาร บัญชี แทนที่จะเรียนด้านช่าง

ด้านวัฒนธรรมทางด้านการศึกษามีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ จากการเปรียบเทียบพบว่าเหมือนกัน คือ พนักงานที่ได้รับการศึกษาและฝึกอบรม จะสามารถทำงานได้ดีกว่า คนที่มีการศึกษาในระดับสูงอาจจะมีโอกาสในการเติบโต ได้รับการเลื่อนขั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเรื่องการศึกษาอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับการเปิดรับความคิดเห็นทัศนคติต่าง ๆ ด้วย

ด้านองค์กรควรให้การสนับสนุนส่งเสริมในด้านการศึกษาสำหรับพนักงานสตรีอย่างไร ให้สตรีได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และให้ได้รับโอกาสในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคตนั้น จากการศึกษาเปรียบเทียบพบว่าเหมือนกันทั้งไทยและมาเลเซีย คือ องค์กรควรพิจารณาสนับสนุนส่งเสริมให้ทุนการศึกษาสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพเพียงพอที่จะศึกษาต่อได้ มีการจัดส่งพนักงานไปฝึกอบรม Training ทั้งเรื่องการพัฒนาบุคลากร ภาษา เพิ่มพูนความรู้ในด้านต่าง ๆ

### วัฒนธรรมในการทำงาน

ด้านแนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เช่น การตรงต่อเวลา การมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของงาน การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำ กล้ารับความเสี่ยง การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ ยอมรับความหลากหลายในด้านต่าง ๆ รวมถึงความเสมอภาคและโอกาสสำหรับสตรี จากการศึกษาเปรียบเทียบพบว่าแตกต่างกัน คือ ไทย จะมองที่ความสามารถเป็นหลักมากกว่าเรื่องของเชื้อชาติ ศาสนา หรือเพศ การมีโอกาสดำรงตำแหน่งกับคนที่หลากหลายของผู้หญิงมีส่วนผลักดันให้ก้าวไปสู่ในอีกระดับหนึ่ง

ได้ ส่วนมาเลเซีย งานอุตสาหกรรมยานยนต์จัดเป็นงานที่หนักเกินไปสำหรับสตรีและมีความกดดันสูง เป็นงานที่ไม่เหมาะกับสตรี สตรีจำเป็นต้องให้ความสำคัญและให้เวลากับครอบครัวค่อนข้างมาก หรือเรียกว่าเป็นความสำคัญอันดับหนึ่งเลยก็ว่าได้

ด้านวัฒนธรรมในการทำงานจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์พบว่า ไทยและมาเลเซียมีความแตกต่างกัน โดยไทยยอมรับถึงความสามารถในตัวบุคคลมากกว่าที่จะมองเรื่องเพศ แตกต่างกับ มาเลเซีย พนักงานสตรีจะไม่ได้ได้รับความเคารพนับถือจากพนักงานในฝ่ายผลิต โดย ผู้บริหารเองก็มีมุมมองในทัศนคติของตนเองว่าสตรีจะทำงานภายใต้ความกดดันไม่ไหว บางครั้งส่งผลต่อโอกาสในการทำงานของสตรีที่มีการศึกษาทางด้านวิศวกรรมและอยากทำงานด้านวิศวกรรมในฝ่ายผลิต

สำหรับสิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในการทำงานให้สตรีได้มีส่วนร่วม เกิดความจงรักภักดี มีความมั่นคงในการทำงาน มีความสุขและรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและส่งมอบงานที่ดีเลิศสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยาวนานนั้น จากการศึกษาเปรียบเทียบพบว่าเหมือนกันทั้งไทยและมาเลเซีย กล่าวคือ องค์กรควรให้สิทธิความเสมอภาคโดยเท่าเทียมกันทั้งบุรุษและสตรี มีการจัดให้มีการสัมมนากลุ่มร่วมกันทั้งบุรุษและสตรี แต่ให้พิจารณาจัดในเวลาที่เหมาะสม สร้างโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานที่ชัดเจน เป็นการส่งเสริมให้พนักงานสามารถวางแผนพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อก้าวขึ้นไปสู่เส้นตำแหน่งงาน ตามเส้นทางงานที่องค์กรกำหนดไว้ให้ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ มีความสุขในการทำงาน มองเห็น โอกาสและอนาคตของตนเอง



ตารางที่ 4-45 การเปรียบเทียบผลการสัมภาษณ์เชิงลึกระหว่างผู้บริหารไทยกับผู้บริหารมาเลเซีย

ด้าน	แนวคิด	ผู้บริหารไทย	ผู้บริหารมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมด้านศาสนา	แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านศาสนา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น ความเชื่อ ความเคร่งครัด ความศรัทธา แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ การทำบุญทำทาน การยอมรับความหลากหลาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศาสนาไม่มีความแตกต่างกัน</li> <li>- ผู้หญิงหรือผู้ชายก็สามารถทำงานได้</li> <li>- เสริมที่ตัวบุคคลนั้น ๆ ในการทำงาน ให้เป็นคนที่มีความคิด มีจิตใจที่เป็นคุณธรรม</li> <li>- ศาสนาอิสลามมีข้อกำหนดหรือข้อบัญญัติที่แตกต่างจากศาสนาอื่น ทั้งทางด้านอาหารและการแต่งกาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล ประสิทธิภาพตามมาตรฐานการทำงาน</li> <li>- ให้โอกาสกับพวกเขาโดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติ ศาสนา และเพศ</li> <li>- เลือกรับพนักงานสตรีมาเต็มส่วนงานที่ขาด โดยการเลือกพนักงานที่ทำงานเป็นกะ รับทั้งมุสลิมและไม่ใช่มุสลิม คือ มุสลิมหนึ่งคน ไม่ใช่มุสลิมหนึ่งคน เพราะเวลาวันหยุดก็จะมีคนคอยทำงาน</li> <li>- ผู้ชายและผู้หญิงมีความเท่าเทียมกัน</li> <li>- ส่งเสริมสตรีให้ทำงานจะทำให้ไม่ถูกแบ่งแยก</li> <li>- ผู้หญิงกำลังเพิ่มมากขึ้น เทียบเท่ากับผู้ชายในภาคอุตสาหกรรม</li> <li>- แต่ละองค์กรควรให้โอกาสสตรีได้เข้าไปทำงาน</li> </ul>	เหมือนกัน

ตารางที่ 4-45 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	ผู้บริหารไทย	ผู้บริหารมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมด้านศาสนา	วัฒนธรรมทางศาสนาจะมีอุปสรรคต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีผลให้สตรีเคารพเรื่องเวลาการปฏิบัติงานที่ตรงต่อเวลา</li> <li>- มีจริยธรรมในการทำงาน</li> <li>- ต่างศาสนา ต่างวัฒนธรรม ต่างกิจกรรมของศาสนาจะมีผลในการทำงาน</li> <li>- ศาสนาอิสลามจำกัดเรื่องของสตรีในการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศาสนาจะให้แนวทางในการสื่อสาร ไม่ว่าจะ เป็นแบบตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่ม</li> <li>- แต่ละคนควรปฏิบัติตามมาตรฐานสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่เสมอ</li> <li>- ความเชื่อทางศาสนา ควรส่งเสริมถึงมาตรฐานการทำงาน แทนที่จะต่อต้านการปฏิบัติงาน</li> <li>- ทุกองค์กรมีการจัดเตรียมห้องสำหรับการทำพิธีทางศาสนา (ละหมาด) ไว้เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน</li> <li>- องค์กรจะให้สวัสดิการและผลประโยชน์ต่าง ๆ กับพนักงานอย่างไร โดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติศาสนา</li> <li>- สตรีควรจะหยุดทำงานและหันไปให้ความสำคัญกับครอบครัวหลังจากแต่งงานแล้ว หรือทำอย่างอื่นที่เหมาะสมกับคุณลักษณะของสตรี</li> </ul>	เหมือนกัน

ตารางที่ 4-45 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	ผู้บริหารไทย	ผู้บริหารมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมด้านศาสนา	<p>สิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมทางศาสนาให้พนักงานสตรีมีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จะเป็นศาสนาอะไร ทุกคนมีความเท่าเทียมกัน</li> <li>- ชมรมพุทธศาสนา เน้นในเรื่องของการรู้ข้อควรปฏิบัติทางด้านพุทธนำไปสู่เรื่องของการให้การร่วมมือ มี Teamwork</li> <li>- ส่งเสริมในเรื่องของการทำละหมาดให้กับพนักงานที่เป็นมุสลิม</li> <li>- จำหน่ายอาหารอิสลาม</li> <li>- ให้ความร่วมมือเรื่องการถือศีลอด หรือแม้แต่วันฮารีรายา (Hari Raya)</li> <li>- พยายามเรียนรู้วัฒนธรรม เพื่อปรับให้สามารถเข้ากันได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อนุญาตให้หัวหน้าแผนกพิจารณาเลือกคนเข้ามาทำงานแบบหลากหลาย หากมีตำแหน่งว่างเพราะสามารถหมุนเปลี่ยนวันหยุดกันได้</li> <li>- เมื่อมี Public holiday</li> <li>- จัดเตรียมห้องสำหรับทำพิธีกรรมทางศาสนา (Pray room) ให้ทั้งผู้ชายและผู้หญิง</li> <li>- ให้ความเคารพต่อความคิดเห็นและมอบหมายงานให้ โดยแยกส่วนหญิงและชาย</li> <li>- ผู้ชายและผู้หญิงต้องแยกพื้นที่กันในโรงอาหาร</li> <li>- ในทุกวันศุกร์จะไม่จัดประชุมในระหว่างเวลาที่พนักงานต้องออกไปทำละหมาดที่มัสยิด</li> </ul>	เหมือนกัน

ตารางที่ 4-45 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	ผู้บริหารไทย	ผู้บริหารมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมด้านภาษา	แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านภาษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การใช้ภาษาอังกฤษในการทำงานแทนการใช้ภาษากลางของประเทศ เช่น ภาษาไทย ภาษามลายู ภาษาจีน ภาษาอินเดีย เป็นต้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางในการทำงานและการสื่อสาร</li> <li>- มุ่งเน้นในเรื่องของการพัฒนาด้านภาษาอังกฤษ</li> <li>- ไม่ว่าจะชายหรือหญิงก็สามารถเติบโตได้หากมีความรู้ภาษาอังกฤษ</li> <li>- คนที่ไม่มีความรู้ภาษาอังกฤษในระดับต่ำจะมีผลหรือมีปัญหาในการทำงาน เพราะจะพูดติดต่อกันไม่ได้ ต้องใช้ล่าม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อกลางของการสื่อสาร</li> <li>- สิ่งสำคัญที่สุดคือข้อความที่เราสื่อไปนั้นสามารถเข้าใจได้</li> <li>- พวกเขารู้ภาษาอังกฤษนั้น OK แต่ถ้าพวกเขาไม่รู้ภาษาญี่ปุ่น ก็จะดีมากขึ้นไปอีก</li> <li>- หญิงหรือผู้ชายไม่ใช่ประเด็น ขอเพียงให้เขาเข้าใจและสื่อสารภาษาญี่ปุ่นได้</li> </ul>	เหมือนกัน
	วัฒนธรรมทางด้านภาษาจะเป็นผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่อย่างไร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ความสำคัญที่ความรู้ ความสามารถ ไม่ได้มองว่าเป็นหญิงหรือชาย</li> <li>- พนักงานสามารถที่จะสื่อสารได้ มี Good communication skill มี Good presentation skill</li> <li>- สามารถพูดภาษาอังกฤษได้ ก็ได้เปรียบ</li> <li>- ความสามารถในการใช้ภาษาที่ดีจะส่งผลให้พนักงานมีโอกาสเติบโตได้เร็ว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาษาอังกฤษ มีผลต่อการทำงาน</li> <li>- มาเลเซียใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาหลักในการทำงาน โดยเฉพาะในระดับบริหาร</li> <li>- พนักงานระดับปฏิบัติการ สามารถใช้ภาษาที่สามารถเข้าใจกันได้ เช่น ภาษามลายู</li> </ul>	เหมือนกัน

ตารางที่ 4-45 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	ผู้บริหารไทย	ผู้บริหารมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
ภาษา วัฒนธรรม วัฒนธรรม	<p>สิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมทางด้านภาษาให้พนักงานสตรีมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พุดจกกัน คุยกัน ใน Morning meeting เป็นภาษาอังกฤษ</li> <li>- มีหลักสูตรเพิ่มพูนความรู้ให้กับพนักงานออฟฟิศ</li> <li>- จัดสรรงบประมาณในด้านการพัฒนาภาษาอังกฤษหรือภาษาญี่ปุ่นให้กับพนักงาน</li> <li>- ส่งพนักงานไปอบรมเป็นคอร์ส</li> <li>- มีผลตอบแทนที่เป็นธรรม ตามระดับความรู้ทางด้านภาษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับปรุงองค์กรผ่านการพัฒนาบุคลากร</li> <li>- องค์กรสนับสนุนให้พนักงานทุกคนพัฒนาความรู้และทักษะของตนเอง</li> <li>- พนักงานทุกคนได้รับโอกาสอย่างเสมอภาคกันรวมถึงพนักงานสตรี</li> <li>- พยายามที่จะทำให้มั่นใจว่ามีมาตรฐานในระดับที่ลูกค้ายอมรับได้</li> <li>- จัดคอร์สสำหรับฝึกอบรมภาษาอังกฤษให้กับพนักงาน</li> <li>- สนับสนุนส่งเสริมการทำงานของทั้งลูกจ้างผู้ชายและลูกจ้างผู้หญิงตามความสามารถ</li> </ul>	เหมือนกัน

ตารางที่ 4-45 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	ผู้บริหารไทย	ผู้บริหารมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมด้านการสื่อสาร	<p>แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแสดงออกทางอารมณ์ กริยา มารยาท การสบตา การสัมผัสกาย ตลอดจนระยะห่างในการยื่นสื่อสารกับคู่สนทนา</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำอย่างไรให้องค์กรมีการสื่อสารแบบไร้พรมแดนไม่ใช่เน้นแค่การสื่อสารภายใน</li> <li>- ซึมซับในเรื่องของจริยธรรม มารยาทหรือรวมถึงการความสมควรในการตะแถมื่อ</li> <li>- ต้องตัวพนักงานหญิงหรือการวางตัวของพนักงานหญิง ผู้หญิงกับผู้ชายก็จะมีระยะห่างพอสมควร ในระดับที่เหมาะสม</li> <li>- วัฒนธรรมของสถานที่ที่เราทำงาน ปรับให้เข้ากับคู่ที่เราจะสนทนา</li> <li>- สตรีอาจจะมีการแสดงออกทางอารมณ์มากกว่า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสัมผัสมือ หรือ Shake hand เป็นหนึ่งในข้อจำกัดของสตรีมุสลิม</li> <li>- สื่อสารอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ เข้าใจกันและกัน ไม่เฉพาะเจาะจงที่สตรี</li> <li>- หากพบเจออะไร ก็อยากที่จะให้ทุกคนได้แสดงออกมา กล้าที่จะแสดงออกซึ่งความคิดเห็นต่าง ๆ</li> <li>- สำหรับมุสลิม มีข้อจำกัด ไม่ได้รับอนุญาตให้ตะแถมื่อกายเพศตรงข้าม</li> <li>- สามารถสื่อสารกันได้ แต่ต้องให้ความเคารพต่อสตรีเหล่านั้นด้วย</li> </ul>	<p>แตกต่างกัน</p>

ตารางที่ 4-45 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	ผู้บริหารไทย	ผู้บริหารมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมด้านการสื่อสาร	วัฒนธรรมทางการสื่อสารจะมีผลต่อการทำงานของสตรี	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ถ้ามีวัฒนธรรมด้านการสื่อสารที่ดีก็จะนำไปสู่บรรยากาศการทำงานในภาคอุตสาหกรรมที่ดี</li> <li>- ผู้หญิงส่วนใหญ่อาจจะไม่กล้าแสดงออกความคิดเห็นอะไร</li> <li>- ผู้หญิงถ้าไม่สามารถที่จะปรับตัวเรื่องของการสื่อสาร จะทำให้ได้รับการยอมรับได้ยากขึ้น</li> <li>- การที่ผู้หญิงพบกับผู้หญิง กับที่ผู้หญิงพบกับผู้ชาย มันจะมีข้อจำกัดอยู่แล้ว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วัฒนธรรมด้านการสื่อสารก็เป็นอุปสรรคสำหรับสตรีในการทำงานในอุตสาหกรรม</li> <li>- มีข้อจำกัดในการสื่อสาร จะต้องระมัดระวังหลีกเลี่ยงเรื่องการตะตองกาย</li> <li>- สามารถใช้ช่องทางอื่นในการสื่อสารได้ เช่น ใช้การเขียนผ่านทาง E-mail</li> <li>- การสื่อสารมีหลายช่องทาง ให้เลือกใช้ช่องทางที่เหมาะสม</li> </ul>	เหมือนกัน

ตารางที่ 4-45 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	ผู้บริหารไทย	ผู้บริหารมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมด้านการสื่อสาร	องค์กรควรมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการสื่อสารให้พนักงานสตรีได้มีส่วนร่วมและช่วยให้พวกเขาทำงานอย่างมีความสุข	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดคอร์ส Cultural เป็น Provide training ให้พนักงาน</li> <li>- คอร์ส Training เพิ่ม Skill การสื่อสาร</li> <li>- เปิดโอกาสให้พนักงานนำเสนองานกับผู้บริหารหรือลูกค้า เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนเพิ่มพูนทักษะ</li> <li>- เปิดให้สามารถแสดงความคิดเห็นหรือให้สามารถถามคำถามได้</li> <li>- ส่งเสริมเรื่องของชมรมต่าง ๆ</li> <li>- บางเรื่องผู้หญิงก็สามารถเป็น Leader ได้</li> <li>- ให้สิทธิเท่ากัน ไม่ว่าจะเป็นผู้หญิงหรือผู้ชาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีโครงการสนับสนุนให้ทุกคนได้มาทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น งานกีฬา</li> <li>- ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงานมากกว่า</li> <li>- ไม่มีอคติต่อเพศ ทั้งชายและหญิง ไม่ได้มองพวกเขาเป็นเหมือนวัตถุ</li> <li>- มีการฝึกอบรม และการสร้างทีมงาน</li> <li>- สนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็น</li> <li>- ทำการฝึกอบรม ว่าควรจะสื่อสารอย่างไรกับลูกค้า กับ Supplier</li> <li>- ทุกคนได้รับโอกาสในการฝึกฝนเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการทำงาน ตามหน้าที่งานของแต่ละคน ฝึกฝนและส่งเสริมประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร โดยการนำระบบ HoRenSo มาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน</li> </ul>	เหมือนกัน



ตารางที่ 4-45 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	ผู้บริหารไทย	ผู้บริหารมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมด้านแต่งกาย	แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแต่งกายโดยสวมยูนิฟอร์ม การสวมใส่ชุดประจำชาติ การสวมใส่ชุดทำงานแบบสากล เป็นต้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uniform ถือเป็น PPE เป็นชุดที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในการทำงาน</li> <li>- มองเรื่องของความปลอดภัยต้องเหมาะสมกับลักษณะของการทำงาน</li> <li>- สวมยูนิฟอร์มหมด ทั้งหญิงทั้งชายเหมือนกัน</li> <li>- ผ้าคลุมศีรษะ ไม่ได้ถือเป็นการผิดกฎบริษัท</li> <li>- พนักงานมุสลิมสามารถสวมใส่ได้</li> <li>- พนักงานที่นับถือศาสนาอิสลามให้สิทธิ แต่ต้องดูความเหมาะสมกับงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีนโยบายให้พนักงานทุกคนทั้งหญิงและชายสวมใส่ยูนิฟอร์มที่เหมือนกัน เพิ่มเติมส่วนที่จะต้องปกปิดตามหลักปฏิบัติของสตรีมุสลิม</li> <li>- จะต้องเป็นไปตามนโยบายความปลอดภัยด้วย</li> <li>- แต่ละคนควรแต่งกายให้เหมาะสมกับสายงาน</li> <li>- บริษัทต้องออกแบบสำหรับชุดยูนิฟอร์มสตรีให้เหมาะสม</li> <li>- ทุกวันศุกร์บริษัทก็อนุญาตให้พนักงานสตรีจะสวมใส่ชุดนานาชาติ</li> </ul>	เหมือนกัน
	วัฒนธรรมการด้านการแต่งกายจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในอุตสาหกรรมยานยนต์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้พิจารณาเรื่องของความพอดีหรือว่าความเหมาะสม</li> <li>- เน้นเรื่อง Safety first การแต่งกายจะต้องปลอดภัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สตรีมุสลิมก็จะมีแบบในชุดที่ปกปิดร่างกายตามกฎหมายของศาสนาอิสลาม</li> <li>- หากเขาทำงานในฝ่ายผลิต ก็จะไม่เหมาะสม ฝ่ายขาย ซึ่งเป็นหน้าเป็นตาของบริษัทจะต้องดูคืออยู่ตลอดเวลา</li> </ul>	แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-45 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	ผู้บริหารไทย	ผู้บริหารมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมด้านการแต่งกาย	องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการแต่งกายของพนักงานสตรีให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะงานและวัฒนธรรมของประเทศ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มียูนิฟอร์มให้ฟรี</li> <li>- มีชุดคลุมท้องให้</li> <li>- เน้นให้พนักงานแต่งกายให้ถูกกฎระเบียบของบริษัท</li> <li>- สามารถมีส่วนร่วมในการนำเสนอ Idea ได้ว่าชอบแบบไหน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงานที่ทำงานในโรงงาน พวกเขาจะมียูนิฟอร์มที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน</li> <li>- พนักงานที่ทำงานในสำนักงาน จะมีตัวเลือกมากกว่าพนักงานที่ทำงานในโรงงาน</li> <li>- สามารถแต่งกายได้อย่างมีอาชีพตราบเท่าที่เหมาะสมกับการทำงาน</li> <li>- สนับสนุนพนักงานให้พวกเขาสามารถแต่งกายตามประเพณีได้ในทุก ๆ เทศกาล</li> <li>- อนุญาตให้พนักงานแต่งกายด้วยชุดนานาชาติ หรือชุดตามประเพณี</li> <li>- ในเทศกาลพิเศษได้ สตรีมุสลิม องค์กรก็อนุญาตให้สวมใส่ผ้าคลุมศีรษะและเสื้อแขนยาวตามความจำเป็น</li> <li>- ส่งพนักงานไปฝึกอบรม เช่น ด้านภาพลักษณ์องค์กร การแต่งหน้า และทุก ๆ อย่างที่เกี่ยวกับการแต่งกาย</li> </ul>	เหมือนกัน

ตารางที่ 4-45 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	ผู้บริหารไทย	ผู้บริหารมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมด้านอาหาร	แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านอาหาร เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาหารของชาวมุสลิมต้องมีรับรอง Halal ตามข้อกำหนดของศาสนาอิสลามและอาหารเพื่อชนชาติอื่น ๆ ที่ไม่ใช่มุสลิม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มุสลิมที่กินข้าวที่โรงอาหารใช้ช้อนใช้ส้อมปกติ</li> <li>- แยกอาหารวัตถุดิบที่ปรุง</li> <li>- แยกโซนของร้านค้าอาหารมุสลิม ให้กับพนักงานที่เป็นมุสลิม</li> <li>- เรียนรู้วัฒนธรรมการกิน เคารพและยอมรับในความแตกต่าง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทุกศาสนาสามารถรับประทาน Halal food ได้ องค์กรจึงตัดสินใจเลือกให้บริการกับพนักงานกลุ่มใหญ่ที่เป็นชาวมุสลิม</li> <li>- บางคนอาจจะนำอาหารมาทานเองจากบ้าน</li> <li>- เคารพในความแตกต่างของแต่ละศาสนา และก็ไม่คาดหวังว่า จะให้คนมุสลิมต้องไปรับประทานอาหารในสถานที่ที่ไม่ใช่ Halal food</li> <li>- องค์กรควรจัดอาหารที่เป็น Halal food ไว้ให้</li> <li>- คนที่ไม่ใช่มุสลิม ไม่ควรทานอาหารที่ไม่ใช่ Halal food ต่อหน้าคนมุสลิม</li> </ul>	เหมือนกัน

ตารางที่ 4-45 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	ผู้บริหารไทย	ผู้บริหารมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมด้านอาหาร	วัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ประเภทอาหารที่เป็นข้อจำกัดของศาสนาอิสลาม คือ การไม่ทานเนื้อหมู ไม่ทานอาหารที่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์ การรับประทานอาหารโดยใช้มือหรือใช้ช้อนในการตักอาหาร ตลอดจนการถือศีลอด จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัย</li> <li>- ความสะอาดของอาหาร</li> <li>- มีกล่องรับความคิดเห็นในเรื่องของภาชนะไม่สะอาดหรือไม่เพียงพอ</li> <li>- ผู้หญิงมุสลิมอยู่ที่นี่จะค่อนข้างลำบากเพราะไม่มีร้านมุสลิม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อาหารที่องค์กรจัดเตรียมให้ ทุกกลุ่มสามารถทานได้</li> <li>- ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจของพนักงานในการมาทำงาน</li> <li>- ช่วงเทศกาลถือศีลอด เราก็จะให้พนักงานกลับบ้านเร็วกว่าเวลาที่กำหนดเพื่อไปจัดเตรียมหุงหาอาหารสำหรับรับประทานหลังพระอาทิตย์ตก</li> </ul>	แตกต่างกัน
	องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านอาหาร ให้พนักงานสตรีรู้สึกปลอดภัย มีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจัดหา Supplier ที่เป็นมุสลิมมาทำอาหาร เพื่อให้บริการพนักงานมุสลิม</li> <li>- แยกครัว ภาชนะทุกอย่าง</li> <li>- โรงอาหารมีอาหารที่หลากหลาย</li> <li>- อาหารกลางวันฟรี และหากทำโอทีตอนเย็น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีนโยบายในการจัดเตรียมอาหารที่ทุกคนสามารถรับประทานได้</li> <li>- ถ้าเป็นพื้นที่ที่ต้องใช้ร่วมกัน เช่น ห้องครัว เราไม่ควรเอาอาหารที่ไม่ใช่ Halal food เข้าไปในสถานที่นั้น</li> </ul>	เหมือนกัน

ตารางที่ 4-45 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	ผู้บริหารไทย	ผู้บริหารมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมด้านอาหาร		<p>ก็้ออาหารเย็นฟรี</p> <p>- ทำอาหารที่สดใหม่ทุกวัน และสะอาด</p>	<p>- ไม่ควรใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ร่วมกันระหว่าง Halal และไม่ใช่ Halal food</p> <p>- เมนูอาหารที่บริษัทจัดให้ จะมีผลไม่ตามฤดูกาลที่พนักงานทุกคน ทุกเชื้อชาติศาสนา สามารถทานได้</p> <p>- ในทุก ๆ เช้า สำนักงานใหญ่จะส่งเมนูอาหารให้พนักงาน</p> <p>- สตรีที่ไม่ใช่มุสลิม สามารถที่จะออกไปหาซื้ออาหารทานเองได้จากภายนอก หากไม่ทานอาหารที่องค์กรจัดให้ในโรงอาหาร</p> <p>- โรงงาน Supplier จะทำอาหารที่มีความสะอาดและเป็น Halal food</p> <p>- การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุข</p>	

ตารางที่ 4-45 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	ผู้บริหารไทย	ผู้บริหารมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมด้านการศึกษา	แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการศึกษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การรณรงค์ส่งเสริมให้สตรีมีการศึกษาทางด้านที่เกี่ยวข้องกับงานอุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น วิศวอุตสาหกรรม ช่างกล ยานยนต์ ไฟฟ้า การบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ เป็นต้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ความสำคัญกับความรู้ ความสามารถเป็นหลัก ไม่มองที่เพศ เชื้อชาติ หรือศาสนา</li> <li>- สนับสนุนให้ผู้หญิงไปเรียนทางด้านช่าง</li> <li>- ส่งเสริมการอบรมให้ตรงสายงาน</li> <li>- รับคนเข้าทำงานในบางตำแหน่งเน้นความรู้ที่จบมาด้วย</li> <li>- บางตำแหน่งไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ชายอย่างเดียวเป็นผู้หญิงก็ได้</li> <li>- ผู้หญิงสามารถทำบางอย่างได้ดีกว่าผู้ชาย เช่น Programmer ส่วนมากเป็นสตรี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนส่งเสริมด้านการศึกษาสำหรับสตรีให้เหมาะสม สอดคล้องกับงานที่ทำ</li> <li>- การศึกษาไม่เคยมีข้อจำกัดเกี่ยวกับเพศ</li> <li>- การศึกษาเป็นความสนใจของแต่ละบุคคล เราเพียงสนับสนุนพวกเขา หากเขาต้องการเรียนรู้</li> <li>- สรรหาพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ</li> <li>- ส่วนมากต้องการคนที่มีความรู้ทางด้านวิศวกรรมเครื่องกล วิศวอุตสาหกรรม เป็นต้น</li> <li>- สตรีสามารถเลือกเรียนด้านวิศวกรรมได้ หากเขาต้องการ</li> <li>- การศึกษาของผู้ชายและผู้หญิงอยู่ในระดับเดียวกัน พวกเขามีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้น ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละคน</li> <li>- มีโอกาสได้รับการคัดเลือกเข้ามาทำงานในองค์กรของเราหากคุณสมบัติตรงกับที่องค์กรต้องการ</li> </ul>	เหมือนกัน

ตารางที่ 4-45 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	ผู้บริหารไทย	ผู้บริหารมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมด้านการศึกษา	วัฒนธรรมทางการศึกษาจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การศึกษาจะทำให้คนได้เพิ่มความรู้ ทั้งผู้หญิงและผู้ชายการศึกษาก็มีผล โอกาสในการเติบโต</li> <li>- ทางด้านการทำงาน วัดกันที่ผลงานมากกว่าทางด้านเพศ</li> <li>- ผู้หญิงปัจจุบันนี้การศึกษาสามารถเรียนรู้ได้ และสามารถที่จะทำงานในส่วนที่เราเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ แล้วก็ก้าวหน้าด้วย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อจำกัดหรืออุปสรรคสำหรับสตรีอยู่ที่ความต้องการของงาน</li> <li>- ข้อจำกัดสำหรับสตรี ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งงาน</li> <li>- คุณสมบัติตามความต้องการขั้นต่ำต้องมี (Minimum requirement)</li> <li>- ส่วนผลงานจะขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล</li> <li>- การศึกษาเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่ใช้ในการสมัครงาน และการแก้ไขปัญหา</li> <li>- บริษัทสามารถที่ทำการฝึกอบรมให้กับพนักงาน การสัมมนา หรือโครงการอื่น ๆ เพื่อปรับปรุงทักษะของพนักงาน</li> <li>- พนักงาน ควรจะต้องได้รับการฝึกอบรมก่อนที่จะเริ่มทำงาน</li> </ul>	แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-45 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	ผู้บริหารไทย	ผู้บริหารมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมด้านการศึกษา	องค์กรควรให้การสนับสนุน ส่งเสริมในด้านการศึกษาสำหรับ พนักงานสตรีอย่างไร ให้สตรี ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และให้ได้รับ โอกาสในการทำงานในตำแหน่ง ที่สูงขึ้นในอนาคต	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทุนการศึกษาของบริษัท</li> <li>- จัดสรรคอร์สให้ Training เพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงาน</li> <li>- ผลักดันพนักงานที่เป็นสตรีให้ได้ฝึกการทำงาน ส่งเสริมเรื่องภาษา ความรู้ในการทำงาน</li> <li>- ตั้ง Group หรือมีการคุย การเป็น Mentor ให้กับรุ่นน้อง</li> <li>- คอร์สเล็ก ๆ เหมือนเรียน Mini MBA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีนโยบายสนับสนุนส่งเสริมให้สตรีมี การพัฒนาศักยภาพของตนเอง</li> <li>- ให้ทุนการศึกษากับพนักงาน หากพวกเขา ต้องการศึกษาต่อ</li> <li>- มีการส่งพนักงานสตรีไปฝึกอบรมเกี่ยวกับ อุตสาหกรรมยานยนต์ในบางคอร์ส</li> <li>- มีการเซ็นสัญญา โดยพนักงานจะต้องใช้ทุน คินบริษัทใน 3-5 ปี</li> <li>- จัดฝึกอบรมให้กับพนักงานทุกคนรวมถึง พนักงานสตรี</li> <li>- มีทีม ICC ซึ่งเป็นเหมือนนักพัฒนาสมอง</li> <li>- มีระบบการให้รางวัลกับพนักงาน</li> </ul>	เหมือนกัน



ตารางที่ 4-45 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	ผู้บริหารไทย	ผู้บริหารมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมในการทำงาน	<p>แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เช่น การตรงต่อเวลา การมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของงาน การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำ ความกล้าในการรับความเสี่ยง การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ การยอมรับความหลากหลายในด้านต่าง ๆ รวมถึงความเสมอภาคและโอกาส</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความมุ่งมั่นตั้งใจ ความรับผิดชอบ อยากเห็นผู้หญิงเป็นคณะกรรมการสหภาพแรงงานมากขึ้น</li> <li>- มีความสัมพันธ์ที่ดี ทั้งฝ่ายองค์กรและฝ่ายลูกจ้าง</li> <li>- ส่งเสริมเรื่องของการพัฒนาความคิดการทำงานเป็นทีม</li> <li>- มีส่วนแสดงความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน Train หรือความรู้ที่เกี่ยวกับงานให้เต็มที่ ก่อนที่จะมีการลงมือปฏิบัติงาน</li> <li>- สนับสนุนอย่างเต็มที่ตามความสามารถและขีด Performance ของแต่ละคน</li> <li>- ไม่ได้มาคู่ว่าเป็นเพศหญิงหรือเป็นเพศชาย</li> </ul> <p>สามีภรรยาทำกัน แล้วทำงานอยู่ด้วยกัน ควรจะแยกกันคนละแผนก บางทีมีเรื่องของ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สตรีต้องให้เวลากับครอบครัวเมื่อแต่งงานไปแล้ว</li> <li>- สตรีสามารถทำงานอยู่ในตำแหน่งที่ไม่จำเป็นต้องมีความแข็งแรงทางกาย</li> <li>- ขึ้นอยู่กับการทำงานของแต่ละบุคคล</li> <li>- พัฒนาส่งเสริมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ</li> <li>- สตรี สิ่งที่เขาู้และทำ เขาจะมีความระมัดระวังและทำได้ดีกว่าผู้ชาย</li> <li>- ผู้บริหารควรจะต้องคอยให้คำแนะนำ และให้การฝึกอบรมสตรี</li> <li>- หากเป็นงานหนักจะแยกพนักงานสตรีออกมา</li> <li>- พนักงานหญิงจะตรงต่อเวลา และมีการทำงานเป็นทีมมากกว่าพนักงานชาย</li> <li>- ผู้หญิงมีการทำงานที่เป็นทีม (Teamwork)</li> </ul>	<p>แตกต่างกัน</p>

ตารางที่ 4-45 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	ผู้บริหารไทย	ผู้บริหารมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมในการทำงาน	สำหรับสตรี	การอำนวยความสะดวกให้กัน	ดีกว่า - เปิดโอกาสให้ทั้งผู้หญิงและผู้ชายได้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง	
	วัฒนธรรมในการทำงานจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เวลาที่รับคนเข้ามาทำงานไม่เคยมองเรื่องเพศ เป็นปัจจัยในการพิจารณา จะดูที่ประสบการณ์และความสามารถ</li> <li>- การตั้งครุฑและต้องลาตลอด 3 เดือน</li> <li>- ปัจจุบัน มีเทคโนโลยี มีคอมพิวเตอร์ เข้ามาช่วยในการทำงานมาก ซึ่งสตรีก็สามารถทำได้</li> <li>- โดยธรรมชาติสตรีจะมีความอดทนสูง</li> <li>- สตรีมีโอกาสในการเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้มากกว่าผู้ชาย เพราะพวกเขาทุ่มเทในการทำงานมากกว่า</li> <li>- ผู้หญิงสามารถทำงานได้เช่นเดียวกับผู้ชาย</li> </ul> <p>ซึ่งตรงนี้ คิดว่าขึ้นอยู่กับพนักงานและผู้บริหาร</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วันหนึ่งเมื่อแต่งงาน มีครอบครัว พวกเขาจะต้องทำหน้าที่ดูแลครอบครัว</li> <li>- การแข่งขันแบบกระชั้นชิด หรือวินาทีสุดท้าย พนักงานอาจจะไม่สามารถอยู่ทำงานล่วงเวลาได้ และอาจจะมีผลกระทบในเชิงลบได้</li> <li>- พนักงานสตรีจะมาทำงานตรงเวลา (Punctual) กว่าพนักงานชาย และบางคนสามารถทำหน้าที่เป็นหัวหน้างานได้</li> <li>- การมี Period ของผู้หญิง บางครั้งอาจจะต้องลา กระทบกับงาน หรือการตั้งครุฑก็กระทบ</li> <li>- งานบางส่วนยังต้องการคนที่มีความละเอียดและ</li> </ul>	แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-45 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	ผู้บริหารไทย	ผู้บริหารมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมในการทำงาน		แต่ละคน	ร่างกายแข็งแรงเพื่อยกชิ้นส่วนที่มีความหนักไม่เหมาะกับสตรี - พนักงานสตรีมีภาระหน้าที่ในการดูแลครอบครัว มันอาจจะกระทบเวลาที่เป็นส่วนตัวของพนักงานกับครอบครัว	
	สิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในการทำงานให้สตรีได้มีส่วนร่วม เกิดความจงรักภักดี มีความมั่นคงในการทำงาน มีความสุขและรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและส่งมอบงานที่ดีเลิศสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยาวนาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีห้องให้กับน้องคนท้อง</li> <li>- ยูนิฟอร์มให้พนักงานที่ตั้งครรภ์ที่ทำงานในไลน์การผลิต</li> <li>- ส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้สึกความเป็นเจ้าของต่องาน</li> <li>- สนับสนุนส่งเสริมให้สตรีเริ่มหันมาศึกษาทางด้านอุตสาหกรรมยานยนต์</li> <li>- สนับสนุนพนักงานหญิงที่จะสามารถเติบโตไปเป็นระดับผู้บริหารได้</li> <li>- เป็นตัวอย่างให้กับพนักงานผู้หญิงทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีนโยบายสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานสตรีมีความสุขในการทำงาน</li> <li>- ส่งเสริมให้สตรีได้เข้ามามีส่วนร่วม จะได้ใกล้ชิดต่อองค์กร</li> <li>- สตรีจะได้รับโอกาสให้สามารถทำงานนอกเวลาจากที่บ้านได้ เรียกว่า “Mum at home”</li> <li>- มีนโยบายในการสนับสนุนส่งเสริมสตรีให้พัฒนาความรู้ความสามารถ</li> <li>- บริษัทจัดสัมมนา สำหรับ Team building</li> <li>- สนับสนุนส่งเสริมสตรีให้มีโอกาสให้นม</li> </ul>	แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-45 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	ผู้บริหารไทย	ผู้บริหารมาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมในการทำงาน		<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีสหกรณ์ขายเครื่องอุปโภคบริโภคในบริษัทในราคาถูกลง</li> <li>- มีนโยบายที่จะให้คนที่มิได้ถูก แต่งงานแล้วกลับเข้ามาทำงานได้อีก</li> <li>- ให้ความสำคัญกับพนักงานสตรีให้รู้สึกว่าเป็นเจ้าของบริษัท</li> <li>- ไม่ได้แบ่งว่าจะส่งเสริมเฉพาะผู้หญิงอย่างเดียว</li> </ul>	<p>บุตร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีนโยบายที่ให้การดูแลอย่างเท่าเทียมกันทั้ง</li> <li>- ผู้หญิงและผู้ชาย ทุก ๆ 5 ปี ที่ครบรอบการทำงาน บริษัทก็จะมีของขวัญ หรือรางวัลให้กับพนักงาน</li> <li>- สนับสนุนในการทำงานให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม ไม่เจาะจงเฉพาะพนักงานหญิงเท่านั้น</li> <li>- ฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร</li> </ul>	

จากตารางที่ 4-45 ผลการเปรียบเทียบการสัมภาษณ์เชิงลึกระดับผู้บริหารใน  
อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยกับมาเลเซีย

#### **วัฒนธรรมด้านศาสนา**

ด้านแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านศาสนา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาค  
อุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น ความเชื่อ ความเคร่งครัด ความศรัทธา แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ การทำบุญ  
ทำทาน การยอมรับความหลากหลาย จากการศึกษาเปรียบเทียบพบว่าเหมือนกันทั้งไทยและ  
มาเลเซีย คือ ศาสนาไม่มีความแตกต่างกัน บุรุษและสตรีมีความเท่าเทียมกัน การทำงานไม่คำนึงถึง  
เชื้อชาติ ศาสนา และเพศ ศาสนาจะเสริมที่ตัวบุคคลนั้น ๆ ในการทำงาน ให้เป็นคนที่มีความคิด มี  
จิตใจที่เป็นคุณธรรม ศาสนาอิสลามมีข้อกำหนดหรือข้อบัญญัติที่แตกต่างจากศาสนาอื่น ทั้งทางด้าน  
อาหารและการแต่งกาย

ด้านวัฒนธรรมทางศาสนาจะมีอุปสรรคต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรม  
ยานยนต์ พบว่า เหมือนกันทั้งไทยและมาเลเซีย คือ ศาสนาไม่ใช่อุปสรรคไม่มีผลต่อสตรีในการ  
ทำงาน ศาสนาทำให้ทุกคนมีจิตใจดี มีความรับผิดชอบ ต่างศาสนา ต่างวัฒนธรรม ต่างกิจกรรม  
ต้องยอมรับในความแตกต่าง ศาสนาจะมีผลเชิงบวกในการทำงาน ความเชื่อทางศาสนา ควรที่จะ  
ส่งเสริมถึงมาตรฐานการทำงานแทนที่จะต่อต้านการปฏิบัติงาน

ด้านสิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมทางศาสนาให้พนักงานสตรี  
มีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการเปรียบเทียบ พบว่า ทั้งไทย  
และมาเลเซียเหมือนกัน คือ องค์กรควรให้การสนับสนุนส่งเสริม ไม่ว่าจะเป็ศาสนาอะไร ทุกคน  
มีความเท่าเทียมกัน ให้ความเคารพต่อความคิดเห็น และมอบหมายงานให้ทำ ไทยให้การ  
สนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมทางศาสนา สนับสนุนความหลากหลาย ส่วนมาเลเซียก็ให้การ  
สนับสนุนส่งเสริมด้านศาสนาเช่นกัน โดยแยกส่วนหญิงและชาย มีการเรียนรู้วัฒนธรรม เพื่อปรับ  
ให้เข้าเข้ากันได้ ผู้ชายและผู้หญิงต้องแยกพื้นที่แยกห้องสำหรับพักผ่อนและทำละหมาด

#### **วัฒนธรรมด้านภาษา**

ด้านแนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านภาษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีใน  
ภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การใช้ภาษาอังกฤษในการทำงานแทนการใช้ภาษากลางของ  
ประเทศ เช่น ภาษาไทย ภาษามลายู ภาษาจีน ภาษาอินเดีย เป็นต้น พบว่าเหมือนกัน คือ ใช้  
ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลาง มุ่งเน้นในเรื่องของการส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษ  
คนที่ไม่มีความรู้ภาษาอังกฤษในระดับต่ำ อาจจะมีผลหรือมีปัญหาในการทำงาน เพราะจะพูด  
ติดต่อกันไม่ได้ ไม่เข้าใจ ต้องใช้ล่าม

ด้านวัฒนธรรมทางด้านภาษาจะเป็นผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรม ยานยนต์ จากการศึกษาเปรียบเทียบพบว่าเหมือนกัน คือ ความสามารถในการใช้ภาษาที่ดี จะส่งผล ในเชิงบวก เพราะจะทำให้พวกเขามีโอกาสเติบโตได้เร็ว ทั้งสองประเทศใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษา หลักในการทำงาน

ด้านสิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมทางด้านภาษาให้พนักงาน สตรีมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ พบว่าเหมือนกัน คือ องค์กรสนับสนุนให้พนักงานทุกคนพัฒนาความรู้และทักษะ ของตนเอง ส่งพนักงานไปอบรมเป็นคอร์ส มีค่าตอบแทนทางด้านภาษา สนับสนุนส่งเสริมการ ทำงานของทั้งลูกจ้างผู้ชายและลูกจ้างผู้หญิงตามความสามารถ

#### วัฒนธรรมด้านการสื่อสาร

ด้านแนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีใน ภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแสดงออกทางอารมณ์ กริยามารยาท การสบตา การสัมผัสกาย ตลอดจนระยะห่างในการยื่นสื่อสารกับคู่สนทนา พบว่า ไทยและมาเลเซียมีความแตกต่างกัน คือ ไทยค่อนข้างไปทางวัฒนธรรมตะวันตก มีการแสดงออกทางอารมณ์ การทักทายด้วยการจับมือ สามารถแตะเนื้อต้องตัวได้ เช่น แตะแขน แตะไหล่ เวลาพูดคุยสื่อสารใกล้ชิดกับคู่สนทนา ซึ่ง แตกต่างกับมาเลเซียมาก เนื่องจากมาเลเซียโดยหลักการปฏิบัติของศาสนาอิสลาม ไม่อนุญาตให้ แตะต้องกายของเพศตรงข้าม การทักทายด้วยการจับมือ หรือการ Shake hand ถือเป็นข้อจำกัดหนึ่ง ที่มีความเคร่งครัดมากสำหรับสตรีมุสลิม

ด้านวัฒนธรรมทางด้านสื่อสารจะมีผลต่อการทำงานของสตรีหรือไม่นั้น จาก การศึกษาเปรียบเทียบ พบว่า มีความเหมือนกันทั้งไทยและมาเลเซีย คือ การมีวัฒนธรรมด้านการ สื่อสารที่ดีจะนำไปสู่บรรยากาศการทำงานในภาคอุตสาหกรรมที่ดี ในการสื่อสารทั้งผู้ส่งสารและ ผู้รับสารควรเข้าใจตรงกัน ซึ่งวัฒนธรรมด้านการสื่อสารอาจเป็นอุปสรรคสำหรับสตรีในการ ทำงานในอุตสาหกรรม เพราะอุตสาหกรรมส่วนมากเป็นพนักงานผู้ชาย การที่ผู้หญิงพูดคุยกับผู้หญิง กับที่ผู้หญิงพูดคุยกับผู้ชาย มันจะมีข้อจำกัดอยู่แล้ว

ด้านองค์กรควรมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการสื่อสารให้ พนักงานสตรีได้มีส่วนร่วมและช่วยให้พวกเขาทำงานอย่างมีความสุขนั้น พบว่าเหมือนกันเมื่อ ศึกษาเปรียบเทียบไทยกับมาเลเซีย คือ องค์กรมีโครงการสนับสนุนให้ทุกคนได้มาทำกิจกรรม ร่วมกัน ไม่มีอคติต่อเพศ ทั้งชายและหญิง องค์กรไม่ได้มองสตรีเหมือนพวกเขาเป็นวัตถุ ซึ่งใน บางเรื่องผู้หญิงก็สามารถที่จะเป็น Leader ได้ ทุกคนมีโอกาสได้รับในการฝึกฝนเพิ่มเติมความรู้

และทักษะในการทำงาน ตามหน้าที่งานของแต่ละคน องค์กรส่งเสริมให้พนักงานฝึกฝนและส่งเสริมประสิทธิภาพการสื่อสารของตนเอง

#### วัฒนธรรมด้านการแต่งกาย

ด้านแนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแต่งกายโดยสวมยูนิฟอร์ม การสวมใส่ชุดประจำชาติ การสวมใส่ชุดทำงานแบบสากล เป็นต้น จากการเปรียบเทียบไทยกับมาเลเซีย พบว่าเหมือนกัน คือการทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ พนักงานทุกคนทั้งหญิงและชายควรสวมใส่ชุดยูนิฟอร์มที่เหมือนกัน เพิ่มเติมส่วนที่จะต้องปกปิดตามหลักปฏิบัติของสตรีมุสลิม เช่น เสื้อแขนยาว และมีผ้าคลุมศรี แต่ต้องมองเรื่องของความปลอดภัยด้วย ต้องเหมาะสมกับลักษณะของงานที่ทำ

ด้านวัฒนธรรมการด้านการแต่งกายจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในอุตสาหกรรมยานยนต์ พบว่า มีความแตกต่างกัน คือ ไทยเรื่องของความพอดีหรือว่าความเหมาะสม เน้นเรื่อง Safety first การแต่งกายจะต้องปลอดภัย แตกต่างกับมาเลเซีย สตรีมุสลิมมาเลเซีย จะมีชุดที่ปกปิดร่างกายตามหลักปฏิบัติของศาสนาอิสลาม

ด้านองค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการแต่งกายของพนักงานสตรีให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะงานและวัฒนธรรมของทั้งสองประเทศ เหมือนกัน คือพนักงานที่ทำงานในโรงงาน จะมียูนิฟอร์มที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และองค์กรก็มีการอนุโลมให้พนักงานสามารถแต่งกายตามประเพณีได้ในวันสำคัญของทุก ๆ เทศกาล เช่น เทศกาล Hari Raya ตรุษจีน สงกรานต์ เป็นต้น

#### วัฒนธรรมด้านอาหาร

ด้านแนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านอาหาร เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาหารของชาวมุสลิมต้องมีกระบวนการปรุงเป็นพิเศษตามข้อกำหนดของศาสนาอิสลาม และอาหารเพื่อชนชาติอื่น ๆ ที่ไม่ใช่มุสลิม พบว่ามีความเหมือนกัน คือ ทั้งสองประเทศเคารพในความแตกต่างของแต่ละศาสนา ศาสนาอิสลาม ต้องจัดเตรียมอาหารที่มีการรับรอง Halal food เท่านั้น

ด้านวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ประเภทอาหารที่เป็นข้อจำกัดของศาสนาอิสลามคือการไม่ทานเนื้อหมู ไม่ทานอาหารที่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์ การรับประทานอาหารโดยการใช่มือหรือใช้ช้อนในการตักอาหาร ตลอดจนการถือศีลอด จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ จากการศึกษเปรียบเทียบพบว่ามีความแตกต่างกันระหว่างไทยกับมาเลเซีย คือ ไทย ผู้หญิงมุสลิมที่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์จะค่อนข้างลำบากเพราะไม่มีร้านมุสลิม อาจจะต้องเตรียมอาหารมาเองจากที่บ้าน ส่วนมาเลเซีย ทุกองค์กรจัดเตรียมอาหารมุสลิมที่มีการ

รับรอง Halal food ไว้ให้พนักงาน ซึ่งอาหารที่องค์กรจัดเตรียมให้ พนักงานทุกคน ทุกกลุ่ม ทุกเชื้อชาติศาสนาสามารถรับประทานได้

ด้านองค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านอาหารให้พนักงานสตรีรู้สึกปลอดภัย มีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้ พบว่า เหมือนกันทั้งสองประเทศ คือ ไม่ควรใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ร่วมกันระหว่าง Halal และไม่ใช่ Halal food สตรีที่ไม่ใช่มุสลิมสามารถที่จะออกไปหาซื้ออาหารกลางวันทานเองได้จากภายนอก โดยองค์กรจะจัดทำอาหารที่สะอาดและสดใหม่ทุกวัน

### วัฒนธรรมด้านการศึกษา

ด้านแนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการศึกษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การรณรงค์ส่งเสริมให้สตรีมีการศึกษาทางด้านที่เกี่ยวข้องกับงานอุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น วิศวกรรมศาสตร์ ช่างกล ยานยนต์ ไฟฟ้า การบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ เป็นต้นจากการศึกษาเปรียบเทียบพบว่าเหมือนกัน คือ องค์กรจะมองที่ความสามารถเป็นหลัก ไม่ได้มองที่เพศ เชื้อชาติหรือศาสนาใด มีการสนับสนุนส่งเสริมด้านการศึกษาสำหรับสตรีให้เหมาะสม สอดคล้องกับงานที่ทำ

ด้านวัฒนธรรมทางด้านการศึกษามีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ พบว่า แตกต่างกัน โดยไทยนั้นด้านการงานจะวัดกันที่ผลงานเป็นหลัก สตรีไทยปัจจุบันมีการศึกษาสามารถเรียนรู้ได้ และสามารถที่จะทำงานในส่วนที่พวกเขาเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่มีความก้าวหน้า แตกต่างจากมาเลเซีย เพราะสตรีส่วนใหญ่จะเลือกศึกษาด้านวิทยาศาสตร์ การบริหาร การบัญชีและการเงิน จัดซื้อ หรือเย็บปักถักร้อยเป็น อีกทั้งสตรีมุสลิม มีความเชื่อว่าอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมหนัก เป็นงานของผู้ชายไม่ใช่ของผู้หญิง จึงยังมีคนจบการศึกษาทางด้านช่างเทคนิคน้อยเมื่อเทียบกับไทย

ด้านองค์กรควรให้การสนับสนุนส่งเสริมในด้านการการศึกษาสำหรับพนักงานสตรีอย่างไรให้สตรีได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และให้ได้รับโอกาสในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต พบว่าเหมือนกัน คือ องค์กรมีการจัดสรรคอร์สให้พนักงานได้เข้ารับฝึกอบรม (Training) เพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงาน ให้ทุนการศึกษากับพนักงาน หากพวกเขาต้องการศึกษาต่อ มีนโยบายสนับสนุนส่งเสริมให้สตรีมีการพัฒนาศักยภาพของตนเอง

### วัฒนธรรมในการทำงาน

ด้านแนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เช่น การตรงต่อเวลา การมีความมุ่งมั่น ความสำเร็จของงาน การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำ



ความกล้าในการรับความเสี่ยง การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ การยอมรับความหลากหลายในด้านต่าง ๆ รวมถึงความเสมอภาคและโอกาสสำหรับสตรี จากการศึกษาเปรียบเทียบพบว่ามีความแตกต่างกัน คือ ไทย สนับสนุนอย่างเต็มที่ตามความสามารถ และศักยภาพของแต่ละคน ไม่ได้มาคู่ว่าเป็นเพศหญิงหรือเป็นเพศชาย มองที่ความมุ่งมั่นตั้งใจ ความรับผิดชอบ ผู้บริหารบางองค์กรมีการกล่าวว่า อยากเห็นผู้หญิงเป็นคณะกรรมการสหภาพแรงงาน เพราะจะทำให้บรรยากาศในการเจรจาต่อรองอาจมีความนุ่มนวลขึ้น ซึ่งแตกต่างกับมาเลเซียที่สตรีส่วนมากไม่ได้เรียนทางด้านช่างเทคนิค มีความเชื่อว่างานในอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมหนัก ไม่ใช่งานของผู้หญิง ที่สำคัญ สตรีมุสลิมมาเลเซีย จำเป็นจะต้องใช้เวลากับครอบครัวเป็นส่วนสำคัญอันดับหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อแต่งงานไปแล้ว

ด้านวัฒนธรรมในการทำงานจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยการศึกษาพบว่าแตกต่างกัน คือ ไทย เวลาที่รับคนเข้ามาทำงานมักจะไม้อาเรื่องเพศมาเป็นปัจจัยในการพิจารณา จะดูที่ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ต่างกับสตรีมาเลเซีย วันหนึ่งเมื่อแต่งงาน มีครอบครัว พวกเขาจะต้องทำหน้าที่ดูแลครอบครัว ซึ่งอาจจะกระทบต่อเวลาที่เป็นส่วนตัวของพนักงานกับครอบครัว

ส่วนสิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในการทำงานให้สตรีได้มีส่วนร่วม เกิดความจงรักภักดี มีความมั่นคงในการทำงาน มีความสุขและรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและส่งมอบงานที่ดีเลิศสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยาวนานนั้น จากการศึกษาพบว่า มีความแตกต่างกันระหว่างไทยกับมาเลเซีย คือ ไทยสนับสนุนพนักงานหญิงที่จะสามารถเติบโตไปเป็นระดับ บางองค์กรผู้บริหารได้ มีนโยบายที่จะให้คนที่มิลูก แต่งงานแล้วกลับเข้ามาทำงานได้อีก ให้ความสำคัญกับพนักงานสตรีให้รู้สึกว่าเป็นเจ้าของบริษัท ต่างจากมาเลเซีย สตรีมีความเห็นว่า องค์กรที่จะมีนโยบายที่ยืดหยุ่นสำหรับพนักงานสตรี ให้ได้รับโอกาสให้สามารถทำงานนอกเวลาจากที่บ้านได้ เรียกว่า “Mum at home” ซึ่งถือเป็นการสนับสนุนในการทำงานให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม แต่มาเลเซียยังไม่มีนโยบายการสนับสนุนให้สตรีเติบโตขึ้นเป็นผู้นำหรือมีโอกาสขึ้นเป็นผู้บริหาร โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมยานยนต์

ตารางที่ 4-46 การเปรียบเทียบผลการสังเกตพฤติกรรมระหว่างสตรีไทยกับสตรีมาเลเซีย

ด้าน	แนวคิด	ไทย	มาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมเด่น	มีความเชื่อทางศาสนา และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด (Religion leads the culture)	- สตรีไทยในปัจจุบันไม่เคร่งครัดทางศาสนา มาก บางส่วนพบว่าการปฏิบัติผิดศีล เช่น การเสพสิ่งเสพติด สุรา ยาสูบ การนุ่งโจงกลิ้งโมย บ้างมีการประพฤติผิดลูก-สามีคนอื่น	- ปฏิบัติตามหลักศาสนาอย่างเคร่งครัด มีการทำละหมาดในทุก ๆ วัน ตามช่วงเวลาที่ผู้นำศาสนาได้กำหนดและประกาศใช้ทั่วกัน มีการถือศีลอดในเดือนรอมฎอน	แตกต่างกัน
	มีความเท่าเทียมและไม่มี การกีดกันศาสนาอื่น (Equality for any religions)	- สตรีไทยได้รับความเท่าเทียมและไม่มี การกีดกันทางศาสนาทั้งเพศหญิงและชาย	- มาเลเซียเป็นประเทศที่มี “สองมาตรฐาน” รัฐบาลจะให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้าน สำหรับภุมิบุตรา หรือมาเลย์เชื้อสายมุสลิม ส่วนชาติพันธุ์อื่น จะได้รับการดูแลบางส่วน - องค์กรส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญและ ส่งเสริมพนักงานผู้ชายมากกว่าผู้หญิง	แตกต่างกัน
	มีความศรัทธาในการทำบุญให้ทาน (Charity awareness)	- สตรีไทยมักจะมีความรู้สึกรู้สึกเห็นอกเห็นใจ และ มีการแบ่งปันให้กับผู้อื่น	- สตรีมาเลเซีย ส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม เป็นเชื้อสายมุสลิม ซึ่งไม่นิยมการทำบุญให้ทาน แต่จะให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ในการทำงานมากกว่า	แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-46 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	ไทย	มาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมด้านภาษา	ความหลากหลายและซับซ้อนของภาษาที่ใช้ในประเทศ (Complexity of language)	- ประเทศไทย เป็นประเทศที่มีภาษาเป็นของตนเอง คือ “ภาษาไทย” ประชาชนคนไทยทุกคนใช้ภาษาไทยในการพูดและการเขียน	- มาเลเซียเป็นประเทศที่มีความหลากหลายของกลุ่มชาติพันธุ์ ซึ่งประกอบด้วย มุสลิม จีน อินเดีย มีความหลากหลายของภาษา มีความซับซ้อนสูง - ภาษาเขียนที่ใช้ในมาเลเซียจะสะกดด้วยตัวหนังสือภาษาอังกฤษ แต่เป็นการอ่านออกเสียงตามคำพูดและความหมายในภาษามลายู	แตกต่างกัน
	ยอมรับและใช้ภาษากลางของประเทศเพื่อความเป็นเอกภาพ (Use a common language that associated to the country)	- คนไทยใช้ภาษาไทยเป็นภาษากลางในการติดต่อสื่อสารระหว่างคนไทยด้วยกัน	- รัฐบาลมาเลเซียได้ออกนโยบายให้ทุกคนใช้ “ภาษามลายู” เป็นภาษากลางของประเทศ และให้ใช้ในการสื่อสารกันระหว่างกลุ่มชาติพันธุ์	เหมือนกัน
	การใช้ภาษาอังกฤษในการทำงาน (The use of English for working)	- ไทยใช้ภาษาอังกฤษเป็นหลักในการทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์	- โดยทั่วไป มักจะใช้ภาษามลายู ในการทำงานและติดต่อสื่อสารระหว่างกัน รวมถึงประกาศจาก HR ก็เป็นภาษามลายู แม้จะมีชาวต่างชาติร่วมทำงานอยู่ในองค์กรด้วย	แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-46 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	ไทย	มาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมด้านการสื่อสาร	การสบตา หรือประสานสายตาคู่สนทนาเวลาสื่อสารกัน (Eyes contact)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สตรีไทยมักจะมีการจ้องประสานสายตาคู่สนทนาเสมอ</li> <li>- สตรีไทยจำนวนมากยังขาดมั่นใจในตัวเองในด้านทักษะภาษาอังกฤษจึงมักจะใช้วิธีการอ่านปากของคู่สนทนาควบคู่ไปด้วย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจ้องประสานตาของชาวต่างชาติเวลาพูดคุยสื่อสารกับสตรีมาเลเซียเชื้อสายมุสลิม หากเป็นการจ้องตาในระยะเวลานาน ๆ จะเปรียบเสมือนการไม่ให้เกียรติ สตรีมุสลิมคิดว่าเป็นพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม</li> </ul>	แตกต่างกัน
	ความใกล้ชิดและการสัมผัสกายคู่สนทนาเวลาสื่อสารกัน (Close distance and hand contact)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สตรีไทยส่วนใหญ่จะยืนใกล้ชิดคู่สนทนาทั้งบุรุษและสตรี โดยเว้นระยะห่างไม่มากนัก</li> <li>- มีการสัมผัสสกายคู่สนทนาเวลาสื่อสารกัน เช่น การแตะแขน แตะไหล่ หรือบางครั้งอาจจะมีการจับมือคู่สนทนาหากสนิทสนมกัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สตรีมาเลเซียเชื้อสายมุสลิม จะเว้นระยะห่างกับคู่สนทนาในระดับหนึ่งและไม่มีการสัมผัสสกายกับคู่สนทนา</li> <li>- มีกฎข้อบังคับซึ่งเป็นข้อห้ามสำหรับสตรีในศาสนาอิสลาม ซึ่งห้ามไม่ให้สตรีสัมผัสหรือแตะต้องกายกับชายใดที่ไม่ใช่สามี</li> </ul>	แตกต่างกัน
	การแสดงความคิดเห็นแบบเปิดเผย ตรงไปตรงมา ไม่ใช่อารมณ์ (Voice opinions without emotion)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สตรีไทยมีการแสดงออกทางความคิดเห็นแบบเปิดเผย ตรงไปตรงมา</li> <li>- สตรีไทยส่วนมากมีความกล้าที่จะแสดงออกทางความคิดเห็น มีการโต้ตอบโต้แย้ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สตรีมาเลเซียถูกสอนให้มินอบน้อม ถ่อมตน สุภาพนุ่มนวลมาก ๆ มีความรู้สึกเกรงอกเกรงใจ ให้เกียรติ และให้ความเคารพผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าและอาวุโสกว่าอย่างมาก</li> </ul>	แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-46 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	ไทย	มาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาวัฒนธรรม		แลกเปลี่ยนในสิ่งที่ตนเองมีความเห็น		
	การแสดงออกโดยการชี้นิ้วไปที่ตัวบุคคล (Expressions by pointing to the people)	- สตรีไทย มีการแสดงออกโดยการชี้นิ้วไปที่ตัวบุคคลบ้าง แต่ก็พบเห็นได้น้อย	- สตรีมาเลเซีย ไม่พบการแสดงออกทางพฤติกรรม โดยการชี้นิ้วไปที่ตัวบุคคล	แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-46 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	ไทย	มาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมแต่งกาย	มีความเคร่งครัด และปฏิบัติตามวัฒนธรรม ประเพณีดั้งเดิม (Strictly complies to the traditional culture)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สตรีไทยในปัจจุบัน จะค่อนข้างโอ่อนอ่อนไปตามวัฒนธรรมทางตะวันออกและตะวันตก</li> <li>- มีนโยบายให้พนักงานแต่งกายด้วยชุดยูนิฟอร์มในการทำงาน และสามารถใส่ชุดสากลได้สำหรับผู้ทำงานในสำนักงาน</li> <li>- สตรีไทยมีการแต่งกายตามสมัยนิยมปรับเปลี่ยนไปตามแฟชั่นในระดับสูง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ความสำคัญกับการแต่งกายด้วยชุดประจำชาติ</li> <li>- สตรีที่ต้องทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์จะต้องสวมใส่ชุดยูนิฟอร์มที่บริษัทจัดให้ แขนยาว และมีผ้าคลุมศีรษะ</li> </ul>	แตกต่างกัน
	เปิดรับการแต่งกายตามวัฒนธรรมตะวันตก (Adopting western culture)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สตรีไทยเปิดรับการแต่งกายตามวัฒนธรรมตะวันตกค่อนข้างสูง มีการแต่งกายตามสมัยนิยมปรับเปลี่ยนตามแฟชั่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการแต่งกายด้วยชุดประจำชาติ เรียกว่าชุดบาจุง และคลุมฮิยาปตลอดเวลา</li> <li>- พบเห็นได้น้อยมาก ที่สตรีมาเลเซียจะมีการแต่งกายตามวัฒนธรรมตะวันตก</li> </ul>	แตกต่างกัน
	มีความละเอียดอ่อน ประณีตสำหรับเครื่องแต่งกายในพิธีสำคัญ (Use the delicate traditional costumes in the ceremonies)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สตรีไทย มีความละเอียดอ่อน ประณีต และแต่งกายด้วยชุดประจำชาติในพิธีสำคัญ ๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สตรีมาเลเซีย มีความละเอียดอ่อน ประณีต และแต่งกายด้วยชุดประจำชาติในพิธีสำคัญ ๆ</li> </ul>	เหมือนกัน

ตารางที่ 4-46 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	ไทย	มาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
แนวความคิดวัฒนธรรมอาหาร	ความหลากหลายของอาหาร (Variety of food)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อาหารไทยมีหลายชนิดที่ขึ้นชื่อและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป เช่น ต้มยำกุ้ง และผัดไทย</li> <li>- แตกต่างกันไปในแต่ละพื้นที่ มีอาหารคาวและอาหารหวาน อาหารไทยจะมีทุกรส ทั้งเปรี้ยว หวาน เค็ม และเผ็ด ซึ่งจะปรุงขึ้นมาในหลายลักษณะ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แตกต่างกันไปในแต่ละพื้นที่ มีอาหารคาวและอาหารหวาน อาหารไทยจะมีทุกรส ทั้งเปรี้ยว หวาน เค็ม และเผ็ด ซึ่งจะปรุงขึ้นมาในหลายลักษณะ</li> <li>- มาเลเซียส่วนใหญ่นิยมรับประทานข้าว และไก่เป็นหลัก ซึ่งจะมีข้าวมันไก่หนึ่ง ข้าวมันไก่ทอด ขายอยู่ทั่วไป</li> </ul>	เหมือนกัน
	ความนิยมในการปรุงอาหารทานเองที่บ้าน (Home cooking)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สตรีไทยวันทำงาน มักจะเลือกซื้อความสะดวกด้วยการรับประทานอาหารจากที่ทำงาน ทั้งอาหารเช้า และอาหารกลางวัน ส่วนอาหารเย็น อาจจะซื้อรับประทานจากร้านค้าใกล้บ้าน แทนการปรุงอาหารเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มักจะรับประทานอาหารพร้อมกันทั้งครอบครัว</li> <li>- สตรีมุสลิมในมาเลเซียจึงต้องรีบกลับบ้านเมื่อถึงเวลาเลิกงาน เพื่อไปปรุงอาหารและดูแลครอบครัว</li> </ul>	แตกต่างกัน
	บริโภคข้าวเป็นหลัก (Rice is standard)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไทยบริโภคข้าวเป็นอาหารหลัก</li> <li>- ประเทศไทย นอกจากข้าวแล้วประชาชนส่วนใหญ่ชอบทานอาหารประเภทเส้น เช่น ก๋วยเตี๋ยว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มาเลเซียจะบริโภคข้าวเป็นหลัก ปลูกข้าวเองส่วนหนึ่ง และนำเข้าจากต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่</li> </ul>	เหมือนกัน

ตารางที่ 4-46 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	ไทย	มาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมด้านอาหาร	อาหารและเครื่องดื่มต้องห้าม (Discipline)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประชาชนเพียงส่วนน้อยที่มีการรับประทานอาหารต้องห้าม เช่น การฆ่าสุนัขมาปรุงเป็นอาหารรับประทาน หรือเป็นพวกสัตว์ป่า</li> <li>- ประเทศไทยไม่มีกฎหมายข้อบังคับเรื่องอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มาเลเซีย จะมีความเข้มข้นเรื่องอาหาร มีกฎข้อบังคับซึ่งถือเป็นกฎหมายสำหรับชาวมาเลย์เชื้อสายมุสลิม คือ “ห้ามทานเนื้อหมู ห้ามดื่มเครื่องดื่ม และ/ หรืออาหารที่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์ อาหารที่ไม่ผ่านการรับรอง Halal food”</li> </ul>	แตกต่างกัน
	มารยาทในการรับประทานอาหาร (Etiquette)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วัฒนธรรมการรับประทานอาหารของประเทศไทยในปัจจุบันได้ศึกษาและลอกเลียนแบบมาจากวัฒนธรรมตะวันตก</li> <li>- คนไทย จะมีการใช้ช้อน ช้อนและอุปกรณ์ช่วยในการตักอาหารเพื่อป้อนใส่ปากรับประทาน แต่ก็มีคนไทยอีสาน ที่ใช้มือหยิบข้าวเหนียวปั้นรับประทาน อย่างไรก็ตาม ใ้มีการใช้ช้อนส้อมเมื่ออยู่ในสังคมหรือในที่สาธารณะ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มาเลเซียในปัจจุบันจะใช้มือในการหยิบจับอาหารเพื่อรับประทาน ทุก ๆ สถานที่ที่มีการจำหน่ายอาหาร</li> <li>- มาเลเซียมีความเข้มแข็งและยังรักษาวัฒนธรรมดั้งเดิม มากกว่าการคำนึงถึงมารยาทในการรับประทานอาหาร</li> </ul>	แตกต่างกัน



ตารางที่ 4-46 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	ไทย	มาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมด้านการศึกษา	การใช้ภาษากลางของประเทศ ในหลักสูตรการเรียนการสอน (Use common language)	- ประเทศไทยจะบรรจุภาษาไทยในหลักสูตรการเรียนการสอน เป็นประเทศที่มีภาษาเป็นของตนเอง ประชาชนคนไทยทุกคนจึงใช้ภาษาไทยในการศึกษาและการติดต่อสื่อสารต่อกัน อย่างไรก็ดี เมื่อมีการศึกษาในระดับสูงขึ้น หนังสืออาจจะเป็นภาษาอังกฤษหรือภาษาอื่น ๆ ที่นักศึกษาเลือกเรียน	- ประเทศมาเลเซีย มีความหลากหลายของกลุ่มชาติพันธุ์อาศัยอยู่ร่วมกัน การเรียนการสอนจะใช้ภาษาท้องถิ่น เช่น มาลายู จีน ทมิฬ - อย่างไรก็ดี ทุกโรงเรียนจะถูกบังคับให้ “ภาษา มาลายู และภาษาอังกฤษ” เป็นวิชาบังคับสำหรับทุกโรงเรียน	แตกต่างกัน
	สตรีได้รับการสนับสนุน การศึกษาด้านวิชาชีพ ภาคอุตสาหกรรม (Encourage women to practice in the study of industry fields)	- สนับสนุนของรัฐบาลไทยและหน่วยงานภาคการศึกษาต่าง ๆ ได้ มีนโยบายสนับสนุนสร้างหลักสูตรการเรียนการสอน และเปิดรับนักศึกษาในด้านที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมจำนวนมาก - ไม่มีข้อจำกัดเรื่องเพศของนักศึกษาที่จะเข้ารับการศึกษา	- สตรีที่จบการศึกษาทางด้านวิชาชีพ ด้านช่างเทคนิค และ/ หรือด้านอุตสาหกรรมน้อยมาก	แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-46 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	ไทย	มาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมด้านการศึกษา	สตรีได้รับความเท่าเทียมกับบุรุษมีการศึกษาในระดับสูงเพิ่มมากขึ้น (Equal rights in profession for men and women)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สตรีได้รับความเท่าเทียมกับบุรุษมีการศึกษาในระดับสูงเพิ่มมากขึ้น</li> <li>- องค์กรผู้ประกอบการรถยนต์ในประเทศไทย เน้นความเสมอภาคเท่าเทียมกัน</li> <li>- เส้นทางการทำงาน และการเติบโตจะขึ้นอยู่กับคุณสมบัติเฉพาะบุคคล ในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ ไหวพริบและสติปัญญาในการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สตรีมาเลเซีย ส่วนมากจะเน้นการศึกษาในด้านการบริหาร ด้านการตลาด</li> <li>- ปัจจุบันยังพบว่ายังมีการกีดกันและการแบ่งแยกทางเพศสูงมาก ผู้ชายชาวมุสลิมมีความเชื่อว่า สตรีเป็นเพศที่อ่อนแอ</li> <li>- มีความเชื่อที่เหมือนกันว่า อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมหนัก เป็นงานของผู้ชาย ไม่เหมาะกับผู้หญิง และผู้หญิงก็ไม่เหมาะสมจะเป็นผู้นำ</li> </ul>	แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-46 (ต่อ)

ด้าน	แนวคิด	ไทย	มาเลเซีย	ผลการเปรียบเทียบ
วัฒนธรรมในการทำงาน	แนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน	ตรงต่อเวลาในการทำงาน มีความมุ่งมั่นตั้งใจต่อความสำเร็จในงาน มีความเป็นเจ้าของให้ความสำคัญกับลูกค้า สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ ยอมรับความหลากหลาย มีการทำงานเป็นทีม พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงาน กล้ารับความเสี่ยงและมีความสามารถในการแก้ปัญหาได้สูง มีการนำมาตรฐานการทำงานมาใช้ รวมถึงระบบคุณภาพต่าง ๆ มีการประเมินผลตรวจสอบควบคุมการทำงาน สตรีไทยได้รับการยอมรับและได้รับความเสมอภาคเท่าเทียมกันกับผู้ชาย (Women right) ในทุก ๆ ด้าน มีโอกาสในการเติบโตก้าวหน้า และมีโอกาสในการเป็นผู้นำ การนั่งเก้าอี้บริหารมากกว่าสตรีมาเลเซีย	ส่วนมากจะทำงานในสำนักงาน ในฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบัญชี และฝ่ายบุคคล ไม่เน้นการแข่งขัน ไม่เน้นการพัฒนา ทำงานเอกสารเบา ๆ ในสำนักงานได้ ยอมรับผู้ชายเป็นผู้นำ และจะกลับบ้านตรงเวลาหลังเลิกงาน มีจำนวนน้อยคนที่อยู่ทำงานล่วงเวลา ขาดความกระตือรือร้น เนื่องจากความสำคัญของสตรีมุสลิมมาเลเซีย คือ หน้าที่รับผิดชอบในครอบครัว ดูแลลูก ดูแลสามี สามารถทำงานได้แต่ต้องไม่ทำให้อาหารหน้าที่ที่บ้านบกพร่อง ไรก็ดี ทั้งสตรีไทยและสตรีมาเลเซีย ชอบการมีเครือข่ายทางสังคมและมีความรู้สึกอ่อนไหวในการสื่อสารในระดับสูงเท่า ๆ กัน	แตกต่างกัน

จากตารางที่ 4-46 ผลการเปรียบเทียบผลการสังเกตพฤติกรรมระหว่างสตรีไทยกับสตรีมาเลเซีย

#### วัฒนธรรมด้านศาสนา

ด้านมีความเชื่อทางศาสนา และปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด (Religion leads the culture) นั้น จากการศึกษาเปรียบเทียบพบว่าแตกต่างกัน คือ สตรีไทยในปัจจุบันไม่ค่อยเคร่งครัดมาก บางส่วนมีการปฏิบัติศีลศีล มีการดื่มสุรายาเมา มีการสูบบุหรี่ แตกต่างจากมาเลเซีย ซึ่งมีความเคร่งครัดในหลักปฏิบัติทางศาสนาสูงมาก มีการทำละหมาดทุกวัน ตามช่วงเวลาที่ผู้นำศาสนา กำหนดและประกาศให้ทุกคนนำไปปฏิบัติ มีการถือศีลอด

ด้านมีความเท่าเทียมและไม่มีการกีดกันศาสนาอื่น (Equality for any religions) พบว่า มีความแตกต่างกัน สตรีไทยให้ความเท่าเทียมและไม่มีการกีดกันทางศาสนา แตกต่างจากมาเลเซีย ซึ่งเป็นประเทศที่เมื่อมี “สองมาตรฐาน” องค์กรจะให้ความสำคัญและส่งเสริมพนักงานผู้ชายมากกว่าผู้หญิง โดยเฉพาะภูมิบุตร หรือมาเลย์เชื้อสายมุสลิม จะได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากรัฐบาลในทุก ๆ ด้าน ตั้งแต่ด้านทุนการศึกษา การกู้ยืมเงิน รวมถึงการกู้ยืมเพื่อจัดงานแต่งงาน ผู้ชายมุสลิมจะมีโอกาสได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และมีโอกาสได้นั่งเก้าอี้บริหารมากกว่าสตรี

ด้านมีความศรัทธาในการทำบุญให้ทาน (Charity awareness) แตกต่างกัน คือ สตรีไทยมักจะมีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ และมีการแบ่งปันให้กับผู้อื่น มีการทำบุญ บริจาคทรัพย์สินส่วนตัว เช่น การบริจาคเงินทำบุญหรือช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส โดยแตกต่างจากมาเลเซีย เพราะสตรีมาเลเซียส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม เป็นเชื้อสายมุสลิม ซึ่งไม่นิยมการทำบุญให้ทาน แต่จะให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงานมากกว่า

#### วัฒนธรรมด้านภาษา

ด้านความหลากหลายและซับซ้อนของภาษาที่ใช้ในประเทศ (Complexity of language) พบว่า มีความแตกต่างกัน คือ ประเทศไทย เป็นประเทศที่มีภาษาเป็นของตนเอง คือ “ภาษาไทย” ประชาชนคนไทยทุกคนใช้ภาษาไทยในการพูดและการเขียน แตกต่างจากมาเลเซีย เป็นประเทศที่มีความหลากหลายของกลุ่มชาติพันธุ์ โดยมีมุสลิม จีน อินเดีย และชาวต่างชาติ ภาษาที่ใช้ในมาเลเซียจะสะกดด้วยตัวหนังสือภาษาอังกฤษ แต่เป็นการอ่านออกเสียงตามคำพูดและความหมายในภาษามลายู

ด้านยอมรับและใช้ภาษากลางของประเทศเพื่อความเป็นเอกภาพ (Use a common language that associated to the country) พบว่า เหมือนกัน คือ คนไทยเป็นชาติที่มีภาษาเป็นของตนเอง และใช้ภาษาไทยเป็นภาษากลางในการติดต่อสื่อสารกัน มาเลเซีย แม้ว่าเป็นประเทศที่อยู่

รวมกันของประชากรจากหลากหลายกลุ่มชาติพันธุ์ กล่าวคือ มุสลิม จีน และอินเดีย แต่ทุกคนก็ยอมรับและใช้ “ภาษามลายู” เป็นภาษากลางของประเทศและเป็นภาษาที่ใช้ในการสื่อสารร่วมกันระหว่างกลุ่มชาติพันธุ์

ด้านการใช้ภาษาอังกฤษในการทำงาน (The use of English for working) แตกต่างกัน คือคนไทยนิยมใช้ภาษาอังกฤษในการทำงานเป็นภาษาหลัก แตกต่างจากมาเลเซีย ประชาชนส่วนใหญ่จะนิยมใช้ภาษากลางของประเทศ คือ ภาษามลายู ในการทำงานและการติดต่อสื่อสารระหว่างกันตลอดจนในการประชุม รวมถึงคู่มือในการทำงาน ป้ายประกาศต่าง ๆ และหนังสือหรือประกาศจากฝ่ายบุคคลก็จะใช้ภาษามลายู แม้ว่าจะมีชาวต่างชาติมาปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรด้วยก็ตาม

#### วัฒนธรรมด้านการสื่อสาร

ด้านการสบตา หรือประสานสายตาคู่สนทนาเวลาสื่อสารกัน (Eyes contact) พบว่า มีความแตกต่างกัน คือ สตรีไทยมักจะมีการจ้องประสานสายตาคู่สนทนาเสมอ คนไทยจำนวนมากยังขาดมั่นใจในตัวเองในด้านทักษะภาษาอังกฤษจึงมักจะใช้วิธีการอ่านปากของคู่สนทนาควบคู่ไปด้วย แตกต่างจากมาเลเซีย การจ้องประสานตาเวลาของชาวต่างชาติเวลาพูดคุยสื่อสารกับสตรีมาเลเซียเชื้อสายมุสลิม หากเป็นการจ้องตาเป็นระยะเวลานาน ๆ จะเปรียบเสมือนการไม่ให้เกียรติ สตรีมุสลิมคิดว่าเป็นพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม

ด้านความใกล้ชิดและการสัมผัสกายคู่สนทนาเวลาสื่อสารกัน (Close distance and hand contact) พบว่าแตกต่างกัน สตรีไทยส่วนใหญ่จะยืนใกล้ชิดคู่สนทนาทั้งบุรุษและสตรี โดยเว้นระยะห่างไม่มากนัก มีการสัมผัสกายคู่สนทนาเวลาสื่อสารกัน อาจจะเป็นการแตะแขน แตะไหล่ หรืออาจจะมีการจับมือคู่สนทนา หากมีความสนิทสนมชิดเชื้อกันมาก แตกต่างจากมาเลเซียสตรีมาเลเซียเชื้อสายมุสลิม จะเว้นระยะห่างกับคู่สนทนาในระดับหนึ่งและไม่มีการสัมผัสกายกับคู่สนทนา มีกฎข้อบังคับซึ่งเป็นข้อห้ามสำหรับสตรีในศาสนาอิสลาม ซึ่งห้ามไม่ให้สตรีสัมผัสหรือแตะต้องกายกับชายใดที่ไม่ใช่สามี

ด้านการแสดงความคิดเห็นแบบเปิดเผย ตรงไปตรงมา ไม่ใช่อารมณ์ (Voice opinions without emotion) จากการศึกษา พบว่า มีความแตกต่างกัน โดยสตรีไทยมีการแสดงออกทางความคิดเห็นแบบเปิดเผย ตรงไปตรงมา สตรีไทยส่วนมากมีความกล้าที่จะแสดงออกทางความคิดเห็น มีการโต้ตอบโต้แย้ง แลกเปลี่ยนในสิ่งที่ตนเองมีความเห็น แตกต่างจากมาเลเซีย สตรีมาเลเซียถูกสอนให้มีนอบน้อม ถ่อมตน สุภาพนุ่มนวลมาก ๆ มีความรู้สึกเกรงอกเกรงใจ ให้เกียรติ และให้ความเคารพผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าและอาวุโสกว่ามาก รับฟังแบบนิ่ง ๆ เงียบ ๆ ไม่แสดงกิริยาไม่โต้แย้ง มักจะฟัง พักหน้ารับรู้หรือรับทราบ ไม่แสดงสีหน้าและแววตา

ด้านการแสดงออกโดยการชี้นิ้วไปที่ตัวบุคคล (Expressions by pointing to the people) พบว่ามีความแตกต่างกัน โดยสตรีไทย พบเห็นการแสดงออกด้วยการชี้นิ้วไปที่ตัวบุคคล แต่ที่พบน้อยมาก ส่วนสตรีมาเลเซีย ไม่พบเห็นพฤติกรรมในด้านนี้

#### วัฒนธรรมด้านการแต่งกาย

ด้านความเคร่งครัด และปฏิบัติตามวัฒนธรรม ประเพณีดั้งเดิม (Strictly complies to the traditional culture) พบว่า มีความแตกต่างกัน คือ สตรีไทยในปัจจุบัน จะค่อนข้างโอนอ่อนคล้อยตามไปทางตะวันออกและตะวันตก มีนโยบายให้พนักงานแต่งกายด้วยชุดยูนิฟอร์ม และสามารถใส่ชุดสากลได้สำหรับพนักงานที่ทำงานในสำนักงาน สตรีไทยชอบการแต่งกายตามสมัยนิยมปรับเปลี่ยนไปตามแฟชั่นในระดับสูง ซึ่งแตกต่างจากมาเลเซียอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ สตรีมาเลเซีย เชื่อสายมุสลิม จะให้ความสำคัญกับการแต่งกายด้วยชุดประจำชาติ หรือที่เรียกว่า ชุดบาจุงรังค์ สตรีที่ต้องทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ จะต้องสวมใส่ชุดยูนิฟอร์มที่บริษัทจัดให้ ซึ่งเป็นไปตามกฎความปลอดภัย แต่ก็มีกรอนุโลมให้พนักงานสตรีที่ทำงาน Office สามารถใส่ชุดประจำชาติ หรือชุดบาจุงรังค์ได้

ด้านเปิดรับการแต่งกายตามวัฒนธรรมตะวันตก (Adopting western culture) พบว่ามีความแตกต่างกันของทั้งสองประเทศ สตรีไทยเปิดรับการแต่งกายตามวัฒนธรรมตะวันตกค่อนข้างสูง มีการแต่งกายตามสมัยนิยม ปรับเปลี่ยนตามแฟชั่น แตกต่างจากมาเลเซีย มีการแต่งกายด้วยชุดประจำชาติ ชุดบาจุงรัง และคลุมฮิยาปตลอดเวลา น้อยมากที่มีการเปิดรับการแต่งกายตามวัฒนธรรมตะวันตก

ด้านความละเอียดอ่อน ประณีต สำหรับเครื่องแต่งกายในพิธีสำคัญ (Use the delicate traditional costumes in the ceremonies) พบว่า เหมือนกัน คือ มีความละเอียดอ่อน ประณีต และแต่งกายด้วยชุดประจำชาติในพิธีสำคัญ ๆ

#### วัฒนธรรมด้านอาหาร

ด้านความนิยมในการปรุงอาหารทานเองที่บ้าน (Home cooking) จากการศึกษา พบว่า มีความแตกต่างกัน สตรีไทยในวันทำงาน มักจะเลือกซื้อความสะดวกด้วยการรับประทานอาหารจากที่ทำงาน ทั้งอาหารเช้า และอาหารกลางวัน ส่วนอาหารเย็นมักจะซื้อจากร้านค้าใกล้บ้านเพื่อรับประทาน แทนการปรุงอาหารเอง แตกต่างจากมาเลเซีย มักจะรับประทานอาหารพร้อมกันทั้งครอบครัว สตรีมุสลิมในมาเลเซียจึงต้องรีบกลับบ้านเมื่อถึงเวลาเลิกงาน เพื่อไปหุงหาอาหารและดูแลครอบครัว

ด้านบริโภคข้าวเป็นหลัก (Rice is standard) เหมือนกัน คือ บริโภคข้าวเป็นอาหารหลัก พบว่า มีความเหมือนกัน สตรีไทยทานข้าวเป็นอาหารหลัก นอกจากข้าว ไทยมักนิยมทาน

อาหารเส้น เช่น ก๋วยเตี๋ยว ส่วนมาเลเซีย ก็นิยมรับประทานข้าวเป็นหลัก โดยปลูกเองส่วนหนึ่ง อีกส่วนหนึ่งก็จะนำเข้ามาจากต่างประเทศ มาเลเซียรับประทานไก่เป็นเมนูอาหารหลัก ซึ่งจะพบเจอร้านขายข้าวมันไก่เยอะมากในมาเลเซีย

ด้านอาหารและเครื่องดื่มต้องห้าม (Discipline) พบว่ามีความแตกต่างกันแตกต่างกัน คือ ไทยประชาชนเพียงส่วนน้อยที่มีการทานอาหารต้องห้าม เช่น การฆ่าสุนัขมาปรุงเป็นอาหารรับประทาน หรืออาจจะเป็นสัตว์ป่า ประเทศไทยมีกฎหมายข้อบังคับเรื่องอาหารและเครื่องดื่มน้อยแตกต่างจากมาเลเซีย จะมีความเข้มข้นเรื่องอาหาร มีกฎหมายข้อบังคับซึ่งถือเป็นกฎหมายสำหรับชาวมาเลย์เชื้อสายมุสลิม คือ “ห้ามรับประทานเนื้อหมู และห้ามดื่มเครื่องดื่มรวมถึงอาหารที่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์”

ด้านมารยาทในการรับประทานอาหาร (Etiquette) แตกต่างกัน คือ วัฒนธรรมการรับประทานอาหารของประเทศไทยในปัจจุบันได้ศึกษาและลอกเลียนแบบมาจากวัฒนธรรมตะวันตก คนไทย จะมีการใช้ช้อน ช้อนและอุปกรณ์ช่วยในการตัดอาหารเพื่อป้อนใส่ปากรับประทาน แต่ก็มีคนไทยอีสาน ที่ใช้มือหยิบปั้นข้าวเหนียวทาน อย่างไรก็ตามคนไทยจะใช้ช้อนส้อมเมื่อรับประทานอาหารในที่สาธารณะ แตกต่างจากมาเลเซีย คือ มาเลเซียจะใช้มือในการหยิบจับอาหารเพื่อรับประทาน ทุก ๆ สถานที่ที่มีการจำหน่ายอาหาร ประเทศมาเลเซียมีความเข้มข้นทางด้านวัฒนธรรม และยังรักษาวัฒนธรรมดั้งเดิม มากกว่าการคำนึงถึงมารยาทในการรับประทานอาหาร

#### วัฒนธรรมด้านการศึกษา

ด้านการใช้ภาษากลางของประเทศ ในหลักสูตรการเรียนการสอน (Use common language) จากการศึกษาพบว่ามีความแตกต่างกัน คือ ประเทศไทยจะใช้ภาษาไทยเพียงภาษาเดียว ไทยเป็นประเทศที่มีภาษาเป็นของตนเอง ประชาชนคนไทยทุกคนจึงใช้ภาษาไทยในการศึกษาและการติดต่อสื่อสารต่อกัน อย่างไรก็ตามหากมีการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น หนังสืออาจจะเป็นภาษาอังกฤษหรือภาษาอื่นใดที่แต่ละคนเลือกศึกษา ซึ่งแตกต่างจากมาเลเซีย มาเลเซีย เป็นประเทศที่มีความหลากหลายของกลุ่มชาติพันธุ์อาศัยอยู่ร่วมกัน มีการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาพื้นเมือง เช่น ภาษามลายู ภาษาจีน ภาษาทมิฬ แต่ทุกโรงเรียนจะถูกบังคับให้ “ภาษามลายู และภาษาอังกฤษ” เป็นวิชาบังคับสำหรับทุกโรงเรียน

ด้านสตรีได้รับการสนับสนุนการศึกษาด้านวิชาชีพ ภาคอุตสาหกรรม (Encourage women to practice in the study of industry fields) พบว่า มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ สนับสนุนของรัฐบาลไทยและหน่วยงานภาคการศึกษาต่าง ๆ ได้ มีนโยบายสนับสนุนสร้างหลักสูตรการเรียนการสอน และเปิดรับนักศึกษาในด้านที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมจำนวนมาก ไม่มีข้อจำกัดเรื่องเพศ

ของนักศึกษาที่จะเข้ารับการศึกษาก็แตกต่างกันไป โดยเฉพาะสตรีที่จบการศึกษาทางด้านวิชาชีพ ด้านช่างเทคนิค หรือด้านอุตสาหกรรมยังมีจำนวนน้อยมาก เพราะมาเลเซียยังมีความเชื่อว่า อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมหนัก เป็นงานของผู้ชาย ไม่ใช่ช่างของผู้หญิง เป็นงานที่มีความกดดันสูง ไม่เหมาะกับสตรี

ด้านสตรีได้รับความเท่าเทียมกับบุรุษมีการศึกษาในระดับสูงเพิ่มมากขึ้น (Equal rights in profession for men and women) พบว่า มีความแตกต่างกัน คือ สตรีไทยได้รับความเท่าเทียมกับบุรุษมีการศึกษาในระดับสูงเพิ่มมากขึ้น องค์กรผู้ประกอบการรถยนต์ในประเทศไทย เน้นความเสมอภาคเท่าเทียมกัน มีเส้นทางการทำงานให้ และการเติบโตจะขึ้นอยู่กับคุณสมบัติเฉพาะบุคคล ในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ไหวพริบและสติปัญญาในการทำงาน แตกต่างจากมาเลเซีย สตรีมาเลเซีย ส่วนมากจะเน้นการศึกษาในด้านการบริหาร การตลาด ปัจจุบันยังพบว่ายังมีการกีดกันและการแบ่งแยกทางเพศสูงมาก ผู้ชายชาวมุสลิมมีความเชื่อที่ว่า สตรีเป็นเพศที่อ่อนแอ มีความเชื่อที่เหมือน ๆ กันว่า อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมหนัก เป็นงานของผู้ชาย ไม่เหมาะกับผู้หญิง และผู้หญิงก็ไม่เหมาะจะเป็นผู้นำ เป็นต้น

#### วัฒนธรรมในการทำงาน

ด้านแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนนั้น จากการศึกษาพบว่าแตกต่างกัน คือ ไทย ด้านการตรงต่อเวลาในการทำงาน การมีความมุ่งมั่นตั้งใจต่อความสำเร็จในงาน มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ ให้ความสำคัญกับลูกค้า สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ ยอมรับความหลากหลายในองค์กร มีการทำงานเป็นทีม พัฒนาตนเองกันอยู่ตลอดเวลา มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลให้องค์กร กล้ารับความเสี่ยงและมีความสามารถในการแก้ปัญหาได้สูง มีการนำมาตรฐานการทำงานมาใช้ รวมถึงระบบคุณภาพต่าง ๆ มีการประเมินผล มีการตรวจสอบควบคุมการทำงาน สตรีไทยได้รับการยอมรับและได้รับความเสมอภาคเท่าเทียมกันกับผู้ชาย (Women right) ในทุก ๆ ด้าน มีโอกาสในการเติบโตก้าวหน้า และมีโอกาสในการเป็นผู้นำ การนั่งเก้าอี้บริหารมากกว่าสตรีมาเลเซีย แตกต่างจากมาเลเซีย ส่วนมากจะทำงานในสำนักงาน ในฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบัญชี และฝ่ายบุคคล ไม่เน้นการแข่งขัน ไม่เน้นการพัฒนา ทำงานเอกสารเบา ๆ ในสำนักงานได้ ยอมรับผู้ชายเป็นผู้นำ และจะกลับบ้านตรงเวลาหลังเลิกงาน มีจำนวนน้อยคนที่อยู่ทำงานล่วงเวลา ขาดความกระตือรือร้น เนื่องจากความสำคัญของสตรีมุสลิมมาเลเซีย คือ หน้าที่รับผิดชอบในครอบครัว ดูแลลูก ดูแลสามี สามารถทำงานได้ แต่ต้องไม่ทำให้ภรรยาที่บ้านบกร่อง อย่างไรก็ตาม



ก็ดี ทั้งสตรีไทยและสตรีมาเลเซีย ชอบการมีเครือข่ายทางสังคมและมีความรู้สึกอ่อนไหวในการสื่อสารในระดับสูงเท่า ๆ กัน

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมไทยและมาเลเซีย ที่มีส่วนส่งเสริมให้สตรีได้รับการยอมรับในการทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยวิธีวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed methods research) ซึ่งประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยศึกษาจากการสังเกตการณ์ ข้อเท็จจริงแบบมีส่วนร่วมในภาคสนาม (Participant observation) ของอุตสาหกรรมยานยนต์ในราชอาณาจักรไทยและสหพันธรัฐมาเลเซีย ผนวกกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept interview) ตัวแทนพนักงาน (Employees) และตัวแทนผู้บริหาร (Executives) ที่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์ของทั้งสองประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมของไทย-มาเลเซีย ที่ส่งเสริมการทำงานของสตรี
2. เพื่อเสนอแนะรูปแบบการพัฒนาการปรับตัวของสตรีไทย ให้สามารถแข่งขันได้กับสตรีมาเลเซียแบบยั่งยืน โดยกระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงแรงงาน

#### สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

##### วัฒนธรรมของไทย-มาเลเซีย ที่ส่งเสริมการทำงานของสตรี

จากการศึกษาวิจัย พบว่าสตรีจะได้รับการยอมรับและประสบความสำเร็จในการทำงาน จำเป็นต้องมีคุณลักษณะหรืออักษะองค์ประกอบหลัก ๆ ที่สำคัญ 7 ประการ ดังนี้ คือ

1. ความมุ่งมั่น อดทน ทุ่มเท ตั้งใจ และจริงจัง (Drive)  
การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal mastery) เป็นหัวใจสำคัญประการแรกที่ทุกคนต้องประพฤติปฏิบัติ ต้องเป็นผู้มีความเสียสละ มีความทุ่มเท มุ่งมั่น ตั้งใจ จริงจัง มีความรักและหลงใหลในงานที่ทำ (Passion) เพราะจะเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ
2. ความรู้ และสติปัญญา (Knowledge and wisdom)  
ความรู้ และสติปัญญา ทั้งทางด้านเทคนิคในการทำงานและด้านการบริหารจัดการ นักบริหารสตรีควรต้องมีอย่างเพียงพอ เพื่อเป็นองค์ประกอบในการบริหารจัดการหรือการดำเนินงาน ต้องเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดี มีแนวความคิดเชิงบวก (Positive thinking) มีวิสัยทัศน์ (Vision) สายตากว้างไกล และมีการวางแผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic plan)

### 3. การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning)

สตรีควรเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสติปัญญาอยู่ตลอดเวลา เพราะจะนำมาซึ่งความสำเร็จ ฉะนั้น ควรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองและพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พัฒนางค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) พร้อม ๆ กับการพัฒนาทีมงานให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ จนเกิดเป็นทุนมนุษย์ (Human capital) ขององค์กร เพื่อช่วยในการนำพาองค์กร ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

### 4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Personal creativity)

เนื่องมาจากรูปแบบวิถีคิด (Mental ability) จะก่อให้เกิดมุมมองแปลกใหม่ (New paradigm) ที่แตกต่างไปจากผู้อื่น ไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม ๆ สามารถที่จะแสวงหาโอกาส เพื่อนำมาบริหารและพัฒนาให้เกิดคุณค่าแก่องค์การและธุรกิจได้ ทั้งในด้านของการปรับปรุงระบบงานทั่วไป ระบบการผลิต ระบบการตลาด และระบบการบริการลูกค้า มีความคิดที่แตกต่าง คิดเร็วทำเร็ว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

### 5. มนุษยสัมพันธ์และทักษะการสื่อสาร (Human relations & communications ability)

โดยพื้นฐานที่สำคัญสำหรับนักบริหารในการบริหารจัดการ การติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันคงหนีไม่พ้นที่จะต้องมีความฉลาดรู้ทางอารมณ์ (Emotional quotient: EQ) เข้าใจและสามารถบริหารเขาวีอารมณ์ของตนได้ เป็นผู้มีจิตสาธารณะ มุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สร้างพันธมิตรที่ดีกับลูกค้า ลูกค้า และหุ้นส่วน เป็นผู้มีทัศนคติเปิดกว้าง น้อมรับข้อมูลข่าวสาร รับฟังซึ่งกันและกัน มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เน้นการทำงานเป็นระบบแบบผู้เชี่ยวชาญ (Professional) มีความร่วมมือกันทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญสู่การประสบความสำเร็จในปฏิบัติงาน

### 6. ทักษะการแก้ปัญหาและตัดสินใจ (Problem solving & decision making skills)

ในการทำงานนั้น บ่อยครั้งที่จะต้องเผชิญกับปัญหา ความเข้าใจในตัวปัญหา เทคนิคการวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดทางเลือก ตลอดจนการวิเคราะห์ความคุ้มค่าเพื่อการตัดสินใจ เป็นทักษะสำคัญที่ช่วยให้ประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี สตรีต้องกล้าที่จะเผชิญกับปัญหา รู้จักใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์ กล้าตัดสินใจและกล้ารับความเสี่ยง มีความซื่อสัตย์สุจริต มุ่งผลประโยชน์ส่วนรวม คิดและตัดสินใจได้รวดเร็ว แต่มีความยืดหยุ่น มีจุดยืน และต้องมีความรับผิดชอบสูง

### 7. การบริหารเวลา (Time management)

การบริหารเวลา ถือเป็นกุญแจสำคัญอีกดอกหนึ่งสำหรับการทำงาน การบริหารจัดการสู่ความสำเร็จ ศักยภาพในการบริหารเวลาขึ้นอยู่กับว่า ใครจะบริหารได้ดีและมีประสิทธิภาพที่สุด เพราะเวลามีคุณค่าและมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร ต้องมีเทคนิคในการบริหารเวลา

เพื่อให้เกิดคุณประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ลูกค้า ครอบครัวย และสุขภาพของตัวเอง

ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ จัดเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน ที่ทุกคนทั้งบุรุษและสตรีควรจะต้องมีและพึงปฏิบัติ เพื่อที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน โดยการศึกษาวิจัยในวัฒนธรรมด้านต่าง ๆ สามารถสรุปผลได้ดังนี้

### 1. วัฒนธรรมด้านศาสนา

ประเทศไทยในปัจจุบันจะให้ความสำคัญและมีความเคร่งครัดด้านความเชื่อทางศาสนา น้อย มีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงตามสิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ ที่เข้ามาอยู่อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สตรีไทย บางส่วนรับเอาวัฒนธรรมตะวันตกเข้ามาค่อนข้างสูง บางคนปฏิบัตินอกรอบวัฒนธรรมไทย บ้างมีการปฏิบัติผิดศีล แต่ในด้านของความเท่าเทียมกันนั้น สตรีไทยได้รับความเท่าเทียมและไม่มี การกีดกันทางศาสนา สตรีไทยกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก สตรีนักบริหารแสดงให้เห็นความ แข็งแกร่งจากภายนอก แต่ก็มีความอ่อนไหว อ่อนโยนจากภายใน มักจะมีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ และมีการแบ่งปันให้กับผู้อื่น ประเทศไทยมองว่า ศาสนาไม่ใช่อุปสรรคในการทำงาน แต่เป็น แนวทางในการดำเนินชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบข้อห้าข้างต้น คือ “มนุษยสัมพันธ์และ ทักษะการสื่อสาร (Human relations and communications ability)” เป็นความฉลาดรู้ทางอารมณ์ (Emotional quotient: EQ) เข้าใจและสามารถบริหารเขาอารมณ์ของตนได้ เป็นผู้มีจิตสาธารณะ มุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นผู้มีทัศนคติเปิดกว้าง น้อมรับข้อมูล ข่าวสาร รับฟังซึ่งกันและกัน มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ร่วมมือกันทำงาน เป็นทีม (Teamwork) ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Spence (2011) และชกาทิพย์ จุฑระกุล (2555 อ้างถึงใน ถนออนศักดิ์ จิรายุสวัสดิ์, 2555)

ประเทศมาเลเซีย สตรีมาเลเซีย โดยเฉพาะสตรีมุสลิม ซึ่งนับถือศาสนาอิสลาม มีความ เกร่งครัดตามหลักศาสนาสูง ทุกองค์การมีการจัดสถานที่และห้องพักพิเศษ มีการแยกบริเวณชัดเจน สำหรับบุรุษและสตรี เพื่อใช้ในการประกอบพิธีกรรมทางศาสนาประจำวัน ที่รู้จักกันโดยทั่วไป คือ “การละหมาด” และมีการถือศีลอด (Fasting) อย่างเคร่งครัด ในเดือนรอมฎอน ศาสนาอิสลามจะ สนับสนุนส่งเสริมและให้ความสำคัญกับผู้ชายมากกว่าผู้หญิง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เป็นภุมิบุตรา หรือขาวมาเลย์เชื้อสายมุสลิม ซึ่งในองค์การส่วนใหญ่พนักงานนับถือศาสนาอิสลาม สตรีจะมีความ นอบน้อมถ่อมตนมาก สุขภาพ เรียบร้อย ยอมรับผู้ชายเป็นผู้นำและปฏิบัติตาม ไม่นิยมการทำบุญให้ ทาน แต่จะให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงานมากกว่า ทุกคนเชื่อว่า ศาสนาไม่ใช่อุปสรรค ในการทำงาน แต่เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต อย่างไรก็ตามศาสนาอิสลามมีข้อกำหนดหรือ ข้อบัญญัติที่แตกต่างจากศาสนาอื่น ซึ่งก็เป็นวัฒนธรรมประเพณีที่ปฏิบัติกันมาอย่างต่อเนื่อง ยาวนานของขาวมาเลย์ เชื้อสายมุสลิม

การส่งเสริมการทำงานของสตรีนั้น สามารถส่งเสริมโดยการให้เกียรติสุภาพสตรี ให้นุรุษ และสตรีได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม ให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ให้สตรีได้มีเวทีสำหรับการแสดงความคิดเห็น เปลี่ยนทัศนคติและมุมมองจากการมองสตรีเป็นเพศที่อ่อนแอ หรือต้องเป็นผู้ตาม เป็นการให้โอกาส โดยมองที่ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ใหวพริบ สติปัญญา และศักยภาพของสตรีเป็นหลัก จัดโครงการสนับสนุนส่งเสริมให้ทุกคนได้มาทำกิจกรรมร่วมกัน ลด ละ เลิกอคติต่อเพศ ทั้งชายและหญิง เพราะในการทำงานบางอย่าง สตรีก็สามารถที่จะเป็นผู้นำ (Leader) ได้ ให้ทุกคนได้รับโอกาสในการฝึกฝน เพิ่มเติมความรู้และทักษะในการทำงานตามหน้าที่งานของแต่ละคน

## 2. วัฒนธรรมด้านภาษา

ประเทศไทย เป็นประเทศที่มีภาษาเป็นของตนเอง คือ “ภาษาไทย” ประชาชนคนไทยทุกคนใช้ภาษาไทยเป็นภาษากลางในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ทั้งการพูดและการเขียน ส่วนในการทำงานนั้น สตรีไทยที่ทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ส่วนใหญ่จะใช้ภาษาที่สองคือ “ภาษาอังกฤษ” ในการติดต่อสื่อสารกัน เพราะองค์การส่วนใหญ่เป็นบริษัทร่วมทุนกับชาวต่างชาติ ไม่ว่าจะเป็นการร่วมทุนกับนายทุนจากตะวันออกหรือตะวันตก ต่างยอมรับและใช้ภาษาอังกฤษในการทำงาน ซึ่งความรู้และทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษถือเป็นปัจจัยสำคัญอันดับต้น ๆ สำหรับการทำงาน สตรีที่มีความสามารถ มีทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษได้ดี ก็จะส่งผลให้มีโอกาสในการเจริญเติบโตและได้ทำงานในตำแหน่งงานสำคัญ ๆ ได้มากยิ่งขึ้น ในทางตรงกันข้าม หากผู้ใดมีความรู้และทักษะด้านการใช้ภาษาอังกฤษในระดับต่ำ ก็จะปฏิเสธไม่ได้ว่า จะมีผลหรือมีอุปสรรคต่อการทำงาน ภาษาในวัฒนธรรมการทำงานขององค์การอุตสาหกรรมไทยจึงไม่ซับซ้อนมาก นอกจากใช้ภาษาไทยแล้ว ก็จะใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่สอง และบางคนที่สามารถใช้ภาษาที่สามได้ เช่น ภาษาญี่ปุ่น เป็นต้น

ประเทศมาเลเซีย เป็นประเทศที่มีความหลากหลายของกลุ่มชาติพันธุ์ โดยมีมุสลิม จีน และอินเดีย มีความหลากหลายและซับซ้อนทางด้านภาษาสูง คนมุสลิมจะใช้ภาษามลายู ส่วนคนจีนก็จะใช้ภาษาจีนในการสื่อสารกัน เช่นเดียวกับคนอินเดีย ก็จะใช้ภาษาทมิฬในการพูดคุยสื่อสารกัน อย่างไรก็ตาม เพื่อความเป็นเอกภาพของประเทศ รัฐบาลมาเลเซียได้ออกนโยบายและกำหนดให้ประชาชนทุกคน ทุกกลุ่มชาติพันธุ์ใช้ “ภาษามลายู เป็นภาษากลาง” ภาษาที่ใช้ในมาเลเซีย จะสะกดด้วยตัวอักษรภาษาอังกฤษ แต่อ่านออกเสียงตามคำพูดและความหมายในภาษามลายู นั้นหมายถึงประชาชนมาเลเซีย ทุกคนสามารถใช้ภาษาได้สองภาษา คือ “ภาษามลายู และภาษาของแต่ละกลุ่มชาติพันธุ์” สำหรับวัฒนธรรมการทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ พนักงานไม่ว่าจะเป็นบุรุษหรือสตรีที่ทำงานในสำนักงาน ส่วนใหญ่จะใช้ภาษาที่สาม คือ “ภาษาอังกฤษ” ในการทำงานได้ กรณีที่ตำแหน่งหน้าที่งานนั้น จำเป็นจะต้องสื่อสารกับชาวต่างชาติ เช่น คนญี่ปุ่น คนไทย คนเยอรมัน คนเกาหลี คนจีน เป็นต้น ซึ่งทุกคนต่างยอมรับว่า ทักษะภาษาอังกฤษมีความสำคัญสูงมากสำหรับ

การทำงานกับบริษัทข้ามชาติ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงกับพนักงานหากขาดทักษะทางด้านภาษา พนักงานทุกคนจึงจำเป็นต้องฝึกฝนเพิ่มทักษะอยู่อย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการทำงานของตนเอง

สำหรับการส่งเสริมการทำงานของสตรีนั้น ทั้งประเทศไทยและประเทศมาเลเซีย มีความคิดเห็นที่เหมือนกันคือ องค์กรควรให้ความสำคัญและสนับสนุนส่งเสริมทักษะทางด้านภาษาของพนักงาน พร้อมรณรงค์ส่งเสริมให้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางในการทำงาน โดยพิจารณาจัดให้มีคอร์สฝึกอบรม (Training course) เพื่อให้พนักงานได้เข้าร่วมฝึกฝนทักษะดังกล่าว เป็นการเพิ่มพูนความรู้และสติปัญญา สร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่พนักงานทุกคนสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง (Lifelong learning organization) เพราะทักษะทางด้านภาษาเป็นปัจจัยสำคัญที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการทำงานกับอุตสาหกรรมองค์กรข้ามชาติ การจะประสบความสำเร็จในการทำงาน พนักงานต้องมีความตั้งใจ ทุ่มเท อดทน และต้องพัฒนาตนเองเสมอ (ศุภลักษณ์ อัมพพ, 2555 อ้างถึงใน ถนออนศักดิ์ จิรายุสวัสดิ์, 2555) ซึ่งนอกจากองค์กรจะสนับสนุนโดยการจัดคอร์สฝึกอบรมภายในองค์กรเองแล้ว ยังสามารถส่งพนักงานไปฝึกอบรมจากภายนอก ส่งเสริมแรงจูงใจด้านบวกด้วยการพิจารณาให้ผลตอบแทนทักษะพิเศษทางด้านภาษาตามระดับทักษะและความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบที่สองและสามดังสรุปไว้เบื้องต้น

### 3. วัฒนธรรมด้านการสื่อสาร

ประเทศไทย สตรีไทยมักจะมีการจ้องประสานสายตาคู่สนทนาเสมอ เพื่อให้มั่นใจ เข้าใจ ในสิ่งที่ผู้สื่อสารต้องการสื่อ คนไทยส่วนมากยังขาดความมั่นใจในตัวเอง ในทักษะด้านภาษาอังกฤษ จึงมักจะใช้วิธีการจ้องตาและอ่านปากของคู่สนทนาควบคู่ไปด้วย ส่วนใหญ่จะยื่นใกล้ชิดคู่สนทนาทั้งบุรุษและสตรี โดยเว้นระยะห่างไม่มากนัก มีการสัมผัสกายคู่สนทนาเวลาสื่อสารกัน เช่น การแตะแขน แตะไหล่ หรืออาจจะมีการจับมือคู่สนทนาให้มีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน มีการแสดงออกทางความคิดเห็นแบบเปิดเผย ตรงไปตรงมา สตรีไทยส่วนใหญ่มีความกล้าหาญในการแสดงออกทางความคิดเห็น มีการโต้ตอบโต้แย้ง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน แบบตรงไปตรงมาเปิดเผย ซึ่งส่งผลให้เกิดมุมมองแปลกใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (นลินี ไพบูลย์, 2555 อ้างถึงใน ถนออนศักดิ์ จิรายุสวัสดิ์, 2555) ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรเกิดการเจริญเติบโตแบบต่อเนื่องและยั่งยืน

ประเทศมาเลเซีย วัฒนธรรมในการสื่อสารของสตรีจะมีความเป็นเอกลักษณ์ สืบเนื่องมาจากประเพณีปฏิบัติตามหลักของศาสนาอิสลาม การจ้องหรือประสานตาในขณะที่พูดคุยสื่อสารกับสตรีมาเลเซียเชื้อสายมุสลิมเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เพราะการจ้องตานาน ๆ เปรียบเหมือนการไม่ให้เกียรติ ซึ่งสตรีมุสลิมคิดว่าเป็นพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม และเป็นกริยาที่ไม่สุภาพ สตรีมาเลเซีย

เชื้อสายมุสลิม จะเว้นระห่างกับคู่สนทนาในระดับหนึ่ง และจะไม่มีสัมผัสกายกับคู่สนทนาโดยเด็ดขาด ซึ่งเป็นข้อห้ามสำหรับสตรีในศาสนาอิสลาม ที่ห้ามไม่ให้สตรีสัมผัสหรือแตะต้องกายกับชายใดที่ไม่ใช่สามี สตรีมาเลเซียถูกสอนให้มีความนอบน้อมถ่อมตน สุภาพเรียบร้อย นุ่มนวลมาก ๆ มีความรู้สึกเกรงอกเกรงใจ ให้เกียรติ ให้ความเคารพผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าและอาวุโสกว่ามาก รับฟังแบบนิ่ง ๆ เงียบ ๆ ไม่แสดงกริยา ไม่ได้ตอบหรือโต้แย้ง มักจะฟัง พยักหน้ารับรู้หรือรับทราบ และไม่แสดงออกทางสีหน้าและแววตา ซึ่งมีความแตกต่างกันแบบชัดเจนระหว่างวัฒนธรรมของไทย และวัฒนธรรมของมาเลเซีย

การส่งเสริมสตรีในการทำงาน อาจจะมีการจัดคอร์สฝึกอบรมด้านวัฒนธรรม โดยเฉพาะวัฒนธรรมข้าม (Cross cultural) ให้ทุกคนได้ทราบและเข้าใจความเหมือน ความต่าง และข้อจำกัดต่าง ๆ รวมถึงจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อเพิ่มทักษะในการสื่อสาร เปิดโอกาสให้พนักงานสตรีนำเสนองานกับผู้บริหารหรือลูกค้า เพื่อให้พนักงานได้มีการฝึกฝน เพิ่มพูนทักษะ กล้าคิด กล้าแสดงออก อย่างเหมาะสม ให้ความเคารพในความหลากหลายและความแตกต่างด้านวัฒนธรรม มีการสนับสนุนให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและซักถามได้ แบบเปิดเผย ตรงไปตรงมา ให้การฝึกอบรมว่าควรจะสื่อสารอย่างไรกับลูกค้า คู่ค้า หัวหน้า ลูกน้องและเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมในเรื่องของการให้ความเท่าเทียมกันไม่ว่าหญิงหรือชาย สนับสนุนการทำกิจกรรมร่วมกัน เช่นการจัดกีฬา ไม่มีอคติต่อเพศ เป็นต้น

#### 4. วัฒนธรรมด้านการแต่งกาย

ประเทศไทย การแต่งกายของสตรีไทยจะโอ่นอ่อนไปทางตะวันออกและตะวันตก มีการแต่งกายตามสมัยนิยม ปรับเปลี่ยนไปตามแฟชั่น แต่องค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์จะมีนโยบายให้พนักงานแต่งกายด้วยเครื่องแบบที่องค์กรจัดหาให้ในการทำงาน นั่นคือชุดยูนิฟอร์ม (Uniform) มีการรณรงค์ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนสวมใส่ชุดยูนิฟอร์ม ไม่ว่าจะเป็นพนักงานที่ทำงานฝ่ายผลิตหรือพนักงานที่ทำงานในสำนักงาน องค์กรอาจจะอนุญาตให้พนักงานแต่งกายตามเทศกาลได้ เช่นใส่เสื้อลายดอกในช่วงเทศกาลวันสงกรานต์ เป็นต้น ซึ่งเครื่องแต่งกายจะต้องเหมาะสมกับลักษณะงาน เป็นการเสริมสร้างบุคลิกภาพและเป็นการสร้างมาตรฐานให้ตัวเอง โดยมุ่งให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยในการทำงานเป็นอันดับแรก (Safety first) สำหรับสตรีที่ทำงานในสำนักงาน และไม่มีหน้าที่ต้องเข้าไปในฝ่ายผลิต องค์กรต่าง ๆ อนุญาตให้สวมใส่ชุดทำงานทั่วไปได้หากเป็นความต้องการของพนักงาน แต่จะต้องอยู่ภายใต้ความเหมาะสมและปลอดภัยเป็นหลักสำคัญ

ประเทศมาเลเซีย สตรีมุสลิมส่วนใหญ่จะนิยมแต่งกายด้วยชุดประจำชาติ หรือที่เรียกว่าชุดบาจุง และจะมีการคลุมฮิยาป (ผ้าคลุมศีรษะ) ตลอดเวลา สตรีที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ องค์กรจะจัดชุดยูนิฟอร์มที่เหมาะสมและไม่ขัดกับหลักปฏิบัติของศาสนาให้กับพนักงาน

เพื่อความสะดวกและปลอดภัยในการทำงาน สตรีมุสลิมก็จะมีเครื่องแบบที่สนับสนุนหลักปฏิบัติ ตามกฎของศาสนาอิสลาม โดยผลการศึกษาวิจัยนี้ พบว่า มีสตรีจำนวนน้อยมากที่มีการเปิดรับเอา วัฒนธรรมอื่นเข้ามา อย่างไรก็ตาม พนักงานจะได้รับอนุญาตให้สามารถสวมใส่ชุดประจำชาติมา ทำงานได้ในช่วงเทศกาลสำคัญต่าง ๆ เช่น Hari Raya หรือเข้าใจโดยทั่วไปว่าเป็นเทศกาล เฉลิมฉลองปีใหม่ของชาวมุสลิม ทั้งนี้ จะต้องเหมาะสมกับลักษณะงาน ภายใต้กฎมาตรฐานความ ปลอดภัย

การส่งเสริมการทำงานของสตรี องค์การควรออกแบบชุดทำงานที่เหมาะสม สอดคล้อง กับที่องค์กรต้องการ และไม่ขัดกับประเพณีปฏิบัติของแต่ละวัฒนธรรม จัดชุดยูนิฟอร์มให้ พนักงานทุกปี ในช่วงเทศกาลต่าง ๆ ที่มีการเฉลิมฉลอง องค์การอนุโลมให้สตรีสามารถแต่งกาย ด้วยชุดประจำชาติได้สำหรับสตรีมาเลเซีย ส่วนสตรีไทยก็สามารถแต่งกายด้วยชุดทำงานที่สุภาพ เหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำ และสามารถสวมใส่เสื้อลายดอกช่วงสงกรานต์ได้ ส่วนพนักงานที่ ทำงานในโรงงานหรือฝ่ายผลิต บริษัทจะมียูนิฟอร์มที่เป็นมาตรฐานเดียวกันให้ สนับสนุน ส่งเสริม และบังคับใช้ภายใต้กฎความปลอดภัย

##### 5. วัฒนธรรมด้านอาหาร

ประเทศไทย สตรีไทยที่ทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์มักจะเลือกความสะดวกด้วย การรับประทานอาหารเช้า และอาหารกลางวัน ส่วนอาหารเย็น มักจะซื้อจากร้านค้าภายนอกใกล้บ้านไปรับประทาน แทนการปรุงอาหารด้วยตนเอง ประเทศไทยมีความอิสระ ในการเลือกรับประทานอาหารประเภทต่าง ๆ และมีการนำวัฒนธรรมการรับประทานอาหารจาก ตะวันตกมาปรับใช้ เช่น การใช้ช้อน ใช้ช้อน ใช้ตะเกียบ ในการจับตักอาหารเพื่อรับประทาน สตรีไทยมุสลิม จะมีการปรับตัวและไม่เคร่งครัดตามหลักปฏิบัติของศาสนาอิสลามมากนัก สตรี ไทยมุสลิมส่วนมากสามารถร่วมรับประทานอาหารจากร้านค้าของชาวไทยพุทธได้ โดยเลือกอาหาร ที่ไม่มีส่วนผสมของเนื้อหมู ในอุตสาหกรรมยานยนต์ พบว่ามีเฉพาะองค์การขนาดใหญ่เท่านั้นที่มี การจัดการร้านอาหารที่เป็น Halal food ไว้ให้พนักงานที่นับถือศาสนาอิสลาม ส่วนโรงงานขนาด กลางและขนาดเล็ก พนักงานที่เป็นชาวมุสลิมบางคนจะนำอาหารจากบ้านมารับประทาน ในขณะที่ บางคนเลือกรับประทานอาหารที่ไม่มีส่วนผสมของเนื้อหมู และไม่มีแอลกอฮอล์จากร้านอาหารและ จากร้านอาหารทั่วไป

ประเทศมาเลเซีย นิยมรับประทานอาหารพร้อมกันทั้งครอบครัว สตรีมุสลิมในมาเลเซีย มักจะรีบกลับบ้านทันทีเมื่อถึงเวลาเลิกงาน ทั้งนี้เพื่อกลับไปเตรียมอาหารและดูแลครอบครัว มีความ เข้มงวดเรื่องอาหาร มีกฎข้อบังคับซึ่งถือเป็นกฎหมายสำหรับชาวมลายูเชื้อสายมุสลิม คือ “ห้าม รับประทานเนื้อหมู และห้ามดื่มเครื่องดื่มและอาหารที่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์” มาเลเซียมีความ



เครื่องครัวทางวัฒนธรรมด้านอาหารสูงมาก มีการสืบทอดและยังรักษาวัฒนธรรมดั้งเดิม โดยใช้มือในการหยิบจับอาหารป้อนใส่ปากรับประทาน ทุกองค์การจะจัดเตรียมเฉพาะอาหารฮาลาล (Halal) ไว้ให้เท่านั้น เพราะพนักงานส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม อีกทั้ง มีความเชื่อที่เหมือนกันว่า ทุกคนทุกศาสนาสามารถรับประทานอาหารฮาลาลได้ และปลอดภัย

การส่งเสริมการทำงานของสตรี องค์การควรจัดเตรียมอาหารที่มีความสะอาด มีคุณภาพ อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปรุงอาหาร ภาชนะทุกอย่าง ไม่ใช่ของร่วมกันระหว่าง Halal และ Non-halal อาหารสำหรับชาวมุสลิม ต้องมีการรับรอง Halal food สตรีที่ไม่ใช่มุสลิมก็สามารถรับประทานอาหารที่เป็นฮาลาลได้ อีกทั้ง สามารถที่จะออกไปเลือกซื้อหาอาหารรับประทานเองได้จากร้านค้าทั่วไปภายนอกโรงงาน สตรีทุกคนรักสุขภาพ เป็นห่วงเรื่องความสวยความงาม เพื่อความสุข และปลอดภัย องค์การควรมีการตรวจสอบร้านอาหารอยู่เสมอ แนะนำให้ทำอาหารคลีน อาหารเพื่อสุขภาพ มีความหลากหลาย ทำอาหารที่สดใหม่และสะอาดทุกวัน

#### 6. วัฒนธรรมด้านการศึกษา

ประเทศไทย มีหลักสูตรพื้นฐานในการเรียนการสอนด้วยภาษาไทย ซึ่งเป็นภาษากลางของประเทศ ส่วนภาษาอังกฤษเป็นวิชาบังคับของทุก ๆ โรงเรียน รัฐบาลไทยและหน่วยงานภาคการศึกษาต่างมีนโยบายสนับสนุนส่งเสริมวัฒนธรรมด้านการศึกษา โดยการสร้างหลักสูตรการเรียนการสอนที่เหมาะสมในแต่ละสายอาชีพ และมีการเปิดรับนักศึกษาในด้านที่เกี่ยวข้องกับงานช่างเทคนิค งานอุตสาหกรรมเป็นจำนวนมาก ไม่มีข้อจำกัดเรื่องเพศของนักเรียน นักศึกษา ทุกคนมีอิสรภาพทางความคิดในการเลือกเรียน ในสาขาวิชาที่ตนเองชอบ และประสงค์ที่จะเรียน สตรีได้รับความเท่าเทียมกับบุรุษ และมีการศึกษาในระดับสูงเพิ่มมากขึ้น องค์การผู้ประกอบการรถยนต์ในประเทศไทยให้ความสำคัญกับความหลากหลาย สนับสนุนและยอมรับในความแตกต่าง มีการส่งเสริมความเสมอภาคเท่าเทียมกัน มีการกำหนดเส้นทางการทำงาน การเจริญเติบโต ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณสมบัติเฉพาะและสมรรถนะของแต่ละบุคคล ในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ไหวพริบและสติปัญญาในการทำงาน พนักงานจะได้รับการศึกษา การฝึกฝนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีการศึกษาในระดับสูง ไม่ว่าจะ เป็นบุรุษหรือสตรี มักจะได้รับโอกาสในการเจริญเติบโต ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปในระดับสูงได้มากและรวดเร็วกว่าผู้ที่มีการศึกษาน้อย

ประเทศมาเลเซีย เป็นประเทศที่มีความหลากหลายของกลุ่มชาติพันธุ์อาศัยอยู่ร่วมกัน ระบบการศึกษามีความหลากหลาย เช่น โรงเรียนมลายู โรงเรียนอังกฤษ โรงเรียนจีน โรงเรียนทมิฬ แต่ทุกโรงเรียนจะถูกบังคับให้ “ภาษามลายู และ ภาษาอังกฤษ” เป็นวิชาบังคับสำหรับทุกโรงเรียน สตรีที่จบการศึกษาทางด้านวิชาชีพ ด้านช่างเทคนิค และ/ หรือด้านอุตสาหกรรมมีจำนวนน้อยมาก

สตรีมาเลเซียส่วนใหญ่จะศึกษาในศาสตร์เกี่ยวกับสตรี เช่น ด้านการบริหาร ปัจจุบันยังพบว่า มีการกีดกันและการแบ่งแยกทางเพศสูงมาก ผู้ชายชาวมุสลิมมีความเชื่อที่ว่า สตรีเป็นเพศที่อ่อนแอ และยังมีความเชื่อที่เหมือน ๆ กันว่า อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมหนัก เป็นงานของผู้ชาย ไม่เหมาะกับผู้หญิง และผู้หญิงก็ไม่เหมาะจะเป็นผู้นำ ขาดการสนับสนุนส่งเสริมจากภาครัฐและทุก ๆ องค์กร ต่างมองว่าสตรีมุสลิม เมื่อแต่งงานแล้วก็ต้องออกจากงาน ต้องทำหน้าที่ดูแลครอบครัว ดูแลลูก ดูแลและปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้าครอบครัว ซึ่งหมายถึงผู้เป็นสามี จากความเชื่อและวัฒนธรรมเคร่งดั่งกล่าว ส่งผลให้นักเรียนหญิงเลือกและตัดสินใจเรียนทางด้านศาสตร์ของสตรีมากกว่าด้านอุตสาหกรรม

การส่งเสริมการทำงานของสตรี สนับสนุนแบบให้ทุนการศึกษาสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพเพียงพอที่จะศึกษาต่อได้ ส่งพนักงานไปอบรมฝึกอบรม (Training) ทั้งเรื่องการพัฒนาบุคลากร ภาษา เพิ่มพูนความรู้ เพิ่มศักยภาพของพนักงาน ให้ทุนการศึกษากับพนักงาน หากพวกเขาต้องการศึกษาต่อ มีนโยบายสนับสนุนส่งเสริมให้สตรีมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการรณรงค์ส่งเสริมและให้ความรู้กับภาคครัวเรือนและประชาชนโดยทั่วไปว่าลักษณะงานในอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นงานลักษณะใด มีทั้งงานหนักและงานเบา เพราะองค์กรส่วนมากได้นำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการผลิตในระดับสูง สตรีก็สามารถทำงานในอุตสาหกรรมได้

## 7. วัฒนธรรมในการทำงาน

ประเทศไทย วัฒนธรรมการทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ จะให้ความสำคัญกับการตรงต่อเวลา การผลิตด้วยระบบสายพานการผลิตภายใต้กำลังการผลิตที่สูงมาก แบบ Just-in-time (JIT) ประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่สำคัญของสถานประกอบการ จากการศึกษาพบว่า พนักงานมีวัฒนธรรมการทำงานที่เข้มแข็ง ตรงต่อเวลาในการทำงาน มีความมุ่งมั่น ตั้งใจต่อความสำเร็จในงาน มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ ให้ความสำคัญกับลูกค้า สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายในองค์กรได้ มีการร่วมมือกันทำงานเป็นทีมแบบมีเป้าหมายเดียวกัน (One team, one plan, one goal) มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพให้องค์กร กล้าตัดสินใจ กล้ารับความเสี่ยงและมีความสามารถในการแก้ปัญหาได้สูง มีการนำมาตรฐานการทำงานมาใช้ รวมถึงระบบคุณภาพต่าง ๆ มีการประเมินผลและตรวจสอบควบคุมการทำงาน สตรีไทยได้รับการยอมรับและได้รับความเสมอภาคเท่าเทียมกันกับผู้ชาย (Women right) ในทุก ๆ ด้าน มีโอกาสในการเติบโต ก้าวหน้าและเป็นผู้นำ สามารถนั่งเก้าอี้ผู้บริหารได้ องค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ให้ความสำคัญที่สมรรถนะของพนักงานแต่ละคนมากกว่าปัจจัยด้านอื่น เช่น เรื่องเพศ สัญชาติ ศาสนา และภูมิหลังด้านการศึกษา เป็นต้น การทำงานร่วมกับคนอื่นที่มีความ

หลากหลาย มีผลผลักดันให้สตรีสามารถก้าวขึ้นไปสู่อีกระดับหนึ่งได้ สตรีที่มีความสามารถ มีผลการทำงานที่ดี มีความรักและหลงใหลในงานที่ทำ มีความมุ่งมั่นตั้งใจ อดทน เสียสละ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าแสดงออก และมีความรับผิดชอบสูง จะได้รับการยอมรับ และนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานได้ (ศุภกฤษณ์ อัมพพ, 2555; ชภาทิพย์ จูตระกูล, 2555 อ้างถึงใน ถนออนศักดิ์ จิรายุสวัสดิ์, 2555; นวลพรรณ ลำชา, ม.ป.ป. อ้างถึงใน ถนออนศักดิ์ จิรายุสวัสดิ์, 2554) องค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ตามขีดความสามารถของแต่ละคน สตรีไทยจึงไม่มีอุปสรรคในการทำงาน ได้รับการยอมรับ และมีโอกาสในการเจริญเติบโตสู่การเป็นนักบริหารเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ

ประเทศมาเลเซีย สตรีจะได้รับโอกาสให้ทำงานในสำนักงาน เช่น ในฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบัญชี และฝ่ายบุคคล ไม่นับการแข่งขัน ไม่นับการพัฒนาตนเอง ทำงานเอกสารเบา ๆ ในสำนักงานได้ ยอมรับผู้ชายเป็นผู้นำ และจะกลับบ้านตรงเวลาหลังเลิกงานเพื่อกลับไปทำหน้าที่ดูแลครอบครัว มีจำนวนน้อยคนที่อยู่ทำงานล่วงเวลา ขาดความกระตือรือร้น เนื่องจากความสำคัญของสตรีมุสลิม มาเลเซีย คือ หน้าที่รับผิดชอบในครอบครัว ดูแลลูก ดูแลสามี สามารถทำงานได้ แต่ต้องไม่ทำให้อาหารหน้าที่ที่บ้านบกพร่อง อย่างไรก็ดี ทั้งสตรีไทยและสตรีมาเลเซีย ชอบการมีเครือข่ายทางสังคม และมีความรู้สึกอ่อนไหวในการสื่อสารในระดับสูงเท่า ๆ กัน มาเลเซียเชื่อว่างานฝ่ายผลิตเป็นงานที่หนักเกินไปและมีความกดดันสูง ไม่เหมาะกับสตรี สตรีจึงให้ความสำคัญและใช้เวลากับครอบครัวค่อนข้างมาก พนักงานสตรีจะไม่ได้รับความเคารพนับถือจากฝ่ายผลิต ส่วนผู้บริหารเองก็มีมุมมองในทัศนคติของตนว่าสตรีจะทำงานภายใต้ความกดดันไม่ไหว วันหนึ่งเมื่อแต่งงาน มีครอบครัว พวกเขาจะต้องทำหน้าที่ดูแลครอบครัว

การส่งเสริมการทำงานของสตรี สตรีควรได้รับสิทธิความเสมอภาค โดยเท่าเทียมกัน เช่นเดียวกับบุรุษ องค์การควรจัดให้มีการสัมมนากลุ่ม ทั้งผู้หญิงและผู้ชาย แต่ให้พิจารณาจัดในเวลาที่เหมาะสม มีแผนการเติบโตในสายงานที่ชัดเจน สนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีความรัก ความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ มีความสุขและสนุกสนานในการทำงาน อุตสาหกรรมไทยควรณรงค์ส่งเสริมและสนับสนุนสตรีที่มีศักยภาพ มีความสามารถให้มีโอกาสเติบโตไปเป็นผู้บริหารได้ มีนโยบายที่จะให้พนักงานที่แต่งงานแล้ว มีลูก กลับมาทำงานในตำแหน่งงานเดิม หรืองานใหม่ที่เหมาะสมกว่าได้อีก ให้ความสำคัญกับพนักงาน สตรีให้รู้สึกว่าพวกเขาเป็นเจ้าขององค์กร ส่วนมาเลเซียมีความเห็นว่าองค์กรควรให้โอกาสสตรีให้สามารถทำงานนอกเวลาจากที่บ้านได้ เรียกว่า “Mum at home” ให้เวลาทำงานที่ยืดหยุ่นได้ สนับสนุนให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม แต่ยังไม่มีการสนับสนุนให้ผู้หญิงขึ้นเป็นผู้บริหาร

## สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

เสนอแนะรูปแบบการพัฒนาการปรับตัวของสตรีไทยให้สามารถแข่งขันได้กับสตรีมาเลเซียแบบยั่งยืน โดยกระทรวงวัฒนธรรม และกระทรวงแรงงาน

### ประเทศไทย

หน่วยงานรัฐบาลควรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและส่งเสริมสตรีในการทำงานในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ภาครัฐกับภาคเอกชนควรจะจับมือกันเป็นสหกิจ เช่น องค์กรจับมือร่วมกันกับสภาพัฒนาแรงงานและฝีมือ เพื่อสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมให้กับพนักงาน ได้มีความรู้ มีทักษะ สอดคล้องกับท้องถื่นการในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ต้องการ เป็นการสร้างงาน สร้างคน สนับสนุนองค์กรให้มีบุคลากรที่มีทักษะฝีมือ มีคุณภาพ ซึ่งจะสามารถส่งมอบผลงานที่เป็นเลิศให้กับองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง มีการร่วมมือกันปรับหลักสูตรการเรียนการสอน ให้มีการปูพื้นฐานทางด้านภาษา ส่งเสริมการใช้กฎ ข้อกำหนด หรือสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เพิ่มเติม เช่น ในระหว่างที่มีพนักงานลาคลอดบุตร บริษัทจะได้รับสิทธิพิเศษอย่างไรบ้าง อาจจะมีการให้สิทธิพิเศษในการลดภาษี หรืออาจให้สตรีที่ลาคลอดสามารถทำงานจากที่บ้านได้โดยได้รับรายได้เพิ่มอย่างเป็นทางการ เป็นต้น นอกจากนี้ ควรมีการรณรงค์ส่งเสริมให้มีการปรับแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับความเสมอภาคเท่าเทียมกันของชายและหญิง ให้ความรู้เปิดโอกาสให้ผู้หญิงเข้าไปทำงานในตำแหน่งสำคัญต่าง ๆ ภายในองค์กรเช่นเดียวกับผู้ชาย สนับสนุนสตรีที่มีลูกให้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับแม่ ส่งเสริมเรื่องการคิดบวกให้พนักงานในองค์กรเปิดใจและรับลูกจ้างสตรีเข้ามาทำงาน ให้สิทธิขององค์กรได้รับลดหย่อนภาษีเมื่อรับลูกจ้างสตรีมาทำงาน เป็นต้น

สำหรับด้านวัฒนธรรม องค์กรและกระทรวงวัฒนธรรม ควรจับมือกันเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจโดยการฝึกอบรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน วัฒนธรรมข้าม ซึ่งแต่ละประเทศจะมีความเหมือนและความแตกต่างกัน เพื่อให้ทุกคนได้มีความรู้ มีการปรับตัว และยอมรับ นับถือ ในวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกัน สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ โดยไม่เกิดข้อขัดแย้ง ซึ่งเป็นการมุ่งส่งเสริมศักยภาพในการทำงานที่มีความหลากหลายมากขึ้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เกิดแนวความคิดใหม่ สามารถนำพาองค์กรไปสู่การเจริญเติบโต มีความเข้มแข็ง และสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

### ประเทศมาเลเซีย

หน่วยงานรัฐบาลควรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและส่งเสริมสตรีในการทำงานในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ คือ ควรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพของสตรีและให้สามารถแข่งขันได้ ควรสนับสนุนเรื่อง Work-life-balancing ซึ่งจะช่วยให้สตรีสามารถทำงานได้ดีเท่า ๆ ที่พวกเขาดูแลครอบครัวได้ดี ส่งเสริมสตรีให้ทำงานภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยเริ่มส่งเสริมจาก

การให้ความรู้ ส่งเสริมด้านการศึกษา มีการจัดทำนิทรรศการต่าง ๆ อาจจะเป็นการทำ Roadshows ด้านการศึกษา ช่วยกันร่าง โปรแกรมสำหรับการฝึกอบรมที่สำคัญ ๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้สตรี ไม่กลัวที่จะเผชิญหน้ากับการเข้าไปทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ พิจารณาให้เวลาที่มีความยืดหยุ่นในการทำงานสำหรับสตรี ส่งเสริมสตรีให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมและเป็นมิตรกับครอบครัว การลดภาษีหากองค์กรใดจ้างพนักงานสตรี เป็นต้น

## อภิปรายผล

จากการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมไทยและมาเลเซีย ที่มีส่วนส่งเสริมให้สตรีได้รับการยอมรับในการทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ของราชอาณาจักรไทยและสหพันธรัฐมาเลเซีย โดยวิธีวิจัยเชิงผสมผสาน ซึ่งประกอบด้วย การทำการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการศึกษาจากการสังเกตการณ์ข้อเท็จจริงด้วยตนเองแบบมีส่วนร่วมในภาคสนาม (Participant observation) ของอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยและในประเทศมาเลเซีย ผสมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับตัวแทนพนักงาน (Employees) และตัวแทนผู้บริหาร (Executives) ที่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์และทำงานใกล้ชิดกับสตรีของทั้งสองประเทศ พบว่ารูปแบบการทำงานของสตรีในประเทศไทยกับประเทศมาเลเซีย นั้น มีความแตกต่างกันอย่างสูงในด้านความเชื่อทางศาสนา ซึ่งส่งผลอย่างมากในการทำงานภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ทำให้สตรีมุสลิม จำเป็นจะต้องพัฒนาตัวเองให้สูงขึ้น เพื่อก้าวข้ามข้อจำกัด และเพื่อความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับ Hill and Lineback (2011) การจะประสบความสำเร็จและเป็นหัวหน้าได้นั้น โดยแก่นสารแล้วต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 1. การจัดการตนเอง (Manage yourself) โดยการจัดการตนเองนั้นสตรีมุสลิมจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมในการทำงานในทุกด้าน ทั้งทางด้านภาษา ครอบครัว และสภาพร่างกาย 2. การจัดการปฏิสัมพันธ์ (Manage your network) โดยการจัดการเกี่ยวกับวิธีการในการสื่อสารภายใต้ข้อจำกัดทางความเชื่อทางศาสนา และ 3. การจัดการทีมงาน (Manage your team) โดยสร้างความสามารถทั้งจากตัวเองและพัฒนาผู้ร่วมงานรอบข้าง แสดงศักยภาพให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้บังคับบัญชา ว่าสตรีมีความคิด มีความสามารถ มีศักยภาพและสามารถเป็นผู้นำได้ สตรีไทยได้รับการยอมรับในการทำงาน ได้มีโอกาสทำงานในตำแหน่งสำคัญต่าง ๆ สามารถแข่งขันได้กับพนักงานชาย โดยคุณลักษณะของสตรี จะมีความเด็ดเดี่ยว เข้มแข็งจากภายนอกและมีความอ่อนโยน รู้สึกเห็นอกเห็นใจอยู่ภายใน ซึ่งช่วยให้สามารถบริหารจัดการได้ดีกว่าผู้ชาย ดังแนวคิดของ Rosner (1990) ในงานวิจัยเรื่อง Ways women lead ซึ่งเป็นการศึกษาเปรียบเทียบกับงานวิจัยตามแนวคิดของ Rosner et al. (1990)

ในขณะที่มาเลเซียจะมีการแบ่งแยกระหว่างเพศชายหญิงสูง ซึ่งเพศหญิงถูกมองว่าเป็นเพศที่มีความอ่อนแอ และเป็นผู้ตามเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำงานและเติบโตขึ้นเป็นผู้นำในการทำงานได้ ซึ่งมีจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องรณรงค์ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดและทัศนคติเกี่ยวกับสตรี ตามแนวคิดของสนธิรัก เทพธัญ (2547) เรื่อง ก้าวสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของสตรี โดยการลดพฤติกรรมกรรมการมองสตรีแบบเหมารวมที่มีธงในใจว่า สตรีคือสัญลักษณ์ของความอ่อนแอ ความไร้สาระและความวุ่นวายไร้เหตุผล ลดการสร้างกำแพงความแตกต่างและความไม่เท่าเทียมกันของบุรุษสตรี ที่มีได้คำนึงถึงข้อความจริงที่เกิดขึ้นในบริบทปัจจุบัน ลดการมองแบบฉาบฉวยเฉพาะเพียงความสวยงามแห่งเรือนกายของสตรี แทนการยอมรับในศักยภาพความสามารถของสตรี ตลอดจนความไม่พร้อมในการเปิดใจหรือทำใจที่จะโค้งศิโรราบ เปิดทางให้สตรีก้าวออกไปยืนอยู่แถวหน้าในฐานะผู้นำ ในขณะเดียวกัน ต้องลด ละ เลิก การสร้างรูปแบบการหล่อหลอมกล่อมเกลาคัดค้านให้ก้าวเดินไปสู่บรรทัดฐานทางสังคม ที่สร้างแบบฉบับเชิงความมีอำนาจ การอยู่ร่วมกันของความต่างทางวัฒนธรรม หลายเชื้อชาติ หลายศาสนา หลายภาษานั้น สอดคล้องกับ ชนงกรณ์ กุณทลบุตร (2554) สตรีมุสลิมที่เคร่งครัดในหลักศาสนา จะมีข้อห้ามต่าง ๆ ในการอยู่ร่วมกัน ในด้านระยะห่างระหว่างบุคคล การสื่อสาร การทักทาย การสัมผัสร่างกาย (Physical distance and touching) จากการเก็บข้อมูลนั้น สตรีมุสลิม ไม่สามารถสัมผัสกายของชายที่ไม่ใช่สามีตนเองได้ ซึ่งส่งผลมาจากความเชื่อทางศาสนาที่เคร่งครัด การสบตาหรือประสานสายตา (Eye contact) สตรีมุสลิมถือเป็นเรื่องเลียมารยาทหากมีการจ้องตาเป็นระยะเวลานานจากเพศตรงข้าม ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการในการสื่อสาร เพื่อเป็นการเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน พฤติกรรมในการขึ้นนิ้ว ก็ถือเป็นเรื่องที่ไม่สุภาพเหมือนกันทั้ง ไทยและมาเลเซีย การพัฒนาสตรีไปสู่ความก้าวหน้าในสายอาชีพนั้น ผลการศึกษาสอดคล้องกับ Lawrimore, (2011) กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จ ปัจจัยพื้นฐานด้านการจัดการและพัฒนาคน (Managing and developing people) ซึ่งจะต้องมีการส่งเสริมการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่ตรงกับสายงาน รวมถึงพัฒนาความรู้ในด้านภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็นภาษากลางในการทำงานให้แก่พนักงาน ส่วนการสนับสนุนส่งเสริมด้านทรัพยากรทางกายภาพนั้น (Physical resources) สามารถสนับสนุนได้โดยการจัดเตรียมห้องหรือสถานที่สำหรับให้พนักงานได้ใช้ในการทำพิธีกรรมทางศาสนา ในทุก ๆ ศาสนา เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงาน รวมไปถึงการแยกส่วนของห้องละหมาดสำหรับพนักงานชายและหญิงที่นับถือศาสนาอิสลาม มีการแยกห้องอาหารให้สำหรับพนักงานที่นับถือศาสนาอิสลาม โดยเฉพาะเนื่องจากศาสนาอิสลามมีข้อจำกัดและหลักปฏิบัติที่เคร่งครัด และเข้มงวด ซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เหมือนเป็นกฎหมายข้อบังคับ อาหารของมุสลิมจะต้องมีการรับรองฮาลาล (Halal food) เท่านั้น จึงจะรับประทานได้

## ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมไทยและมาเลเซีย ที่มีส่วนส่งเสริมให้สตรีได้รับการยอมรับในการทำงาน ในอุตสาหกรรมยานยนต์ของราชอาณาจักรไทยและสหพันธรัฐมาเลเซีย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อการส่งเสริมการทำงานของสตรีทั้งไทยและมาเลเซีย ดังต่อไปนี้

### ข้อเสนอแนะในงานวิจัยสำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ของราชอาณาจักรไทยและสหพันธรัฐมาเลเซีย

1. **วัฒนธรรมด้านศาสนา** เป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริมการทำงาน เป็นแนวทางปฏิบัติสู่ความสำเร็จ ซึ่งทั้งประเทศไทยและประเทศมาเลเซียให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมด้านนี้มาก อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยมีความเคร่งครัดในด้านความเชื่อทางศาสนาน้อยกว่าประเทศมาเลเซีย ดังนั้น ในประเทศไทย แต่ละองค์กรจะต้องวางแนวทางในการทำงานให้ตรงกับบริบทศาสนา ไม่ขัดกับหลักปฏิบัติทางศาสนา สำหรับประเทศมาเลเซีย โดยเฉพาะศาสนาอิสลาม มีความเคร่งครัดในหลักศาสนาสูงมาก เปรียบเหมือนกฎหมายที่ทุกคนจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ดังนั้น ทุกคนทุกองค์กรจะต้องให้ความเคารพ (Respect) ต่อหลักปฏิบัติทางศาสนาของกันและกัน และจะต้องกำหนดแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับการทำงาน โดยไม่ขัดกับข้อกำหนดหรือข้อบัญญัติทางศาสนาดังกล่าวอย่างเคร่งครัด

2. **วัฒนธรรมด้านภาษา** เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากสำหรับทุกองค์กรทั้งในประเทศไทยและประเทศมาเลเซีย ด้วยอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่มีนักลงทุนชาวต่างชาติทั้งตะวันออกและตะวันตกเข้ามาร่วมลงทุน และร่วมดำเนินงานอยู่ด้วยนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถ ให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยจัดให้มีหลักสูตรฝึกอบรม (Training course) หรือจัดให้มีคลาสพิเศษภายในองค์กร หรืออาจจะพิจารณาส่งพนักงานไปฝึกอบรมภายนอก โดยอาจจะมีการจูงใจด้วยการให้ผลตอบแทนทางด้านภาษาอังกฤษตามระดับความสามารถของแต่ละคน ทั้งผู้หญิงและผู้ชาย

3. **วัฒนธรรมด้านการสื่อสาร** ในการส่งเสริมสตรีในการทำงานนั้น ประเด็นสำคัญองค์กรควรส่งเสริมเรื่องของความเสมอภาคเท่าเทียมกัน สร้างเสริมวัฒนธรรมใหม่ โดยการปรับเปลี่ยนแนวความคิด หรือทัศนคติเกี่ยวกับสตรีว่าเป็นเพศที่อ่อนแอ ควรให้โอกาสสตรีได้รับสิทธิของความเท่าเทียมกัน (Women right) มีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเกี่ยวกับวัฒนธรรม (Cultural) ภายในองค์กร เพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจและเพิ่มทักษะในการสื่อสาร เปิดโอกาสให้พนักงานสตรีสามารถรายงานหรือนำเสนอผลงานกับผู้บริหารและกับลูกค้าได้ ให้เวทีสำหรับสตรี

ได้มีโอกาสในการแสดงศักยภาพตามความคิดเห็นและซักถามได้ ให้การฝึกอบรมเทคนิคในการสื่อสารว่าควรจะสื่อสารอย่างไรกับลูกค้า ตลอดจนรณรงค์ส่งเสริมการให้เกียรติสตรี ให้ความสำคัญเท่าเทียมกันไม่ว่าหญิงหรือชาย มีการสนับสนุนการทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น การจัดกีฬา เป็นต้น

4. **วัฒนธรรมด้านการแต่งกาย** การส่งเสริมสตรีในการทำงานภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ องค์การควรออกแบบชุดทำงานที่เหมาะสมกับลักษณะงาน ภายใต้มาตรฐานความปลอดภัย และไม่ขัดต่อบริบทตามหลักศาสนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับสตรีมุสลิม อุตสาหกรรมยานยนต์ ทั้งในประเทศไทยและประเทศมาเลเซียต่างเห็นพ้องกันว่า “ชุดยูนิฟอร์ม” เป็นเครื่องแต่งกายที่เหมาะสมที่สุด สะดวก ปลอดภัย และยังสะท้อนถึงภาพลักษณ์ขององค์การอีกด้วย ดังนั้น องค์การควรพิจารณาจัดชุดยูนิฟอร์มให้พนักงานทุกปี และอนุญาตให้แต่งกายด้วยชุดประจำชาติหรือเครื่องแต่งกายตามเทศกาลสำคัญต่าง ๆ ได้ เช่น ประเทศไทย อนุญาตให้ใส่เสื้อลายดอกได้ช่วงเทศกาลวันสงกรานต์ และประเทศมาเลเซีย สตรีที่ทำงานในสำนักงานสามารถสวมใส่ชุดประจำชาติหรือชุด “บาจุงรง” มาทำงานในช่วงเทศกาล Hari Raya ได้ ส่วนสตรีที่ทำงานฝ่ายผลิต จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญร่วมมือ สวมใส่ชุดยูนิฟอร์มที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อความปลอดภัยเป็นสำคัญ

5. **วัฒนธรรมด้านอาหาร** ประเทศไทยไม่มีข้อจำกัดเกี่ยวกับอาหาร ส่วนมากเป็นไทย พุทธ มีความอิสระในการเลือกรับประทานอาหารที่ตนเองชื่นชอบได้ ในขณะที่ประเทศมาเลเซีย ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม ซึ่งตามหลักปฏิบัติของศาสนาอิสลาม ไม่อนุญาตให้ชาวมุสลิมทานเนื้อหมู และ ไม่อนุญาตให้ดื่มเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ รวมถึงอาหารที่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์ด้วย ชาวมุสลิมจะต้องปฏิบัติตามกฎข้อบังคับของศาสนาอิสลามอย่างเคร่งครัด ดังนั้น การส่งเสริมสตรีในการทำงาน องค์การควรจัดเตรียมอาหารที่มีความสะอาด มีคุณภาพ มีการแยกร้านอาหารออกเป็นสัดส่วนที่ชัดเจนสำหรับอาหารอิสลามและไม่ใช่อิสลาม รวมถึงอุปกรณ์และภาชนะต่าง ๆ ทุกอย่าง โดยต้องมั่นใจว่าจะไม่ใช่ของร่วมกันระหว่างอาหารทั่วไปและอาหารของชาวมุสลิมที่มีการรับรองโดย Halal food

6. **วัฒนธรรมด้านการศึกษา** การส่งเสริมการทำงานของสตรีในอุตสาหกรรมยานยนต์ องค์การควรพิจารณาสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถ ของพนักงานอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาให้ทุนการศึกษาสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพเพียงพอที่จะศึกษาต่อได้ หรือจัดส่งพนักงานไปฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะ และสมรรถนะของพนักงานทั้งหญิงและชาย มีการพิจารณาให้ทุนการศึกษากับพนักงาน เพื่อเพิ่มโอกาสด้านการศึกษา โดยเฉพาะในด้านที่ตรงกับสายงานที่พวกเขาทำ เพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม องค์การควรพิจารณาเปิดหลักสูตรการเรียนการสอนแบบลงมือปฏิบัติในฝ่ายผลิต เพื่อเพิ่มพูนทักษะทางด้านเทคนิคที่ถูกต้องจากการปฏิบัติจริงภายในโรงงาน ทั้งนี้ พนักงานคนใดต้องการศึกษาต่อ



เพื่อเพิ่มระดับการศึกษา องค์กรควรจะมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมอย่างเป็นรูปธรรม มีการกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานสามารถยื่นขออนุมัติเพื่อรับการศึกษาดังกล่าวได้ พร้อมมีระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน เช่น พนักงานที่ได้รับทุน จะต้องทำงานใช้ทุนคืนภายใน 3-5 ปี เป็นต้น

**7. วัฒนธรรมในการทำงาน** อุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย มีการยอมรับสตรีในการทำงานกันอย่างแพร่หลาย โดยดูได้จากจำนวนพนักงานสตรีที่ทำงานผสมกลมกลืนไปด้วยกันกับพนักงานผู้ชายในทุกระดับชั้น ตั้งแต่พนักงานในฝ่ายผลิตจนถึงระดับผู้บริหาร ในขณะที่ประเทศมาเลเซีย ซึ่งเป็นประเทศที่ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม ยังคงให้ความสำคัญกับผู้ชายให้ผู้ชายเป็นผู้นำในทุก ๆ ด้าน ฉะนั้น ในการส่งเสริมการทำงานของสตรี สตรีควรได้รับสิทธิของความเสมอภาคเท่าเทียมกัน องค์กรควรพิจารณาจัดให้มีการสัมมนากลุ่มทั้งผู้หญิงและผู้ชาย โดยให้พิจารณาจัดในเวลาที่เหมาะสม เนื่องจากสตรีมุสลิมในประเทศมาเลเซีย มีบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญในการดูแลครอบครัว ทั้งนี้ องค์กรควรกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในงาน (Career path) ที่ชัดเจน เพื่อที่พวกเขาจะได้มีการวางแผนพัฒนาตนเองให้เติบโตในสายอาชีพได้ (Career planning) เป็นการสร้างแรงจูงใจ ให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่และมีความสุขในการทำงาน ทั้งนี้ การทำงานของสตรีสนับสนุนช่วยเหลือจนเจือรายได้และค่าใช้จ่ายของครอบครัวได้ ซึ่งสามารถสนับสนุนโดยการให้โอกาสสตรี ให้มีเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น และสามารถทำงานนอกเวลาจากที่บ้านได้ เรียกว่า “Mum at home” เป็นการสนับสนุนและส่งเสริมสตรีให้ทำงานมากขึ้น

#### **ข้อเสนอแนะในงานวิจัยต่อหน่วยงานรัฐบาลไทย**

หน่วยงานรัฐบาลควรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและส่งเสริมสตรีในการทำงานในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ภาครัฐกับภาคเอกชนควรจับมือกันเป็นสหกิจ เพื่อพัฒนาปรับปรุง จัดหลักสูตรฝึกอบรมร่วมกัน ปรับหลักสูตรการเรียนการสอน ให้มีการปูพื้นฐานทางวัฒนธรรมด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะวัฒนธรรมทางด้านศาสนา ภาษา การสื่อสาร และการทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ส่งเสริมการใช้กฎ ข้อกำหนด หรือสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อจูงใจให้องค์กรรับสตรีเข้ามาทำงานมากขึ้น อาทิเช่น บริษัทจะได้รับสิทธิพิเศษอย่างไรบ้างหากพนักงานสตรีที่แต่งงานแล้ว ตั้งครรภ์ และลาคลอดบุตร อาจจะมีนโยบายส่งเสริมโดยการลดหย่อนภาษี หรืออาจให้สตรีที่ลาคลอดสามารถทำงานที่บ้านได้ เป็นต้น นอกจากนี้ หน่วยงานภาครัฐยังสามารถสนับสนุนและส่งเสริมโดยการให้ความรู้กับภาคครัวเรือนเกี่ยวกับลักษณะงานในภาคอุตสาหกรรม ให้เข้าใจว่าสตรีก็มีโอกาสทำงานและมีโอกาสเติบโตเป็นผู้บริหารในองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์ได้ ปรับแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับความเสมอภาคเท่าเทียมกันของชายและหญิง ให้โอกาสผู้หญิงเข้าไปทำงานและให้โอกาสในการเติบโตไปเป็นผู้บริหารด้วยการพิจารณาที่ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ และสมรรถนะของตัวบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญ ช่วยผลักดันและให้การสนับสนุนครอบครัว

พนักงานโดยการให้ลูกได้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับแม่ ส่งเสริมเรื่องการคิดบวกให้พนักงานในองค์กร เป็นต้น

ทั้งนี้ ข้อเสนอแนะรูปแบบการพัฒนาการปรับตัวของสตรีไทย ให้สามารถแข่งขันได้กับสตรีมาเลเซียแบบยั่งยืน โดยกระทรวงวัฒนธรรม และ กระทรวงแรงงานนั้น ผู้วิจัยได้มีการสรุปและนำเสนอให้กับทั้งสองกระทรวงเรียบร้อยแล้ว ซึ่งจะจัดส่งเล่มงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ไปให้กับทั้งสองกระทรวงเมื่อเสร็จสมบูรณ์ ได้รับอนุมัติและตีพิมพ์ได้

#### ข้อเสนอแนะในงานวิจัยต่อหน่วยงานรัฐบาลมาเลเซีย

หน่วยงานรัฐบาลของมาเลเซีย ควรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและส่งเสริมสตรีในการทำงานในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพของสตรี ให้ความรู้และทักษะต่าง ๆ ให้สามารถทำงานในภาคอุตสาหกรรมได้ ควรสนับสนุนเรื่อง Work-life-balancing ซึ่งจะทำให้สตรีสามารถทำงานได้ดีเท่า ๆ ที่พวกเขาดูแลครอบครัวได้ดี การสนับสนุนส่งเสริมสตรีให้ทำงานในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ หน่วยงานรัฐบาลจะต้องสนับสนุนส่งเสริมด้านการศึกษา ให้ความรู้ความเข้าใจทั้งในสถานศึกษาและจากภาคครัวเรือน จะทำให้สตรีได้รับความรู้ที่ถูกต้องว่าสตรีก็มีโอกาสทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ได้ ในบางตำแหน่ง บางแผนกหรือบางสายงาน มีการณรงค์ส่งเสริมสตรีด้วยการส่งเสริมการพัฒนาด้านการศึกษา มีการจัดทำนิทรรศการต่าง ๆ เช่น Roadshow ด้านการศึกษา ร่างโปรแกรมสำหรับการฝึกอบรมที่สำคัญ ๆ ซึ่งจัดเป็นสิ่งสำคัญมากในการกระตุ้นให้สตรีอยากที่จะพัฒนาตนเอง และปรับเปลี่ยนทัศนคติของตนเอง ไม่กลัวที่จะเผชิญหน้ากับการเข้าไปทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ พิจารณาและให้เวลาที่มีความยืดหยุ่นในการทำงานสำหรับสตรี สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมและเป็นมิตรกับครอบครัว และอาจจะมีการกระตุ้นองค์กรด้วยการลดภาษีหากองค์กรใดจ้างพนักงานสตรี เป็นต้น

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษารูปแบบการทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ในด้านศาสนาที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น เช่น ศาสนาพุทธ ศาสนาคริสต์ ศาสนาอิสลาม
2. ศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมไทยและมาเลเซีย ที่มีส่วนส่งเสริมให้สตรีได้รับการยอมรับในการทำงาน ในอุตสาหกรรมยานยนต์ของราชอาณาจักรไทยและสหพันธรัฐมาเลเซีย ด้วยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ
3. ศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรม ที่มีส่วนส่งเสริมให้สตรีได้รับการยอมรับในการทำงาน ในอุตสาหกรรมด้านอื่น ที่มีผลต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศในปัจจุบัน
4. ศึกษาผลกระทบต่อการทำงานของความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ศาสนา ภาษา และความแตกต่างระหว่างเชื้อชาติ

5. ศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการทำงาน ระหว่างการทำงานใน  
อุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน

## บรรณานุกรม

- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2552). *ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน: ASEAN Economic community (AEC)*. กรุงเทพฯ: กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ.
- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2555). *AEC Fact book*. กรุงเทพฯ: กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2554). *แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555-2574*. เข้าถึงได้จาก [http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry\\_plan/National\\_Industrial\\_Development\\_Master\\_Plan.pdf](http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry_plan/National_Industrial_Development_Master_Plan.pdf)
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะเวลา 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)*. กรุงเทพฯ: กลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน.
- กลอยกลม ขวัญเอื้องพันธ์. (2546). *วัฒนธรรมองค์กรและการปรับตัวทางวัฒนธรรมของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย ช่อง 11*. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการสื่อสารมวลชน, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน. (ม.ป.ป.). *Thailand 4.0*. เข้าถึงได้จาก [https://www.doe.go.th/prd/assets/upload/files/bkk\\_th/3e8338319d600f5e9883ebf900905569.pdf](https://www.doe.go.th/prd/assets/upload/files/bkk_th/3e8338319d600f5e9883ebf900905569.pdf)
- กองวิจัยตลาดแรงงาน ฝ่ายวิเคราะห์ตลาดแรงงาน. (2553). *เงื่อนไขเกี่ยวกับการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรีในประชาคมอาเซียน*. กรุงเทพฯ: กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน.
- กาญจนา คำแก้ว. (2556). *ค่าจ้างขั้นต่ำในอาเซียน*. เข้าถึงได้จาก [http://www.labour.go.th/th/index.php/component/attachments/download/5819&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=S9XEVL7\\_LIz48QX5\\_YKQCw&ved=0CBMQFjAA&sig2=S02jzwMpEoaiUkxGUXST8A&usg=AFQjCNG044RX3RLCHGmBHTe0Di1hWw1zVg](http://www.labour.go.th/th/index.php/component/attachments/download/5819&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=S9XEVL7_LIz48QX5_YKQCw&ved=0CBMQFjAA&sig2=S02jzwMpEoaiUkxGUXST8A&usg=AFQjCNG044RX3RLCHGmBHTe0Di1hWw1zVg)
- กาญจนา อินทรสุวานนท์. (ม.ป.ป.). *พื้นฐานมานุษยวิทยาภาควิชาวัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ: คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน. (2559). *จดหมายข่าวรัฐบาลเพื่อประชาชน*, 2(18). เข้าถึงได้จาก [http://www.prd.go.th/download/article/article\\_20160113213434.pdf](http://www.prd.go.th/download/article/article_20160113213434.pdf)
- การเปิดเสรีด้านการเคลื่อนย้ายแรงงาน เป็นประเด็นผลกระทบที่น่าจับตามอง*. (ม.ป.ป.). เข้าถึงได้จาก <http://www.thai-aec.com/218#ixzz27MrO6HV9>

- งามพิศ สัตย์สงวน. (2543). *รวมบทความสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา: การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และวัฒนธรรมยุค โลกาภิวัตน์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จำนงค์ อติวัฒน์สิทธิ์, เสาวคนธ์ สุดสวัสดิ์, เฉลียว ฤกษ์รุจิพิมล, ประไพร์ วิริยะสมบูรณ์, สุดา ภิรมย์แก้ว และสุรพันธ์ เพชรภา. (2548). *สังคมวิทยา* (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิม คอรัแมน. (2545). *10 กลยุทธ์สู่ความสำเร็จ: สูตรแห่งชัยชนะสำหรับผู้ที่ต้องการความสำเร็จในชีวิต* (ฉริทต์ รัศมีเพชร, แปล). กรุงเทพฯ: โปร-เอสเอ็มอี.
- เจด็จ คชฤทธิ์. (2556). *วัฒนธรรมทางเพศของผู้ชายในสังคมเมือง จังหวัดชลบุรี ช่วง พ.ศ. 2501-2552*. คุชฎินิพนธ์ปรัชญาคุชฎินิพนธ์, สาขาวิชาไทยศึกษา, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เจนจิรา ผลดี. (2554). *การสมรสข้ามวัฒนธรรม แนวทางการปรับตัวและผลกระทบต่อสังคมไทย*. คุชฎินิพนธ์ปรัชญาคุชฎินิพนธ์, สาขาวิชาการศึกษาและการพัฒนาสังคม, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ฉวีวรรณ สุวรรณภา. (2551). ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรม. ใน *เอกสารประกอบการสอน รายวิชาวัฒนธรรมไทย* (หน้า 3, 11). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร. (2554). *การจัดการระหว่างประเทศ* (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณอมลย์ ราชภัณฑารักษ์ และพวงเพชร สุรัตน์กวีกุล. (2541). *มนุษย์กับสังคม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณรงค์ ไหวหารเสาวภาคย์ และชลธิชา จิรภพวงศ์. (2551). *มนุษย์กับสังคม (Man and society)*. กรุงเทพฯ: นวสาส์นการพิมพ์.
- ณรงค์ เสงี่ยมประชา. (2541). *สังคมวิทยา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โอ. เอส. พรีนติ้งเฮาส์.
- ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. (2554). เปิดเสรีเคลื่อนย้ายแรงงาน ดาบหลายคม... ผมไม่กลัว. *People Magazine*, 32(1), 45-46.
- ณอมศักดิ์ จิรายุสวัสดิ์. (2554). *The idol women ถอดรหัส 4 นักธุรกิจหญิงเก่ง*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ณอมศักดิ์ จิรายุสวัสดิ์. (2555). *5 สตรี ซีอีโอ*. กรุงเทพฯ: ปราชญ์.
- ทองใบ สุดชาติ. (2551). *การวิจัยธุรกิจ: ปฏิบัติการวิจัยนอกตำรา*. อุบลราชธานี: ยงสวัสดิ์.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). *ทฤษฎีองค์การ: องค์การสมัยใหม่ (Modern organization)*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2554). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Modern organization theory)*.  
กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธนาคารทหารไทย จำกัด. (2560). *เจาะห่วงโซ่การผลิตไทย-ญี่ปุ่นเติบโต+สดใส*. เข้าถึงได้จาก  
<https://www.tmbbank.com/analytics/industry-analysis/view/JMNCThailand.html>
- นภาพร แก้วนิมิตชัย. (2539). *การวิเคราะห์วัฒนธรรมนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา*.  
ศูนย์นิพนธ์ครุศาสตร์คุฎิบัณฑิต, สาขาวิชาการอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิธิ สุทธิบุหงา. (2541). *การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การในระบบราชการพลเรือน  
ไทย*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ,  
คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิยพรรณ วรรณศิริ. (2550). *มานุษยวิทยาสังคมและวัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2545). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบไทย ๆ*. กรุงเทพฯ: เสมารธรรม.
- น้อบคุลราภิ๋บ บินน้อฮ้อซัน. (2550). *ประเทสมาลีเซียกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม*.  
เข้าถึงได้จาก [http://nikrakib.blogspot.com/2007/11/blog-post\\_6469.html](http://nikrakib.blogspot.com/2007/11/blog-post_6469.html)
- บุญรัตน์ รัฐบริรักษ์. (2556). *มาลีเซียกับความสำเร็จในการบริหารจัดการพหุสังคมและวัฒนธรรม:  
บทเรียนต่อจังหวัดชายแดนภาคใต้*. เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/wathnthrrmxaseiy/prathes-malesey-kab-khwam-hlak-hlay-thang-wathnthrrm>
- ปิ่นแก้ว เหลืองอร่ามศรี. (2551). เมื่อมานุษยวิทยาพบกับวัฒนธรรมศึกษาสัมพันธ์ภาพที่  
น่ากระวนกระวาย. ใน *เอกสารประกอบการประชุมประจำปีทางมานุษยวิทยาครั้งที่ 7  
ยกเครื่องเรื่องวัฒนธรรม* (หน้า 5). กรุงเทพฯ: ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร.
- ปุ่นทริก สมิติ, พรรณี ศรียุทธศักดิ์, และจิตติมา ศรีสุขนาม. (2560). *ภาครัฐตื่น หลุยไทยมีบทบาท  
สูงขึ้น มีส่วนผลักดันเศรษฐกิจประเทศ*. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.jobkk.com/variety/detail/2971>
- ผจงจิตต์ อธิคมนันตะ. (2541). *สังคมและวัฒนธรรมไทย (Thai society and culture)*. เข้าถึงได้จาก  
<http://free-ebook-ram.blogspot.com/2009/11/thai-society-and-culture.html>
- พลิก โหมหน้าการผลิต ปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Industry 4.0). เข้าถึงได้จาก  
<http://www.applicadthai.com/articles/>
- พัชรวัลย์ วงศ์บุญสิน. (2552). *มาตรฐานฝีมือแรงงานของสิงคโปร์และมาเลเซีย*. เข้าถึงได้จาก  
[http://www.thaiworld.org/th/thailand\\_monitor/answer.php?question\\_id=877](http://www.thaiworld.org/th/thailand_monitor/answer.php?question_id=877)

- พัฒนพงษ์ แก้วขม. (2557). การศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานประกันคุณภาพ การศึกษาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ. เข้าถึงได้จาก <http://eq.rmutsb.ac.th/data/KM/57/0002.pdf>
- พิเชษฐ ยิ่งเกียรติคุณ. (2560). ค่าแรงขั้นต่ำในกลุ่มประเทศอาเซียน. เข้าถึงได้จาก <http://news.voicetv.co.th/world/485784.html>
- ไพศาล ไกลสิทธิ์. (2535). วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย. ปรินต์งานพิมพ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนศึกษาศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มงคล หวังสุขใจ และชมพู โกดิรัมย์. (2548). สังคมวิทยาเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สำนักวิชาการศึกษาทั่วไป ฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. (2547). การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม. เข้าถึงได้จาก <http://eu.lib.kmutt.ac.th/elearning/Courseware/SSC261/Text/A14.pdf>
- มาสเตอร์การ์ด (MasterCard). (2560). หญิงไทย ติด TOP10 โอกาสก้าวหน้าการทำงาน. เข้าถึงได้จาก <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/745187>
- ยศวดี บุญเกียรติ และวัลลภา นิละไพจิตร. (2551). บทบาทของสตรีในสังคมมุสลิม. เข้าถึงได้จาก <http://www.fpps.or.th/news.php?detail=n1156800571.news>
- รวงทอง ประเสริฐ. (2551). เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์: *Human resource management* (ฉบับปรับปรุง). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ศูนย์वासูกกรี.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2532). พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา อังกฤษ-ไทย (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อัมรินทร์พริ้นติ้ง.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2549). พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา อังกฤษ-ไทย. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์พริ้นติ้ง.
- เรวัต แสงสุริยงค์. (2542). วิถีชีวิตของชาวต่างชาติในอุตสาหกรรมแหลมฉบังและมาบตาพุด. วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 7(8), 91-98.
- ลิขิต ธีรเวคิน. (2548). วัฒนธรรมและวัฒนธรรมการเมือง: ฝ่ากระแสโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ: เอส เอ็ม เอ ธุรกิจและการพิมพ์.
- วรเวช สุวรรณฤทธิ และคณะ. (2546). วิถีไทย. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- วราคม ทีสุก๊ะ. (2544). สังคมและวัฒนธรรมไทย. กรุงเทพฯ: ภาควิชาสังคมวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- วอยส์ทีวี. (2560). *ค่าแรงขั้นต่ำของแต่ละประเทศในอาเซียน*. Retrieved from <https://www.voicetv.co.th/read/485784>
- วิฑูรย์ คลายนาท. (2553). *สังคมวิทยาเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (2553). *วัฒนธรรมมาเลเซีย*. เข้าถึงได้จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/ประเทศมาเลเซีย>
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (2556). *วัฒนธรรมไทย*. เข้าถึงได้จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/วัฒนธรรมไทย>
- วิทย์ วิศทเวทย์, เสฐียรพงษ์ วรรณปก, จรัส พยัคฆราชศักดิ์, และกวี อิศริวารณ. (2555). *หนังสือสังคมศึกษา เรื่อง เรียนรู้วัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2547). *ค่านิยมของข้าราชการไทยในยุคปฏิรูประบบราชการ*. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- วิริยาภรณ์ จุณหะวิฑูระ. (2554). *สุดยอดผู้นำหญิง (คนแรก) ทั่วโลก*. กรุงเทพฯ: ก้าวแรก พับลิชชิง.
- ศรีศักร วัลลิโภดม และศิรินาถ สุริยะ. (2556). *สังคมและวัฒนธรรมไทย*. เข้าถึงได้จาก <https://guru.sanook.com/encyclopedia/sara16/>
- ศักดิ์ดา หวานแก้ว. (2554). ประเทศไทยกับการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรี และการจัดทำฐานข้อมูลแรงงาน เพื่อการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานอย่างยั่งยืน. *People Magazine*, 32(1), 38-41.
- ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. (2555). *Smart leadership: กลยุทธ์การนำระดับสูง*. กรุงเทพฯ: กรุงเทพธุรกิจ มีเดีย.
- ศูนย์ข้อมูลกลางด้านการส่งเสริมความเสมอภาคหญิงชาย. (ม.ป.ป.). *ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและปรับเปลี่ยนเจตคติในสังคมไทย*. เข้าถึงได้จาก <http://www.gender.go.th/plan/1y2.html>
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2560). *SME ไทยก้าวทันกระแสยานยนต์ยุค 4.0 แล้วหรือยัง*. เข้าถึงได้จาก [https://www.kasikornbank.com/th/business/sme/KSMEKnowledge/article/KSMEAnalysis/Pages/Thai-Automotive\\_4-0.aspx](https://www.kasikornbank.com/th/business/sme/KSMEKnowledge/article/KSMEAnalysis/Pages/Thai-Automotive_4-0.aspx)
- ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก ธนาคารออมสิน. (2560). *อุตสาหกรรมยานยนต์ (Automotive industry)*. เข้าถึงได้จาก [https://www.gsb.or.th/getattachment/8df9e4fb-8af8-4566-bc63-4f0a5eb5bc4c/Info-อุตสาหกรรมยานยนต์-\(1\).aspx](https://www.gsb.or.th/getattachment/8df9e4fb-8af8-4566-bc63-4f0a5eb5bc4c/Info-อุตสาหกรรมยานยนต์-(1).aspx)
- สถาบันนโยบายการศึกษา. (ม.ป.ป.). *การแต่งกายของสตรีมุสลิม*. เข้าถึงได้จาก <http://www.fpps.or.th/news.php?detail=n1156800571.news>



- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2558). การจัดการอนาคต (*Future management*) พัฒนาภาคอุตสาหกรรมไทยให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางการจัดการอนาคต (*Managing today to shape tomorrow's world*). เข้าถึงได้จาก [http://www.ftpi.or.th/download/member-file/productivity\\_world/pw119/P-world-issue119-Nov-Dec-15-Future.pdf](http://www.ftpi.or.th/download/member-file/productivity_world/pw119/P-world-issue119-Nov-Dec-15-Future.pdf)
- สนธิรัก เทพเรณู. (2547, สิงหาคม). ก้าวสำคัญในการพัฒนาสตรีไทยสู่โลกสากล. *จุลสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา*, ฉบับที่ 25.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2545). การพัฒนาเศรษฐกิจการเมืองไทย. กรุงเทพฯ: สถาบันเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษาในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า. (2555). *ยุทธการช่วงชิงความเป็นหนึ่งในตลาดรถยนต์ AEC*. เข้าถึงได้จาก <http://www.tpsa.moc.go.th/sites/default/files/1020-img.pdf>
- สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. (2559). *กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ*. เข้าถึงได้จาก [http://www.mol.go.th/anonymouse/minister\\_house/content/page/3721](http://www.mol.go.th/anonymouse/minister_house/content/page/3721)
- สำนักงานแรงงาน ประเทศมาเลเซีย. (ม.ป.ป.). *กฎหมายแรงงานของประเทศมาเลเซีย: พระราชบัญญัติการคุ้มครองสิทธิประโยชน์คนงาน 1952 (Workman's compensation act 1952)*. เข้าถึงได้จาก <http://malaysia.mol.go.th/node/352>
- สุพัตรา สุภาพ. (2542). *สังคมวิทยา*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2548). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2554). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อคิน รพีพัฒน์. (2551). *วัฒนธรรมคือความหมาย ทฤษฎีและวิธีการของคลิฟฟอร์ด เกียร์ซ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร.
- อมรา พงศาพิชญ์. (2547). *ความหลากหลายทางวัฒนธรรม: กระบวนทัศน์และบทบาทในประชาสังคม* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อมรา พงศาพิชญ์. (2549). *สังคมและวัฒนธรรม: เอกสารประกอบการศึกษาวิชา 313-183* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- อินทวัชร ลีจินดา. (2555, กรกฎาคม-กันยายน). ลักษณะพิเศษของสตรี: การบริหาร. *นิตยสาร ยุทธ โภช, 120(4)*.
- Adler, P. S. (1975). The transitional experience: An alternative view of culture shock. *Journal of Humanistic Psychology, 15(4)*, 13-23.
- Adler, N. J. (1997). *International dimensions of organization behavior* (2<sup>nd</sup> ed.). Boston: PWS-Kent.
- Alex, I., & Smith, D. H. (1974). *Becoming modern*. Cambridge: Harvard University Press.
- ASEAN Automotive Federation. (n.d.). *Vehicles and motorcycles sales and production records*. Retrieved from <http://www.asean-autofed.com/statistics.html>
- Asmawi, A., & Mohn, A. V. (2011). *Unveiling dimensions of organizational culture: An exploratory study in Malaysian R&D organizations*. Oxford. Blackwell.
- Babiker, I. E., Cox, J. L., & Miller, P. (1980). The measurement of cultural distance and its relationship to medical consultations symptomatology and examination performance of overseas students at Edinburgh University. *Social Psychiatry, 15*, 109-116.
- Baker, H. A., & Mustaffa, C. S. (2013). Organizational communication in Malaysia organizations: Incorporating cultural values in communication scale. *Corporate Communication: An International Journal, 18(1)*, 87-109
- Bass, B. M. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. New York: Consulting Psychologists Press.
- Bertrand, A. (1967). *Basic sociology: An introduction to theory and method*. n.p.
- Bochner, S. (1972). Problems in culture learning. In S. Bochner & P. Wicks (Eds.), *Overseas students in Australia* (pp. 65-81). Sydney: University of New South Wales Press.
- Bochner, S., & Hesketh, B. (1994). Power distance individualism/ collectivism, and job related attitudes in a culturally diverse work group. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 25*, 233-257.
- Boon, O. K., & Arumugam, V. (2006). The influence of corporate culture on organization commitment: Case study of semiconductor organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal, 3*, 99-115.
- Brislin, R. W., & Baumgardner, S. R. (1971). Non-random sampling of individuals in cross-cultural research. *Journal of Cross-cultural Psychology, 2*, 397-400.

- Cardoso, F. H., & Faletto, E. (1979). *Dependency and development in Latin America* (M. M. Urquidi, Translated). London: University of California Press.
- Center for Creative Leadership (CCL). *Five key themes for high-achieving woman leaders*. Retrieved from <http://www.ccl.org/leadership/podcast/transcriptFiveKeyThemes.aspx>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chen, H. (2003). A review of research on the influencing factors of cross cultural adaptation. *Advances in Psychological Science, 11*(6), 704-780.
- Cohen, S. (1985). Measuring the functional components of social support. In *Social support: Theory research and application* (p. 75). Boston: Nijhoff.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (3<sup>rd</sup> ed.). California: Sage.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. MS: Addison-Wesley.
- Deng, X., Doll, W. J., Al-Gahtani, S. S., Larsen, T. J., Pearson, J. M., & Raghunathan, T. S. (2008). A cross-cultural analysis of the end-user computing satisfaction instrument: A multi-group invariance analysis. *Information & Management, 45*, 211-220.
- Denison, D., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science, 6*(2), 204-223.
- Fleming, D., & Søborg, H. (2012). *Malaysian skills development and the middle-income trap*. Roskilde, Denmark: Roskilde University.
- Forbes Asia. (2013). *Asia's 50 power businesswomen*. Retrieved from [http://www.forbes.com/lists/2012/13/power-women-asia-12\\_land.html](http://www.forbes.com/lists/2012/13/power-women-asia-12_land.html)
- Frank, A. G. (1966). The development of underdevelopment. *Monthly Review, 18*(4), 17-31.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1978). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gerzema, J., & D'Antonio, M. (2013). *The Athena Doctrine: How woman (and the men who think like them) will rule the future*. Milton, Australia: Jossey-Bass.

- Grant Thornton. (2016). *Women in senior management*. Retrieved from <http://www.grantthornton.com.my/press/press-releases-2016/women-in-senior-management/>
- Grant Thornton International Business Report 2012. (2013). *Women leadership*. Retrieved from <http://www.businessinsider.com/women-worldwide-still-struggle-to-break-into-leadership-roles-2012-3?op=1#ixzz2EcJ50jB9>
- Green, J. Q., & Thorogood, N. (2009). *Qualitative methods for health research* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hammer, M. R. (1989). Intercultural communication competence. In M. K. Asant & W. B. Guadykunst (Ed.), *Handbook of internal and intercultural communication* (pp. 247-260). Newbury Park CA: Sage.
- Hampden-Tumer, C., & Trompenaars, F. (1997). Response to Geert Hofstede. *International Journal of Intercultural Relation*, 21(1), 149-159.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hill, L. A., & Lineback, L. K. (2011). *Being the boss: The 3 imperatives for becoming a great leader*. Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills: Sage.
- Husin, W. N. W. (2012). Cultural clash between the Malays and Chinese in Malaysia: An analysis on the formation and implementation of national cultural policy. *IPEDR*, 34, 1-6.
- Iain, C., & Tanya, O. (2007). Organizational citizenship behavior and turnover intention: A cross-cultural study. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(6), 1085.
- International Labour Organization (ILO). (2015). *Global report: Women in business and management-gaining momentum*. Retrieved from [http://www.ilo.org/global/publications/books/forthcoming-publications/WCMS\\_316450/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/publications/books/forthcoming-publications/WCMS_316450/lang--en/index.htm)
- INOKOM Corporation Sdn. Bhd. Kulim, Kedah State, Malaysia
- Jiang, P. (2007). *Study on cultural difference and culture shock under cultural dimension*. Doctoral dissertation, Mass media, Lanzhou University.

- Joynt, P., & Warner, M. (eds.). (1996). *Managing across cultures: Issues and perspectives. International Journal of Human Resource Management, 9*(1), 224-233.
- Kang, D. S., & Mastin, T. (2008). How cultural difference affects international tourism public relations websites: A comparative analysis using Hofstede's cultural dimensions. *Public Relations Review, 34*(1), 54-56.
- Kendall, D. (2004). *Sociology in our times: The essential*. Belmont, California: Wadsworth/Thomson Learning.
- Kluckhohn, C., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Knutson, T. J., Komo Komolsevin, R., Chatiket, P., & Smith, V. R. (2003). A cross-cultural comparison of Thai and US American rhetorical: Implications for intercultural communication effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations, 27*, 63-78.
- Komin, S. (1990). *Psychology of the Thai people: Values and behavioral patterns*. Bangkok: National Institute of Development Administration).
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, F. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. MS: Harvard University.
- Lawrimore, E. W. (2011). *The 5 key success factors: A powerful system for total business success*. North Carolina: Lulu Press.
- Lerner, D. T. (1958). *The passing of traditional society: Modernizing the middle east*. New York: The Free.
- Lorsuwannarat, T. (2000). Contingency of organizational culture perspective. *Thai Journal of Development Administration, 40*(3), 1-10.
- Luthans, F. (1998). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Maanen, J. V. (1988). *Impressionist tales and the third moment of ethnography*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Malaysia Employment Act. (1955). *Part VIII-employment of women: International labour organization: Natlex database*. Retrieved from <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/48055/66265/E55mys01.htm#p8>

- Malaysian Investment Development Authority. (n.d.). *Labour force*. Retrieved from <http://www.mida.gov.my/env3/index.php?page=malaysia-s-labour-force>
- Merkin, R., & Ramadan, R. (2010). Facework in Syria and the United States: A cross-cultural comparison. *Journal of International Relations, 34*(6), 661-669.
- Narayanan, V. K., & Nath, R. (1993). *Organization theory: A strategic approach*. IL: Irwin.
- Nastasi, B. K., & Schensul, S. L. (2005). Contributions of qualitative research to the validity of intervention research. *Journal of School Psychology, 43*(3), 177-195.
- National Economic Advisory Council. (2010). *New economic model for Malaysia part 1: Strategic policy directions*. Putrajaya: National Economic Advisory Council.
- Nelson, A. (2012). *Vital voices: The power of women leading change around the world*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. MA: Addison-Wesley.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology, 11*, 457-483.
- Oxford Business Group. (2010). *New economic model for Malaysia released in 2010*. Retrieved from <https://books.google.co.th/books?isbn=1907065202>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*. New York: Harper & Row.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly, 24*(4), 570-581.
- Procidano, M. E. (1983). Measures of perceived social support from friends and from family: Three validation studies. *American Journal of Community Psychology, 11*, 2.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: Structure, design, and applications* (3<sup>rd</sup> ed.) Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Rodrigue, F., & Stanley, R. (2005). Cultural values in Malaysia: Chinese, Malays and Indians compared. *Cross Cultural Management, 12*(4), 63-77.
- Rosner, J. B. (1990 a). Ways women lead. *Harvard Business Review, 68*(6), 119-125.
- Rosner, J. B. (1990 b). *Workforce America!: Managing employee diversity as a vital resource*. Homewood, Illinois: Business One Irwin.

- Rosner, J., Bem, S., & Grant, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-125.
- Saffold, G. S. (1998). Culture traits, strengths, and organizational performance: Moving beyond “strong” culture. *Academy of Management Review*, 13, 546-558.
- Schaefer, R. (2000). *Sociology: A brief introduction* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Schein, E. H. (1990). Organization culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Seen, N. Y., Singh, S. K. G., & Jayasingam, S. (2012). Organizational culture and innovation among Malaysian employees. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8(2), 147-157.
- Siehl, C., & Martin, J. (1984). *The leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*. New York: Pergamon.
- Smelser, N. J., & Swedberg, R. (1988). *The handbook of economic sociology* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Princeton University Press.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Sojka, J., & Tansuhaj, P. S. (1995). Cross-cultural consumer research: A twenty-year review. In F. R. Kardes and M. S. Provo (Eds.), *NA-Advances in consumer research volume 22* (pp. 461-474). UT: Association for Consumer Research.
- Soon, K., & Wee, K. (2013). *Leadership and organization culture of workplace in Malaysia*. Retrieved from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2251856](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2251856)
- Spence, R. (2011). *Five key success factors for entrepreneurs*. Retrieved from <http://business.financialpost.com/2011/03/18/five-key-success-factors-for-entrepreneurs/>
- Spencer, H. (1985). A renewed appreciation. In J. H. Turner (Ed.), *Masters of social theory volume 1* (pp. 86-91). California: Sage.
- Sultana, M. A., Rashid, M. M., Mohiuddin, M., & Mazumder, M. N. H. (2013). Cross-cultural management and organizational performance: a content analysis perspective. *International Journal of Business and Management*, 8(8), 133-146.
- Thangavelu, S. M. (2012). *Migrating to opportunity: Overcoming barriers to labor mobility in Southeast Asia*. n.p.

- The Star Online. (2013). *Community: Push for greater female leadership*. Retrieved from <http://www.thestar.com.my/News/Community/2013/09/02/Push-for-greater-female-leadership-Summit-discusses-ways-to-recruit-and-retain-women-in-workforce.aspx/>
- The World Bank. (2013). *Proportion of seats held by women in national parliaments (%)*. Retrieved from <http://data.worldbank.org/indicator/SG.GEN.PARL.ZS>
- Tichy, N., & Ulrich, D. (1984). The leadership challenge: A call for the transformation leader. *Sloan Management Review*, 26, 59-69.
- Trompenaars, F., & Hamden, T. (2003). *Business across culture*. Oxford: Capstone.
- Turner, J. H., & Spenser, H. (1985). *A renewed appreciation (masters of social theory volume 1)*. London: Sage.
- Tylor, E. B. (2006). *Primitive culture: Researches into the development of mythology* (2<sup>nd</sup> ed.) Michigan: J. Murray, 1871.
- Wetherille, K. (2012). *The female factor-leadership university rises for Asian women*. Retrieved from [http://www.nytimes.com/2012/11/26/world/asia/leadership-university-rises-for-asian-women.html?\\_r=2&](http://www.nytimes.com/2012/11/26/world/asia/leadership-university-rises-for-asian-women.html?_r=2&)
- Workmen's Compensation Act. (1952). *Act 273 & regulations, 1953: As at 25<sup>th</sup> January 1992: laws of Malaysia*. Retrieved from <https://www.google.co.th/search?tbm=bks&hl=en&q=Workman%E2%80%99s+Compensation+Act+1952>
- Wu, J. (2007). *A study of intercultural adaptation of internal student in China: A survey in Xiamen University*. Master's thesis, Sociology, Xiamen University.
- Yang, H. (2005). *Study of intercultural adaptation problems of international students in China*. Doctoral dissertation, Department of Education, East China Normal University.
- Yu, W. (2005). Acculturation research in cross-cultural psychology. *Advance in Psychological Science*, 13(6), 836.
- Yunus, N. H. (2012). Displaying employees' organizational citizenship behavior: The impact of emotional intelligence and leader-member exchange in development bank in Malaysia. *International Journal of Social Science and Humanity*, 2(4), 344-349.
- Yusoff, W. F. W. (2011). Organization culture and its impact on firm performance: Case study of Malaysian public listed companies. In *International conference on management (ICM 2011) processing* (pp. 124-136). Penang: Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.



Zhiyuan, R. (2012). A study of cross-cultural adaptation of Chinese students in Thailand: Case study of Burapha University. *Journal of Humanities and Social Sciences Burapha University*, 20(34), 185-201.

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

**แบบประเมินผลการศึกษาแบบสังเกตการณ์พฤติกรรมการทำงาน**

แบบประเมินการสังเกตพฤติกรรมวัฒนธรรมการทำงานของสตรีไทย-มาเลเซียในภาคอุตสาหกรรม

5 มากที่สุด (Very high)

4 มาก (High)

3 ปานกลาง (Average/ moderate)

2 น้อย (Low)

1 น้อยที่สุด (Very low)

กรอบวัฒนธรรม	สตรีไทย	สตรีมาเลเซีย	ความแตกต่าง
วัฒนธรรมด้านต่าง ๆ (Mentality of the culture)	(Thai)	(Malaysia)	(Differ)
<b>1. วัฒนธรรมด้านการแต่งกาย (Culture of clothing)</b>			
1.1 มีความเคร่งครัด ปฏิบัติตามวัฒนธรรม ประเพณี ดั้งเดิม (Strictly compliance to the traditional culture)	ปานกลาง (3)	มากที่สุด (5)	-2
1.2 เปิดรับการแต่งกายตามวัฒนธรรมตะวันตก (Open and adopting western culture)	มาก (4)	น้อย (2)	+2
1.3 มีความละเอียดอ่อน ประณีต สำหรับเครื่องแต่งกาย ในพิธีสำคัญ (Use the delicate traditional costumes in the ceremonies)	มากที่สุด (5)	มากที่สุด (5)	0
<b>2. วัฒนธรรมด้านภาษา พูด เขียน และการแสดงออก (Culture of language-speaking, writing, expression)</b>			
2.1 ยอมรับและใช้ภาษากลางของประเทศเพื่อความเป็น เอกภาพ (Accept and use common language that associated to the country)	มากที่สุด (5)	มากที่สุด (5)	0
2.2 เลือกที่จะใช้ภาษาของตนเองในการสื่อสารในการ ทำงาน (Preference to continue communicating in own language for work)	ปานกลาง (3)	มากที่สุด (5)	-2
2.3 การแสดงออกทางอารมณ์และกริยาท่าทาง เปิดเผย ตรงไปตรงมา (Speak one's mind and very open to say their opinions)	มาก (4)	น้อย (2)	+2

กรอบวัฒนธรรม	สตรีไทย (Thai)	สตรีมาเลเซีย (Malaysia)	ความ แตกต่าง (Differ)
วัฒนธรรมด้านต่าง ๆ (Mentality of the culture)			
2.4 มีการสบตา หรือ การจ้องตา เวลาสื่อสารเจรจากัน (Eye contact when communicating to others)	มาก (4)	มาก (4)	0
2.5 มีระยะห่างไม่มากและมีการสัมผัสกายเวลาพูดคุยกัน (Too close physical distance and touching body when talking)	มาก (4)	น้อยที่สุด (1)	+3
2.6 มีการแสดงออกโดยการชี้ไปที่ตัวบุคคล (Expressions by pointing to the people)	ปานกลาง (3)	น้อยที่สุด (1)	+2
<b>3. วัฒนธรรมด้านการศึกษา (Education culture)</b>			
3.1 เน้นหลักสูตรการเรียนการสอนโดยใช้ภาษากลาง ของประเทศ (Use their own language for education)	มากที่สุด (5)	มากที่สุด (5)	0
3.2 รัฐบาลมีนโยบายให้วิชาภาษาอังกฤษเป็นวิชาบังคับ ทุกโรงเรียน (English is the mandatory subject to study in any school)	มากที่สุด (5)	มากที่สุด (5)	0
3.3 สตรีได้รับการสนับสนุนการศึกษาด้านวิชาชีพ ภาค อุตสาหกรรม (Encourage women to practice in the study of industry fields)	มากที่สุด (5)	น้อย (2)	+3
3.4 สตรีได้รับความเท่าเทียมกับบุรุษมีการศึกษาใน ระดับสูงเพิ่มมากขึ้น (Equal rights in profession for men and women)	มากที่สุด (5)	ปานกลาง (3)	+2
<b>4. วัฒนธรรมด้านศาสนา (Culture and religion)</b>			
4.1 มีความเชื่อทางศาสนา และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด (Religion leads the culture)	มากที่สุด (5)	มากที่สุด (5)	0
4.2 ไม่มีการกีดกันผู้ที่นับถือศาสนาอื่น (Free choice of religion)	มากที่สุด (5)	ปานกลาง (3)	+2
4.3 มีความศรัทธาในการทำบุญให้ทาน (Charity awareness)	มาก (4)	น้อยที่สุด (1)	+3

กรอบวัฒนธรรม	สตรีไทย (Thai)	สตรีมาเลเซีย (Malaysia)	ความ แตกต่าง (Differ)
วัฒนธรรมด้านต่าง ๆ (Mentality of the culture)			
<b>5. วัฒนธรรมด้านกฎหมาย และระเบียบประเพณี (Culture of the justice system)</b>			
5.1 มีความเข้มงวดเรื่องกฎหมาย (To observe the guideline of justice)	มากที่สุด (5)	มากที่สุด (5)	0
5.2 มีการลงโทษผู้ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบประเพณี (To be penalized within the system)	มาก (4)	มาก (4)	0
5.3 มีกฎหมายเฉพาะสตรีและประเพณีปฏิบัติที่เข้มงวด (Secondary rules for women are compulsory)	น้อยที่สุด (1)	มากที่สุด (5)	-4
5.4 การทักทายโดยการสัมผัสมือระหว่างชายหญิง (Customary greeting between man and woman by shaking hand)	มากที่สุด (5)	น้อยที่สุด (1)	+4
<b>6. วัฒนธรรมด้านอาหาร (Culture of foods)</b>			
6.1 ความหลากหลายของอาหาร (Varieties of taste)	มากที่สุด (5)	น้อย (2)	+3
6.2 นิยมบริโภคอาหารนอกบ้าน ตามร้านอาหารหรือภัตตาคาร (Preference to eat out)	ปานกลาง (3)	น้อยที่สุด (1)	+2
6.3 นิยมบริโภคข้าวเป็นหลัก (Rice is the basic meal)	มาก (4)	มากที่สุด (5)	-1
6.4 อาหารกับความเคร่งครัดในศาสนา (Religion versus food)	น้อยที่สุด (1)	มากที่สุด (5)	-4
6.5 การรับประทานอาหาร โดยใช้มือแทนการใช้ช้อนหรือส้อม (Custom of eating, by hand or utensil)	น้อยที่สุด (1)	มากที่สุด (5)	-4
6.6 นิยมการบริโภคขนมหวานและของขบเคี้ยว (More likely to eat sweet and snack)	ปานกลาง (3)	มากที่สุด (5)	-2
<b>7. วัฒนธรรมทางสังคม (Society culture)</b>			
7.1 ชอบการเข้าสังคม หรือเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม (Sociality, love participation in any activities of society)	มากที่สุด (5)	มากที่สุด (5)	0

กรอบวัฒนธรรม	สตรีไทย	สตรีมาเลเซีย	ความแตกต่าง
วัฒนธรรมด้านต่าง ๆ (Mentality of the culture)	(Thai)	(Malaysia)	(Differ)
7.2 ชอบอยู่ร่วมกัน มีความถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน (Stay as a group and support each others)	ปานกลาง (3)	ปานกลาง (3)	0
7.3 มีการส่งเสริมสนับสนุนสถาบันทางครอบครัวเป็นสำคัญ (Promoting and giving top priority to the family)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	-1
7.4 นิยมการมีสัตว์เลี้ยง สุนัขหรือแมวไว้ในบ้าน (Keep pet, dog or cat at home)	ปานกลาง (3)	น้อยที่สุด (1)	+2
<b>8. วัฒนธรรมในการทำงาน (Working culture)</b>			
8.1 การตรงต่อเวลา (Punctuality)	มาก (4)	น้อย (2)	+2
8.2 มีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของงาน (Goals oriented)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	+1
8.3 มีการวางแผนงานในการทำงาน (Work following the plan)	มาก (4)	น้อย (2)	+2
8.4 มีเป้าหมายสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Individual goals consistent with the organization's goals)	มาก (4)	น้อย (2)	+2
8.5 ส่งมอบผลงานที่ดีเลิศ (Deliver excellent jobs)	มาก (4)	น้อย (2)	+2
8.6 มีความเสียสละ มีความรักและภูมิใจในองค์กร (Sacrifice, love and proud to the organization)	มาก (4)	น้อยที่สุด (1)	+4
8.7 มีจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการหรือความเป็นเจ้าของ (Entrepreneur or ownership mindset)	มาก (4)	น้อย (2)	+2
8.8 ให้ความสำคัญแก่ลูกค้า หรือกระบวนถัดไปเป็นสำคัญเสมอ (Customer oriented)	มาก (4)	น้อย (2)	+2
8.9 การยอมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อสิ่งที่ดีกว่า (Acceptance to the change)	มาก (4)	น้อย (2)	+2

กรอบวัฒนธรรม	สตรีไทย	สตรีมาเลเซีย	ความแตกต่าง
วัฒนธรรมด้านต่าง ๆ (Mentality of the culture)	(Thai)	(Malaysia)	(Differ)
8.10 มีการประสานงานและสื่อสารระหว่างกลุ่มในหน่วยงานสูง (Co-ordination and communication each other)	มาก (4)	น้อย (2)	+2
8.11 มีการทำงานเป็นทีมและการแบ่งปันความรู้ (Teamwork and knowledge sharing)	มาก (4)	น้อย (2)	+2
8.12 การมอบหมายอำนาจ และการรับรู้ (Delegations of authority and recognition)	มาก (4)	น้อย (2)	+2
8.13 มีการกระจายอำนาจหรือรวมศูนย์ (Decentralized or centralized)	มาก (4)	น้อยที่สุด (1)	+3
8.14 การมีส่วนร่วม (Participation)	มาก (4)	น้อย (2)	+2
8.15 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative thinking)	มาก (4)	น้อย (2)	+2
8.16 ความสามารถในการแสดงความคิดเห็น (Ability of having the comment)	มาก (4)	น้อย (2)	+2
8.17 มีใจเปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (Open-minded and listen to the opinions of others)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	+1
8.18 มีการแสดงออกทางอารมณ์ สีหน้า แววตา กริยา ท่าทาง (Emotional expressions; face, eyes and action)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	+1
8.19 มีความชัดเจนในการแยกเรื่องงานออกจากเรื่องส่วนตัว (Work and personal separation)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	+1
8.20 การให้ความสำคัญกับตัวบุคคล หรือการยอมรับกลุ่ม (Focusing on person or group adoption)	ปานกลาง (3)	มากที่สุด (5)	-2
8.21 ความกล้าต่อการรับความเสี่ยง (The courage to take risk)	ปานกลาง (3)	น้อยที่สุด (1)	+2
8.22 การจัดการกับวิกฤติหรือปัญหาใหม่ (Crisis management and new problem solving)	มาก (4)	น้อย (2)	+2



กรอบวัฒนธรรม	สตรีไทย	สตรีมาเลเซีย	ความแตกต่าง
วัฒนธรรมด้านต่าง ๆ (Mentality of the culture)	(Thai)	(Malaysia)	(Differ)
8.23 มีเครือข่ายทางสังคม (Having a social network)	มาก (4)	มาก (4)	0
8.24 การยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Acceptance to the difference of cultural)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	+1
8.25 การให้ความสำคัญกับความหลากหลาย เช่น เพศ เชื้อชาติ ศาสนา (Diversity oriented)	มากที่สุด (5)	น้อย (2)	+3
8.26 ความมีเอกภาพในองค์กร (The unity in organization)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	+1
8.27 มีมาตรฐานในการทำงานสูง (High work standard)	มาก (4)	น้อยที่สุด (1)	+3
8.28 มีระบบควบคุมในการทำงาน-การรายงานผล และ การประเมิน (Work quality system-reporting and evaluation)	มากที่สุด (5)	น้อย (2)	+3
8.29 มีการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เครื่องจักร มาช่วย ในการทำงาน (Technology utilization for supporting the operation-machine and computer system)	มากที่สุด (5)	น้อย (2)	+3
8.30 ความมีน้ำใจห่วงหาอาทร (ไม่เห็นแก่ตัว) (Kindness and generosity (not to selfish))	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	+1
8.31 ความอ่อนไหวในการสื่อสาร (Sensitiveness of communication)	มาก (4)	มาก (4)	0
8.32 ให้ความสำคัญ และเคารพในระบบอาวุโส (Respect the seniority system)	มาก (4)	มากที่สุด (5)	-1
8.33 เน้นระบบอุปถัมภ์ (Give priority to the patron- client system)	มาก (4)	มาก (4)	0
8.34 เน้นระบบเครือญาตินิยม เล่นพรรคเล่นพวก (Relative and nepotism system)	ปานกลาง (3)	ปานกลาง (3)	0

กรอบวัฒนธรรม	สตรีไทย (Thai)	สตรีมาเลเซีย (Malaysia)	ความ แตกต่าง (Differ)
วัฒนธรรมด้านต่าง ๆ (Mentality of the culture)			
8.35 มีระบบการทำงานแบบระบบราชการ (Bureaucracy working system)	น้อย (2)	มาก (4)	-2
8.36 มีการจ้างงานระยะยาว (Long-term employment)	มากที่สุด (5)	มาก (4)	+1
8.37 เน้นการพัฒนาพนักงาน (Employee development)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	+1
8.38 บทบาทผู้นำมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร (Leadership is direct impacted to the success of organization)	มากที่สุด (5)	มากที่สุด (5)	0
8.39 มีการนำระบบคุณภาพแบบองค์รวมมาใช้ในดำเนินงาน (Total quality management: TQM system is implemented in operation)	มากที่สุด (5)	น้อยที่สุด (1)	+4
8.40 สตรีได้รับโอกาสและมีความเสมอภาคเท่าเทียมกันในการทำงานเหมือนกับผู้ชาย (Women right, have opportunity and equalize in workplace as men)	มาก (4)	น้อยที่สุด (1)	+3

**ภาคผนวก ข**

Interview questions for executives



วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate School of Commerce Burapha University

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

**แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์  
ของประเทศไทยและมาเลเซีย**

เรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมการทำงานขอไทยและมาเลเซีย  
ต่อการยอมรับการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์”

**Interview questions for executives in automotive industry  
of Thailand and Malaysia**

Topic: A comparative study of Thai and Malaysian work cultures on the acceptance of women  
working in the automotive industry

แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการเรียนวิชาการศึกษาคุษฎีนิพนธ์  
ในหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารงานรัฐวิสาหกิจ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์  
มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้ทำการวิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการให้สัมภาษณ์ และขอขอบคุณ  
ท่านมา ณ โอกาสนี้

This interview was prepared with the purpose of being a partial dissertation study in the Doctoral  
of Philosophy Program in Public Management at Graduate School of Commerce, Burapha  
University. The researcher was very much appreciative for your kind support in the interview.

---

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

### Part I: General information of interviewees

ชื่อ/ Name:	นามสกุล/ Surname:	
อายุ/ Age:	สัญชาติ/ Nationality:	
การศึกษา/ Education:		
อาชีพ/ Occupation:		
สถานที่ทำงาน/ Workplace:		
ตำแหน่ง/ Position:	อายุงาน/ Service years:	
หน่วยงานที่สังกัด/ Department:		
อีเมล/ E-mail:		
เบอร์โทรศัพท์/ Telephone:	มือถือ/ Mobile phone:	
วันที่ให้การสัมภาษณ์/ Date of interview:	เวลา/ Time:	
สถานที่ให้สัมภาษณ์/ Place of interview:	<input type="radio"/> ตัวต่อตัว/ F2F	
	<input type="radio"/> Audio/ Online	

## ส่วนที่ 2 คำถามในการสัมภาษณ์ผู้บริหารในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์

### Part II: Interview questions for executives in automotive industry sector

#### วัฒนธรรมด้านศาสนา (Religious culture)

1. ท่านมีแนวความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านศาสนา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น ความเชื่อ ความเคร่งครัด ความศรัทธา แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ การทำบุญให้ทาน การยอมรับความหลากหลาย

(What do you think about religious culture regarding belief, strictness, faith, practices, merit making, and diversity acceptance in promoting women to work in automotive industry?)

2. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมด้านศาสนาจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร

(Do you think whether the religious culture will be a barrier to the work of women in automotive industry? If so, how?)

3. ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านศาสนาให้พนักงานสตรีมีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรของท่านอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

(Do you have a policy to support and promote religious culture so as to make woman employees happy and be able to work in your organization effectively? If so, how?)

#### **วัฒนธรรมด้านภาษา (Language culture)**

4. ท่านมีแนวความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านภาษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การใช้ภาษาอังกฤษในการทำงาน แทนการใช้ภาษากลางของประเทศ เช่น ภาษาไทย ภาษามลายู ภาษาจีน ภาษาทมิฬ เป็นต้น

(What do you think about language culture in promoting the work of women in the automotive industry such as using English rather than the mother tongue like Thai, Malay, Chinese, Tamil, etc., in working?)

5. ท่านคิดว่าภาษาจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร

(Do you think whether the language will affect the work of women in the automotive industry? If so, how?)

6. ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านภาษาให้พนักงานสตรีมีการพัฒนาความรู้ทักษะ และสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

(Do you have a policy to support and promote the culture of language so that woman employees can develop their knowledge, skills and ability to work effectively in the organization? If so, how?)

#### **วัฒนธรรมด้านการสื่อสาร (Communication culture)**

7. ท่านมีแนวความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแสดงออกทางอารมณ์ กริยาท่าทาง การสบตา การสัมผัสกาย ตลอดจนระยะห่างในการยื่นสื่อสารกับคู่สนทนา

(What do you think about the communication culture with regard to emotional expressions, gestures, physical touching, and personal space while in a conversation in promoting the work of women in the automotive industry?)

8. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร

(Do you think whether the communication culture will affect the work of women in the automotive industry? If so, how?)

9. ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการสื่อสารเพื่อให้พนักงานสตรีมีส่วนร่วม และสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

(Do you have a policy to support and promote communication culture to involve woman employees into participation and to be able to work effectively in the organization? If so, how?)

#### **วัฒนธรรมด้านการแต่งกาย (Culture of dressing)**

10. ท่านมีแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแต่งกายโดยสวมใส่ยูนิฟอร์ม การสวมใส่ชุดประจำชาติ การสวมใส่ชุดทำงานแบบสากล เป็นต้น

(What do you think about the culture of dress code for example wearing a uniform, a national attire, or business formal dress, etc. in promoting women to work in the automotive industry?)

11. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมด้านการแต่งกายจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร

(Do you think whether the culture of dressing will affect the work of women in the automotive industry? If so, how?)

12. ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการแต่งกายเพื่อให้พนักงานสตรีมีส่วนร่วม มีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

(Do you have a policy to support and promote the culture of dress code so as to involve woman employees and to make them happy and be able to work in your organization effectively? If so, how?)

### วัฒนธรรมด้านอาหาร (Food culture)

13. เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ท่านมีแนวความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านอาหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาหารของชาวมุสลิม ต้องมีกระบวนการปรุงเป็นพิเศษตามข้อกำหนดของศาสนาอิสลาม และอาหารเพื่อชนชาติอื่น ๆ ที่ไม่ใช่มุสลิม

(To promote women to work in automotive industry, what are your thoughts on food culture particularly the Muslim food that must be specially prepared according to Muslim dietary restrictions and foods for other non-Muslims?)

14. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ประเภทอาหารที่เป็นข้อจำกัดของศาสนาอิสลาม เช่น เนื้อหมู หรืออาหารที่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์ การรับประทานอาหารโดยการใช้มือหรือใช้ช้อนในการตักอาหาร ตลอดจนการถือศีลอด จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร

(Do you think whether culture related to food such as foods forbidden by Islamic dietary law being pork or foods containing alcohol; the custom of using hands or spoons to scoop food; and fasting will affect women working in the automotive industry? If so, how?)

15. ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านความปลอดภัยของอาหาร เพื่อให้พนักงานสตรีรู้สึกปลอดภัย มีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

(Do you have a policy to support and promote the culture of food safety so as to make woman employees feel safe and happy, and to be able to work effectively in the organization? If so, how?)

### วัฒนธรรมด้านการศึกษา (Education culture)

16. ท่านมีแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการศึกษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การรณรงค์ส่งเสริมให้สตรีศึกษาทางด้านที่เกี่ยวข้องกับงานอุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น วิศวกรรมศาสตร์ ช่างกล ยานยนต์ ไฟฟ้า การบริหารจัดการด้านโลจิสติก เป็นต้น



(What are your thoughts on the culture of education in promoting women to work in the automotive industry; for example, the campaign encouraging women to study more on industrial work such as industrial engineering, mechanic, automotive and electrical engineering; logistic management and etc.?)

17. ท่านคิดว่าการศึกษาจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร (Do you think whether education will affect the work of women in the automotive industry? If so, how?)

18. ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการศึกษาเพื่อให้พนักงานสตรีมีส่วนร่วม และมีการพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

(Do you have a policy to support and promote the education culture for woman employees to participate and to develop their potential in order to increase their performance in the organization efficiently? If so, how?)

#### **วัฒนธรรมในการทำงาน (Work culture)**

19. ท่านมีแนวคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน เพื่อส่งเสริมสตรีที่ทำงานภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เช่น การตรงต่อเวลา การมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของงาน การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำ ความกล้าในการรับความเสี่ยง การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ การยอมรับความหลากหลายในด้านต่าง ๆ รวมถึงความเสมอภาคและโอกาสสำหรับสตรี

(What are your thoughts on the work culture, such as punctuality, determination to work success, creativity, change acceptance, leadership and propensity to take risk, participation, teamwork, entrepreneurial spirit, diversity acceptance, equality, and work opportunity for women, in promoting women working in the automotive industry to be able to sustainably compete?)

20. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมในการทำงาน จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร

(Do you think whether the work culture will affect the work of women in the automotive industry? If so, how?)

21. ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในการทำงานเพื่อให้สตรีได้มีส่วนร่วม เกิดความจงรักภักดี มีความมั่นคงในการทำงาน มีความสุขและรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและส่งมอบงานที่ดีเลิศสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยาวนานหรือไม่ อย่างไร

(Do you have a policy to support and promote the work culture for women to continuously and sustainably participate, be loyal, feel job security, be happy and have the sense ownership, be able to work fully efficiently and deliver excellent work in line with goals and policies of the organization? If so, how?)

### ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ (Part III: Suggestion)

ท่านคิดว่ารัฐบาลควรเข้ามามีส่วนนี้ร่วมในการพัฒนาและส่งเสริมสตรีในการทำงานในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์อย่างไร เพื่อให้สตรีมีโอกาสในการทำงานมากขึ้น และสามารถแข่งขันได้แบบยั่งยืน

(In your opinion, how should the government be involved in developing and promoting women with a greater opportunity to work competitively and sustainably in the automotive industry?)

**ภาคผนวก ค**

Interview questions for employees



วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate School of Commerce Burapha University

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

**แบบสัมภาษณ์สำหรับพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์  
ของประเทศไทยและมาเลเซีย**

เรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมการทำงานของสตรีไทยและสตรีมาเลเซีย  
ต่อการยอมรับการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์”

**Interview questions for the employees in automotive industry sector  
of Thailand and Malaysia**

Topic: A comparative study of Thai and Malaysian work cultures on the acceptance of women  
working in the automotive industry

แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการเรียนวิชาการศึกษาคุษฎีนิพนธ์  
ในหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารงานรัฐวิสาหกิจ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์  
มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้ทำการวิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการให้สัมภาษณ์ และขอขอบคุณ  
ท่านมา ณ โอกาสนี้

This interview was prepared with the purpose of being a partial dissertation study in the Doctoral  
of Philosophy Program in Public Management at Graduate School of Commerce, Burapha  
University. The researcher was very much appreciative for your kind support in the interview.

---

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

### Part I: General information of interviewees

ชื่อ/ Name:	นามสกุล/ Surname:		
อายุ/ Age:	สัญชาติ/ Nationality:		
การศึกษา/ Education:			
อาชีพ/ Occupation:			
สถานที่ทำงาน/ Workplace:			
ตำแหน่ง/ Position:		อายุงาน/ Service years:	
หน่วยงานที่สังกัด/ Department:			
อีเมล/ E-mail:			
เบอร์โทรศัพท์/ Telephone:		มือถือ/ Mobile phone:	
วันที่ให้การสัมภาษณ์/ Date of interview:			เวลา/ Time:
สถานที่ให้สัมภาษณ์/ Place of interview:			<input type="radio"/> ตัวต่อตัว/ F2F
			<input type="radio"/> Audio/ Online

## ส่วนที่ 2 คำถามในการสัมภาษณ์พนักงานในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์

### Part II: Interview questions for the employees in automotive industry sector

#### วัฒนธรรมด้านศาสนา (Religious culture)

1. คุณมีแนวคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านศาสนา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น ความเชื่อ ความเคร่งครัด ความศรัทธา แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ การทำบุญให้ทาน การยอมรับความหลากหลาย

(What do you think about religious culture regarding belief, strictness, faith, practices, merit making, and diversity acceptance in promoting the work of women in automotive industry?)

2. คุณคิดว่าวัฒนธรรมทางศาสนาจะมีอุปสรรคต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร

(Do you think whether the religious culture will be a barrier to the work of women in automotive industry? If so, how?)

3. สิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมทางศาสนาให้พนักงานสตรีมีความสุข และสามารถทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพคืออะไร

(What are the religious-cultural issues that should be supported and promoted by the organization for woman employees to be happy and to be able to work effectively in the organization?)

#### **วัฒนธรรมด้านภาษา (Language culture)**

4. คุณมีแนวความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านภาษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การใช้ภาษาอังกฤษในการทำงาน แทนการใช้ภาษากลางของประเทศ เช่น ภาษาไทย ภาษามลายู ภาษาจีน ภาษาอินเดีย เป็นต้น

(What do you think about language culture in promoting women to work in the automotive industry such as using English rather than the mother tongue like Thai, Malay, Chinese, etc., in working?)

5. วัฒนธรรมทางด้านภาษาจะเป็นผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่อย่างไร

(Does language culture affect the work of women in the automotive industry? If so, how?)

6. สิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมทางด้านภาษาให้พนักงานสตรีมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลคืออะไร

(What are the language – cultural issues that should be supported and promoted by the organization for woman employees to develop their knowledge, skills, and ability to work efficiently and effectively?)

#### **วัฒนธรรมด้านการสื่อสาร (Communication culture)**

7. คุณมีแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแสดงออกทางอารมณ์ กริยาท่าทาง การสบตา การสัมผัสกาย ตลอดจนระยะห่างในการยื่นสื่อสารกับคู่สนทนา

(What do you think about the communication culture with regard to emotional expressions, gestures, eye contact, physical touching, and personal space while in a conversation in promoting women to work in the automotive industry?)

8. วัฒนธรรมทางการสื่อสาร จะมีผลต่อการทำงานของสตรีหรือไม่ อย่างไร

(Does the communication culture have an effect on the work of women? If so, how?)

9. องค์กรควรมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการสื่อสารให้พนักงานสตรีได้มีส่วนร่วม และช่วยให้พวกเขาทำงานอย่างมีความสุขได้อย่างไร

(Should the organization have a policy to support and promote communication culture to involve woman employees into participation and to be able to work effectively in the organization? If so, how?)

#### **วัฒนธรรมด้านการแต่งกาย (Culture of dressing)**

10. คุณมีแนวคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแต่งกายโดยสวมใส่ยูนิฟอร์ม การสวมใส่ชุดประจำชาติ การสวมใส่ชุดทำงานแบบสากล เป็นต้น

(What do you think about the culture of dress code for example wearing a uniform, a national attire, or business formal dress, etc. in promoting women to work in the automotive industry?)

11. คุณคิดว่าวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร

(Do you think whether the culture of dressing will affect the work of women in the automotive industry? If so, how?)

12. คุณคิดว่าองค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการแต่งกายของพนักงานสตรีให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและวัฒนธรรมของประเทศอย่างไร

(In your opinion, how should the organization support and promote the culture of women employees' dress code to suit job characteristics and the culture of own country?)

#### **วัฒนธรรมด้านอาหาร (Food culture)**

13. เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ คุณมีแนวคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านอาหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาหารของชาวมุสลิม ต้องมีกระบวนการปรุงเป็นพิเศษตามข้อกำหนดของศาสนาอิสลาม และอาหารเพื่อชนชาติอื่น ๆ ที่ไม่ใช่มุสลิม

(To promote women to work in automotive industry, what are your thoughts on food culture particularly the Muslim food that must be specially prepared according to Muslim dietary restrictions and foods for other non-Muslims?)

14. คุณคิดว่าวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ประเภทอาหารที่เป็นข้อจำกัดของศาสนาอิสลาม คือการไม่ทานเนื้อหมู ไม่ทานอาหารที่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์ การรับประทานอาหารโดยใช้มือหรือใช้ช้อนในการตักอาหาร ตลอดจนการถือศีลอด จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร

(Do you think whether culture related to food such as foods forbidden by Islamic dietary law being pork or foods containing alcohol; the custom of using hands or spoons to scoop food; and fasting will affect women working in the automotive industry? If so, how?)

15. องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านอาหารให้พนักงานสตรีรู้สึกปลอดภัย มีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร

(How should the organization support and promote the culture of food safety so as to make woman employees feel safe and happy, and to be able to work effectively in the organization?)

#### **วัฒนธรรมด้านการศึกษา (Education culture)**

16. คุณมีแนวคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการศึกษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การรณรงค์ส่งเสริมให้สตรีมีการศึกษาทางด้านที่เกี่ยวข้องกับงานอุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น วิศวกรรมศาสตร์ ช่างกล ยานยนต์ ไฟฟ้า การบริหารจัดการด้านโลจิสติก เป็นต้น

(What are your thoughts on the culture of education in promoting women to work in the automotive industry; for example, the campaign encouraging women to study more on industrial work such as industrial engineering, mechanic, automotive and electrical engineering; logistic management and etc.?)

17. วัฒนธรรมทางด้านการศึกษามีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร

(Will the education culture affect the work of women in the automotive industry? If so, how?)



18. คุณคิดว่าองค์กรควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมในด้านการศึกษาสำหรับพนักงานสตรีอย่างไร ให้สตรีได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และให้ได้รับโอกาสในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต

(In your opinion, how should the organization support and promote education for woman employees so that they can develop their knowledge and ability, and have an opportunity to work in a higher position in the future?)

### **วัฒนธรรมในการทำงาน (Work culture)**

19. คุณมีแนวคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน เพื่อส่งเสริมสตรีสำหรับการทำงาน ภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เช่น การตรงต่อเวลา การมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของงาน การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำ ความกล้าในการรับความเสี่ยง การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ การยอมรับความหลากหลายในด้านต่าง ๆ รวมถึงความเสมอภาคและโอกาสสำหรับสตรี

(What are your thoughts on the work culture regarding punctuality, determination to work success, creativity, change acceptance, participation, teamwork, entrepreneurial spirit, diversity acceptance, equality, and work opportunity for women, in promoting women working in the automotive industry to be able to sustainably compete? (in promoting women to work and sustainably compete in the automotive industry?)

20. วัฒนธรรมในการทำงาน จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่อย่างไร

(Will the work culture affect the work of women in the automotive industry? If so, how?)

21. สิ่งสำคัญที่องค์กรควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในการทำงานให้สตรีได้มีส่วนร่วม เกิดความจงรักภักดี มีความมั่นคงในการทำงาน มีความสุขและรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและส่งมอบงานที่ดีเลิศสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยาวนานคืออะไร

(What are the important issues relating to the work culture that should be supported and promoted by the organization in order to involve woman employees into participation, and also to develop in them the sense of loyalty, job security, happiness, and ownership so that they can work fully efficiently and continuously and sustainably deliver excellent work in line with goals and policies to the organization?)

**ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ (Part III: Suggestion)**

คุณคิดว่าหน่วยงานรัฐบาลควรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและส่งเสริมสตรีในการทำงานในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์อย่างไร เพื่อให้สตรีมีโอกาสในการทำงานมากขึ้น และสามารถแข่งขันได้แบบยั่งยืน

(In your opinion, how should the government be involved in developing and promoting women with a greater opportunity to work competitively and sustainably in the automotive industry?)

**ภาคผนวก ง**

Conclusion of IOC for executives

**สรุปผลการทดสอบ IOC**  
**(ชุดที่ 1: แบบสอบถามสำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหาร)**

- ค่าคะแนน +1 หมายถึง คำถามมีความเหมาะสม  
0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่  
-1 หมายถึง คำถามที่ไม่มีความเหมาะสม

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item-objective congruence: IOC) ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาค่า IOC คือ ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5-1.00 ถือว่าเหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้ แต่สำหรับข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดออก

ผู้เชี่ยวชาญที่ทำ IOC

1. ดร.ธีทัต ตริศิริ โชติ
2. ดร.นุจริย์ ภาคาสัตย์
3. ดร.ภัทรี พิริสตัด
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ยอดยิ่ง ธนทวี
5. ดร.นายแพทย์ศวรัฐ เสงเจริญ

**ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม**

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ผล IOC
	1	2	3	4	5	
1. ชื่อ-สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์	+1	+1	+1	+1	+1	1
2. อายุ	+1	+1	+1	+1	+1	1
3. ระดับการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1
4. สถานที่ทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
5. ตำแหน่งงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
6. หน่วยงานที่สังกัด	+1	+1	+1	+1	+1	1

## ส่วนที่ 2 แนวคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมในด้านต่าง ๆ

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	1	2	3	4	5	ผล IOC
วัฒนธรรมด้านศาสนา (Religious culture)						
7. ท่านมีแนวความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านศาสนา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น ความเชื่อ ความเคร่งครัด ความศรัทธา แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ การทำบุญให้ทาน การยอมรับความหลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	1
8. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมด้านศาสนาจะมีอุปสรรคต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1
9. ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านศาสนาให้พนักงานสตรีมีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรของท่านอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1
วัฒนธรรมด้านภาษา (Language culture)						
10. ท่านมีแนวความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านภาษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การใช้ภาษาอังกฤษในการทำงาน แทนการใช้ภาษากลางของประเทศ เช่น ภาษาไทย ภาษามาเลย์ ภาษาจีน ภาษาอินเดีย เป็นต้น	+1	+1	+1	+1	+1	1
11. ท่านคิดว่าภาษาจะมีอุปสรรคต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	1	2	3	4	5	ผล IOC
12. ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านภาษาให้พนักงานสตรีมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1
วัฒนธรรมด้านการสื่อสาร (Communication culture)						
13. ท่านมีแนวความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแสดงออกทางอารมณ์ กริยาท่าทางการสบตา การสัมผัสกาย ตลอดจนระยะห่างในการยื่นสื่อสารกับคู่สนทนา	+1	+1	+1	+1	+1	1
14. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1
15. ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในการสื่อสารให้พนักงานสตรีมีส่วนร่วม และสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1
วัฒนธรรมด้านการแต่งกาย (Culture of dressing)						
16. ท่านมีแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแต่งกายโดยสวมใส่ยูนิฟอร์ม การสวมใส่ชุดประจำชาติ การสวมใส่ชุดทำงานแบบสากล เป็นต้น	+1	+1	+1	+1	+1	1
17. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมด้านการแต่งกายจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	1	2	3	4	5	ผล IOC
18. ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการแต่งกายให้พนักงานสตรีมีส่วนร่วม มีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1
วัฒนธรรมด้านอาหาร (Food culture)						
19. เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ท่านมีแนวความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านอาหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาหารของชาวมุสลิม ต้องมีกระบวนการปรุงเป็นพิเศษตามข้อกำหนดของศาสนาอิสลาม และอาหารเพื่อชนชาติอื่น ๆ ที่ไม่ใช่มุสลิม	+1	+1	+1	+1	+1	1
20. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ประเภทอาหารที่เป็นข้อจำกัดของศาสนาอิสลาม คือการไม่ทานเนื้อหมู ไม่ทานอาหารที่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์ การรับประทานอาหารโดยการใช้นิ้วหรือใช้ช้อนในการตักอาหาร ตลอดจนการถือศีลอด จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1
21. ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านอาหารให้พนักงานสตรีรู้สึกปลอดภัย มีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	1	2	3	4	5	ผล IOC
วัฒนธรรมด้านการศึกษา (Education culture)						
22. ท่านมีแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการศึกษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การรณรงค์ส่งเสริมให้สตรีมีการศึกษาทางด้านที่เกี่ยวข้องกับงานอุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น วิศวกรรม ช่างกล ยานยนต์ ไฟฟ้า การบริหารจัดการด้าน โลจิสติก เป็นต้น	+1	+1	+1	+1	+1	1
วัฒนธรรมด้านการศึกษา (Education culture)						
23. ท่านคิดว่าการศึกษาจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1
24. ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการศึกษาให้พนักงานสตรีมีส่วนร่วม และมีการพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1
วัฒนธรรมในการทำงาน (Working culture)						
25. ท่านมีแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน เพื่อส่งเสริมสตรีในการทำงานภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เช่น การตรงต่อเวลา การมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของงาน การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำ ความกล้าในการรับความเสี่ยง การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ การยอมรับความหลากหลายในด้านต่าง ๆ รวมถึงความเสมอภาคและโอกาสสำหรับสตรี	+1	+1	+1	+1	+1	1



ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	1	2	3	4	5	ผล IOC
26. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมในการทำงาน จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรม ยานยนต์หรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1
27. ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในการทำงานให้สตรีได้มีส่วนร่วม เกิดความจงรักภักดี มีความมั่นคงในการทำงาน มีความสุขและรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและส่งมอบงานที่ดีเลิศสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยาวนานได้อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการส่งเสริมและสร้างโอกาสให้สตรีได้ทำงานในภาคอุตสาหกรรมมากขึ้น						
28. ท่านคิดว่ารัฐบาลควรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและส่งเสริมสตรีในการทำงานในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์อย่างไร เพื่อให้สตรีมีโอกาในการทำงานมากขึ้น และสามารถแข่งขันได้แบบยั่งยืน	+1	+1	+1	+1	+1	1

**ภาคผนวก จ**

Conclusion of IOC for employees

## สรุปผลการทดสอบ IOC

### (ชุดที่ 2: แบบสอบถามสำหรับสัมภาษณ์พนักงาน)

- ค่าคะแนน +1 หมายถึง คำถามมีความเหมาะสม  
0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่  
-1 หมายถึง คำถามที่ไม่มีความเหมาะสม

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item-objective congruence: IOC) ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาค่า IOC คือ ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5-1.00 ถือว่าเหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้ แต่สำหรับข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดออก

ผู้เชี่ยวชาญที่ทำ IOC

1. ดร.ธีทัต ตรีศิริ โชติ
2. ดร.นุจรีย์ ภาคาศักดิ์
3. ดร.ภัทรี พิริสตัด
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ยอดยิ่ง ธนทวี
5. ดร.นายแพทย์ศวรัฐ เสงเจริญ

### ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ผล IOC
	1	2	3	4	5	
1. ชื่อ-สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์	+1	+1	+1	+1	+1	1
2. อายุ	+1	+1	+1	+1	+1	1
3. ระดับการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1
4. สถานที่ทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
5. ตำแหน่งงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
6. หน่วยงานที่สังกัด	+1	+1	+1	+1	+1	1

## ส่วนที่ 2 แนวคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมในด้านต่าง ๆ

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	1	2	3	4	5	ผล IOC
วัฒนธรรมด้านศาสนา (Religious culture)						
7. คุณมีแนวคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านศาสนา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น ความเชื่อ ความเคร่งครัด ความศรัทธา แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ การทำบุญให้ทาน และการยอมรับความหลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	1
8. คุณคิดว่าวัฒนธรรมทางศาสนาจะมีอุปสรรคต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1
9. สิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมทางศาสนาให้พนักงานสตรีมีความสุข และสามารถทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพคืออะไร	+1	+1	+1	+1	+1	1
วัฒนธรรมด้านภาษา (Language culture)						
10. คุณมีแนวความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านภาษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การใช้ภาษาอังกฤษในการทำงาน แทนการใช้ภาษากลางของประเทศ เช่น ภาษาไทย ภาษามลายู ภาษาจีน ภาษาอินเดีย เป็นต้น	+1	+1	+1	+1	+1	1
11. วัฒนธรรมทางด้านภาษาจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1
12. องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมทางด้านภาษาให้พนักงานสตรีมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลคืออะไร	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	1	2	3	4	5	ผล IOC
วัฒนธรรมด้านการสื่อสาร (Communication culture)						
13. คุณมีแนวคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแสดงออกทางอารมณ์ กริยาท่าทาง การสบตา การสัมผัส กาย ตลอดจนระยะห่างในการยื่นสื่อสารกับคู่สนทนา	+1	+1	+1	+1	+1	1
14. วัฒนธรรมทางด้านการสื่อสาร จะมีผลต่อการทำงานของสตรีหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1
15. องค์กรควรมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการสื่อสารให้พนักงานสตรีได้มีส่วนร่วม และช่วยให้พวกเขาทำงานอย่างมีความสุขได้อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1
วัฒนธรรมด้านการแต่งกาย (Culture of dressing)						
16. คุณมีแนวคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแต่งกายโดยสวมใส่ยูนิฟอร์ม การสวมใส่ชุดประจำชาติ การสวมใส่ชุดทำงานแบบสากล เป็นต้น	+1	+1	+1	+1	+1	1
17. วัฒนธรรมด้านการแต่งกาย จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1
18. คุณคิดว่าองค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการแต่งกายของพนักงานสตรีให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและวัฒนธรรมของประเทศอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	1	2	3	4	5	ผล IOC
วัฒนธรรมด้านอาหาร (Food culture)						
19. เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ คุณมีแนวคิดอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1
บ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านอาหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาหารของชาวมุสลิม ที่จะต้องมีกระบวนการปรุงเป็นพิเศษตามข้อกำหนดของศาสนาอิสลาม และอาหารเพื่อชนชาติอื่น ๆ ที่ไม่ใช่มุสลิม						
20. คุณคิดว่าวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ประเภทอาหารที่เป็นข้อจำกัดของศาสนาอิสลาม คือ การไม่ทานเนื้อหมู ไม่ทานอาหารที่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์ การรับประทานอาหารโดยการใช้มือหรือใช้ช้อนในการตักอาหาร ตลอดจนการถือศีลอด จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1
21. องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านอาหารให้พนักงานสตรีรู้สึกปลอดภัย มีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1
วัฒนธรรมด้านการศึกษา (Education culture)						
22. คุณมีแนวคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการศึกษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การรณรงค์ส่งเสริมให้สตรีมีการศึกษาทางด้านที่เกี่ยวข้องกับงานอุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น วิศวกรรมศาสตร์ ช่างกล ยานยนต์ ไฟฟ้า การบริหารด้านโลจิสติก เป็นต้น	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	1	2	3	4	5	ผล IOC
23. วัฒนธรรมทางด้านการศึกษามีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1
วัฒนธรรมด้านการศึกษา (Education culture)						
24. คุณคิดว่าองค์กรควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมในด้านการศึกษาสำหรับพนักงานสตรีอย่างไร ให้สตรีได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และให้ได้รับโอกาสในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต	+1	+1	+1	+1	+1	1
วัฒนธรรมในการทำงาน (Working culture)						
25. คุณมีแนวคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน เพื่อส่งเสริมสตรีสำหรับการทำงานในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เช่น การตรงต่อเวลา การมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของงาน การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำ ความกล้าในการรับความเสี่ยง การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ การยอมรับความหลากหลายในด้านต่าง ๆ รวมถึงความเสมอภาคและโอกาสสำหรับสตรี	+1	+1	+1	+1	+1	1
26. วัฒนธรรมในการทำงาน จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					
	1	2	3	4	5	ผล IOC
27. สิ่งสำคัญที่องค์กรควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในการทำงานให้สตรีได้มีส่วนร่วม เกิดความจงรักภักดี มีความมั่นคงในการทำงานมีความสุขและรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และส่งมอบงานที่ดีเลิศสอดคล้องกับนโยบายให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยาวนานคืออะไร	+1	+1	+1	+1	+1	1
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการส่งเสริมและสร้างโอกาสให้สตรีได้ทำงานในภาคอุตสาหกรรมมากขึ้น						
28. คุณคิดว่าหน่วยงานรัฐบาลควรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและส่งเสริมสตรีในการทำงานในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์อย่างไร เพื่อให้สตรีมีโอกาสในการทำงานมากขึ้น และสามารถแข่งขันได้แบบยั่งยืน	+1	+1	+1	+1	+1	1



**ภาคผนวก จ**

Certified interview questions for executives (Thai to English)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate School of Commerce Burapha University

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี



แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์  
ของประเทศไทยและมาเลเซีย

เรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมการทำงานขอไทยและมาเลเซีย  
ต่อการยอมรับการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์”

Interview Questions for **Executives** in Automotive Industry  
of Thailand and Malaysia

Topic: A Comparative Study of Thai and Malaysian Work Cultures on the  
Acceptance of Women Working in the Automotive Industry.

แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการเรียนวิชาการศึกษาคุณวุฒิพนธ์


ในหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารงานรัฐวิสาหกิจ

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ผู้ทำการวิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการให้สัมภาษณ์

และขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

This interview was prepared with the purpose of being a partial dissertation study in  
the Doctoral of Philosophy Program in Public Management at Graduate School of  
Commerce, Burapha University. The researcher was very much appreciative for your  
kind support in the interview.

  
(พล.ดร.อนุชิต วัฒนศิริ)

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

### Part I: General Information of Interviewees

ชื่อ/Name:	นามสกุล/Surname:		
อายุ/Age:	สัญชาติ/Nationality:		
การศึกษา/Education:			
อาชีพ/Occupation:			
สถานที่ทำงาน/Workplace:			
ตำแหน่ง/Position:		อายุงาน/Service Years:	
หน่วยงานที่สังกัด/Department:			
อีเมล/Email:			
เบอร์โทรศัพท์/Telephone:		มือถือ/Mobile phone:	
วันที่ให้การสัมภาษณ์/Date of interview:			เวลา/Time:
สถานที่ให้สัมภาษณ์/Place of interview:			<input type="radio"/> ตัวต่อตัว/F2F
			<input type="radio"/> Audio/Online


## ส่วนที่ 2 คำถามในการสัมภาษณ์ผู้บริหารในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์

### Part II: Interview Questions for Executives in Automotive Industry Sector

#### วัฒนธรรมด้านศาสนา (Religious Culture)

1. ท่านมีแนวความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านศาสนา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น ความเชื่อ ความเคร่งครัด ความศรัทธา แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ การทำบุญให้ทาน การยอมรับความหลากหลาย

(What do you think about religious culture regarding belief, strictness, faith, practices, merit making, and diversity acceptance in promoting women to work in automotive industry?)

  
(พณ.ดร อุทิศ สอนพณิชยการ)

2. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมด้านศาสนาจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร

(Do you think whether the religious culture will be a barrier to the work of women in automotive industry? If so, how?)

3. ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านศาสนาให้พนักงานสตรีมีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรของท่านอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

(Do you have a policy to support and promote religious culture so as to make woman employees happy and be able to work in your organization effectively? If so, how?)

#### **วัฒนธรรมด้านภาษา (Language Culture)**

4. ท่านมีแนวความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านภาษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การใช้ภาษาอังกฤษในการทำงาน แทนการใช้ภาษากลางของประเทศ เช่น ภาษาไทย ภาษามลายู ภาษาจีน ภาษาทมิฬ เป็นต้น

(What do you think about language culture in promoting the work of women in the automotive industry such as using English rather than the mother tongue like Thai, Malay, Chinese, Tamil, etc., in working?)

5. ท่านคิดว่าภาษาจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร

(Do you think whether the language will affect the work of women in the automotive industry? If so, how?)

6. ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านภาษาให้พนักงานสตรีมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

(Do you have a policy to support and promote the culture of language so that woman employees can develop their knowledge, skills and ability to work effectively in the organization? If so, how?)



(พล.ชาลชไม สอนธนาศรี)

### วัฒนธรรมด้านการสื่อสาร (Communication Culture)

7. ท่านมีแนวความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแสดงออกทางอารมณ์ กิริยาท่าทาง การสบตา การสัมผัส ภาย ตลอดจนระยะห่างในการยื่นสื่อสารกับคู่สนทนา

(What do you think about the communication culture with regard to emotional expressions, gestures, physical touching, and personal space while in a conversation in promoting the work of women in the automotive industry?)

8. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร

(Do you think whether the communication culture will affect the work of women in the automotive industry? If so, how?)


9. ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการสื่อสารเพื่อให้พนักงานสตรีมีส่วนร่วม และสามารถทำงาน ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

(Do you have a policy to support and promote communication culture to involve woman employees into participation and to be able to work effectively in the organization? If so, how?)

### วัฒนธรรมด้านการแต่งกาย (Culture of dressing)

10. ท่านมีแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแต่งกายโดยสวมใส่ชุดนิฟอร์ม การสวมใส่ชุดประจำชาติ การสวมใส่ชุดทำงานแบบสากล เป็นต้น

(What do you think about the culture of dress code for example wearing a uniform, a national attire, or business formal dress, etc. in promoting women to work in the automotive industry?)

  
 Calatana คุณกมล สอนดีเยี่ยม

11. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมด้านการแต่งกายจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร

(Do you think whether the culture of dressing will affect the work of women in the automotive industry? If so, how?)

12. ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการแต่งกายเพื่อให้พนักงานสตรีมีส่วนร่วม มีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

(Do you have a policy to support and promote the culture of dress code so as to involve woman employees and to make them happy and be able to work in your organization effectively? If so, how?)


#### **วัฒนธรรมด้านอาหาร (Food Culture)**

13. เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ท่านมีแนวความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านอาหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาหารของชาวมุสลิม ต้องมีกระบวนการปรุงเป็นพิเศษตามข้อกำหนดของศาสนาอิสลาม และอาหารเพื่อชนชาติอื่น ๆ ที่ไม่ใช่มุสลิม

(To promote women to work in automotive industry, what are your thoughts on food culture particularly the Muslim food that must be specially prepared according to Muslim dietary restrictions and foods for other non-Muslims?)

14. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ประเภทอาหารที่เป็นข้อจำกัดของศาสนาอิสลาม เช่น เนื้อหมู หรืออาหารที่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์ การรับประทานอาหาร โดยการ ใช้มือ หรือใช้ช้อนในการรับประทานอาหาร ตลอดจนการถือศีลอด จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร

(Do you think whether culture related to food such as foods forbidden by Islamic dietary law being pork or foods containing alcohol; the custom of using hands or

  
(นาย.ดร. ปุณณภรณ์ วัฒนศิริ)

spoons to scoop food; and fasting will affect women working in the automotive industry? If so, how?)

15. ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านความปลอดภัยของอาหาร เพื่อให้พนักงานสตรีรู้สึกปลอดภัย มีความสุข และสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร


(Do you have a policy to support and promote the culture of food safety so as to make woman employees feel safe and happy, and to be able to work effectively in the organization? If so, how?)

#### **วัฒนธรรมด้านการศึกษา (Education Culture)**

16. ท่านมีแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการศึกษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การรณรงค์ส่งเสริมให้สตรีศึกษาทางด้านที่เกี่ยวข้องกับงานอุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น วิศวกรรมช่างกล ยานยนต์ ไฟฟ้า การบริหารจัดการด้านโลจิสติก เป็นต้น

(What are your thoughts on the culture of education in promoting women to work in the automotive industry; for example, the campaign encouraging women to study more on industrial work such as industrial engineering, mechanic, automotive and electrical engineering; logistic management and etc.?)

17. ท่านคิดว่าการศึกษามีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร (Do you think whether education will affect the work of women in the automotive industry? If so, how?)

  
(นางสาว ปุณณิศา วัฒนวิญญู)

18. ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการศึกษาเพื่อให้งานสตรีมีส่วนร่วม และมีการพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

(Do you have a policy to support and promote the education culture for woman employees to participate and to develop their potential in order to increase their performance in the organization efficiently? If so, how?)

### วัฒนธรรมในการทำงาน (Work Culture)


19. ท่านมีแนวคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน เพื่อส่งเสริมสตรีที่ทำงานภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เช่น การตรงต่อเวลา การมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของงาน การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำ ความกล้าในการรับความเสี่ยง การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ การยอมรับความหลากหลายในด้านต่าง ๆ รวมถึงความเสมอภาคและ โอกาสสำหรับสตรี

(What are your thoughts on the work culture, such as punctuality, determination to work success, creativity, change acceptance, leadership and propensity to take risk, participation, teamwork, entrepreneurial spirit, diversity acceptance, equality, and work opportunity for women, in promoting women working in the automotive industry to be able to sustainably compete?)

20. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมในการทำงาน จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร

(Do you think whether the work culture will affect the work of women in the automotive industry? If so, how?)

21. ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในการทำงานเพื่อให้สตรีได้มีส่วนร่วม เกิดความจงรักภักดี มีความมั่นคงในการทำงาน มีความสุขและรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและส่งเสริมงานที่เกิดสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยาวนานหรือไม่ อย่างไร

  
(นาง อัง-อุบลชนนย์ ใจนาค)




(Do you have a policy to support and promote the work culture for women to continuously and sustainably participate, be loyal, feel job security, be happy and have the sense ownership, be able to work fully efficiently and deliver excellent work in line with goals and policies of the organization? If so, how?)

### ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ (Part III: Suggestion)

ท่านคิดว่ารัฐบาลควรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและส่งเสริมสตรีในการทำงานในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์อย่างไร เพื่อให้สตรีมีโอกาสในการทำงานมากขึ้น และสามารถแข่งขันได้แบบยั่งยืน

(In your opinion, how should the government be involved in developing and promoting women with a greater opportunity to work competitively and sustainably in the automotive industry?)

  
(นาง.ดร.อุมา รามศิริภรณ์)

**ภาคผนวก ข**

Certified interview questions for employees (Thai to English)



วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate School of Commerce Burapha University

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

แบบสัมภาษณ์สำหรับพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์  
ของประเทศไทยและมาเลเซีย

เรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมการทำงานของสตรีไทยและสตรี  
มาเลเซีย ต่อการยอมรับการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์”


Interview Questions for the **Employees** in Automotive Industry Sector of  
Thailand and Malaysia

Topic: A Comparative Study of Thai and Malaysian Work Cultures on the  
Acceptance of Women Working in the Automotive Industry.

แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการเขียนวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์  
ในหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาการบริหารงานรัฐวิสาหกิจ  
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ผู้ทำการวิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการให้สัมภาษณ์  
และขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

This interview was prepared with the purpose of being a partial dissertation study in  
the Doctoral of Philosophy Program in Public Management at  
Graduate School of Commerce, Burapha University.

The researcher was very much appreciative for your kind support in the interview.

  
(นางจร.อุบล หนองไผ่)

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

#### Part I: General Information of Interviewees

ชื่อ/Name:	นามสกุล/Surname:		
อายุ/Age:	สัญชาติ/Nationality:		
การศึกษา/Education:			
อาชีพ/Occupation:			
สถานที่ทำงาน/Workplace:			
ตำแหน่ง/Position:		อายุงาน/Service Years:	
หน่วยงานที่สังกัด/Department:			
อีเมล/Email:			
เบอร์โทรศัพท์/Telephone:		มือถือ/Mobile phone:	
วันที่ให้การสัมภาษณ์/Date of interview:			เวลา/Time:
สถานที่ให้สัมภาษณ์/Place of interview:			<input type="radio"/> ตัวต่อตัว/F2F
			<input type="radio"/> Audio/Online


### ส่วนที่ 2 คำถามในการสัมภาษณ์พนักงานในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์

#### Part II: Interview Questions for the Employees in Automotive Industry Sector

##### วัฒนธรรมด้านศาสนา (Religious Culture)

1. คุณมีแนวคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านศาสนาเพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น ความเชื่อ ความเคร่งครัด ความศรัทธา แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ การทำบุญให้ทาน การยอมรับความหลากหลาย

(What do you think about religious culture regarding belief, strictness, faith, practices, merit making, and diversity acceptance in promoting the work of women in automotive industry?)

  
 (นาง.ดร.อุบล สุนทรวิจิตร)

2. คุณคิดว่าวัฒนธรรมทางศาสนาจะมีอุปสรรคต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร

(Do you think whether the religious culture will be a barrier to the work of women in automotive industry? If so, how?)

3. สิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมทางศาสนาให้พนักงานสตรีมีความสุขและสามารถทำงานในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพคืออะไร

(What are the religious – cultural issues that should be supported and promoted by the organization for woman employees to be happy and to be able to work effectively in the organization?)

#### **วัฒนธรรมด้านภาษา (Language Culture)**

4. คุณมีแนวความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านภาษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การใช้ภาษาอังกฤษในการทำงาน แทนการใช้ภาษากลางของประเทศ เช่น ภาษาไทย ภาษามลายู ภาษาจีน ภาษาอินเดีย เป็นต้น


(What do you think about language culture in promoting women to work in the automotive industry such as using English rather than the mother tongue like Thai, Malay, Chinese, etc., in working?)

5. วัฒนธรรมทางด้านภาษาจะเป็นผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร

(Does language culture affect the work of women in the automotive industry? If so, how?)

6. สิ่งสำคัญที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมทางด้านภาษาให้พนักงานสตรีมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลคืออะไร

(What are the language – cultural issues that should be supported and promoted by the

  
(Prof. Dr. Gulshan Singh)

organization for woman employees to develop their knowledge, skills, and ability to work efficiently and effectively?)

### **วัฒนธรรมด้านการสื่อสาร (Communication Culture)**

7. คุณมีแนวคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแสดงออกทางอารมณ์ กริยาท่าทาง การสบตา การสัมผัสกาย ตลอดจนระยะห่างในการสื่อสารกับคู่สนทนา

(What do you think about the communication culture with regard to emotional expressions, gestures, eye contact, physical touching, and personal space while in a conversation in promoting women to work in the automotive industry?)

8. วัฒนธรรมทางด้านการสื่อสาร จะมีผลต่อการทำงานของสตรีหรือไม่ อย่างไร

(Does the communication culture have an effect on the work of women? If so, how?)

9. องค์กรควรมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการสื่อสาร ให้พนักงานสตรีได้มีส่วนร่วม และช่วยให้พวกเขาทำงานอย่างมีความสุขได้อย่างไร

(Should the organization have a policy to support and promote communication culture to involve woman employees into participation and to be able to work effectively in the organization? If so, how?)

### **วัฒนธรรมด้านการแต่งกาย (Culture of dressing)**

10. คุณมีแนวคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแต่งกายโดยสวมใส่ชุดนิฟอร์ม การสวมใส่ชุดประจำชาติ การสวมใส่ชุดทำงานแบบสากล เป็นต้น

  
 (นาง.อรอุมา สิงห์ใจงาม)

(What do you think about the culture of dress code for example wearing a uniform, a national attire, or business formal dress, etc. in promoting women to work in the automotive industry?)

11. คุณคิดว่าวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร

(Do you think whether the culture of dressing will affect the work of women in the automotive industry? If so, how?)

12. คุณคิดว่าองค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการแต่งกายของพนักงานสตรีให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและวัฒนธรรมของประเทศอย่างไร


(In your opinion, how should the organization support and promote the culture of women employees' dress code to suit job characteristics and the culture of own country?)

#### **วัฒนธรรมด้านอาหาร (Food Culture)**

13. เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ คุณมีแนวคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านอาหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาหารของชาวมุสลิม ต้องมีกระบวนการปรุงเป็นพิเศษตามข้อกำหนดของศาสนาอิสลาม และอาหารเพื่อชนชาติอื่น ๆ ที่ไม่ใช่มุสลิม

(To promote women to work in automotive industry, what are your thoughts on food culture particularly the Muslim food that must be specially prepared according to Muslim dietary restrictions and foods for other non-Muslims?)

14. คุณคิดว่าวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ประเภทอาหารที่เป็นข้อกำหนดของศาสนาอิสลาม คือการไม่ทานเนื้อหมู ไม่ทานอาหารที่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์ การรับประทานอาหาร โดยการ

  
( ผอ. ดร. อุนล สุทธิรักษ์ )

ใช้มือหรือใช้ช้อนในการรับประทานอาหาร ตลอดจนการถือศีลอด จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร

(Do you think whether culture related to food such as foods forbidden by Islamic dietary law being pork or foods containing alcohol; the custom of using hands or spoons to scoop food; and fasting will affect women working in the automotive industry? If so, how?)

15. องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านอาหารให้พนักงานสตรีรู้สึกปลอดภัย มีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร


(How should the organization support and promote the culture of food safety so as to make woman employees feel safe and happy, and to be able to work effectively in the organization?)

#### **วัฒนธรรมด้านการศึกษา (Education Culture)**

16. คุณมีแนวคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการศึกษาเพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การรณรงค์ส่งเสริมให้สตรีมีการศึกษาทางด้านที่เกี่ยวข้องกับงานอุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น วิศวกรรมศาสตร์ ช่างกล ยานยนต์ ไฟฟ้า การบริหารจัดการด้านโลจิสติก เป็นต้น

(What are your thoughts on the culture of education in promoting women to work in the automotive industry; for example, the campaign encouraging women to study more on industrial work such as industrial engineering, mechanic, automotive and electrical engineering; logistic management and etc.?)

17. วัฒนธรรมทางด้านการศึกษามีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร

  
(ดร. อาร. อุนลวงค์ (หญิง))



(Will the education culture affect the work of women in the automotive industry? If so, how?)

18. คุณคิดว่าองค์กรควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมในด้านการศึกษาสำหรับพนักงานสตรีอย่างไร ให้สตรีได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และให้ได้รับโอกาสในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต

(In your opinion, how should the organization support and promote education for woman employees so that they can develop their knowledge and ability, and have an opportunity to work in a higher position in the future?)


#### วัฒนธรรมในการทำงาน (Work Culture)

19. คุณมีแนวคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน เพื่อส่งเสริมสตรีสำหรับการทำงานภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เช่น การตรงต่อเวลา การมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของงาน การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำ ความกล้าในการรับความเสี่ยง การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ การยอมรับความหลากหลายในด้านต่าง ๆ รวมถึงความเสมอภาคและโอกาสสำหรับสตรี

(What are your thoughts on the work culture regarding punctuality, determination to work success, creativity, change acceptance, participation, teamwork, entrepreneurial spirit, diversity acceptance, equality, and work opportunity for women, in promoting women working in the automotive industry to be able to sustainably compete? (in promoting women to work and sustainably compete in the automotive industry?)

20. วัฒนธรรมในการทำงาน จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่อย่างไร

(Will the work culture affect the work of women in the automotive industry? If so, how?)

  
(พณ.ดร.อนุช วัฒนกุล)


21. สิ่งสำคัญที่องค์กรควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในการทำงาน ให้สตรีได้มีส่วนร่วม เกิดความจงรักภักดี มีความมั่นคงในการทำงาน มีความสุขและรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและส่งมอบงานที่ดีเลิศสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยาวนานคืออะไร

(What are the important issues relating to the work culture that should be supported and promoted by the organization in order to involve woman employees into participation, and also to develop in them the sense of loyalty, job security, happiness, and ownership so that they can work fully efficiently and continuously and sustainably deliver excellent work in line with goals and policies to the organization?)

### ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ (Part III: Suggestion)

คุณคิดว่าหน่วยงานรัฐบาลควรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและส่งเสริมสตรีในการทำงานในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์อย่างไร เพื่อให้สตรีมีโอกาสในการทำงานมากขึ้น และสามารถแข่งขันได้แบบยั่งยืน

(In your opinion, how should the government be involved in developing and promoting women with a greater opportunity to work competitively and sustainably in the automotive industry?)

  
(พล.ดร.อนุช สุวงศ์อุทก)

**ภาคผนวก ข**

Certified translate back interview questions for executive (English to Thai)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate School of Commerce Burapha University

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี



Interview Questions for **Executives** in Automotive Industry  
of Thailand and Malaysia

Topic: A Comparative Study of Thai and Malaysian Work Cultures on the  
Acceptance of Women Working in the Automotive Industry.

แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารในอุตสาหกรรมยานยนต์  
ของประเทศไทยและมาเลเซีย  
เรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมการทำงานไทยและมาเลเซีย  
ต่อการยอมรับการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์”

This interview was prepared with the purpose of being a partial dissertation study in  
the Doctoral of Philosophy Program in Public Management at Graduate School of  
Commerce, Burapha University. The researcher was very much appreciative for your  
kind support in the interview.

แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการเรียนวิชาการศึกษาคุณวุฒิพนธ์  
ในหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารงานรัฐวิสาหกิจ  
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ผู้ทำการวิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการให้สัมภาษณ์  
และขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

(อ.ดร.อนุชิต วัฒนใจบุญ)  
Ph.D. in Applied Linguistic

**Part I: General Information of Interviewees****ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์**

ชื่อ/Name:	นามสกุล/Surname:		
อายุ/Age:	สัญชาติ/Nationality:		
การศึกษา/Education:			
อาชีพ/Occupation:			
สถานที่ทำงาน/Workplace:			
ตำแหน่ง/Position:		อายุงาน/Service Years:	
หน่วยงานที่สังกัด/Department:			
อีเมล/Email:			
เบอร์โทรศัพท์/Telephone:		มือถือ/Mobile phone:	
วันที่ให้การสัมภาษณ์/Date of interview:			เวลา/Time:
สถานที่ให้สัมภาษณ์/Place of interview:			<input type="radio"/> ตัวต่อตัว/F2F
			<input type="radio"/> Audio/Online

**Part II: Interview Questions for Executives in Automotive Industry Sector****ส่วนที่ 2 คำถามในการสัมภาษณ์ผู้บริหารในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์****Religious Culture (วัฒนธรรมด้านศาสนา)**

1. What do you think about religious culture regarding belief, strictness, faith, practices, merit making, and diversity acceptance in promoting women to work in automotive industry?

(ท่านมีแนวความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านศาสนา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น ความเชื่อ ความเคร่งครัด ความศรัทธา แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ การทำบุญให้ทาน การยอมรับความหลากหลาย) .

  
(พณ.ดร.อุบล วัฒนศิริกุล)

2. Do you think whether the religious culture will be a barrier to the work of women in automotive industry? If so, how?

(ท่านคิดว่าวัฒนธรรมด้านศาสนาจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร)

3. Do you have a policy to support and promote religious culture so as to make woman employees happy and be able to work in your organization effectively? If so, how?

(ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านศาสนาให้พนักงานสตรีมีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรของท่านอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร)

#### **Language Culture (วัฒนธรรมด้านภาษา)**

4. What do you think about language culture in promoting the work of women in the automotive industry such as using English rather than the mother tongue like Thai, Malay, Chinese, Tamil, etc., in working?

(ท่านมีแนวความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านภาษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การใช้ภาษาอังกฤษในการทำงาน แทนการใช้ภาษากลางของประเทศ เช่น ภาษาไทย ภาษามลายู ภาษาจีน ภาษาทมิฬ เป็นต้น)

5. Do you think whether the language will affect the work of women in the automotive industry? If so, how?

(ท่านคิดว่าภาษาจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร)

6. Do you have a policy to support and promote the culture of language so that woman employees can develop their knowledge, skills and ability to work effectively in the organization? If so, how?

(ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านภาษาให้พนักงานสตรีมีการพัฒนาความรู้ทักษะ และสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร)

  
(นาง.ดร.อุบล สิงห์ใจอุบล)

### Communication Culture (วัฒนธรรมด้านการสื่อสาร)

7. What do you think about the communication culture with regard to emotional expressions, gestures, physical touching, and personal space while in a conversation in promoting the work of women in the automotive industry?

(ท่านมีแนวความคิดอย่างไร บ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแสดงออกทางอารมณ์ กิริยาท่าทาง การสบตา การสัมผัสกาย ตลอดจนระยะห่างในการขึ้นสื่อสารกับคู่สนทนา)

8. Do you think whether the communication culture will affect the work of women in the automotive industry? If so, how?


(ท่านคิดว่าวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร)

9. Do you have a policy to support and promote communication culture to involve woman employees into participation and to be able to work effectively in the organization? If so, how?

(ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการสื่อสารเพื่อให้พนักงานสตรีมีส่วนร่วม และสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร)

### Culture of dressing (วัฒนธรรมด้านการแต่งกาย)

10. What do you think about the culture of dress code for example wearing a uniform, a national attire, or business formal dress, etc. in promoting women to work in the automotive industry?

  
(นางสาว อุนดา อานนโงนที)

(ท่านมีแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแต่งกายโดยสวมใส่ชุดนิฟอร์ม การสวมใส่ชุดประจำชาติ การสวมใส่ชุดทำงานแบบสากล เป็นต้น)

11. Do you think whether the culture of dressing will affect the work of women in the automotive industry? If so, how?

(ท่านคิดว่าวัฒนธรรมด้านการแต่งกายจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร)

12. Do you have a policy to support and promote the culture of dress code so as to involve woman employees and to make them happy and be able to work in your organization effectively? If so, how?


(ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการแต่งกายเพื่อให้พนักงานสตรีมีส่วนร่วม มีความสุขและสามารถทำงาน ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร)

#### **Food Culture (วัฒนธรรมด้านอาหาร)**

13. To promote women to work in automotive industry, what are your thoughts on food culture particularly the Muslim food that must be specially prepared according to Muslim dietary restrictions and foods for other non-Muslims?

(เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ท่านมีแนวความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านอาหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาหารของชาวมุสลิม ต้องมีกระบวนการปรุงเป็นพิเศษตามข้อกำหนดของศาสนาอิสลาม และอาหารเพื่อชนชาติอื่น ๆ ที่ไม่ใช่มุสลิม)

14. Do you think whether culture related to food such as foods forbidden by Islamic dietary law being pork or foods containing alcohol; the custom of using hands or spoons to scoop food; and fasting will affect women working in the automotive industry? If so, how?

  
(นาย.ดร.อนุชิต สมานใจกุล)



(ท่านคิดว่าวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ประเภทอาหารที่เป็นข้อจำกัดของศาสนา อิสลาม เช่น เนื้อหมู หรืออาหารที่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์ การรับประทานอาหาร โดยการ ใช้มือหรือใช้ช้อนในการตักอาหาร ตลอดจนการถือศีลอด จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร)

15. Do you have a policy to support and promote the culture of food safety so as to make woman employees feel safe and happy, and to be able to work effectively in the organization? If so, how?

(ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านความปลอดภัยของอาหารเพื่อให้พนักงานสตรีรู้สึกปลอดภัย มีความสุขและสามารถทำงาน ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร)

#### **Education Culture (วัฒนธรรมด้านการศึกษา)**

16. What are your thoughts on the culture of education in promoting women to work in the automotive industry; for example, the campaign encouraging women to study more on industrial work such as industrial engineering, mechanic, automotive and electrical engineering; logistic management and etc.?

(ท่านมีแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการศึกษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การรณรงค์ส่งเสริมให้สตรีศึกษาทางด้านที่เกี่ยวข้องกับงานอุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น วิศวกรรมช่างกล ยานยนต์ ไฟฟ้า การบริหารจัดการด้านโลจิสติก เป็นต้น)

17. Do you think whether education will affect the work of women in the automotive industry? If so, how?

(ท่านคิดว่าการศึกษาจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร)



Chalor Or. Onal (คุณชัชวาลย์ อ่อน)

18. Do you have a policy to support and promote the education culture for woman employees to participate and to develop their potential in order to increase their performance in the organization efficiently? If so, how?

(ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการศึกษาเพื่อให้พนักงานสตรีมีส่วนร่วมและมีการพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร)

### Work Culture (วัฒนธรรมในการทำงาน)


19. What are your thoughts on the work culture, such as punctuality, determination to work success, creativity, change acceptance, leadership and propensity to take risk, participation, teamwork, entrepreneurial spirit, diversity acceptance, equality, and work opportunity for women, in promoting women working in the automotive industry to be able to sustainably compete?

(ท่านมีแนวคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน เพื่อส่งเสริมสตรีที่ทำงานในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เช่น การตรงต่อเวลา การมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของงาน การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำ ความกล้าในการรับความเสี่ยง การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ การยอมรับความหลากหลายในด้านต่าง ๆ รวมถึงความเสมอภาคและโอกาสสำหรับสตรี)

20. Do you think whether the work culture will affect the work of women in the automotive industry? If so, how?

(ท่านคิดว่าวัฒนธรรมในการทำงาน จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร)

21. Do you have a policy to support and promote the work culture for women to continuously and sustainably participate, be loyal, feel job security, be happy and have

  
(นาง.ดร.อุบล สอนวิเชียร)


the sense ownership, be able to work fully efficiently and deliver excellent work in line with goals and policies of the organization? If so, how?

(ท่านมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในการทำงานเพื่อให้สตรีได้มีส่วนร่วม เกิดความจงรักภักดี มีความมั่นคงในการทำงาน มีความสุขและรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและส่งมอบงานที่เลิศสอคล้องกับเป้าหมายและนโยบายให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยาวนานหรือไม่ อย่างไร)

### Part III: Suggestion (ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ)

In your opinion, how should the government be involved in developing and promoting women with a greater opportunity to work competitively and sustainably in the automotive industry?

(ท่านคิดว่ารัฐบาลควรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและส่งเสริมสตรีในการทำงานในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์อย่างไร เพื่อให้สตรีมีโอกาในการทำงานมากขึ้น และสามารถแข่งขันได้แบบยั่งยืน)

  
(นาง.ดร.อุบล วัฒนศิริกุล)

**ภาคผนวก ฅ**

Certified translate back interview questions for employees (English to Thai)



วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate School of Commerce Burapha University

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

Interview Questions for the **Employees** in Automotive Industry Sector of  
Thailand and Malaysia


Topic: A Comparative Study of Thai and Malaysian Work Cultures on the  
Acceptance of Women Working in the Automotive Industry.

แบบสัมภาษณ์สำหรับพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์  
ของประเทศไทยและมาเลเซีย

เรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมการทำงานของสตรีไทยและสตรี  
มาเลเซีย: ต่อการยอมรับการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์”

This interview was prepared with the purpose of being a partial dissertation study in  
the Doctoral of Philosophy Program in Public Management at Graduate School of  
Commerce, Burapha University. The researcher was very much appreciative for your  
kind support in the interview.

แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการเรียนวิชาการศึกษาคุณภูมิพนธ์  
ในหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารงานรัฐวิสาหกิจ  
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ผู้ทำการวิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการให้สัมภาษณ์  
และขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

  
(ดร.ดร.อนุช วัฒนใจคุณ)


**Part I: General Information of Interviewees****ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์**

ชื่อ/Name:	นามสกุล/Surname:		
อายุ/Age:	สัญชาติ/Nationality:		
การศึกษา/Education:			
อาชีพ/Occupation:			
สถานที่ทำงาน/Workplace:			
ตำแหน่ง/Position:	อายุงาน/Service Years:		
หน่วยงานที่สังกัด/Department:			
อีเมล/Email:			
เบอร์โทรศัพท์/Telephone:	มือถือ/Mobile phone:		
วันที่ให้การสัมภาษณ์/Date of interview:	เวลา/Time:		
สถานที่ให้สัมภาษณ์/Place of interview:	<input type="radio"/> ตัวต่อตัว/F2F		
	<input type="radio"/> Audio/Online		

**Part II: Interview Questions for the Employees in Automotive Industry Sector****ส่วนที่ 2 คำถามในการสัมภาษณ์พนักงานในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์****Religious Culture (วัฒนธรรมด้านศาสนา)**

1. What do you think about religious culture regarding belief, strictness, faith, practices, merit making, and diversity acceptance in promoting the work of women in automotive industry?

(คุณมีแนวคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านศาสนา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น ความเชื่อ ความเคร่งครัด ความศรัทธา แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ การทำบุญให้ทาน การยอมรับความหลากหลาย)

  
(นาง.จารุ-อุมา สอนใจวิเศษย์)

2. Do you think whether the religious culture will be a barrier to the work of women in automotive industry? If so, how?

(คุณคิดว่าวัฒนธรรมทางศาสนาจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร)

3. What are the religious – cultural issues that should be supported and promoted by the organization for woman employees to be happy and to be able to work effectively in the organization?

(สิ่งสำคัญวัฒนธรรมทางศาสนาที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมเพื่อให้พนักงานสตรีมีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพคืออะไร)

#### Language Culture (วัฒนธรรมด้านภาษา)


4. What do you think about language culture in promoting women to work in the automotive industry such as using English rather than the mother tongue like Thai, Malay, Chinese, etc., in working?

(คุณมีแนวความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านภาษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การใช้ภาษาอังกฤษในการทำงาน แทนการใช้ภาษากลางของประเทศ เช่น ภาษาไทย ภาษามลายู ภาษาจีน ภาษาอินเดีย เป็นต้น)

5. Does language culture affect the work of women in the automotive industry? If so, how?

(วัฒนธรรมทางด้านภาษาจะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร)

6. What are the language – cultural issues that should be supported and promoted by the organization for woman employees to develop their knowledge, skills, and ability to work efficiently and effectively?

  
(นาง.อรุณศรี สอนวิชาฯ)

(สิ่งสำคัญทางวัฒนธรรมทางด้านภาษาที่องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมทางด้านภาษา เพื่อให้พนักงานสตรีมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลคืออะไร)

### Communication Culture (วัฒนธรรมด้านการสื่อสาร)

7. What do you think about the communication culture with regard to emotional expressions, gestures, eye contact, physical touching, and personal space while in a conversation in promoting women to work in the automotive industry?

(คุณมีแนวคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการสื่อสาร เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแสดงออกทางอารมณ์ กริยาท่าทาง การสบตา การสัมผัสกาย ตลอดจนระยะห่าง ในการขึ้นสื่อสารกับคู่สนทนา)


8. Does the communication culture have an effect on the work of women? If so, how? (วัฒนธรรมทางด้านการสื่อสาร จะมีผลต่อการทำงานของสตรีหรือไม่ อย่างไร)

9. องค์กรควรมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการสื่อสารเพื่อให้พนักงานสตรีได้มีส่วนร่วม และช่วยให้พวกเขาทำงานอย่างมีความสุขหรือไม่ อย่างไร

(Should the organization have a policy to support and promote communication culture to involve woman employees into participation and to be able to work effectively in the organization? If so, how?)

### Culture of dressing (วัฒนธรรมด้านการแต่งกาย)

10. What do you think about the culture of dress code for example wearing a uniform, a national attire, or business formal dress, etc. in promoting women to work in the automotive industry?

  
 (นางสาว อรุณดา สิมขันธ์)



(คุณมีแนวคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การแต่งกายโดยสวมใส่ชุดนิฟอร์ม การสวมใส่ชุดประจำชาติ การสวมใส่ชุดทำงานแบบสากล เป็นต้น)

11. Do you think whether the culture of dressing will affect the work of women in the automotive industry? If so, how?

(คุณคิดว่าวัฒนธรรมด้านการแต่งกาย จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่อย่างไร)

12. In your opinion, how should the organization support and promote the culture of women employees' dress code to suit job characteristics and the culture of own country?


(คุณคิดว่าองค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการแต่งกายของพนักงานสตรีให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและวัฒนธรรมของประเทศอย่างไร)

### Food Culture (วัฒนธรรมด้านอาหาร)

13. To promote women to work in automotive industry, what are your thoughts on food culture particularly the Muslim food that must be specially prepared according to Muslim dietary restrictions and foods for other non-Muslims?

(เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ คุณมีแนวคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านอาหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาหารของชาวมุสลิม ที่ต้องมีกระบวนการปรุงเป็นพิเศษตามข้อกำหนดของศาสนาอิสลาม และอาหารเพื่อชนชาติอื่น ๆ ที่ไม่ใช่มุสลิม)

14. Do you think whether culture related to food such as foods forbidden by Islamic dietary law being pork or foods containing alcohol; the custom of using hands or

  
(นางสาว อรุณดา สอนศิริกุล)

spoons to scoop food; and fasting will affect women working in the automotive industry? If so, how?

(คุณคิดว่าวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ประเภทอาหารที่เป็นข้อจำกัดของศาสนาอิสลาม เช่น เนื้อหมู หรืออาหารที่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์ การรับประทานอาหาร โดยการใช้มือหรือใช้ช้อนในการตักอาหาร ตลอดจนการถือศีลอด จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่อย่างไร)

15. How should the organization support and promote the culture of food safety so as to make woman employees feel safe and happy, and to be able to work effectively in the organization?

(องค์กรควรสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านความปลอดภัยของอาหารเพื่อให้พนักงานสตรีรู้สึกปลอดภัย มีความสุขและสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร)

#### Education Culture (วัฒนธรรมด้านการศึกษา)

16. What are your thoughts on the culture of education in promoting women to work in the automotive industry; for example, the campaign encouraging women to study more on industrial work such as industrial engineering, mechanic, automotive and electrical engineering; logistic management and etc.?

(คุณมีแนวคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมด้านการศึกษา เพื่อส่งเสริมการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น การรณรงค์ส่งเสริมให้สตรีมีการศึกษาทางด้านที่เกี่ยวข้องกับงานอุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น วิศวกรรมศาสตร์ ช่างกล ยานยนต์ ไฟฟ้า การบริหารจัดการด้านโลจิสติก เป็นต้น)

17. Will the education culture affect the work of women in the automotive industry? If so, how?

(วัฒนธรรมทางด้านการศึกษามีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่อย่างไร)

  
 (นางสาวอุษณีย์ สอนใจ)

18. In your opinion, how should the organization support and promote education for woman employees so that they can develop their knowledge and ability, and have an opportunity to work in a higher position in the future?

(คุณคิดว่าองค์กรควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมในด้านการศึกษาสำหรับพนักงานสตรีอย่างไร เพื่อให้สตรีได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และให้ได้รับโอกาสในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต)

### Work Culture (วัฒนธรรมในการทำงาน)


19. What are your thoughts on the work culture regarding punctuality, determination to work success, creativity, change acceptance, participation, teamwork, entrepreneurial spirit, diversity acceptance, equality, and work opportunity for women, in promoting women working in the automotive industry to be able to sustainably compete? (in promoting women to work and sustainably compete in the automotive industry?)

(คุณมีแนวคิดอย่างไรเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน เพื่อส่งเสริมสตรีสำหรับการทำงาน ภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เช่น การตรงต่อเวลา การมีความมุ่งมั่น ความสำเร็จของงาน การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำ ความกล้าในการรับความเสี่ยง การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ การยอมรับความหลากหลายในด้านต่าง ๆ รวมถึงความเสมอภาคและโอกาสสำหรับสตรี)

20. Will the work culture affect the work of women in the automotive industry? If so, how?

(วัฒนธรรมในการทำงาน จะมีผลต่อการทำงานของสตรีในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์หรือไม่ อย่างไร)

21. What are the important issues relating to the work culture that should be supported and promoted by the organization in order to involve woman employees into participation, and also to develop in them the sense of loyalty, job security, happiness,

  
Chat.อร.อร. อุด วิเศษศิริกุล


and ownership so that they can work fully efficiently and continuously and sustainably deliver excellent work in line with goals and policies to the organization?

(ตั้งสำคัญที่องค์กรควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมวัฒนธรรมในการทำงานเพื่อให้สตรีได้มีส่วนร่วม เกิดความจงรักภักดี มีความมั่นคงในการทำงาน มีความสุขและรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและส่งมอบงานที่เลิศสอคล้องกับเป้าหมายและนโยบายให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยาวนานคืออะไร)

### Part III: Suggestion (ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ)

In your opinion, how should the government be involved in developing and promoting women with a greater opportunity to work competitively and sustainably in the automotive industry?

(คุณคิดว่าหน่วยงานรัฐบาลควรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและส่งเสริมสตรีในการทำงานในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์อย่างไร เพื่อให้สตรีมีโอกาสในการทำงานมากขึ้น และสามารถแข่งขันได้แบบยั่งยืน)

  
(พร.อร อุตสาหกรรม)