

# วิเคราะห์ค่านิยมการทำงานของนักธุรกิจระดับสูง

ประเทศต่างๆ ในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

An Analysis of work-related values of the CEO among different  
nations in Southeast Asian Countries

ดร.อุทิศ ศิริวรรณ

บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏสวนดุสิต

Dr.Udis Sirivarn, DIBA

The Graduate School, Rajaphat Institute Suan Dusit

## บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญ ๒ ประการคือเพื่อศึกษาและวิเคราะห์ค่านิยมการทำงานของ Chief Executive Officer (CEO) ประเทศต่างๆ ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และเพื่อนำเสนอกรอบแนวคิดเพื่อการวิเคราะห์ค่านิยมการทำงานของพนักงานองค์กรต่างๆ ที่ดำเนินกิจการในกลุ่มประเทศอาเซียน จากการศึกษพบว่าค่านิยมการทำงานของ CEO ประเทศต่างๆ มีความสัมพันธ์กับแนวคิดทางวิทยาศาสตร์ จิตวิญญาณแบบตะวันตก และภูมิปัญญาตะวันออกตามลำดับ จากนั้นได้นำเสนอกรอบแนวคิดเพื่อการวิเคราะห์ค่านิยมการทำงานของพนักงานองค์กรบริษัทต่างๆ ในกลุ่มประเทศอาเซียนซึ่งมีที่มาจากการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมการทำงานแบบตะวันตก ตะวันออกกลาง และตะวันออกไกลตามลำดับ

## Abstract

Purpose of this article was to study and analyze work-related values of the CEO among different nations in the Southeast Asia and to propose a model for work-related values of staff in different firms in the ASEAN region. It was found that the work-related values of the CEO in the Southeast Asia were related to scientific mind, western soul and eastern spirit respectively. Finally, a new model as derived from the western behavior, the middle-east behavior and the eastern behavior was proposed for work-related value analysis of staff in major firms operated in ASEAN countries.

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ชีวิตและงานของนักธุรกิจชายและหญิงที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (CEO) ของประเทศต่างๆ ในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เป็นเรื่องที่น่าสนใจศึกษาวิเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางในการทำธุรกิจสำหรับผู้สนใจเรียนสายบริหารธุรกิจระดับมหาบัณฑิต (MBA) และผู้สนใจแนวคิดการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ประเด็นที่น่าสนใจมิใช่จำกัดเฉพาะความร่ำรวยและความมีชื่อเสียง แต่สิ่งที่ยิ่งใหญ่นั้นคือแนวทางการดำเนินชีวิต (Lifestyle) ที่นักธุรกิจเหล่านี้เพิ่มคุณค่า (Added Value) เข้าไปในธุรกิจ (Business) ความเป็นมืออาชีพ (Professional Sector) และประเทศชาติ (Nations) ค่านิยมการทำงานต่างๆ เหล่านี้สะท้อนออกไปยังวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ระดับองค์กรส่งผลให้ธุรกิจของนักธุรกิจในประเทศกลุ่มอาเซียนเหล่านี้สามารถแข่งขันได้ในระดับโลก และสามารถปรับตัวรับกระแสเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ที่รุกคืบเข้ามาอย่างรวดเร็วและไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้

นับจากวิกฤตเศรษฐกิจทางเอเชียตั้งแต่ปี ๒๕๔๐ เป็นต้นมา ได้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นในประเทศแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ สถิติการเปลี่ยนแปลงในองค์กรต่างๆ ได้เพิ่มจำนวนขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์กรสำคัญ ได้แก่ ธุรกิจสายการบิน ธุรกิจการท่องเที่ยว ธุรกิจปิโตรเคมี ธุรกิจโทรคมนาคม ธุรกิจธนาคาร การประกันภัย และการเงินล้วนเผชิญความเปลี่ยนแปลงรวดเร็วที่เกิดจากเทคโนโลยีและกระแสโลกาภิวัตน์ ถึงวันนี้ธุรกิจใหญ่ๆ ทั้งหลายแบ่งได้เพียงแค่ ๒ กลุ่ม โดยกลุ่มแรกได้แก่ กลุ่มที่เปลี่ยนแปลงปรับตัวเข้ากับกระแสการแข่งขันที่รุนแรง และกลุ่มหลังได้แก่ กลุ่มที่ล้มหายตายจากเพราะไม่สามารถยืนหยัดต้านทานกระแสการเปลี่ยนแปลงได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ CEO ระดับโลกท่านหนึ่งคือ Jack Welch CEO ของ General Electric ที่กล่าวคำพูดไว้เป็นสัจธรรมว่า “(องค์กร) จะเปลี่ยนแปลงหรือจะตาย” (Kotler 1999)

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นรวดเร็ว บริษัทต่างๆ ไม่สามารถจะดำเนินการโดยผูกติดกับค่านิยมการทำงานแบบเดิมๆ อีกต่อไป หากต้องการพบความสำเร็จที่ยั่งยืน และยืนหยัดต้านกระแสการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วที่เกิดจากเทคโนโลยีและกระแสโลกาภิวัตน์ โดยบริษัทเหล่านี้ต้องปรับองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดและปรัชญาการทำงานสมัยใหม่

จากกระแสความเปลี่ยนแปลง และผลกระทบที่กล่าวมาข้างต้น นำไปสู่ประเด็นปัญหาที่น่าสนใจศึกษาค่านิยมการทำงานของ CEO ประเทศต่างๆ ในแถบอาเซียนเพื่อวิเคราะห์และตรวจสอบดูว่าค่านิยมการทำงานของ CEO ประเทศต่างๆ ในแถบอาเซียนสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและกระแสโลกาภิวัตน์หรือไม่ ? และเป็นไปได้หรือไม่ที่จะมีการนำเสนอกรอบแนวคิดเพื่อการวิเคราะห์ค่านิยมการทำงานของพนักงานองค์กรต่างๆ ในประเทศกลุ่มอาเซียนที่มีลักษณะการทำธุรกิจเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ?

## วัตถุประสงค์

๑. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ค่านิยมการทำงานของ CEO ประเทศต่างๆ ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
๒. เพื่อนำเสนอกรอบแนวคิดเพื่อการวิเคราะห์ค่านิยมการทำงานของพนักงานองค์กรระหว่างประเทศในกลุ่มประเทศอาเซียน

## กรอบทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

England (1978) กล่าวว่าความรู้เกี่ยวกับระบบค่านิยมการทำงานจะช่วยให้สามารถออกแบบระบบแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพได้ นอกจากนี้ยังได้ตั้งข้อสังเกตว่าความหมายของ “การทำงาน” สามารถสรุปโดยย่อเหลือเพียง ๓ ประเด็นสำคัญได้แก่

๑. ความเป็นศูนย์กลางของการทำงาน
๒. เป้าหมายของการทำงาน และ

๓. ค่านิยมทางสังคมเกี่ยวกับการทำงาน

ความสำคัญของค่านิยมเกี่ยวกับการทำงานทั้ง  
๓ ประเด็นนี้พิจารณาได้จากปริมาณงานที่ทำเสร็จแล้ว  
และประโยชน์ต่างๆ ที่คาดว่าจะได้รับ (หลังจากทำงานสำเร็จ  
ลุล่วง)

Gartland (1984) ได้นำเสนอว่าค่านิยมสามารถ  
อธิบายได้ในฐานะรูปแบบหรือเครื่องมือที่เชื่อมโยงระหว่าง  
ความต้องการภายในของบุคคลทั้งด้านกายและจิต ตลอดจน  
ถึงกิจกรรมเฉพาะทางที่เป็นไปเพื่อความบริบูรณ์แห่งความ  
ต้องการแต่ละด้าน Knoop (1991) ได้ศึกษาเพิ่มเติมและ  
ได้ข้อสรุปว่า ค่านิยมการทำงานหมายถึงระดับความเข้มข้น  
ของคุณค่า ความสำคัญ และความสามารถทำตามใจ  
ต้องการของสิ่งที่เกิดขึ้น ณ ที่ทำงาน การประเมินค่านิยม

คือการกระทำเชิงคุณภาพ การประเมินภายในและการตัดสินใจ  
สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการกระทำ และความพยายาม ล่าสุด  
Chew and Putti (1995) ได้ศึกษาและนำเสนอว่าค่านิยม  
เป็นปัจจัยหลักที่ควบคุมทัศนคติที่มีต่อการทำงาน และ  
พฤติกรรมการทำงาน

## กำเนิดของค่านิยมการทำงานของนักธุรกิจ ในกลุ่มประเทศอาเซียน

ค่านิยมการทำงานของนักธุรกิจในกลุ่มประเทศ  
อาเซียนมีที่มาจาก ๓ แนวคิด ได้แก่แนวคิดแบบวิทยา-  
ศาสตร์ ภูมิปัญญาตะวันออก และจิตวิญญาณตะวันตก  
ดังที่แสดงไว้ในตารางที่ ๑

ตารางที่ ๑ เปรียบเทียบแนวคิดแบบวิทยาศาสตร์ภูมิปัญญาตะวันออกและจิตวิญญาณแบบตะวันตก (Mote, 1989)

แนวคิดแบบวิทยาศาสตร์	ภูมิปัญญาตะวันออก	จิตวิญญาณแบบตะวันตก
ค้นหาความจริง	ค้นหาแนวทางดับทุกข์และความรู้	ค้นหาความเชื่อในพระเจ้า
วิทยาศาสตร์	ดวง กรรม และการกลับชาติมาเกิด	พระเจ้า
เหตุผล	ขนบธรรมเนียมประเพณีทางสังคม	ศรัทธา(งมงาย)มากกว่าเหตุผล
กฎเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์		ลัทธิความเชื่อ
วิถีชีวิตแบบวิทยาศาสตร์	ศีล ๕	ข้อบังคับทางศาสนา
พฤติกรรมเป็นวิทยาศาสตร์	นับถือพระ/นับถือผี	นับถือพระเจ้า

## ความสัมพันธ์ระหว่างอารยธรรมลุ่มแม่น้ำ กำเนิดศาสนา และพฤติกรรมมนุษย์

ค่านิยมการทำงานมีที่มาจากพฤติกรรมมนุษย์  
โดยวิถีชีวิตของมนุษย์เกิดจากเชื้อชาติ ภาษาของตนเอง  
สำหรับภาษานั้นถือว่าเป็นบ่อเกิดที่สำคัญในการแสดงออก  
ทางพฤติกรรมมนุษย์ และใช้สื่อสารระหว่างบุคคลและ  
สังคมที่สังกัด ในอดีตการยึดครองที่ดินได้กลายเป็นการ  
กำหนดพฤติกรรมระหว่างผู้มีที่ดินมากและไม่มีที่ดิน สภาพ  
ดังกล่าวได้แบ่งคนออกเป็นชนชั้น และฐานะทางสังคมที่

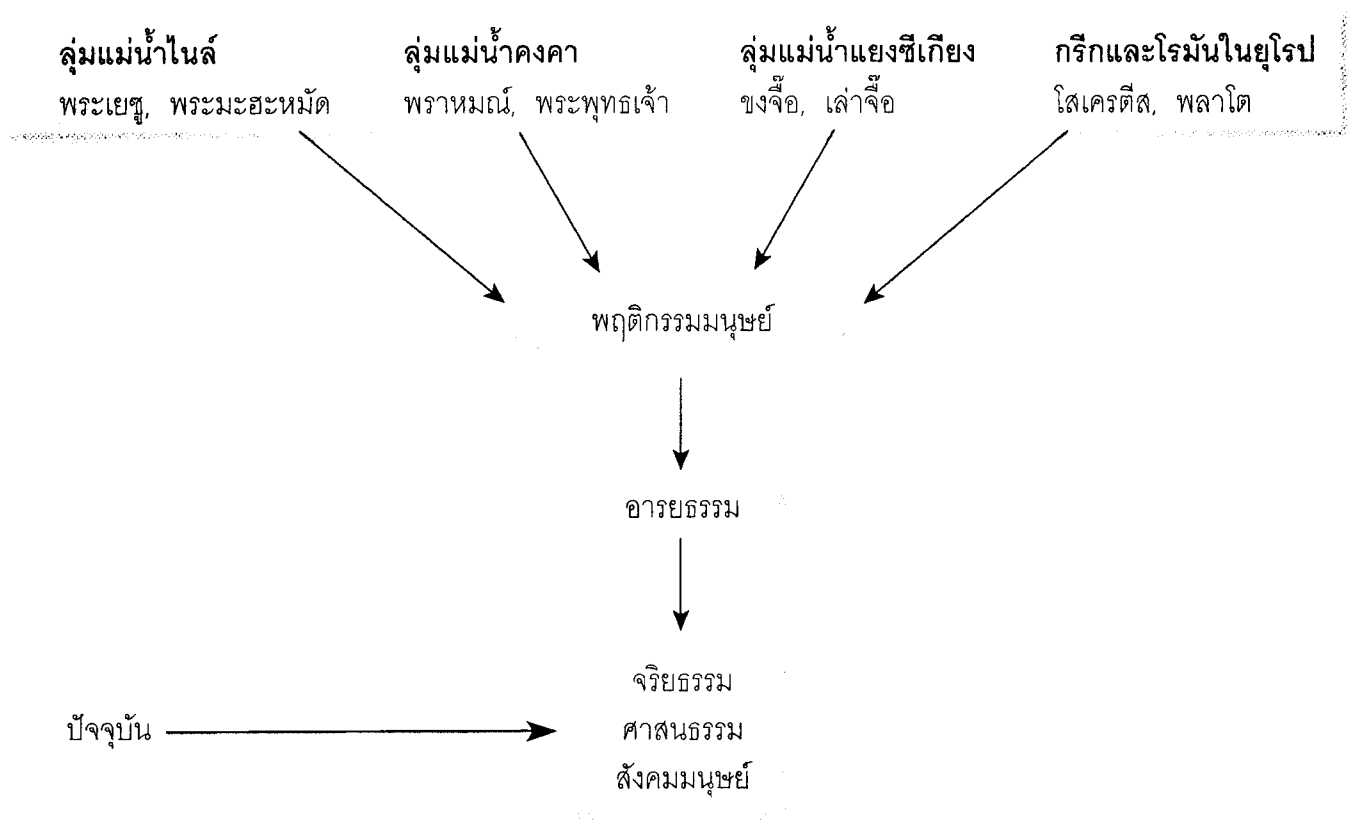
เหลื่อมล้ำต่ำสูงไม่เท่ากัน โดยแบ่งเป็นผู้มีปัญญาและ  
ด้อยปัญญา ภาษานับได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญควบคู่กับ  
แหล่งเศรษฐกิจและปัญญาซึ่งเป็นที่มาของพฤติกรรมศาสตร์  
ต่อมาได้เกิดแนวคิดรวบรวมบุคคลเข้าด้วยกันโดยอาศัยหลัก  
จริยศาสตร์ทางศาสนาเข้ามาเป็นแกนกลางของแนวความคิด  
และวัฒนธรรม ดังนั้นประเพณีต่างๆ จึงกลายเป็น  
จริยศาสตร์แห่งความคิด เช่น จริยศาสตร์ฮินดู พราหมณ์  
จริยศาสตร์เต๋า ขงจื้อ จริยศาสตร์พุทธ จริยศาสตร์คริสต์  
และจริยศาสตร์มุสลิม ซึ่งสัมพันธ์กับลุ่มแม่น้ำไนล์ ลุ่มแม่น้ำ



แย่งชิงแย่ง และลุ่มแม่น้ำคงคา โดยลุ่มแม่น้ำไนล์เป็นถิ่นกำเนิดของศาสนาคริสต์ และอิสลาม ส่วนอารยธรรมตะวันตกนั้นเกิดจากอิทธิพลของปรัชญากรีกและโรมันในยุโรปและทวีปแอฟริกา และลุ่มแม่น้ำคงคาได้กลายเป็น

แหล่งเกิดนิกายศาสนา แต่ที่สำคัญคือ ศาสนาฮินดู และศาสนาพุทธ ส่วนลุ่มแม่น้ำแยงซีเกียงได้เกิดนักจริยศาสตร์ที่ยิ่งใหญ่คือขงจื้อ และเล่าจื้อ รูปภาพที่ ๑ ประกอบ (บุญทัน ดอกไธสง, ๒๕๒๘, หน้า ๑๐-๑๑)

ภาพที่ ๑ ความสัมพันธ์ระหว่างลุ่มแม่น้ำและกำเนิดพระศาสดาและนักปรัชญาชั้นนำของโลก  
(ปรับปรุงจากบุญทัน ดอกไธสง, ๒๕๒๘, หน้า ๑๑)



พฤติกรรมมนุษย์ในแต่ละสายย่อมมีอิทธิพลต่อมนุษย์ทั่วโลก ซึ่งสามารถสร้างกรอบแนวคิด (Model) เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และวิจัยเพิ่มเติมดังนี้

# ศาสนาและปรัชญาที่มีอิทธิพลต่อค่านิยมการทำงาน

กรีก โรมัน ยุโรป

แนวคิดการใช้เหตุผลทางวิทยาศาสตร์

↓  
จิตวิทยาตะวันตก

↓  
พฤติกรรมตะวันตก

ตะวันออกกลาง

คัมภีร์ไบเบิล

คัมภีร์อัลกุรอาน

บัญญัติ ๑๐ ประการ

↓  
จิตวิทยาตะวันออกกลาง

↓  
พฤติกรรมตะวันออกกลาง

ตะวันออก

พระไตรปิฎก

คำสอนขงจื้อ

พระเวท

เซน

↓  
จิตวิทยาตะวันออก

↓  
พฤติกรรมตะวันออก

↓  
ค่านิยมการทำงานระหว่างประเทศ

- Polycentric คนทั่วโลกทำงานได้เหมือนกัน
- Ethnocentric เฉพาะคนของชาติตัวเองเท่านั้นที่เหนือกว่าชาติอื่น
- Regiocentric คนแต่ละภูมิภาคทำงานได้เหมือนกันและแตกต่าง
- Geocentric คนทำงานเหมือนกันและแตกต่างกันทั่วโลก ไม่มีใครเหนือใคร

- High Context คนอเมริกันและยุโรปตอนเหนือพูดน้อยและพูดตรง เชื่อว่าคนต่างวัฒนธรรมหย่อนประสิทธิภาพและใช้เวลามากเกินไปกับการทำงาน(ดีแต่พูด)
- Low Context คนยุโรปตอนใต้ ยุโรปตะวันออก ละตินอเมริกา ตะวันออกกลาง และเอเชียส่วนมากมองว่าคนอเมริกาและตะวันตกก้าวร้าวเกินไป และฉลาดจนเกินกว่าจะยอมรับ ชอบคิดจะครองโลก

- Power Distance ความสัมพันธ์ระหว่าง CEO กับพนักงาน ถ้าช่องว่างอำนาจสูงเกินไปพนักงานจะไม่กล้าพูดกล้าทำ แต่ถ้าอยู่ในระดับต่ำพนักงานก็กล้าแสดงออก
- Individualism vs Collectivism พนักงานองค์กรที่เป็น Individualism จะพึ่งพาองค์กรน้อย ต้องการเวลาส่วนตัว เสรีภาพการทำงาน และสิ่งที่ท้าทาย ส่วน Collectivism เน้นทำงานแบบเล่นพรรคเล่นพวก ต้องฝึกรบม จัดสวัสดิการ และผลประโยชน์ให้พอเพียง
- Uncertainty Avoidance ความไม่แน่นอนสูงจะทำให้ประสิทธิภาพทำงานต่ำ แต่ถ้าความไม่แน่นอนต่ำ จะส่งผลให้ประสิทธิภาพทำงานสูง
- Masculinity พนักงานเพศชายได้รับการคาดหวังว่ามีความเป็นผู้นำสูงแข่งขันได้ และประสบความสำเร็จสูง
- Confucian Dymism คนเกาหลีได้สิงคโปร์ได้วันฮองกง เน้นความสัมพันธ์แบบฮองใต้กับอาณาประชาราษฎร์ พ่อกับลูก สามัคคีภรรยา พี่กับน้อง และเพื่อนกับเพื่อน ซึ่งมีที่มาจากลัทธิขงจื้อ (เป็นที่มาของระบบกงสี ระบบเจ้าแก้ว)

จากกรอบแนวคิดข้างต้นที่ผู้เขียนนำเสนอ จะเห็นชัดเจนถึงความสัมพันธ์ของค่านิยมการทำงานที่มีต่อปรัชญาและศาสนาสำคัญของโลก จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการองค์กรระหว่างประเทศได้ข้อสรุปว่า ค่านิยมการทำงานของบุคลากรในองค์กรประเทศต่างๆ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ ค่านิยมการทำงานแบบ Ethnocentric, polycentric, regiocentric, และ geocentric (Perlmutter, 1969) ค่านิยมการทำงานแบบ High-low context (Hall, 1976) และค่านิยมการทำงาน 5 มิติ (Power Distance, Individualism vs Collectivism, Uncertainty Avoidance, Masculinity, and Confucian Dynamism) (Hofstede, 1980, 1983, 1991, Hofstede & Bond, 1988) ซึ่งค่านิยมการทำงานทั้ง 3 รูปแบบนี้ ล้วนเป็นผลมาจากพฤติกรรมของคนแบบตะวันตก ตะวันออกกลาง และตะวันออกที่ได้รับอิทธิพลจากศาสนาและปรัชญาซึ่งตนนับถือตามลำดับ อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี ค่านิยมทั้ง 3 ประการดังกล่าวนี้ ไม่สอดคล้องกับค่านิยมจากการสัมภาษณ์ที่จัดทำโดย Church ในปี 1999

### ค่านิยมการทำงานของ CEO ประเทศต่างๆ ในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

Church (1999, p. XI) ได้สัมภาษณ์นักธุรกิจชั้นนำจากประเทศต่างๆ ในประเทศกลุ่มอาเซียนโดยรูปแบบการสัมภาษณ์ใช้วิธีการสัมภาษณ์ตัวต่อตัว (Face-to-Face Interview) ผลจากการศึกษาสามารถสรุปค่านิยมการทำงานได้เป็น 10 ประเด็นหลักดังต่อไปนี้

๑. การทำงานหนัก (Work hard)
๒. การศึกษาอย่างน้อยระดับปริญญาตรีขึ้นไป (Study and obtain at least a university education)
๓. ความซื่อสัตย์ (Be honest)
๔. แรงจูงใจในการทำงาน (Be motivated)
๕. การมีเป้าหมายชีวิตชัดเจน (Have a goal)
๖. การไม่ปล่อยโอกาสให้หลุดลอยไป (Seize opportunities when they come)

๗. การมีความมุ่งมั่นอันแน่วแน่ (Keep your intention clear)
๘. การเตรียมตัวเอาชนะอุปสรรคที่เกิดขึ้นตลอดเวลา (Be prepared to overcome obstacles)
๙. การทำงาน ๗ วันติดต่อกัน (Work seven days a week if necessary)
๑๐. ความโชคดี (Be lucky)

### วิเคราะห์ค่านิยมการทำงานของ CEO ประเทศต่างๆ ในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

#### การทำงานหนัก

นักธุรกิจแถบอาเซียนส่วนมากได้รับการศึกษาแบบตะวันตก จึงได้รับแนวคิดทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้กับการทำงานค่อนข้างมาก นอกจากนี้อิทธิพลการศึกษาในแบบตะวันตก และการอบรมสั่งสอนในครอบครัวที่อิงกับความเชื่อทางภูมิปัญญาตะวันออกโดยเฉพาะหลักธรรมทางพุทธศาสนาและขงจื๊อว่าด้วย “วิริยะ ความขยันหมั่นเพียร” ต่างมีส่วนสัมพันธ์กลายเป็นแรงบันดาลใจให้ทำงานหนักเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

#### การศึกษาอย่างน้อยระดับปริญญาตรีขึ้นไป

ค่านิยมการเรียนให้สูงๆ เป็นสิ่งที่ปลูกฝังในครอบครัวของประเทศต่างๆ ในแถบอาเซียน ดังสุภาษิตที่ใช้สอนกันในครอบครัวว่า “รู้อะไรไม่สู้รู้วิชา ไปเบื้องหน้าเติบใหญ่จะให้คุณ” แต่ที่แตกต่างคือจากเดิมค่านิยมการเรียนสูงๆ เป็นสิ่งที่ผู้ใหญ่ในครอบครัววางพื้นฐานไว้ให้เฉพาะลูกที่เป็นเพศชาย แต่ปัจจุบันค่านิยมดังกล่าวได้เปลี่ยนไปเหมือนตะวันตก โดยลูกที่เป็นเพศหญิงได้สิทธิศึกษาระดับสูงทัดเทียมกับเพศชาย เสรีภาพทางการศึกษาเป็นปรัชญาที่ต่อเนื่องจากแนวคิดแบบตะวันตกโดยเฉพาะปรัชญากรีกและโรมันที่เน้นแสวงหาความรู้ สอดรับกับพุทธปรัชญาตะวันออกที่เน้นศึกษาวิจัยสิ่งหรือความจริง ๔ ประการเพื่อดับทุกข์ อีกทั้งเชื่อว่าการเรียนสูงๆ เป็นหลัก

ประกันสำคัญอย่างหนึ่งของชีวิตที่จะทำให้เกิดความมั่นคงในอนาคต และยังเป็นจุดเริ่มต้นของการคิดหาเหตุผลอย่างเป็นระบบทางวิทยาศาสตร์ กระทั่งกลายเป็นค่านิยมสำคัญอย่างหนึ่งสำหรับคนในแถบเอเชีย และประเทศอื่นๆ ทั่วโลก ดังภาสิตว่า “นกไม่มีขน คนไม่มีความรู้ บินขึ้นที่สูงไม่ได้”

## ความซื่อสัตย์

ค่านิยมการทำงานโดยเน้นความซื่อสัตย์ เป็นอิทธิพลที่มาจากความเชื่อในศาสนาอย่างชัดเจน ดังศีลข้อที่ ๔ ระบุไว้ว่า “พึงงดเว้นจากการพูดคำเท็จ พูดส่อเสียด พูดคำหยาบ และพูดเพ้อเจ้อ” (คณาจารย์สำนักพิมพ์เสียงชัย, ๒๕๔๓, หน้า ๑๔๓) ค่านิยมดังกล่าวนี้นิยมใช้กันแพร่หลายในองค์กรต่างๆ ประเทศแถบเอเชีย สอดรับกับค่านิยมการทำงานแบบกงสี และระบบเจ้าแก่งของจีนที่ระบุไว้ชัดเจนว่าความสัมพันธ์ของการทำงานแบบคนจีนเกิดจากปัจจัย ๔ ประการคือ ๑. การปรับตัวเข้ากับคนในท้องถิ่นนั้นๆ ๒. การพึ่งพา (คนมีอำนาจ) ๓. ความพึงพอใจ และ ๔. ความซื่อสัตย์ (Buttery&Wong, 1999) โดยอุดมคติสำหรับคนจีนประกอบด้วยคุณธรรม ๕ ประการ ได้แก่ ๑. ความเมตตากรุณา ๒. ความซื่อสัตย์ ๓. ความสุภาพอ่อนน้อม ๔. ความรู้ และ ๕. การเชื่อฟังผู้อาวุโส กล่าวสำหรับการเชื่อฟังผู้อาวุโสสะท้อนให้เห็นถึงความจงรักภักดี กล่าวคือการตอบแทนบุญคุณ การแสดงออกความกตัญญูและความซื่อสัตย์ คติจีนเชื่อว่าลูกผู้ชายคนหนึ่งสามารถช่วยเหลือเพื่อนที่มีพระคุณได้โดยไม่ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัว ชาวจีนคาดหวังว่าการตอบแทนความดี (กตเวทิตะ) จะต้องทำให้มากกว่าบุญคุณที่ได้รับ (ทดแทนบุญคุณไม่สิ้นสุด) การเป็นคนอกตัญญูจะได้รับการประณามจากสังคมว่าเป็นคน “ผิดศีลธรรม” “คบไม่ได้” CEO เชื่อสายจีนจะประเมินการทำงานของคนในองค์กรโดยพิจารณาจากการรักษาคำพูดควบคู่ไปกับการกระทำ ดังภาสิตจีนว่า “พลังปากแล้วมีอาจเหนี่ยวรั้งให้หวนคืน แม้จะใช้อาชาไนย ๔ ตัวลากกลับ” (Wong, 1999) ตรง

กับภาสิตไทยว่า “กษัตริย์ตรัสแล้วไม่คืนคำ” และ “เสียชีพอย่าเสียสัตย์”

## แรงจูงใจในการทำงาน

มาสโลว์เห็นว่ามนุษย์ต้องการปัจจัย ๕ (อาหาร ที่พักอาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค) ต้องการความปลอดภัย (ทำงานมั่นคง, มีคนหรือองค์กรดูแล) ต้องการทางสังคม (มีส่วนร่วมในสังคม, ความรัก) ต้องการการยกย่อง (ได้รับยกย่อง, นับถือ, เลื่อนตำแหน่ง) และต้องการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต แต่ศาสตราจารย์ ดร. บุญทัน ดอกโรธง (๒๕๒๘, หน้า ๑๑๘-๑๑๙, หน้า ๓๒๑) แย้งว่าแรงจูงใจของมาสโลว์ไม่มีสาระอะไรมาก เพราะการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต (Self-Actualization) มาสโลว์ไปยึดศัพท์มาจากนักจิตวิทยาชื่อแอตเลอร์ โดยแอตเลอร์ชี้ให้เห็นกฎเกณฑ์ของแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความต้องการมีสาเหตุมาจากความต่ำต้อย (Inferiority) ทำให้เกิดพลังชดเชย (Compensation) ทั้งส่วนปกติ (Normal) และผิดปกติ (Abnormal) ส่วนปกติทำให้คนเป็นคนที่มีสมบุรณ์มีความคิดเชิงบวกขึ้นชอบต่ออาชีพ มีความรักครอบครัว ส่วนที่ผิดปกติ เช่น ถูกกดขี่ ถูกครอบงำ ต้องอ่อน้ออ่อนวอน พึ่งพาคนอื่น ทำให้เกิดแรงผลักดันพยายามต่อสู้เพื่อได้รับปมเด่นโดยการต่อสู้เพื่อปมเด่นนี้นำไปสู่การแสวงหาประโยชน์จากสังคมโดยวิธีชีวิตจะเป็น ๒ แบบเช่นกันคือดำเนินชีวิตแบบปกติ และผิดปกติ วิธีชีวิตแบบปกติ ต้องการให้คนอื่นนิยมชมชอบ ต้องการพิสูจน์ชีวิตของตน ต้องการให้เพื่อนหรือผู้บังคับบัญชานับถือในผลงานของตน และต้องการแสวงหาเพื่อนรัก คู่รักที่ไว้ใจ เพื่อชีวิตที่มีความสุข ส่วนวิธีชีวิตที่ผิดปกติคือต้องการให้ทุกคนรักตนเองเท่านั้น ต้องการทุกสิ่งทุกอย่างที่ถูกต้องเท่านั้น ต้องการให้เพื่อนและเจ้านายยอมรับให้เกียรติตนเองเท่านั้น และต้องการแต่งงานโดยหวังความสุขตลอดกาล ซึ่งวิธีชีวิตดังกล่าว นำไปสู่เป้าหมายที่ตนเองวางไว้ โดยอาจเป็นแบบนิยายที่เป็นจริง หรือเพ้อฝัน แต่ทำให้ตนเองมีความสุขแล้วนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์และบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต



ซึ่งแนวคิดของแอดเลอร์เน้นพลังใจใฝ่หาความสำเร็จในชีวิตเพื่อชนะปมด้อย สู้ปมเด่น ซึ่งเป็นหลักการทางจิตที่ชัดเจนกว่ามาสโลว์ แนวคิดทางตะวันตกนั้นเราไม่ควรนำมาอ้างอิงมากเกินไปจนเกินขอบเขตเพราะเป็นเรื่องพื้นๆ ไม่เสนอหลักการอะไรมาเช่นเดียวกับการทดลองในการทดลองนี้ แม้แต่การทดลองหมาหรือทดลองนกก็ไม่สามารถหาคำตอบเกี่ยวกับมนุษย์ได้มากนัก ซึ่งทางพุทธศาสตร์ได้ค้นคว้าศาสตร์ของมนุษย์มาหลายพันปีแล้ว ห้องแล็บทดลองคือห้องกรรมฐานตามวัดต่างๆ ตามป่าตามเขาที่เน้นการตั้งปัญหาและตามดูจิตให้รู้ว่าตนเองมีความต้องการ (กิเลส) หยาบ กลางหรือละเอียดอย่างไร ในประเทศจีนและประเทศญี่ปุ่นก็มีห้องทดสอบจิตเช่นกัน โดยภูมิปัญญาตะวันออกได้ข้อสรุปว่าแรงจูงใจให้พบความสำเร็จเกิดจาก ๕ ปัจจัยได้แก่ การรู้เท่าทันสิ่งที่ทำ (สติ) คาดการณ์ได้ ประเมินสถานการณ์ได้ รู้เท่าทันเหตุการณ์นั้นๆ ตลอดเวลา การมีปัญญา (ปัญญา) รู้รอบในเหตุการณ์นั้นๆ รู้ความควรไม่ควร รู้เหตุรู้ผล รู้เท่าทันกลไกการค้า การจัดการ การตลาด การผลิต และเทคโนโลยี ทำงานด้วยสมาธิ มีจิตว่างทำงานอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย (สมาธิ) ตื่นเมื่อเขาหลับ ทำงานก่อนเขาตื่น เพราะมีความเพียร (วิริยะ) มีจิตใจเป็นพุทธะ คือตื่นแล้ว และรู้แล้วไม่ปล่อยเวลาให้สูญเปล่า และสุดท้ายคือมีความเชื่อ (ศรัทธา) เชื่อในเป้าหมายที่วางไว้ เลื่อมใสงานที่ทำทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ กำลังปัญญาให้แก่งานนั้นๆ ที่รับมอบหมาย ซึ่งประเด็นดังกล่าว ล้วนเป็นเหตุที่ทำให้ CEO มีแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้องค์กรพบความสำเร็จ

### การมีเป้าหมายชีวิตชัดเจน

นักธุรกิจระดับ CEO มีการวางแผนเป้าหมายไว้ชัดเจน โดยเป็นการผสมผสานระหว่างแนวคิดแบบตะวันออกและการคิดเป็นระบบแบบตะวันตกที่ได้จากระบบการศึกษาแบบสมัยใหม่ ดังได้กล่าวมาในตอนต้น โดยเฉพาะการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะเน้นในเรื่องของวิสัยทัศน์ที่สอดคล้อง

กับพันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยอิงกับระยะเวลาเช่น ๑-๕ ปี

### การไม่ปล่อยโอกาสให้หลุดลอยไป

ผู้นำระดับ CEO มักพูดกันเสมอว่าโอกาสทองไม่ค่อยได้มาง่ายๆ นานๆ ครั้งจึงจะเข้ามาหาสักครั้ง ดังนั้นเมื่อโอกาส และเวลามาถึง พวกเขา มักไม่ปล่อยให้หลุดลอยไป จะต้องหาทางนำมาใช้ให้เกิดผลสำเร็จ โอกาส (Opportunities) มีที่มา ๒ แหล่ง นั่นคือ เกิดจากการแสวงหาและเกิดขึ้นโดยบังเอิญ การได้มาซึ่งโอกาส และการนำโอกาสมาใช้ให้เกิดประโยชน์ จะได้ผลมากหรือน้อยเพียงใดนั้น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ ๒ ปัจจัย นั่นคือ ความเสี่ยง และความโชคดี และโอกาสที่จะมาถึงส่วนใหญ่ออกมาจากการสร้างเครือข่าย (Network) การแสวงหาจุดเชื่อมต่อ (Connection) และความสัมพันธ์ (Relationship) กับรัฐบาล หรือธุรกิจต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง นักธุรกิจระดับ CEO ให้ความสำคัญกับระบบกงสี (Guanxi System) เป็นอันดับต้นๆ ซึ่งเป็นที่มาของระบบอุปถัมภ์ที่แพร่หลายทั่วไปในแถบอาเซียน ถึงขนาดมีคำกล่าวที่ว่า “ถ้าไม่มีคอนเนกชัน ก็ไม่มีโอกาสทำธุรกิจ”

### การมีความมุ่งมั่นอันแรงกล้า

คนระดับ CEO ล้วนมีความตั้งใจแน่วแน่แรงกล้า และมีความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนกล้าได้กล้าเสีย กล้าลงทุน ไม่เปลี่ยนแปลงอะไรง่ายๆ เมื่อลงมือทำอะไรไปแล้วก็ไม่เลิ้งผลเลิศ จะต้องติดตามการทำงานแบบใกล้ชิด ไม่ห่อหุ้ม ห่อหุ้มหรือทอดใจง่าย ๆ ทั้งนี้เพราะเชื่อในแผนที่วางไว้เป็นอย่างดี มีเครือข่ายที่สร้างไว้ชัดเจน และการรู้จักแก่งำไรรู้ฐานะพอคำที่มีประสบการณ์ยาวนานในธุรกิจนั้นๆ



## การเตรียมตัวเอาชนะอุปสรรคที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

การทำงานของ CEO ในประเทศต่างๆ แถบอาเซียน มักจะเผชิญกับความเสี่ยงด้านต่างๆ ตลอดเวลา ได้แก่ ความเสี่ยงทางการเมือง การเมืองไม่มั่นคง เปลี่ยนรัฐบาลบ่อย การถูกคุกคามจากมาเฟียหรือผู้มีอิทธิพลในท้องถิ่น ความเสี่ยงทางเศรษฐกิจ ปัญหาเงินเฟ้อ เงินฝืด ภาวะว่างงาน ผลผลิตการเกษตรไม่แน่นอน ภัยน้ำท่วม ความเสี่ยงทางการเงิน ได้แก่ อัตราแลกเปลี่ยนที่ผันผวน อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่ผันแปรไม่คงที่ และความเสี่ยงทางการค้าและการลงทุน ได้แก่ ช่องทางจัดจำหน่าย และการเรียกเก็บเงินคืน ดังนั้นจึงต้องมีการเตรียมตัวรับความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลา

## การทำงาน ๗ วันติดต่อกัน

ค่านิยมการทำงานแบบนี้ พังดูแปลกสำหรับนักธุรกิจในสหรัฐและยุโรปตะวันตก เพราะนักธุรกิจเชื้อสายจีนได้รับความปลูกฝังเรื่องความขยันหมั่นเพียร(ทำงานหนัก) เนื่องจากในอดีต บรรพบุรุษชาวจีนที่อพยพมาจากแผ่นดินใหญ่ได้เคยเผชิญมรสุมชีวิตอันรุนแรงและหนักหน่วงมาก่อน โดยเฉพาะปัญหาข้าวยากมากแพง หรือไม่มีข้าวจะกิน และความเดือดร้อนแสนสาหัสจากภัยสงคราม และความไม่มั่นคงชีวิต เมื่อกลัวความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต จึงต้องทำงานหนัก เพื่อบั่นปลายชีวิตจะได้มีหลักประกันชีวิตที่แน่นอน ทั้งนี้เพราะประเทศแถบอาเซียน ยังขาดหลักประกันความมั่นคงชีวิตที่จัดให้โดยรัฐสวัสดิการ ดังเช่น สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย หรือยุโรปบางประเทศได้ทำสำเร็จไปแล้วเป็นบางส่วน

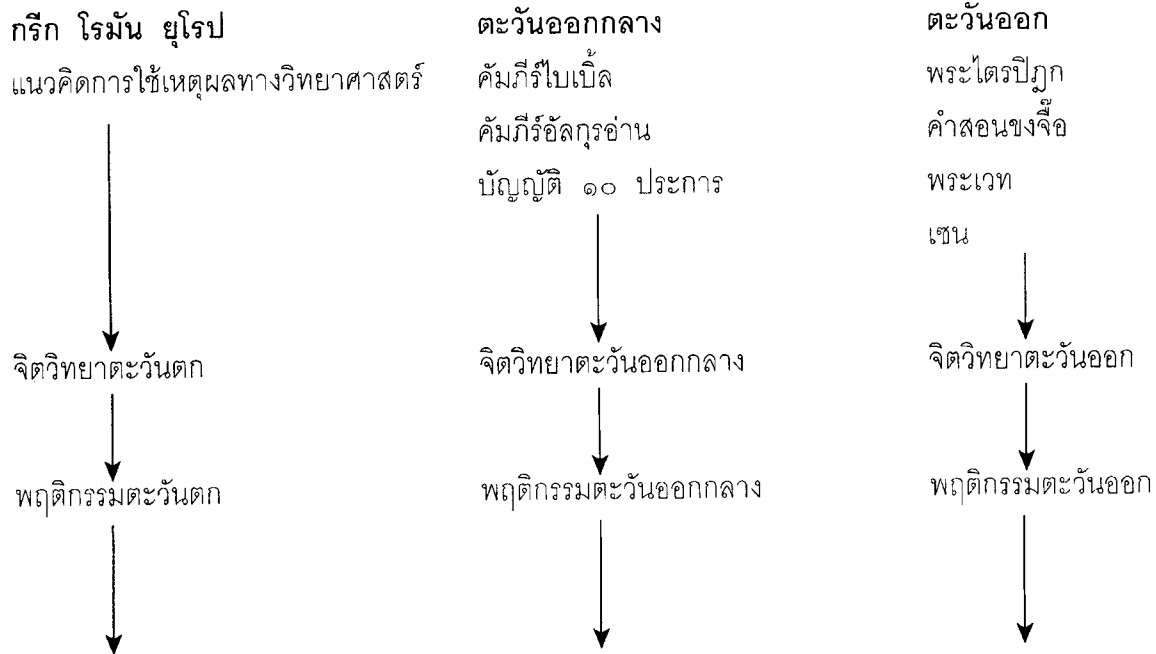
## ความโศกดี

นักธุรกิจระดับ CEO เชื่อว่า ความเก่ง อย่างเดียว ไม่อาจทำให้คนประสบความสำเร็จได้ คนจะประสบความสำเร็จ จะต้องทั้งเก่งทั้งเฮง หรือเก่งบวกเฮง ซึ่งก็เป็นผลจากปัจจัยภายนอกที่แนวคิดทางวิทยาศาสตร์แบบตะวันตกไม่อาจอธิบายได้ ดังนั้น จึงเกิดความเชื่อมั่นในศาสตร์บางอย่างทางตะวันออกเช่น การดูดวงจับทำเลขที่ตั่ง การพยากรณ์ชีวิตโดยเน้นสถิติในการวิเคราะห์แนวทางการดำเนินชีวิต แนวคิดเรื่อง “เฮง” นิยมแพร่หลายมากในหมู่นักธุรกิจเชื้อสายจีน และเริ่มแพร่หลายไปยังนักธุรกิจชาวตะวันตก ทั้งนี้เพราะพัฒนาการของเทคโนโลยีเช่น อินเทอร์เน็ต และเคเบิลทีวีที่เผยแพร่เรื่องราวจากประเทศหนึ่งไปยังอีกประเทศหนึ่งด้วยความรวดเร็ว ทำให้เกิดลัทธิเอาอย่างติดตามมา



ค่านิยมการทำงานทั้ง ๑๐ นี้สามารถนำมาเขียนเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิเคราะห์ค่านิยมการทำงานของบุคลากรในองค์กรต่างๆ ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศต่างๆ ในแถบอาเซียน ดังนี้

### ศาสนาและปรัชญาที่มีอิทธิพลต่อค่านิยมการทำงาน



### ค่านิยมการทำงานของบุคลากรองค์กรต่างๆ ในประเทศกลุ่มอาเซียน

- การทำงานหนัก
- การเรียนอย่างน้อยระดับปริญญาตรีขึ้นไป
- ความซื่อสัตย์
- แรงจูงใจในการทำงาน
- การมีเป้าหมายชีวิตที่ชัดเจน
- การไม่ปล่อยโอกาสให้หลุดลอยไป
- การมีความมุ่งมั่นแรงกล้า
- การเตรียมตัวเอาชนะอุปสรรคที่เกิดขึ้นตลอดเวลา
- การทำงาน ๗ วันติดต่อกัน
- ความซื่อสัตย์

## บทสรุป

ค่านิยมการทำงานทั้ง ๑๐ ประการที่วิเคราะห์มา เป็นเรื่องของศาสตร์ และศิลป์ ที่มองว่าเป็นศาสตร์ เพราะค่านิยมการทำงานบางอย่างผ่านกระบวนการคิดเป็นระบบทาง วิทยาศาสตร์ วัดได้ พิสูจน์ได้ บางอย่างก็เป็นศิลป์ คือต้องใช้หลักจิตวิทยา ภูมิปัญญาตะวันออก กำลังใจ หรือแรงบันดาลใจช่วยให้ไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ จากที่ศึกษามาจะเห็นว่าค่านิยม การทำงานของ CEO ประเทศแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยี และกระแสโลกาภิวัตน์ และค่านิยมบางอย่าง ก็สามารถพัฒนาเป็นบทเรียนหรือ กรณีศึกษาเพื่อการค้นคว้าวิจัยสำหรับนักวิจัยจากโลกตะวันตกในอนาคต

## เอกสารอ้างอิง

- คณาจารย์สำนักพิมพ์เลียงเชียง. (๒๕๕๓). **คู่มือการเรียนการสอนฉบับตัวเข้มเตรียมสอบ รวมทุกวิชา นักระบบและ ธรรมศึกษาชั้นตรี**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เลียงเชียง.
- บุญทัน ดอกไธสง, ดร. (๒๕๒๘). **การบริหารเชิงพุทธ (กระบวนการทางพฤติกรรม)**. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. มปท.
- Buttery, E.A.&Wong, Y.H. (1999).The development of a guanxi framework. *Marketing Intelligence & Planning* 17(3), pp. 147-54.
- Chew, I. K. H. & Putti, J. (1995). Relationship on work-related values of Singaporean and Japanese managers in Singapore. *Human Relations* 48, 1149.
- Church, Peter. (1999). **Added Value: The Life Stories of Leading South East Asian Business People**. Sydney: Murmeli Pty Limited.
- England, G. W. (1978). Managers and their value systems: A five country comparison study.*Columbia Journal of World Business*, pp. 35-44.
- Gartland, T. C. (1984) **Individual Differences and Historical Trends in Work Values of Employed Adults**.Unpublished Doctoral Dissertation, University of Minnesota.
- Hall, E. T. (1976). **Beyond Culture**. New York: Anchor Books.
- Hofstede, G. (1980). **Cultural Consequences: International Differences in Work Related Values**.Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1983). National culture in four dimensions. *International Studies of Management and Organization*, 13(2), pp. 46-74.

- Hofstede, G. (1991). **Cultures and Organizations**. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. & Bond, M. H. (Spring 1988). The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, pp. 5-21.
- Knoop, R. (1991). Achievement of work values and participative decision making. *Psychological Reports*, 68, 775-781.
- Kotler, P. (1999). **Kotler on Marketing**. London: Simon&Schuster UK Ltd.
- Mote, F.W. (1989). **Intellectual Foundations of China**. New York: McGraw Hill.
- Perlmutter, H. (1969). The Torturous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*.
- Wong, Y. H. (1998). The Dynamic of Guanxi in China. *Singapore Management Review*, 20(2), pp. 30-31.

