

การจัดการแบบไทย (Thai Style of Management)

พิชาภพ พันธุ์แพ¹

บทคัดย่อ

การจัดการแบบไทยเป็นการจัดการที่มีลักษณะการผสมผสานระหว่างแนวความคิดที่อยู่บนพื้นฐานของรากฐานทางสังคม วัฒนธรรมไทย พุทธศาสนา การจัดการแบบจีน การจัดการแบบตะวันตก เข้าด้วยกันออกมาเป็นลักษณะเฉพาะโดยเน้นการวางแผนในระยะสั้นซึ่งมักถูกกำหนดจากผู้บริหารระดับสูง การจัดองค์การจะเน้นการจัดตามระดับสายการบังคับบัญชาที่อาจมีหลายระดับ หากเป็นธุรกิจ มักเป็นธุรกิจแบบครอบครัวที่ให้ความสำคัญกับผู้นำเพราะได้รับอิทธิพลจากธุรกิจแบบครอบครัวของจีน ขณะเดียวกัน ระบบอุปถัมภ์และการเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม พวกพ้อง การเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา การกลัวการเสียหน้า เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการแบบไทย นอกจากนี้ การนำแนวความคิดการจัดการแบบตะวันตกมาใช้ร่วมกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงทำให้เกิดเอกลักษณ์ที่สมบูรณ์แบบของการจัดการแบบไทย

คำสำคัญ: การจัดการ, การผสมผสานแนวคิดการจัดการแบบไทย, ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการแบบไทย

Abstract

Thai Style of Management was a combination of factors based on Social Cultures, Buddhism, Chinese Style of Management, and Western Management. The uniqueness of Thai Style of Management is it emphasizes a short term planning, directed by superior, organization structure with hierarchy, family owned directed by the owner as being influenced by Chinese management style. In addition, many factors such as spoiled system, personal connection between person and group collectivism, submissive to superior, and face saving influenced to Thai style of management. Moreover, the combination of Westerners' management idea and Sufficiency economy could enhance to the identity of Thai style of management.

Keywords: Management, The Combination toward Thai Style of Management, Factors influencing Thai Style of Management.

¹ อาจารย์ประจำ สาขาบริหารธุรกิจ (MBA) คณะบริหารธุรกิจ ม.พายัพ

บทนำ

ระบบการจัดการที่เป็นสากลและได้รับการยอมรับทั่วไปในปัจจุบันคือระบบการจัดการของประเทศทางตะวันตกซึ่งมีผู้นำสำคัญคือสหรัฐอเมริกา ระบบการจัดการที่มีผู้สนใจศึกษาและมีความสำคัญรองลงมาแต่มีผลมากต่อการจัดการทางธุรกิจของประเทศแถบเอเชียคือระบบการจัดการแบบญี่ปุ่นที่กำลังลดความสำคัญลงตามทิศทางเดียวกันกับวัฏจักรทางเศรษฐกิจของญี่ปุ่น ส่วนการจัดการที่มีลักษณะแฝงตัวในระบบการจัดการทางธุรกิจของประเทศต่างๆ ในเอเชียและได้รับความสนใจเป็นอย่างมากคือระบบการจัดการทางธุรกิจของคนจีนซึ่งมีอิทธิพลอย่างสูงต่อระบบเศรษฐกิจในระดับสากล การจัดการทางธุรกิจของคนจีนจึงเป็นประเด็นสำคัญที่คนทั่วโลกต่างให้ความสนใจเนื่องจากการจัดการทางธุรกิจแบบนี้ได้สร้างความเจริญรุ่งเรืองให้กับผู้ปฏิบัติจนสามารถครอบครองเศรษฐกิจของหลายประเทศในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ คำถามที่ผู้เรียบเรียงพบเป็นประจำคือระบบการจัดการแบบไทยนั้นมีหรือไม่ คำตอบที่ได้รับจากการศึกษาค้นคว้าจากการทบทวนวรรณกรรม การสังเกตการณ์ในธุรกิจต่างๆ ทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติทำให้สามารถตอบคำถามได้ว่าระบบการจัดการแบบไทยนั้นปรากฏอยู่จริงในโลก แต่เป็นการบูรณาการระหว่างระบบการจัดการหลากหลายรูปแบบเข้าไว้ด้วยกันอย่างเหมาะสมดังที่จะได้อภิปรายต่อไป

ก่อนอื่นผู้เรียบเรียงขอกล่าวถึงความหมายของคำว่า “การจัดการ (Management)” ซึ่งหมายถึง แนวทางในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยกระบวนการหรือหน้าที่ 4 ประการทางการจัดการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ (ภาวะผู้นำ) และการควบคุม [1] หากกล่าวถึงความแตกต่างระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สำคัญก็คือ ประสิทธิภาพจะเน้นการประหยัดทรัพยากรมากกว่าประสิทธิผลเมื่อผลลัพธ์ของการทำงานออกมาเท่ากัน ขณะเดียวกันคำที่มีความคล้ายคลึงกันกับคำว่า “การจัดการ” คือ “การบริหาร (Administration)” ซึ่งคำว่า “การบริหาร” นั้น มักใช้ในวงราชการมากกว่าในวงการธุรกิจและมีความสำคัญมากกว่า “การจัดการ” อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปแล้วในประเทศไทยมักใช้คำว่า “การบริหารจัดการ” ควบคู่กันเสมอ จนดูเหมือนว่าทั้งสองคำจะกลายเป็นคำๆ เดียวกันไปแล้วบทความที่ผู้เรียบเรียงจะกล่าวถึงการจัดการหรือการบริหารงานแบบไทยโดยอาจเป็นการกล่าวถึงการจัดการทางธุรกิจและการจัดการหรือการบริหารภาครัฐประสมประสานกันไป โดยในบางแนวความคิดของผู้ที่ทำการศึกษาอาจไม่ได้มีการแบ่งแยกหน้าที่ทางการจัดการออกเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมอย่างชัดเจนแต่อาจเป็นการกล่าวถึงระบบการจัดการแบบไทยในภาพรวม

นักวิชาการหลายท่านทั้งชาวไทยและต่างประเทศได้ศึกษาการจัดการหรือการบริหารแบบไทย โดย พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์; และ สุนันทา เสียงไทย อ้างถึงใน Putti [2] ได้กล่าวว่าประเทศไทยเป็นดินแดนแห่งเสรีภาพและรอยยิ้ม ทุกคนรักอิสระโดยพยายามปกป้องเอกราชและความเป็นอธิปไตยมาเป็นเวลาอันยาวนาน การบริหารแบบไทยจึงมีแง่มุมต่างๆ ที่น่าพิจารณาตามแนวความคิดของบุคคลต่างๆ ดังนี้

อมเรศ ศิลอาอ่อน กล่าวว่า ผู้นำไทยจะจัดการโดยยึดเอาทำไว้ในระยะสั้นเป็นหลัก ซึ่งบางครั้งอาจตัดสินใจบนพื้นฐานที่ไม่ใช่วิทยาศาสตร์ ไม่พยายามที่จะผลิตสินค้าและบริการหรือคิดหาแนวความคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานซึ่งถือว่าเป็นลักษณะของผู้นำไทย ขณะเดียวกันคนไทยจะทำงานเป็นทีมได้ไม่ดีแม้ในสังคมไทยจะเน้นการปรองดองซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ส่วนตัวและครอบครัวเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำธุรกิจ สอดคล้องกับ**นาฮานูกูล** ที่กล่าวว่า การบริหารแบบไทย นั้นจะเป็นเรื่องมิตรภาพและความสัมพันธ์ทางสายเลือดเน้นเรื่องบุญคุณและการตอบแทนซึ่งกันและกัน คนไทยจะหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าและสภาพบรรยากาศการทำงานที่ไม่ดี การปฏิบัติที่ยุติธรรมและเท่าเทียมกันต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นสิ่งสำคัญ เช่นเดียวกับแนวความคิดของ **สุนทรศารทูล** และ**ตนาหุวิธน์** ที่กล่าวว่า ในการบริหารแบบไทย ผู้นำจะเป็นบุคคลสำคัญในการรับผิดชอบและควบคุมบุคลากรให้มีประสิทธิภาพโดยใช้ความสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์กรเพื่อที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายองค์กรในการทำงาน

อย่างไรก็ตาม การบริหารแบบไทยๆ เป็นสิ่งที่มีการศึกษากันค่อนข้างน้อย แต่มีการศึกษาชิ้นหนึ่งที่กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบไทยไว้อย่างชัดเจน คือ นิสตารก์ เวชยานนท์ [3] ซึ่งได้กล่าวเกี่ยวกับการบริหารแบบไทยๆ ไว้ว่า เป็นการประสมประสานทฤษฎีตะวันตกและแนวความคิดแบบตะวันออกเข้าด้วยกัน โดยได้กล่าวถึง**แนวความคิดของการบริหารคนแบบไทย** ไว้ดังนี้

1. ให้ความสำคัญกับเรื่องจิตใจ
2. การบริหารแบบพี่น้อง
3. เน้นการแก้ไขปัญหาแบบไม่เป็นทางการมากกว่าการใช้ระเบียบหรือกฎหมาย
4. เคารพในระบบอาวุโส
5. เน้นการผสมผสานของแนวความคิดต่าง ๆ ทั้งตะวันตกและตะวันออก
6. ให้ความสำคัญกับบทบาทผู้นำค่อนข้างสูง
7. ไม่มีการกีดกันในเรื่องเชื้อชาติ ศาสนา

ลักษณะด้อยของการบริหารแบบไทย

1. ความไม่มีวินัย
2. ความเชื่อในบุญคุณและคุณธรรมสูง
3. ชี้น้อยใจ ชี้เกรงใจ ชี้ระแวง
4. ไม่แยกเรื่องงานออกจากเรื่องส่วนตัว
5. รัก “หน้าและศักดิ์ศรี” เกินความพอดี
6. มีความมุ่งมั่นในงานน้อย
7. มีระบบเส้นสายมากเกินไป

การบริหารแบบไทย จึงจำเป็นที่จะต้องใช้ความรู้หลายด้านมาประกอบกันไม่ว่าจะเป็น ทฤษฎีการจัดการทั้งทางตะวันตกและตะวันออก รวมถึงความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมและศาสตร์แขนงต่างๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป เพราะคนไทยมีความละเอียดอ่อน

มากกว่าชาติตะวันตกแม้แต่ชาติตะวันออกด้วยตนเอง วินิตา; & ลอร์เลอร์ อ่างถึงใน วอร์เนอร์ (Warner) [4] ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การและการจัดการของไทยมีลักษณะแบบประสมประสานเนื่องจากประเทศไทยมีการลงทุนจากต่างชาติเป็นจำนวนมากซึ่งการลงทุนนั้นจะมาจากหลายประเทศทั้งทางตะวันตกและตะวันออก ขณะเดียวกันรูปแบบการจัดการของแต่ละองค์การจะขึ้นอยู่กับรูปแบบของธุรกิจนั้นๆ ด้วยเช่นเป็นธุรกิจแบบครอบครัว รัฐวิสาหกิจ บริษัทร่วมทุนสาขาของบรรษัทข้ามชาติที่เป็นตะวันตกและบริษัทที่เป็นของตะวันออก อย่างไรก็ตามธุรกิจส่วนใหญ่ในประเทศไทยถูกครอบครองโดยคนจีนโดยรูปแบบของผู้นำจะเป็นแบบบิดาหรือมารดาเป็นใหญ่โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ แบบเผด็จการ เผด็จการแบบพ่อพระ และแบบผู้มีคุณธรรมหรือแบบบุญบารมีซึ่งส่วนใหญ่ผู้นำจะเป็นแบบเผด็จการแบบพ่อพระ (Benevolent) ซึ่งจะมีการปรับตัวเองให้เข้ากับวัฒนธรรมไทยโดยมีการคำนึงถึงบุญคุณ น้ำใจและการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความเกรงใจ ความสนุกสนาน การให้อภัย โดยผู้นำส่วนใหญ่จะทำตัวให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักโดยอาจแสดงความเด็ดขาดเมื่อเกิดวิกฤติการณ์เท่านั้น

เมื่อธุรกิจของคนไทยเจริญเติบโตขึ้นจะมีการแยกบริษัทออกไปคล้ายกับเป็นบริษัทในเครือคล้ายกับกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ของญี่ปุ่นและเกาหลี (ไซบัตซีและแซโอบ) ซึ่งจะบริหารโดยการใช้คนใกล้ชิดตัว (Management by entourage) แต่ในที่สุดบริษัทเหล่านี้ก็จะมีการใช้ระบบการจัดการแบบตะวันตกมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม วินิตา; & ลอร์เลอร์ อ่างถึงใน วอร์เนอร์ (Warner) [4] ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยสำคัญในการทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จในประเทศไทยคือการมีเครือข่ายและความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น

การประสมประสานแนวคิดการจัดการแบบไทยตามความคิดของนักวิชาการ

เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าการจัดการแบบไทยนั้นเน้นที่การบริหารงานตามระบบราชการและระบบศักดินาที่เป็นรากฐานการบริหารงานของประเทศมาอย่างยาวนาน อย่างไรก็ตามภายหลังจากการเปิดรับวิทยาการจากชาติตะวันตกและการอพยพเข้ามาของคนจีนในช่วงต้นรัตนโกสินทร์ ทำให้เกิดการผสมผสานกันระหว่างแนวคิดทางด้านจัดการแบบเดิมของไทยกับระบบการจัดการทางธุรกิจของชาวตะวันตกและคนจีนที่อพยพเข้ามาในประเทศไทย

การจัดการในช่วงแรกของไทยนั้นจะเน้นที่ระบบราชการแต่เมื่อมีธุรกิจการค้าเกิดขึ้นจนเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ ทำให้การจัดการทางธุรกิจทวีความสำคัญขึ้นตามลำดับดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าตำราด้านการจัดการในประเทศไทย จะใช้คำว่า “การบริหาร” (Administration) ในวงการราชการ ส่วนคำว่า “การจัดการ” (Management) มักใช้ในด้านการบริหารธุรกิจ อย่างไรก็ตามในหัวข้อนี้ ผู้เรียบเรียงจะใช้คำว่า การจัดการแบบไทย ที่เน้นไปด้านการบริหารธุรกิจแต่ในขณะเดียวกันก็สามารถประยุกต์ใช้กับการบริหารงานในหน่วยงานภาครัฐได้เป็นอย่างดี

เพื่อที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการแบบไทยได้ดียิ่งขึ้น ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับคนไทยและสังคมไทยเป็นสิ่งที่ต้องศึกษา ซึ่งปัจจัยต่างๆ มีดังต่อไปนี้

1. รากฐานทางสังคมของคนไทย (The cornerstone of Thai society)

Holmes; & Tangtongtavy [5] ศึกษาเกี่ยวกับบรรทัดฐานทางสังคมของไทยพบว่า มีอยู่ 2 ประการ คือ การเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างคนในสังคม และการมีระดับชั้นทางสังคมที่เข้มแข็ง

- ในด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการสร้างเครือข่ายนั้นเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะกับผู้มีอำนาจ คนไทยจะทำธุรกิจกับผู้ที่ตนเองรู้สึกเชื่อใจและสบายใจ และจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง โดยมักพูดว่า “ไม่เป็นไร” และมักยิ้มกับบุคคลอื่นเสมอ ในการทำธุรกิจนั้น คนไทยมักใช้หลักว่า “know who มากกว่า know how”

- ในด้านระดับชั้นทางสังคมที่เข้มแข็งนั้น กล่าวว่าคุณไทยถูกสอนให้รู้จักการวางตัวโดยสถานภาพทางสังคมและให้รู้จักที่ต่ำที่สูง หรือมี “ผู้ใหญ่” “ผู้น้อย” คนไทยจะให้เกียรติผู้อาวุโส ผู้มีอำนาจ คนรวย ผู้ที่มีอาชีพที่มีเกียรติ ผู้ที่มียศถาบรรดาศักดิ์ คุณงามความดี และชาติตระกูล สาเหตุที่คนไทยให้ความสำคัญเกี่ยวกับระดับชั้นในสังคมนั้น เนื่องจากระบบศักดินาในอดีต สถานภาพทางสังคมแบบเจ้า-ไพรในอดีตที่คนไทยจะถูกปลูกฝังเรื่องความไม่เท่าเทียมระหว่างบุคคลเป็นผลเนื่องมาจาก “บุญทำ กรรมแต่ง” ในอดีตชาติ และบุญคุณที่บุคคลอื่นมีต่อตน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ค่อนข้างตรงข้ามกับแนวความคิดของคนตะวันตกที่ถือว่าทุกคนเกิดมาเท่าเทียมกันหมด (all men are all created equal: egalitarianism)

คลอสเนอร์ (Klausner) [6] ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมหลักของคนไทยมีสามประการ คือ

- คนไทยจะหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า โดยมักไม่แสดงอารมณ์โกรธ ไม่พอใจ รำคาญและเกลียดชังต่อหน้าบุคคลอื่น แต่ปัจจุบันค่านิยมนี้เปลี่ยนแปลงไปแล้วในสังคมไทย

- คนไทยมักไม่แสดงออกว่าตนเองมีอารมณ์ ความรู้สึกเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ โดยจะเก็บอารมณ์ ความรู้สึกนั้นไว้ ต่างจากคนตะวันตกที่มักแสดงความรัก ความชอบ ดีใจ เสียใจ ต่อหน้าบุคคลอื่น

- สังคมไทยเป็นสังคมที่มีระดับชั้น เช่นเดียวกับที่ Holmes; & Tangtongtavy [5] ได้กล่าวไว้ข้างต้น

2. ลักษณะวัฒนธรรมของคนไทย

สุนทรী โคมิน อ้างถึงใน Kao [7] ศึกษาเกี่ยวกับค่านิยมทางวัฒนธรรมไทยที่มีต่อการจัดการในองค์กรของคนไทยเมื่อทศวรรษที่ 1980 โดยสรุปว่าลักษณะวัฒนธรรมไทยมีอยู่ 9 ประการที่เรียงลำดับจากมาก (ที่คนส่วนใหญ่มี) คือ หมายเลข 1 ไปหาน้อย (เลข 9) ค่านิยมใดมีความสำคัญมากก็จะยิ่งทำให้คนมีพฤติกรรมออกมามากขึ้น และค่านิยมทั้งหลายเหล่านี้จะมีผลต่อการจัดการและการจูงใจในการทำงานในองค์กรอีกด้วย ค่านิยมดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

- 1) ค่านิยมเกี่ยวกับตัวเอง (Ego orientation) ทำให้คนไทยคำนึงถึงการรักษาหน้าตาของตนเอง ไม่ชอบถูกวิพากษ์วิจารณ์ คำนึงถึงอารมณ์ความรู้สึกเหนือสิ่งอื่นใด

2) **ค่านิยมเกี่ยวกับความกตัญญูรู้คุณ (Grateful relationship orientation)** ทำให้เกิดการตอบแทนซึ่งกันและกันอันจะมีผลต่อความสัมพันธ์ในระยะยาวและการเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน

3) **ค่านิยมเกี่ยวกับการรักษาความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน**คนไทยจะไม่ก้าวร้าว นิยมความปรองดอง สอดคล้องกับ Andrews; & Siengthai [8] ที่กล่าวถึงคำบางคำที่ถือว่าเป็นค่านิยมพื้นฐานทางวัฒนธรรมของคนไทยซึ่งคำเหล่านั้นคือ เกรงใจ บุญคุณ ให้เกียรติ น้ำใจ เห็นใจ สำนวณ ซึ่งคำเหล่านี้ล้วนแสดงให้เห็นถึงค่านิยมเกี่ยวกับการรักษาความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันของคนไทยอย่างชัดเจน ดังนั้นค่านิยมของคนไทยส่วนใหญ่ที่แสดงออกเพื่อการปรองดองก็คือ การพูดซ้ำๆ ยิ้มมาก ๆ นิ่ง ผ่อนคลาย อดทน และแสดงท่าทีที่เป็นมิตร

4) **ค่านิยมเกี่ยวกับความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่างๆ** ได้เป็นอย่างดี

5) **ค่านิยมที่เกี่ยวกับศาสนาและจิตใจ**คนไทยเชื่อในเรื่องที่เกี่ยวกับจิตวิญญาณในเรื่องบุญกรรมจึงยอมรับในเรื่องความไม่เที่ยงกันในด้านอำนาจและจะยอมรับและอดทนต่อผู้มีอำนาจวาสนา

6) **ค่านิยมที่เกี่ยวกับการศึกษาและความสามารถ**โดยถือว่าการศึกษาและความสามารถจะเป็นเครื่องช่วยสร้างสถานภาพที่สูงส่งในสังคม

7) **ค่านิยมเกี่ยวกับการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน**ในทุกระดับของสังคมทำให้เกิดการปรองดองและอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขในทุกเชื้อชาติในเมืองไทย

8) **ค่านิยมที่เกี่ยวกับความสนุกสนาน**ทำให้เกิดการประเทสังสรรค์และบรรยากาศที่ดีในสังคม

9) **ค่านิยมที่ต้องการความสำเร็จในการทำงาน**

ค่านิยมต่าง ๆ จะมีผลต่อการจัดการและการจูงใจบุคลากร ดังต่อไปนี้

1) **ค่านิยมเกี่ยวกับตัวตน (Ego) และ หน้าตา (Face)** ของคนไทยทำให้ไม่ชอบการประเมินผลการทำงานอย่างตรงไปตรงมา การทำสิ่งใดก็ตามกับคนไทยก็ต้องคำนึงถึงการรักษาหน้า (Face- saving) เพื่อก่อให้เกิดการปรองดองซึ่งกันและกัน

2) **ค่านิยมเกี่ยวกับการมีระบบการบังคับบัญชาที่เข้มงวดในสังคม** ทำให้คนไทยยอมรับในความไม่เท่าเทียมกันและให้ความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้บังคับบัญชาจะเกิดแรงกระตุ้นให้ทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อผู้นำที่ชื่นชอบและนับถือ การใช้อภิสิทธิ์เป็นสิ่งที่คุณคนไทยยอมรับ การบริหารงานแบบมีรูปแบบจะสู่การบริหารงานแบบฟอปกครองลูกไม่ได้ คนไทยไม่ชอบคนตรงไปตรงมา ทะเยอทะยาน ก้าวร้าว ซึ่งแตกต่างจากโลกตะวันตก คนไทยชอบถ่อมตัวสุภาพซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือที่ดี ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมดูเหมือนว่าจะดีสำหรับคนไทย แต่ผลกลับทำให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มขึ้นในองค์กร

3) **ค่านิยมที่คนไทยมักไม่ค่อยรับความคิดใหม่ ๆ** อย่างไรก็ตามสิ่งเหล่านี้ได้ค่อย ๆ เปลี่ยนไปและสามารถปลุกฝังระบบการทำงานใหม่ ๆ ในองค์กรได้ในปัจจุบัน

ขณะเดียวกัน โคมิน จะอ้างสุนทรีย์ โคมิน อ้างใน Kao [7] ได้กล่าวถึงอิทธิพลที่มีต่อลักษณะการจัดการแบบไทยคือ ลักษณะการใช้พระเดช พระคุณ และบารมีของผู้นำ

3. บทบาทของพุทธศาสนาในสังคมไทย

ลอว์เรอร์ (Lawler) อ้างถึงใน Warner [4] ได้กล่าวถึงบทบาทของพุทธศาสนาที่มีต่อสังคมไทยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานแบบไทยคือความเชื่อที่ว่าคนทุกคนเกิดมาไม่เท่าเทียมกัน ตามบุญที่ทำไว้ในชาติปางก่อน ดังนั้นในชาตินี้จึงต้องมาเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้มีอำนาจที่มีบุญมากกว่า ความเชื่อนี้จะมีผลต่อความกระตือรือร้นและจุดมุ่งหมายในการแสวงหาความก้าวหน้าในการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา

ความเชื่อเกี่ยวกับความมั่งคั่งน้อยในวัตถุสิ่งของและความสุขทางโลกก็อาจมีส่วนในการทำให้คนเฉื่อยชา ไร้พลังกระตุ้นให้คนทำงานหนักเพื่อแสวงหาชีวิตที่ดีกว่า ดังเช่นประเทศแถบตะวันตกและประเทศในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงบางประเทศที่ผู้คนผ่านความยากลำบากจากภัยสงคราม การกดขี่ของคนต่างชาติและภัยธรรมชาติต่างๆ

อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญที่พุทธศาสนาสอนก็คือความเมตตาต่อผู้ที่ด้อยกว่าตน ทำให้ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ในองค์กรการจะมีพฤติกรรมการบริหารงานแบบพ่อพระ (Benevolent father than autocrat) ที่จะคอยดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาที่ด้อยกว่าตนมากกว่าเป็นแบบเผด็จการที่ไม่เห็นอกเห็นใจผู้อื่น นอกจากนี้การศึกษาของนักวิจัยที่ทำการศึกษเกี่ยวกับอิทธิพลของศาสนาพุทธที่มีต่อภาวะผู้นำ OTOF ในประเทศไทย พบว่าผู้นำเหล่านั้นจะประพฤติปฏิบัติตามหลักศีล 5 เน้นการมีสติและเสียสละ อุดมพร อมรรธรรม [9]

4. อิทธิพลของการจัดการแบบจีน คนไทยเชื้อสายจีนมีบทบาทในการครอบครองเศรษฐกิจของไทยตั้งแต่สมัยอยุธยาโดยการเข้ามาเป็นตัวกลางในการค้าให้กับพระมหากษัตริย์ไทย และเข้ามาจำนวนมากในสมัยรัตนโกสินทร์ ปัจจุบันธุรกิจในทุกภาคส่วนในประเทศไทยอยู่ภายใต้การครอบครองของคนไทยเชื้อสายจีนแม้ คนเชื้อสายจีนในประเทศไทยจะมีเพียง 14% ของจำนวนประชากรทั้งประเทศก็ตาม ลักษณะการจัดการแบบจีนในประเทศไทยนั้นคล้ายคลึงกับการจัดการของคนเชื้อสายจีนทั่วโลก กล่าวคือ จะอยู่บนพื้นฐานปรัชญาของขงจื้อที่สอนเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคนในครอบครัวและสังคม เน้นธุรกิจแบบครอบครัว ให้ความสำคัญกับผู้นำซึ่งจะเป็นการปกครองแบบพ่อปกครองลูก (Benevolent) เน้นการสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและธุรกิจ (Guanxi) เน้นความซื่อสัตย์ต่อคู่ค้าของตน ประหยัด ขยันขันแข็ง มุมนานะ อุตุน ไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก ฉลาดเฉลียวในการทำธุรกิจและเป็นผู้แสวงหาโอกาสเสมอ [10]

5. อิทธิพลแนวความคิดทางการจัดการแบบตะวันตก แนวความคิดการจัดการแบบตะวันตกมีอิทธิพลมากกับการจัดการแบบไทย เนื่องจากโอกาสการศึกษาที่เปิดกว้างของคนไทยในปัจจุบันที่รับเอาความคิดตะวันตกมาใช้อย่างแพร่หลาย อย่างไรก็ตาม การนำความคิดเกี่ยวกับการจัดการแบบตะวันตกมาใช้โดยเฉพาะโมเดลทางธุรกิจต่างๆนั้นจะขึ้นกับธรรมชาติของธุรกิจที่ทำเช่นธุรกิจการผลิต หรือการบริการ

จากการศึกษามิติทางวัฒนธรรมของประเทศไทยโดยฮอฟเตด (Hofstede) Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan [11] ประเทศไทยมีการยอมรับความไม่เท่าเทียมด้านอำนาจสูง ซึ่งแสดงว่าสังคมไทยยอมรับว่าอำนาจของคนในสังคมมีความไม่เท่าเทียมกัน ขณะเดียวกัน การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง หมายความว่าคนไทยไม่ชอบเสี่ยง ไม่ชอบเปลี่ยนแปลงน้อย โดยขอทำงานที่มีรายได้มั่นคงเป็นหลัก คนไทยมีคะแนนด้านการเน้นกลุ่มสูงมากกว่าการเห็นแก่ตนเอง และเน้นความสุขทางจิตใจมากกว่าวัตถุประสงค์ของ สอดคล้องกับการศึกษาของบัญชา พัฒนศักดิ์; และชาญชัย วงศ์พิศิษฐ์ [12] ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการจัดการแบบไทยนั้น จะมีระยะห่างระหว่างอำนาจสูง เน้นกลุ่ม หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงและไม่เห็นความสำเร็จด้านวัตถุประสงค์เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศในเอเชียอื่น ๆ และที่สำคัญคือคนไทยจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

ผลจากการวิจัยที่เปรียบเทียบมิติด้านวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อระบบการจัดการแบบไทย โดยเป็นการเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมทางการจัดการของผู้บริหารชาวไทยกับผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในด้านระยะห่างระหว่างอำนาจ (Power distance) พบว่าผู้บริหารชาวญี่ปุ่นเน้นการใช้กฎระเบียบเพื่อการควบคุมคุณภาพการผลิตมากกว่าผู้บริหารชาวไทย แต่การใช้กฎระเบียบเหล่านี้จะลดลงตามระยะเวลาในการทำงานในประเทศไทย ในด้านการเน้นกลุ่ม (Collectivism) พบว่า ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจะเน้นกลุ่มมากกว่าผู้บริหารชาวไทย เพราะคนญี่ปุ่นจะถือว่าพนักงานในบริษัทเปรียบเสมือนสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน แต่คนไทยจะคุ้นเคยกับระดับชั้นของการบังคับบัญชาตามระบบเจ้านาย-ลูกน้อง จึงไม่ต้องการให้ผู้บริหารสนิทสนมกับลูกน้องมากเกินไป ในด้านความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) คนญี่ปุ่นจะส่งเสริมให้หน่วยงานแก้ไขปัญหาโดยการตัดสินใจเป็นกลุ่มแต่พนักงานชาวไทยต้องการแก้ไขปัญหาโดยบุคคลโดยลำพังถ้าบุคคลนั้นมีความสามารถเพียงพอ ในด้านความเป็นชาย-หญิง (Masculinity-femininity) หรือการเน้นที่วัตถุประสงค์ พบว่า คนญี่ปุ่นเน้นความสำเร็จในหน้าที่การงานและวัตถุประสงค์มากกว่าความพึงพอใจ ดังนั้น คนญี่ปุ่นจึงทำงานหนักมากกว่าคนไทย ในด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance) พบว่า ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นมักชอบกฎเกณฑ์ตายตัวที่ไม่เปลี่ยนแปลง ส่วนพนักงานชาวไทยมักชอบกฎเกณฑ์ที่ไม่เคร่งครัด ในด้านการใช้เวลา (Time orientation) พบว่า ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจะเน้นการวางแผนระยะยาว ขณะที่พนักงานชาวไทยมักมองสิ่งต่างๆ ในระยะสั้น

นอกจากนั้นผลจากการศึกษาของ Abramson [13] พบว่า ผู้บริหารชาวไทยส่วนใหญ่มีสไตล์การบริหารแบบผู้ดูแล (Guardian) ซึ่งจะแสดงพฤติกรรมในการเจรจาธุรกิจแบบไม่อ้อมค้อมตรงไปตรงมา มีการจัดระบบการจัดการโดยใช้กฎระเบียบที่เข้มงวดอย่างเป็นทางการและเป็นลายลักษณ์อักษรบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริงเพื่อทำให้องค์การดำเนินไปได้ด้วยดีตามแผนที่กำหนดไว้

6. หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับผลกระทบต่อการจัดการแบบไทย ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์และทุนนิยมที่ทำให้คนไทยจำนวนมากต้องปรับตัวจาก

การใช้ชีวิตดั้งเดิมที่สงบเรียบง่ายไปเป็นการใช้ชีวิตที่ต้องมีการแข่งขันซึ่งดีขึ้นเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่จำกัด นำไปสู่ลักษณะ“มือใครยาวสาวได้สาวเอา” ทำให้เกิดการพัฒนาที่ไม่สมดุล ก่อให้เกิดการกระจายรายได้ที่ไม่เป็นธรรมและปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองที่เกิดจากความไม่รู้จักรักพอของคนบางกลุ่มจนทำให้บ้านเมืองไม่มั่นคง พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวจึงทรงพระราชทานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาให้พสกนิกรชาวไทยเพื่อให้คนไทยสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ได้อย่างมั่นคงตั้งนั้นแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อแนวความคิดของการจัดการแบบไทยที่มีผู้ให้ความสนใจในการนำไปปฏิบัติเป็นจำนวนมาก

ความหมายของหลักการเศรษฐกิจพอเพียง ปรากฏ 4 ท่าน ได้อธิบายความหมายของหลักการเศรษฐกิจพอเพียงไว้ดังต่อไปนี้ [14]

1. **ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล** ได้กล่าวว่า เศรษฐกิจพอเพียงคือการตั้งตัวให้มีความพอกินพอใช้ไม่ใช่มุ่งหวังแต่จะทุ่มเทสร้างความเจริญ ยกเศรษฐกิจให้รวดเร็วแต่เพียงอย่างเดียว เพราะผู้ที่มีอาชีพและฐานะเพียงพอที่จะพึ่งตนเองย่อมสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าและฐานะทางเศรษฐกิจที่สูงขึ้นไปตามลำดับต่อไปได้

2. **ศ.ดร.นิธิ เอียวศรีวงศ์** ได้กล่าวว่า เศรษฐกิจพอเพียงมีความหมายถึง 1.อุดมการณ์บางอย่าง 2. โลกทัศน์บางอย่าง 3. ความสัมพันธ์บางอย่าง 4. ค่านิยมบางอย่าง จึงจะนับว่าเป็นเศรษฐกิจพอเพียงอย่างแท้จริงซึ่งทั้ง4ประการที่กล่าวถึงคือ วัฒนธรรม นั้นเอง

3. **ศ.พ.ประเวศ วะสี** ได้กล่าวว่า เศรษฐกิจพอเพียงหมายถึงความเพียงพอใน 7 ประการคือ

- พอเพียงสำหรับทุกคน ทุกครอบครัว ไม่ทอดทิ้งกัน
- จิตใจพอเพียง ทำให้รักและเอื้ออาทรคนอื่นได้
- สิ่งแวดล้อมพอเพียง การอนุรักษ์และเพิ่มพูนสิ่งแวดล้อมทำให้ยังชีพและทำมาหากินได้

- ชุมชนเข้มแข็งพอเพียง
- ปัญหาพอเพียง มีการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติและปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง
- อยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมพอเพียงมีวิถีชีวิตของกลุ่มคนที่สัมพันธ์อยู่กับสิ่งแวดล้อมที่หลากหลาย

- มีความมั่นคงพอเพียง ไม่จนไม่รวยอย่างกะทันหัน

4. **พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต)** ได้กล่าวถึง เศรษฐกิจพอเพียงไว้ 2 ด้าน คือ มองจากภายนอก คือต้องมีกินมีใช้ มีปัจจัยสี่เพียงพออีกด้านหนึ่งคือการมองด้านจิตใจภายในคือคนจะมีความรู้สึกเพียงพอไม่เท่ากัน

ความหมายโดยสรุปของเศรษฐกิจพอเพียงก็คือการมีชีวิตอยู่อย่างพอดี เมื่อพอดีแล้วต่อไปก็จะขยับขยายให้มีมากขึ้นอีกก็ได้ ขอเพียงแต่ต้องหามาได้โดยถูกต้องชอบธรรมเป็นลำดับ

หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง [14] มีหลักพิจารณาอยู่ 5 ส่วน คือ

1. กรอบแนวคิด เป็นปรัชญาที่ชี้แนะแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนในทางที่ควรจะเป็นโดยมีพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลา และเป็นการมองโลกเชิงระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัยและวิกฤตเพื่อความมั่นคงและความยั่งยืนของการพัฒนา

2. คุณลักษณะ เศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติตนได้ในทุกระดับโดยเน้นการปฏิบัติตนได้ในทุกระดับโดยเน้นการปฏิบัติตนบนทางสายกลางและการพัฒนาอย่างเป็นขั้นบันได

3. คำนิยาม ความพอเพียงจะต้องประกอบไปด้วย 3 คุณลักษณะพร้อมๆ กัน ดังนี้

- **ความพอประมาณ** หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไปโดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เช่นการผลิตและการบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณ

- **ความมีเหตุผล** หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงนั้นจะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผลโดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ

- **การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว** หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล

4. เงื่อนไข การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียงนั้นต้องอาศัยทั้งความรู้และคุณธรรมเป็นพื้นฐาน กล่าวคือ

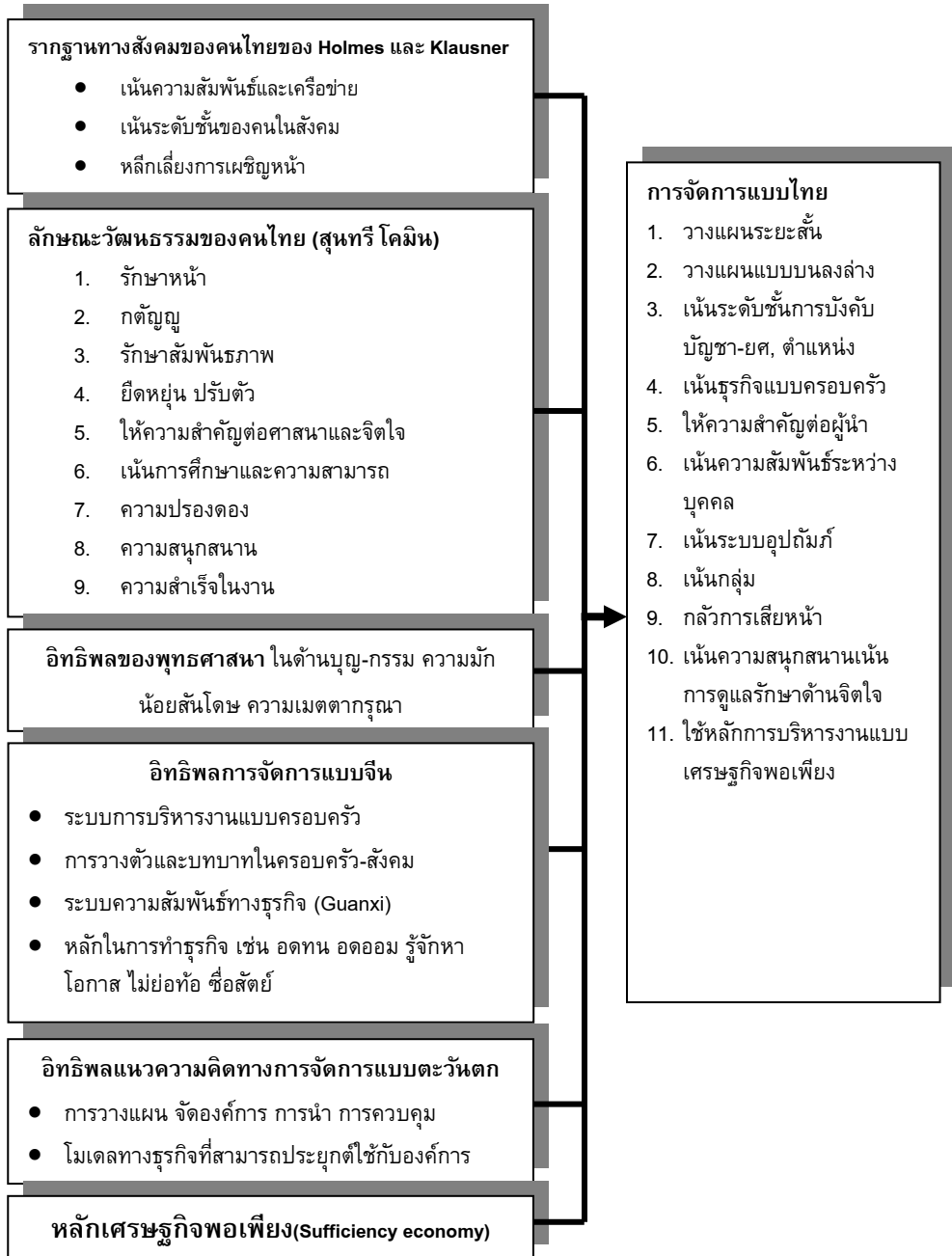
- **เงื่อนไขความรู้** ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกันเพื่อประกอบการวางแผนและความระมัดระวังในขั้นปฏิบัติ

- **เงื่อนไขคุณธรรม** ที่จะต้องเสริมสร้าง ประกอบด้วย ความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

5. แนวทางปฏิบัติและผลที่คาดว่าจะได้รับ จากการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้คือการพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืนพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความรู้และเทคโนโลยี

จะเห็นว่าการขับเคลื่อนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีเป้าหมายหลักเพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ให้มีการนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้เป็นกรอบความคิด เป็นแนวทางในการปฏิบัติตลอดจนเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตของคนไทยในทุกภาคส่วนแม้ในวงการธุรกิจที่มีการนำหลักปรัชญาดังกล่าวไปใช้ก่อให้เกิดผลสำเร็จทางธุรกิจและทำให้บุคลากรในองค์กรมีความสุขดังที่ปรากฏในธุรกิจหลายแห่งเช่น ฟาร์มโชคชัย ชุมพรคาบาน่า ไร่กำนันจุล ดังนั้น หากนำหลักปรัชญาดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงจะทำให้องค์กรทางธุรกิจและผู้ปฏิบัติทั่วไปสามารถ

แก้ไขปัญหในการดำเนินธุรกิจและแก้ปัญหาความยากจนที่เป็นปัญหาเรื้อรังในสังคมไทย อย่างไรก็ตาม ผู้เรียบเรียงเห็นว่า การแก้ปัญหาความยากจนของคนไทยต้องมาจากจิตสำนึกภายในของบุคคลผู้นั้นโดยการพึ่งตนเองโดยไม่ต้องรอความช่วยเหลือจากผู้อื่น ความยากจนเหล่านั้นจึงจะหมดไปสอดคล้องกับคำสอนในพระพุทธศาสนาที่ให้พึ่งตนเองและรู้จักพอเพียงตามหลักของมัชฌิมาปฏิปทาหรือทางสายกลาง



ภาพที่ 1 แสดงปัจจัย 6 ประการตามแนวความคิดของนักวิชาการและงานวิจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการแบบไทยจากการสรุปโดยผู้เรียบเรียง

จากภาพที่ 1 ผู้เรียบเรียงขอเสนอแนวความคิดการจัดการแบบไทยที่เป็นผลมาจากการประสมประสานปัจจัย 6 ประการ ของนักวิชาการและงานวิจัยดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นโดยสรุปว่าการจัดการแบบไทยมีลักษณะดังนี้

1. เน้นการวางแผนในระยะสั้น หรืออาจมีการวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นไม่เน้นการวางแผนระยะยาวเนื่องจากพื้นฐานสังคมเกษตรที่มีระยะเวลาการเพาะปลูกในแต่ละฤดูที่สั้น และอาจต้องผจญกับภัยธรรมชาติตลอดเวลา

2. การวางแผนจะเป็นแบบบนลงล่าง โดยมักถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการ

3. การจัดองค์การจะเน้นระดับชั้นของการบังคับบัญชาเนื่องจากอิทธิพลของชนชั้นทางสังคม (Hierarchy) การสื่อสารในองค์การมักเป็นแบบบนลงล่าง ผู้ใต้บังคับบัญชามักไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาเนื่องจากอิทธิพลของวัฒนธรรมที่สอนให้เคารพผู้ใหญ่และรู้จักที่ต่ำที่สูง (High power distance)

4. หากเป็นธุรกิจขนาดเล็กหรือกลางจะเน้นระบบธุรกิจแบบครอบครัวซึ่งได้รับอิทธิพลจากการจัดการของคนจีน

5. ให้ความสำคัญต่อผู้นำ ผู้นำมักเป็นแบบ เผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolent authoritative) ผู้นำที่ดีมักใช้หลักเมตตาธรรม พระคุณและบารมีพนักงานส่วนใหญ่จึงเชื่อฟังผู้บังคับบัญชาเพราะไม่เอายากมีปัญหากับผู้บังคับบัญชา เพราะคนไทยส่วนใหญ่จะเน้นความมั่นคงในการทำงาน ไม่ชอบเปลี่ยนงาน (High uncertainty avoidance)

6. เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กฎระเบียบหรือกฎเกณฑ์ในองค์การจึงสำคัญน้อยกว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลคนในสังคมจึงชอบใช้อภิสิทธิ์และเส้นสาย ดังนั้นคำว่า บุญคุณ สถานภาพทางสังคม ความเกรงใจ ความเป็นมิตร การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง การรู้จักปรับตัว (รู้จักสัตว์รอดเป็นยอดดี) จึงเป็นสิ่งสำคัญในสังคมไทย

7. เน้นระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม โดยหลายองค์การถือว่า “ค่าของคนอยู่ที่คนของใคร” เนื่องจากภูมิหลังของระบบศักดินา เจ้า-ไพร ในสมัยโบราณ

8. เน้นกลุ่มหรือพวกพ้องมากกว่าเน้นผลประโยชน์ของตนเอง (Collectivism) การประเมินโดยกลุ่มเพื่อน (Peer evaluation) จึงมักใช้ไม่ได้ผลในระบบการจัดการแบบไทย

9. พนักงานส่วนใหญ่ไม่ชอบการประเมินหรือการวิจารณ์แบบตรงไปตรงมาเนื่องจากกลัวการเสียหาย การตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้อื่นเป็นการกระทำที่ร้ายแรงทำให้ผู้นั้นได้รับความอับอาย การตำหนิหรือการวิจารณ์คนต่อหน้าผู้อื่นจึงเป็นความผิดที่ร้ายแรงที่จะส่งผลร้ายต่อความปรองดองในที่ทำงาน

10. วัฒนธรรมไทยที่เน้นความสนุกสนาน ไม่อดทนต่อความเครียดและเน้นด้านจิตใจของบุคลากรมากกว่าผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จทางวัตถุ

11. มีการประยุกต์ใช้หลักการบริหารงานตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน

หากมีการนำลักษณะการจัดการแบบไทยข้างต้นไปใช้ น่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนเนื่องจากลักษณะการจัดการแบบไทยดังที่ได้กล่าวมาเป็นการผสมผสานรูปแบบการจัดการแบบต่างๆอย่างลงตัวและเหมาะสมกับสภาพของนิสัยใจคอของคนไทยซึ่งควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในโอกาสต่อไป

สรุป

บทความข้างต้นกล่าวถึงความหมายของการจัดการและการบริหารที่ใช้ร่วมกันได้โดยการจัดการมักใช้ในวงการธุรกิจ ส่วนการบริหารมักใช้ในวงการราชการ ต่อมาได้กล่าวถึงการจัดการแบบไทยตามแนวคิดของนักวิชาการและได้กล่าวถึงแนวคิดและลักษณะย่อยของการบริหารคนแบบไทย จากนั้นได้กล่าวถึงปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่มีอิทธิพลต่อการจัดการในประเทศไทยและข้อสรุปเกี่ยวกับแนวความคิดการจัดการแบบไทยที่เกิดจากการประสมประสานความคิดของนักวิชาการหลายท่านได้แก่ รากฐานทางสังคมของคนไทย ลักษณะวัฒนธรรมของคนไทย บทบาทของพุทธศาสนาในสังคมไทย อิทธิพลของการจัดการแบบจีน อิทธิพลแนวความคิดทางการจัดการแบบตะวันตกออกมาเป็นข้อสรุปเกี่ยวกับลักษณะการจัดการแบบไทย ซึ่งประกอบด้วยลักษณะ 11 ประการคือ เน้นการวางแผนระยะสั้นเป็นการวางแผนจากบนลงล่าง เน้นระดับชั้นของการบังคับบัญชา เน้นระบบครอบครัว ให้ความสำคัญต่อผู้นำ เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เน้นระบบอุปถัมภ์ เน้นกลุ่ม ไม่ชอบการประเมินและการวิจารณ์แบบตรงไปตรงมา มีการประยุกต์ใช้ระบบและรูปแบบการจัดการแบบตะวันตกและประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

เอกสารอ้างอิง

- [1] Daft, Richard L. (2010). *New Era of Management*. 9th Ed. Canada: South-Western, Cengage Learning.
- [2] Putti, Joseph M. (1991). *Management Asia Context*. Singapore: McGraw- Hill Book Co.
- [3] นิสดาร์ก เวชยานนท์. (2545). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบไทยๆ*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- [4] Warner, Malcolm. (2003). *Culture and Management in Asia*. London: Routledge Curzon.
- [5] Holmes; & Tangtongtavy. (1996). *Working with the Thais Bangkok*. Bangkok: White Lotus Co.,Ltd.
- [6] Klausner, William J. (1997). *Thai Culture in Transition*. Bangkok: Amarin Printing Ltd.
- [7] Kao, Henry S. R. (1999). *Management and Cultural Values: The indigenization of organizations in Asia*. New Delhi: Sage Publications India Pvt Ltd.

- [8] Andrews, Tim G.; & Siengthai, Sunanta. (2009). *The Changing Face of Management in Thailand*. London and New York: Routledge Taylor and Francis Group.
- [9] อุดมพร อมรธรรม. (2549). *ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงพระเจ้าอยู่หัว*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แสงดาว.
- [10] พิชากพ พันธุ์แพ. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการแบบจีน: กรณีศึกษานักธุรกิจชาวไทยเชื้อสายจีนในจังหวัดเชียงใหม่*.
- [11] Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan. (2005). *Cultures and Organizations Software of the Mind*. New York: Mc. Graw Hill.
- [12] บัญชา พัฒนศักดิ์; และ ชาญชัชวรงค์พิศิษฐ์. (2010). Management practices of Chinese managers in Chinese MNCs operating in Bangkok. *Cross Cultural Management*. 17(3): 268-282.
- [13] Abramson, Neil R. (Jun, 2009). A New Framework in the Quest for Cultural Understanding using Australia, Thailand, and Japan as an Example. *International Journal of Business Studies*. 17(1):45-59.
- [14] เพทาย พงษ์เพ็ญจันทร์. (2549). *การขับเคลื่อนเศรษฐกิจชุมชนภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง*. เอกสารประกอบโครงการสัมมนาเชิงวิชาการ: ม. พายัพ.