

วัฒนธรรมระดับชาติกับการจัดการในองค์การ National Cultures and Management in Organization

พิชากภ พันธ์แพ¹, ไพพันธ์ ธนเลิศโสภิต¹, อาชวิน ใจแก้ว², สุวรรณ พลอยศรี³
และ อัญชลี รักษิระธรรม³

Pichaphob Panphae¹, Paiphan Thanalertsophit², Ardchawin Jaikaew³,
Suwanna Ploysrie⁴, Anchalee Rakariyadham⁵

¹ คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลเชียงใหม่
จังหวัดเชียงใหม่ 50300

² คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ 50300

³ คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยพายัพ จังหวัดเชียงใหม่ 50000

¹ Faculty of Business Administration and Liberal Arts, Rajamangala University of
Technology University Chiang Mai, Chiang Mai Province 50300

² Faculty of Management, Chiang Mai Rajabhat University, Chiang Mai province 50300

³ Faculty of Business Administration, Payap University, Chiang Mai province 50000

* Corresponding Author Email: Pichaphob.pla@gmail.com

Received: October 13, 2018; Revised: December 29, 2018; Accepted: February 4, 2019

บทคัดย่อ

บทความทางวิชาการนี้กล่าวถึงความหมายของวัฒนธรรมที่มีความหลากหลายตามพื้นฐานและการศึกษาของนักวิชาการจำนวนมากแต่มีการสังเคราะห์ความหมายที่หลากหลายนั้นโดยผู้เรียบเรียง ขณะเดียวกันได้ให้ความหมายและองค์ประกอบของการจัดการและกล่าวถึงระดับของวัฒนธรรมที่แบ่งออกเป็นวัฒนธรรมระดับชาติ ระดับธุรกิจและระดับองค์การ จากนั้นได้เชื่อมโยงอิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีต่อการจัดการในองค์การซึ่งแบ่งออกเป็นวัฒนธรรมกับการวางแผนซึ่งเน้นที่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดองค์การ โดยอธิบายวิธีการจัดองค์การตามการศึกษามิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีต ต่อมากล่าวถึงผลกระทบของวัฒนธรรมที่มีผลต่อการปรับตัวของผู้นำองค์การและกล่าวถึงทักษะและความสามารถที่จำเป็นเพื่อประสิทธิภาพ

การทำงานของผู้นำเมื่อทำงานในวัฒนธรรมที่แตกต่าง นอกจากนั้น ยังได้กล่าวถึงผลกระทบของวัฒนธรรมที่มีต่อการจูงใจและการทำงานเป็นทีมในองค์กร อันก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรที่มีวัฒนธรรมหลากหลาย

คำสำคัญ: วัฒนธรรมระดับชาติ, การจัดการในองค์กร

Abstract

This article aimed at clarifying the meaning of culture which varied by background of all academia who tried to explain the idea on their own ways while the author synthesized the meaning on his basis. At the same time, the author explained the meaning and components of management, the level of cultures that has been divided by National, Business, and organizations cultures. Then, expressed their relationship toward management functions in organizations by employing Hofstede's cultural dimension. In addition, this article explained the impact of national cultures toward leaders' adaptation. The necessary leadership skills, competencies that work effectively in diversify organizations. Furthermore, the article clarified the impact of national cultures toward employees' motivation, and teamwork that eventually brought them to be highly successful organizations among difference cultures.

Keywords: National Cultures, Management in Organization

บทนำ

วัฒนธรรมของแต่ละชนชาติอาจมีความคล้ายคลึงหรือมีความแตกต่างกันอย่างมากในแต่ละภูมิภาคของโลก ความแตกต่างนี้ก่อให้เกิดทั้งโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจหรือการติดต่อสื่อสารกันระหว่างชนชาติต่าง ๆ ปัจจุบันเศรษฐกิจการค้าทั่วโลกต่างมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ตามกระแสโลกาภิวัตน์ บริษัทที่มีขนาดใหญ่มีการลงทุนในประเทศต่าง ๆ ที่มีวัฒนธรรมแตกต่างจากประเทศของตน ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมและการจัดการในมิติทางวัฒนธรรมที่แตกต่างจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร บุคคลที่ศึกษาด้านธุรกิจ และบุคคลทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในองค์กรที่มีหลากหลายวัฒนธรรม ซึ่งการศึกษาดังกล่าวจะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของวัฒนธรรมที่มีผลต่อค่านิยม ความคิด ทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้บริหาร ตลอดจนบุคลากรที่เป็นเพื่อนร่วมงาน หากทุกคนมีการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่มีผลต่อการจัดการใน

องค์การอย่างถ่องแท้แล้ว จะเป็นการลดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเนื่องจากความไม่เข้าใจในวัฒนธรรมของผู้อื่น ทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและมีคุณภาพ

แนวความคิดและความหมายของวัฒนธรรม

ฟูคุดะ (Fukuda ,1991, p. 39–41) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ถูกใช้ร่วมกันภายในกลุ่มคนและเกิดขึ้นในจิตใจของบุคคล วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ใช้เป็นส่วนรวมในขณะที่บุคลิกภาพเป็นสิ่งเฉพาะตัว วัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงเอกลักษณ์ของกลุ่ม วัฒนธรรมจะถูกขัดเกลาจากสถาบันที่บุคคลสร้างขึ้นอันได้แก่ครอบครัว สถาบันการศึกษา สถาบันทางศาสนา กฎหมาย โดยจะแสดงให้เห็นถึงลักษณะประจำชนชาตินั้น ๆ ท่านได้กล่าวถึงความหมายของวัฒนธรรมว่ามีอยู่มากมายเท่าที่จะมีผู้พยายามจะกล่าวถึง ซึ่งก็ไม่สามารถสรุปได้อย่างแท้จริง

มาลินอฟสกี (Malinowski) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมมีอยู่ 2 ด้าน คือ สามารถจับต้องได้ และไม่สามารถจับต้องได้ ไตรแอนดิส (Triandis) กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น ไครเบอร์ (Kroeber) ได้พยายามสรุปความหมายของวัฒนธรรมไว้ หลังจากที่ได้ศึกษาความหมายของ วัฒนธรรมมากกว่า 150 ความหมายไว้ดังนี้

“วัฒนธรรม ประกอบไปด้วย รูปแบบของพฤติกรรมที่ชัดเจนและไม่ชัดเจนของบุคคลที่ได้รับและถ่ายทอดผ่านสัญลักษณ์ องค์ประกอบของกลุ่มซึ่งรวมถึงข้าวของเครื่องใช้ ประเพณี ค่านิยม ความคิด การกระทำ”

จี ฮอฟสเตด ได้ให้ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรม” คือ การรวบรวมแบบแผนของความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่ได้จากการดำรงชีวิตภายในกลุ่มที่อาศัยอยู่ ซึ่งแตกต่างจากกลุ่มอื่น ๆ (Hofstede, 2005, p. 4) สอดคล้องกับเชฟเพิร์ด (Shephard, 2002, p. 4–3) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมเป็นแบบแผนความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของคนที่ทำให้บุคคลนั้นแตกต่างจากบุคคลในกลุ่มอื่น

นักสังคมวิทยาและมานุษยวิทยาได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมไว้หลายประการ บางคนเน้นองค์ประกอบภายนอก เช่น เครื่องใช้ที่แสดงออกถึงฐานะทางสังคม (เสื้อผ้า อาหาร รถยนต์) ขณะที่บางคนเน้นรูปแบบพฤติกรรม เช่น การเดิน การกราบไหว้ และบางคนเน้นความเชื่อของสมาชิกกลุ่ม (กรีซ, 2537, น. 1) คลัคโฮห์นและเคลลี (Kluckhohn and Kelly อ้างถึงในกรีซ, 2537, น. 2) กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นระบบที่สร้างขึ้นมาในอดีต ที่แสดงถึงรูปแบบความเป็นอยู่ ซึ่งมักจะยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกของกลุ่มในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่นเดียวกับที่ไมเนเบิร์ก (Nieberg) กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นกิจกรรมร่วมกันทางสังคม ที่กลุ่มปฏิบัติต่อกันมาเป็นเวลายาวนาน ขณะที่ แวน (Van อ้างถึงใน Tu, Yu-Te; Lin, Shean-Yuh; Chang, Yu-Yi., 2011,

p. 175–182) ให้ความหมายของวัฒนธรรมว่าเป็นแนวทางในการกำหนดความเชื่อ ค่านิยมของกลุ่มที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการและการตัดสินใจทางธุรกิจ

โครเบอร์และคลัคครอน (Kroeber and Kluckhohn อ้างถึงใน Smith, Brent, 2010, p. 83–92) รวบรวมความหมายของคำว่า วัฒนธรรมที่ศึกษาโดยนักวิชาการในสาขาต่าง ๆ ไว้ถึง 164 ความหมาย ที่สำคัญได้แก่ความหมายของ Edward Taylor ที่แยกความหมายของวัฒนธรรมออกจากความหมายทางศาสนาที่เน้นแต่เรื่องศีลธรรมมาเป็นความหมายเกี่ยวกับทางโลก โดยกล่าวว่าวัฒนธรรม คือ ความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ ศีลธรรม กฎหมาย ประเพณี และนิสัยที่ได้รับการถ่ายทอดจากสังคม ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของวัฒนธรรมของ Louise Damen (1987), Clyde Kluckhohn (1945), Clifford Geertz (1973) ที่กล่าวว่าวัฒนธรรมเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของบุคคล ผ่านความรู้ ค่านิยม ทัศนคติ ที่ได้รับการถ่ายทอดทั้งทางตรงและทางอ้อมจากบุคคลในสังคม

ขณะที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความหมายของคำว่า วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน แต่ความหมายของวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่มีผู้กล่าวถึงเสมอคือความหมายของ ฮอลล์และฮอฟเตด ทรอมพีร์น่าและแฮมเด็น เทอร์เนอร์ (Hall ,1976 and Hofstede ,1980, 1994, 2005, Trompenaars and Hampden–Turner,1998 และ House et al., 2004 อ้างถึงใน Smith, Brent, 2010, p. 83–92) ซึ่งความหมายของวัฒนธรรมที่กล่าวถึงมากที่สุด คือความหมายของ Hofstede

กล่าวโดยสรุปได้ว่า วัฒนธรรม คือ แนวทางในการประพฤติปฏิบัติของบุคคล เพื่อความสุขความเจริญ ผ่านความรู้ ค่านิยม ทัศนคติ ที่ได้รับการถ่ายทอดทั้งทางตรงและทางอ้อม จากบุคคลในสังคมนั้น ๆ ทำให้คนในสังคมนั้นแตกต่างจากคนในสังคมอื่น

ระดับของวัฒนธรรม

จอห์น บี คูลแลน (John B.Cullen)(Cullen, 1999, p. 49–53) ได้แบ่งระดับของวัฒนธรรมไว้ 3 ระดับคือ วัฒนธรรมระดับชาติ วัฒนธรรมระดับธุรกิจ และวัฒนธรรมระดับองค์การหรือวิชาชีพ

1. วัฒนธรรมระดับชาติ (National culture)

เป็นวัฒนธรรมสำคัญภายในประเทศหรือรัฐชาติ (nation–state) วัฒนธรรมที่สำคัญนั้นมักเป็นตัวแทนทางวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่หรือกลุ่มคนที่มีอำนาจทางเศรษฐกิจ-การเมืองมากที่สุด วัฒนธรรมสำคัญจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบการทำธุรกิจและมีการถ่ายทอดกันภายในสังคมนั้น ๆ ในบางสังคมอาจมีวัฒนธรรมย่อยที่มีความแตกต่างกันไป (subculture) ตามท้องถิ่น

ซึ่งจะมีผลต่อการทำธุรกิจในท้องถิ่นนั้น ๆ อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมสำคัญของแต่ละประเทศมักเป็นตัวกำหนดวิถีการทำธุรกิจและกฎหมายหรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของชุมชนนั้น นอกจากนี้ วัฒนธรรมสำคัญของแต่ละประเทศจะเป็นตัวกำหนดความเชื่อทางศาสนา การศึกษา ระบบครอบครัว ระบบการเมือง กฎหมายและเศรษฐกิจ วัฒนธรรมเหล่านี้จะถูกถ่ายทอดภายในสังคมโดยระบบครอบครัวและการศึกษา

วัฒนธรรมเหล่านี้จะมีผลต่อระบบการเมืองเช่นในสังคมที่มีหลายชนชั้นหรือเป็นระบบที่มีวรรณะมักจะมีการพัฒนาไปสู่ระบบการเมืองที่เน้นการรวมอำนาจและให้ความสำคัญแก่ผู้นำ เช่นเดียวกับการตรากฎหมายที่จะต้องได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมในท้องถิ่นนั้น ๆ ขณะเดียวกัน ศาสนาก็จะเป็นแนวทางสำคัญสำหรับควบคุมความประพฤติของบุคคลในสังคม

2. วัฒนธรรมระดับธุรกิจ (Business culture)

เป็นวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อการทำธุรกิจของคนในแต่ละประเทศ เทร์ปสตาร์และเดวิส (Terpstar and David) (David, 1991) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมทางธุรกิจนี้ไม่ใช่มีเพียงแต่ความแตกต่างทางด้านแนวทางหรือมารยาทในการทำธุรกิจเท่านั้น แต่วัฒนธรรมทางธุรกิจหมายถึง วิถีทาง ค่านิยม และความเชื่อที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกิจในวัฒนธรรมนั้น ๆ ซึ่งจะเป็นแนวทางในการทำธุรกิจอย่างถูกต้อง เหมาะสม อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมในระดับธุรกิจจะไม่สามารถแยกออกจากวัฒนธรรมในระดับชาติได้ เพราะบางครั้งวัฒนธรรมระดับชาติก็จะเป็นตัวกำหนดวัฒนธรรมในระดับธุรกิจ

ค่านิยมและความเชื่อของคนในสังคมมักจะเป็นตัวกำหนดวัฒนธรรมทางธุรกิจ เช่น การนับถือผู้สูงอายุหรือผู้อาวุโส จะมีผลต่อการบริหารงานภายในองค์กร บทบาทที่เป็นที่คาดหวังของสตรีในครอบครัวจะมีผลต่อการดูแลผู้ได้บังคับบัญชา นอกจากนี้ วัฒนธรรมทางธุรกิจที่ได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมในระดับชาติจะมีผลต่อการทำงานในองค์กร เช่น การคัดเลือกบุคลากร การจัดโครงสร้างองค์กร การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร การวางแผนกลยุทธ์และการเจรจาต่อรองกับองค์กรอื่น ๆ

วัฒนธรรมทางธุรกิจจะเป็นแนวทางในการทำธุรกิจของประเทศต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกันไป เช่น การแต่งกาย โอกาส และวิธีในการใช้นามบัตร มารยาทในการจับมือและการสวมกอด การทำความเข้าใจเกี่ยวกับมารยาททางธุรกิจของชนชาติต่าง ๆ จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำธุรกิจ

ความหมายและองค์ประกอบของวัฒนธรรมทางธุรกิจ หมายถึง “วัฒนธรรมในระดับธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อการทำธุรกิจของคนในแต่ละประเทศ” เทร์ปสตาร์และเดวิส (Terpstar and David) (David, 1991) กล่าวว่า วัฒนธรรมทางธุรกิจนี้ไม่ใช่มีเพียงแต่ความแตกต่างทางด้านแนวทางหรือมารยาทในการทำธุรกิจเท่านั้น แต่หมายถึง วิถีทาง ค่านิยม และความเชื่อที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกิจในวัฒนธรรมนั้น ๆ วัฒนธรรมทางธุรกิจจึงเป็นแนวทางการทำธุรกิจอย่างถูกต้องและเหมาะสม อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมในระดับธุรกิจจะไม่สามารถแยกออกจากวัฒนธรรมในระดับชาติได้ เพราะในบางครั้งวัฒนธรรมในระดับชาติก็จะเป็นตัวกำหนดวัฒนธรรมในระดับธุรกิจสอดคล้องกับคำจำกัดความในการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมทางธุรกิจที่แตกต่างกันของจีนและญี่ปุ่นโดย Li, Xinjian; Putterill, Martin (2007, p. 148–154) ที่ไม่ได้ให้คำจำกัดความของวัฒนธรรมทางธุรกิจแต่กลับใช้มิติวัฒนธรรมของ Hofstede เป็นตัวเปรียบเทียบเช่นเดียวกับ Torres, Jose Anibal (2013, p. 9–15) ที่ไม่ได้ให้ความหมายที่ชัดเจนของคำว่า วัฒนธรรมทางธุรกิจแต่ไปกล่าวถึงวัฒนธรรมการทำธุรกิจระดับโลก (Global Business Culture)

นอกจากนั้น Maureen Guirdham (Guirdham, 2009, p. 14, 16, 17) กล่าวถึง วัฒนธรรมทางธุรกิจที่มีนักวิชาการที่ทำการศึกษามาก่อนหน้าได้ให้คำจำกัดความวัฒนธรรมทางธุรกิจ หมายถึง แนวทางในการปฏิบัติตนหรือมารยาทในการทำธุรกิจ เป็นหลักการของการปฏิบัติตัวในแวดวงทางธุรกิจที่เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ เป็นกระบวนการในสถาบัน เป็นกลุ่มของค่านิยม พฤติกรรมและจริยธรรมของบุคลากรในองค์การ สอดคล้องกับ Eyjolfsdottir and Smith (Guirdham, 2009, p. 15) ให้ความหมายวัฒนธรรมทางธุรกิจว่าเป็นสิ่งเดียวกันกับวัฒนธรรมองค์การ ขณะที่ Keeley (Guirdham, 2009 p. 15) กล่าวว่า วัฒนธรรมทางธุรกิจเป็นแนวทางการทำธุรกิจตามค่านิยมของผู้ประกอบการ เช่น วัฒนธรรมทางธุรกิจของคนจีน คือ การรวมอำนาจไว้กับเจ้าของกิจการ การเน้นความสำคัญของครอบครัว ระบบกวนซี (Guanxi) หรือความสัมพันธ์ส่วนตัวของทั้งสองฝ่าย การรักษาน้ำตา เกียรติยศ และศักดิ์ศรี นอกจากนี้ Randlesome และคณะ (1990) กล่าวว่า วัฒนธรรมทางธุรกิจ หมายถึง พฤติกรรมในการดำเนินธุรกิจของคนในสังคม

ขณะที่ Millikan, Joyce J, Millikan, Gregory F. (2007, p. 31–58) เน้นบทบาทของผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมทางธุรกิจให้บุคลากรในองค์การ สอดคล้องกับ Bhaskaran, Suku; Sukumaran, Nishal. (2007, p. 13) กล่าวว่า ในหลายเหตุการณ์วัฒนธรรมที่ติดตัวมาของผู้ก่อตั้งหรือเจ้าของบริษัทก็เป็นตัวกำหนดวัฒนธรรมในการดำเนินธุรกิจของกิจการนั้น ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น องค์การธุรกิจแบบครอบครัวของคนจีน

Guirdham (Guirdham, 2009, p. 17, 32) สรุปว่า วัฒนธรรมทางธุรกิจ หมายถึง “ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ และแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับค่านิยมของท้องถิ่น นั้น ๆ” ซึ่งการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับท้องถิ่น ทำให้วัฒนธรรมทางธุรกิจมีความแตกต่าง จากวัฒนธรรมองค์การ ที่มุ่งเน้นเพียงภายในองค์การใดองค์การหนึ่งเท่านั้น ขณะเดียวกัน วัฒนธรรมทางธุรกิจที่เป็นค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ แนวทางในการปฏิบัติของนักธุรกิจ จะเกี่ยวข้องกับทศนคติหรือค่านิยมท้องถิ่น ซึ่ง ฮอฟเตด (Hofstede) ไม่ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมทางธุรกิจ ไว้ในมิติวัฒนธรรม แต่เป็นการกล่าวถึงวัฒนธรรมระดับชาติโดยรวม ซึ่งจากการศึกษาเกี่ยวกับ องค์ประกอบของวัฒนธรรมทางธุรกิจของประเทศในเอเชียที่สำคัญ ประกอบด้วย จีน อินเดีย ญี่ปุ่น ไต้หวัน ญี่ปุ่น โดยการวิจัยเชิงคุณภาพของ กริดแฮม (Guirdham, 2009) พบว่า วัฒนธรรมทางธุรกิจประกอบไปด้วย การควบคุมและการตัดสินใจของเจ้าของธุรกิจ การจ้างงาน และลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์การ การให้ความสำคัญกับเจ้าของ ระดับชั้นของการบังคับบัญชา ค่านิยมเกี่ยวกับการให้สินบนและความไม่ซื่อสัตย์ บรรทัดฐานในการทำธุรกิจ เช่น ค่านิยมในเรื่องเวลา การสื่อสารในองค์การ การเปลี่ยนแปลงในองค์การ การบริหารงาน ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับรัฐบาล วัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของการดำเนินธุรกิจ รูปแบบการเจรจาต่อรอง การเป็นผู้ประกอบการ ทศนคติต่อความเสี่ยง นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์

3. วัฒนธรรมระดับองค์การหรือวิชาชีพ (Occupational or Organization Culture)

เป็นวัฒนธรรมในระดับองค์การหรือวิชาชีพต่าง ๆ เช่น แพทย์ ทนายความ นักบัญชี และช่างฝีมือ ที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป วัฒนธรรมระดับวิชาชีพนี้เป็นบรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อและแนวทางในการประพฤติปฏิบัติสำหรับบุคคลในวิชาชีพต่าง ๆ จากการศึกษาของ ฮอฟเตด (Hofstede) ในปี 1980 (Hofstede Geert & Gert Jan, 2005) แสดงให้เห็นว่า คนที่ทำงานในที่เดียวกันมักมีค่านิยมทางวัฒนธรรมและความประพฤติแบบเดียวกัน ขณะเดียวกัน ความแตกต่างของวัฒนธรรมอาจทำให้การรวมกันของสองบริษัทที่เคยประสบความสำเร็จ ประสบกับความล้มเหลวได้ ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับผลกระทบของวัฒนธรรมที่มีผลต่อองค์การได้ดียิ่งขึ้น

วัฒนธรรมองค์การหมายถึงความเชื่อร่วมกันของบุคลากรภายในองค์การ เอ็ดการ์ ไชน์ (Edgar Schein) แห่งสถาบัน M.I.T. กล่าวว่าค่านิยมและความเชื่อของบุคลากรในองค์การ เกิดจากการที่สมาชิกในองค์การเรียนรู้ที่จะจัดการรับมือกับปัญหาทั้งภายในและภายนอก องค์การ เช่น บริษัทฮิวเลต แพคการ์ดมีวัฒนธรรมที่ผู้บริหารจะจัดการแบบเดินไปรอบ ๆ

องค์การ (Management by wandering around) จนทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ จึงมีการถ่ายทอดแนวทางในการปฏิบัติเช่นนี้แก่บุคลากรอื่น ๆ ในองค์การเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาในการทำงาน อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมในองค์การไม่ได้มีแค่วัฒนธรรมเดียวเนื่องจากองค์การจะประกอบไปด้วยหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ที่มีการเผชิญกับปัญหามากมาย

ความหมายและหน้าที่ทางการจัดการ

เมื่อทราบถึงแนวความคิดและความหมายของวัฒนธรรม โดยเฉพาะวัฒนธรรมระดับชาติ ตามแนวความคิดของฮอฟเตด ก่อนที่จะกล่าวถึงผลกระทบของวัฒนธรรมระดับชาติที่มีต่อการจัดการในองค์การ ผู้เรียบเรียงจึงขออธิบายความหมายและหน้าที่ทางการจัดการเพื่อเป็นพื้นฐานให้กับผู้อ่านได้เกิดความรู้และความเข้าใจว่าการจัดการที่มีผู้กล่าวอย่างกว้างขวางนั้น แท้จริงมีความหมายและ ผู้ที่เป็นผู้บริหารหรือผู้จัดการนั้น ต้องทำหน้าที่อะไรบ้าง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ดังที่ใ้วางไว้ โดยสังเขปดังนี้

การจัดการ (Management) หมายถึง แนวทางในการบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลโดยกระบวนการหรือหน้าที่ที่สั้ประการทางการจัดการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม (Daft, 2012, p. 5)

ความแตกต่างระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เห็นอย่างชัดเจน คือ ประสิทธิภาพนั้นจะบรรลุได้ เมื่อทำตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้เท่านั้น ดังนั้นการทำงานจะต้องบรรลุ “ประสิทธิผล” ก่อนเสมอ ส่วนประสิทธิภาพจะเกิดหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับการประหยัดทรัพยากรที่ใช้ในการบรรลุวัตถุประสงค์ หากองค์การสามารถใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดก็จะบรรลุวัตถุประสงค์ย่อมนำมาสู่ประสิทธิภาพ จึงกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพจะเน้นการประหยัดทรัพยากรมากกว่าประสิทธิผล เมื่อผลลัพธ์ของการทำงานออกมามีค่ากัน ขณะเดียวกันคำที่มีความคล้ายคลึงกันกับคำว่า “การจัดการ” คือ “การบริหาร (Administration)” ซึ่งคำว่า “การบริหาร” จะใช้ในวงกราราชการมากกว่าในวงกรธุรกิจและความหมายว่า “การบริหาร” มีความสำคัญมากกว่า “การจัดการ” อย่างไรก็ตาม ในประเทศไทยมักใช้คำว่า “การบริหารจัดการ” ควบคู่กันเสมอ จนดูเหมือนว่าทั้งสองคำจะกลายเป็นคำ ๆ เดียวกันไปแล้ว อย่างไรก็ตามหน้าที่ทางการจัดการที่สั้ประการดังที่ได้กล่าวมานั้นถูกโต้แย้งจากนักวิชาการจำนวนหนึ่งเพราะหน้าที่ดังกล่าวไม่ได้แสดงรายละเอียดในการปฏิบัติที่ชัดเจนและอาจไม่ถูกปฏิบัติตามตามลำดับหรือขั้นตอนที่กำหนดไว้ คือ ต้องเริ่มจากการวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม จึงมีนักวิชาการที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ทางการจัดการที่มีความละเอียด ชัดเจนมากยิ่งขึ้น (Thomas and Peterson, 2016, p. 9) มากกว่าหน้าที่ที่สั้ประการ แต่ไม่ขอกล่าวไว้ในที่นี้

วัฒนธรรมกับการวางแผน

การวางแผนขององค์กร คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแผนที่เกิดจากการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อนำไปวางแผน ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ และมีวิธีการรับมือกับการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่องค์กรต้องพิจารณาก็คือวัฒนธรรมของแต่ละชาติจะมีผลกระทบต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์หรือไม่ (Schneider and Barsoux, 2003 p. 118)

ชไนเดอร์และบาสซู (Schneider and Barsoux, 2003 p. 122-127) ได้กล่าวว่า มุมมองที่วัฒนธรรมมีผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันย่อมมีการตัดสินใจในการบริหารแตกต่างกันไปตามอิทธิพลของวัฒนธรรมที่คุ้นเคย ยกตัวอย่างผู้บริหารที่มาจากประเทศแถบสแกนดิเนเวีย และยุโรป-อเมริกา มีมุมมองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจว่ามีความไม่แน่นอน ดังนั้นจึงพยายามที่จะวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเหล่านั้น โดยการคิดค้นเครื่องมือและเทคนิคในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เช่น การพยากรณ์สภาพแวดล้อม และการวางแผนตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ขณะเดียวกันก็ต้องอาศัยข้อมูลทางอุตสาหกรรมและการวิจัยทางการตลาดอาศัยผู้เชี่ยวชาญทางเศรษฐกิจที่ช่วยในการตัดสินใจวางแผนเชิงกลยุทธ์

การสนับสนุนจากข้อมูลและเครื่องมือในการตัดสินใจถึงความสามารถในการวิเคราะห์ และการพยากรณ์สภาพแวดล้อมที่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ

ผู้บริหารจากประเทศที่ได้รับวัฒนธรรมแบบลาติน (สเปนและโปรตุเกส) และประเทศแถบเอเชีย มักมีความคิดว่าสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน ดังนั้นจึงไม่ได้เข้าไปควบคุมสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตแต่จะมีแนวโน้มที่จะทำตามหรือปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เหล่านั้นได้ ข้อมูลข่าวสารส่วนใหญ่มักมาจากการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการและอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว การรับฟังข้อมูลข่าวสารมักเป็นแบบเผชิญหน้าโต้ตอบและอภิปรายกัน โดยเชื่อว่าการปฏิสัมพันธ์กันแบบนี้เป็นสิ่งจำเป็นซึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ความไม่แน่นอน และความคลุมเครือที่เกิดขึ้น

วัฒนธรรมที่มีผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารดังกล่าวที่มีผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ ถูกจัดออกเป็น 2 ประเภท คือ แบบควบคุม (controlling) และแบบปรับตัว (adapting) โดยวัฒนธรรมการควบคุมจะเน้นผลสำเร็จของการทำงาน เป้าหมายต่าง ๆ สามารถวัดออกมาเป็นตัวเลข ดังนั้นวัฒนธรรมแบบนี้จึงเน้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สามารถควบคุมสิ่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ ส่วนวัฒนธรรมการปรับตัวจะมีความคิดว่าสภาพแวดล้อม

เป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นองค์การจึงมีความยืดหยุ่นและปรับตัวกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การวางแผนกลยุทธ์จึงอยู่บนพื้นฐานของความสามารถภายในขององค์การ เน้นการสร้างความรู้ ความสามารถ และการเรียนรู้ เพื่อที่จะปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องและมีความสามารถในการปรับตัว

ทาเยบ (Tayeb อ้างถึงใน Price and Browaeys, 2015, p. 242-243) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนกลยุทธ์ เช่น ผู้นำชาวสวีเดนจะใช้เวลาในการตัดสินใจนานกว่าผู้นำชาวอังกฤษ เนื่องจากผู้นำชาวอังกฤษจะใช้ทีมที่ปรึกษาเพื่อช่วยในการตัดสินใจ ขณะเดียวกันความรวดเร็วหรือล่าช้าในการตัดสินใจจะขึ้นกับว่า ใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ การตัดสินใจนั้นจะเป็นแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไปของชาติต่าง ๆ ดังนั้นผู้บริโภคนักคิดหรือบริการที่มีรสนิยมในการบริโภคต่างกันตามวัฒนธรรมต่าง ๆ ล้วนมีส่วนสำคัญในการวางแผนและการตัดสินใจของผู้ผลิตแตกต่างกัน ขณะที่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการควบคุมสาขาของบริษัทที่ไปทำธุรกิจจะขึ้นอยู่กับปรัชญาการดำเนินธุรกิจขององค์การต่าง ๆ ในประเทศที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน ดังที่ลูเทิร์นและโด (Luthans and Doh, 2009, p. 128-130) เสนอความคิดว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์การจัดการข้ามวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติ (transnational corporation) การปฏิบัติตามปรัชญาการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศที่ 4 แนวทางใหญ่ ๆ คือ Ethnocentric Polycentric Regiocentric และ Geocentric ซึ่งปรัชญาดังกล่าวมีหลักการดังต่อไปนี้

1. Ethnocentric บริษัทข้ามชาติหรือบริษัทระหว่างประเทศจะใช้นโยบายการจัดการจากสำนักงานใหญ่ในประเทศแม่และใช้วัฒนธรรมการจัดการของประเทศแม่
2. Polycentric บริษัทระหว่างประเทศจะใช้รูปแบบการจัดการของประเทศที่เข้าไปลงทุน โดยเน้นวัฒนธรรมของประเทศที่เข้าไปลงทุน
3. Regiocentric บริษัทระหว่างประเทศจะใช้รูปแบบการจัดการที่มีลักษณะผสมผสานระหว่างประเทศแม่และประเทศที่เข้าไปลงทุนโดยใช้วัฒนธรรมของภูมิภาคที่เข้าไปลงทุน
4. Geocentric บริษัทระหว่างประเทศจะใช้รูปแบบการจัดการที่เป็นสากลใช้กันทั่วโลก และใช้วัฒนธรรมที่เป็นสากล

ผลกระทบของวัฒนธรรมกับการจัดการ

การจัดการคือการเป็นหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของการจัดการ ไม่มีผู้ใดปฏิเสธได้ว่า วัฒนธรรมไม่มีผลกระทบต่อการจัดการในด้านต่าง ๆ เช่น การกระจายอำนาจ การแบ่งบทบาทหน้าที่ การบังคับใช้กฎระเบียบ และอื่น ๆ ซึ่งได้รับผลกระทบจากวัฒนธรรมของชาติต่าง ๆ ทั้งสิ้น

การศึกษาเกี่ยวกับผลของวัฒนธรรมที่มีต่อการจัดการมีผู้กล่าวถึงมากที่สุด คือ การศึกษาของ กริต ฮอฟเตด (Geert Hofstede) ที่ทำการศึกษาในช่วงปลายทศวรรษที่ 1960 ซึ่งมีมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟเตดแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ระยะห่างของอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน การเน้นความเป็นส่วนตัวหรือกลุ่ม และการให้ความสำคัญต่อเพศหญิงหรือชาย (หากสังคมใดให้ความสำคัญกับเพศชายก็จะเน้นความสำเร็จทางวัตถุ สังคมใดให้ความสำคัญกับหญิงจะเน้นด้านจิตใจ) ภายหลังจากฮอฟเตดได้เพิ่มมิติทางวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับค่านิยมของขงจื้อในประเทศแถบเอเชียที่เน้นความเพียรพยายาม ความประหยัดและอดทนที่เป็นสาเหตุสำคัญแห่งความสำเร็จ เรียกว่ามิติทางวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการเน้นผลในระยะยาว (long term orientation) (Schneider and Barsoux, 2003, p. 87)

ฮอฟเตด (Schneider and Barsoux, 2003, p. 90) กล่าวว่า ผลของความแตกต่างทางวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ ที่มีต่อการกระตุ้นจิตใจ ภาวะผู้นำ และองค์การไว้ดังนี้

ประเทศที่มีระยะห่างของอำนาจสูง (high power distance) องค์การมีแนวโน้มที่จะมีระดับชั้นของการบังคับบัญชาสูง มีการสั่งการแบบบนลงล่าง ผู้บังคับบัญชามองผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนไม่มาก มีการรบกวนอำนาจในการตัดสินใจไว้กับผู้บังคับบัญชาชั้นสูงสุด สถานภาพและอำนาจจะเป็นตัวกระตุ้นให้คนทำงาน สมาชิกในองค์การจะให้ความเคารพเชื่อฟังผู้นำ

ประเทศที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง (uncertainty avoidance) องค์การมีแนวโน้มที่จะเน้นกฎระเบียบในการทำงานอย่างเป็นทางการ ทุกอย่างต้องทำตามขั้นตอน เป็นลายลักษณ์อักษร มีหลักฐานปรากฏชัดเจน สมาชิกในองค์การทุกคนมีบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในการทำงานและจะถูกกระตุ้นโดยความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ผู้นำจะเน้นบทบาทหน้าที่ในการวางแผน การจัดการ การประสานและการควบคุมงาน

ประเทศที่เน้นความสำคัญของกลุ่ม (high collectivism) จะเน้นการตัดสินใจโดยกลุ่ม ความร่วมมือในการทำงานจะมีความสำคัญมากกว่าความสำเร็จของแต่ละบุคคล การกระตุ้น จูงใจจะเป็นผลมาจากความเป็นเจ้าของร่วมของคนในองค์กร เน้นการให้รางวัลแบบกลุ่ม บทบาทของผู้นำคือการส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

ประเทศที่เน้นความสำคัญของความเป็นชายหรือความสำเร็จ (masculinity) จะมีลักษณะ องค์กรที่เน้นความสำเร็จในการทำงานมากกว่าความสัมพันธ์ทางสังคม เงินและรางวัลที่เป็น วัตถุจะมีความสำคัญมากกว่าคุณภาพชีวิต ในวัฒนธรรมเช่นนี้ผู้นำจะมีบทบาทในการแสวงหา เงินและผลกำไร เพื่อสนองความพึงพอใจของผู้ถือหุ้น และวางเป้าหมายในการทำกำไร และ ในวัฒนธรรมที่เน้นความเป็นหญิง (feminine) ผู้นำจะมีบทบาทในการปกป้องสวัสดิภาพของ ผู้ใต้บังคับบัญชาและเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม

ฮอฟเตดทกล่าวต่อไปว่าประเทศใดที่เน้นระยะห่างของอำนาจและการหลีกเลี่ยง ความไม่แน่นอนสูงมักจะมีการจัดองค์การแบบระบบราชการ ส่วนประเทศที่มีระยะห่างของ อำนาจและการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำจะมีการจัดองค์การแบบเน้นการกระจายอำนาจ

ในประเทศที่มีระยะห่างของอำนาจต่ำแต่การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง มักมีรูปแบบ องค์กรแบบกระจายอำนาจในการตัดสินใจแต่ยังคงมีกฎระเบียบที่เคร่งครัดและเป็นทางการ ทุกคนจะทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทำให้บทบาทของผู้นำลดลงเช่นในประเทศเยอรมัน

ในประเทศที่ระยะห่างระหว่างอำนาจสูงแต่การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ องค์กร จะเปรียบเสมือนครอบครัวหรือกลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันแบบสนิทสนม ผู้นำจะเปรียบเสมือนบิดา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีบทบาทหน้าที่ตามที่สังคมมอบหมายมากกว่ามีหน้าที่ที่ชัดเจน ลักษณะ ดังกล่าวพบได้ในองค์กรทางธุรกิจของประเทศแถบเอเชียที่มีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้นำ และ เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวในการทำงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สิ่งที่ทำนายบริษัทจำนวนมากก็คือการปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ บริษัท เหล่านี้ต้องตระหนักว่ารูปแบบองค์การที่ดีที่สุดไม่จำเป็นต้องใช้วัฒนธรรมที่เป็นของท้องถิ่นแต่ ต้องพิจารณาประยุกต์ใช้วัฒนธรรมอื่น ๆ ที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มศักยภาพ การแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลกระทบของวัฒนธรรมที่มีต่อการปรับตัวของผู้นำในองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่า มิติวัฒนธรรมมีผลต่อการจัดการในองค์กรเป็นอย่างมาก หากผู้นำในองค์กรต้องการที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีลักษณะบางประการที่จำเป็นที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ทิศทางที่เหมาะสมและเกิดความสามารถในการแข่งขันท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์

ผู้นำองค์กรภายใต้วัฒนธรรมที่แตกต่างจากตนเองต้องมีทักษะและความสามารถด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ เพื่อนำองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ (Schneider and Barsoux, 2003, p. 190–200)

1. ทักษะส่วนบุคคล (interpersonal skills) จะเป็นตัวสร้างความคุ้นเคยและความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ขณะเดียวกันทักษะส่วนบุคคลจะช่วยถ่ายทอดความรู้ ส่งเสริมความร่วมมือและการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ผลจากการศึกษาส่วนใหญ่จะสนับสนุนให้ผู้นำเน้นคน: สนใจคน (people-oriented) มากกว่าเป็นผู้นำที่เน้นงาน (task-oriented) ผู้นำแบบสนใจคนจะเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นการสร้างความเข้าใจและความเชื่อถือของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นความสามารถในการเข้ากับบุคคลอื่นจึงมีผลต่อความสำเร็จต่อองค์กรระหว่างประเทศได้ดี

2. ความสามารถทางด้านภาษา (linguistic ability) เป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยให้ผู้นำสามารถสื่อสารกับคนในท้องถิ่นได้ อย่างไรก็ตามผู้นำจะต้องทราบถึงการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูด (อวัจนภาษา) เช่น การแสดงออกทางสีหน้า แววตา ร่างกาย เพื่อแสดงถึงอารมณ์และความรู้สึกและต้องศึกษาถึงแนวทางการดำเนินชีวิต ความชอบ เพื่อปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องในวัฒนธรรมที่อาศัยอยู่

3. แรงกระตุ้นในการทำงานและการไปอยู่ต่างประเทศ (motivation to work and live abroad) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำและครอบครัวในการทำงานในต่างประเทศ ให้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากพวกเขาจะเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน

4. ความสามารถในการอดทนต่อความยากลำบากและความไม่แน่นอน (ability to tolerate and cope with uncertainty) ในการทำงานต่างประเทศ ผู้นำจะต้องเผชิญกับข้อมูลข่าวสารที่บิดเบือน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างที่ไม่สามารถทำนายได้ พฤติกรรมของคนในท้องถิ่นที่ยากต่อความเข้าใจ ดังนั้นผู้นำจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวและต้องยืดหยุ่น

5. ความอดทนและการเคารพผู้อื่น (patience and respect) ความอดทนเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานต่างวัฒนธรรม ผู้นำไม่ควรใช้วัฒนธรรมของตนเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติต่อผู้อื่นเช่นเดียวกับที่ปฏิบัติในประเทศของตน ความอดทนและเคารพผู้อื่นจึงเป็นกฎทองคำสำหรับการทำงานในต่างประเทศ

6. ความเห็นอกเห็นใจในวัฒนธรรมของผู้อื่น (cultural empathy) สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญเพราะจะนำไปสู่ความเข้าใจต่อมุมมองของผู้อื่น สอดคล้องกับ คอนเนอร์ลีและพีเดอร์สัน (Connerley and Pedersen, 2005, p. 41) กล่าวว่าการพัฒนาการรับรู้ ความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมที่หลากหลายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ที่มีอาชีพและเป็น การสร้างโอกาสที่ดีสำหรับความก้าวหน้าในอนาคตต่อไป

7. ความมั่นใจในตนเอง (strong sense of self) การติดต่อประสานงานกับผู้อื่นโดยปราศจากความเคอะเขิน ขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะยอมรับความผิดพลาดของตนเอง เพื่อที่จะหาวิธีแก้ไขโดยไม่สูญเสียความมั่นใจในตนเอง

8. อารมณ์ขัน (sense of humor) เป็นการแก้ไขสถานการณ์ ลดความเครียด และเป็น การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม ผู้นำต้องระวังและต้องพิจารณาอย่างรอบคอบว่าความขบขันในวัฒนธรรมหนึ่งอาจเป็นสิ่งที่วัฒนธรรมอื่น ๆ รู้สึกเฉย ๆ หรืออาจเป็นการล่วงละเมิด ทำให้ผู้อื่นรู้สึกเสียหน้า โดยเฉพาะประเทศแถบเอเชีย ส่วนในประเทศแถบลาตินอเมริกาจะถือว่าการล้อเลียนและอารมณ์ขันเป็นเครื่องหลอเลียงองค์การ ลดความเครียด อีกทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์การ

ทักษะและความสามารถที่กล่าวมาข้างต้นเป็นสิ่งสำคัญสำหรับประสิทธิภาพการทำงานของผู้บริหารเมื่อทำงานในวัฒนธรรมที่แตกต่าง

สิ่งที่กล่าวมาข้างต้นสอดคล้องกับการศึกษาของ Guirdham (Guirdham, 2005, p. 314-315) กล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับองค์การมีหลากหลายวัฒนธรรมนั้น จะต้องเข้าใจตนเองและผู้อื่น สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้ภาษากายและคำพูด เข้าใจในวัฒนธรรมและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

สิ่งที่น่าพิจารณาต่อมาก็คือ ผู้นำที่มีรูปแบบที่เหมาะสมกับทุกวัฒนธรรมหรือไม่ คำตอบคือไม่มีแน่นอน เนื่องจากไม่มีวัฒนธรรมใดที่เหมือนกันทุกอย่าง วัฒนธรรมเหล่านั้นจะมีมุมมองต่ออำนาจ การบังคับบัญชา การจัดโครงสร้างองค์การที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม การศึกษาถึงรูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมต่าง ๆ มีผู้กล่าวถึงอย่างกว้างขวางมากที่สุดในปัจจุบันก็คือการศึกษาของ เกร็สเนอร์และเดย์ (Gerstner and Day ข้างถึงใน Soae,

2005, p. 167) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานในวัฒนธรรมที่แตกต่างจำนวน 59 ประการ ขึ้นอยู่กับมุมมองทางวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ ซึ่งในบางประเทศผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกไม่สบายใจกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพราะเคยทำงานตามคำสั่งมาโดยตลอด แต่ในบางประเทศมีมุมมองในการทำงานว่าเป็นสิ่งชั่วร้าย แต่ในบางประเทศเห็นว่าการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ดังนั้นการบริหารงานในประเทศที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันจึงต้องใช้ผู้นำที่แตกต่างกันเพื่อผลสำเร็จของงานนั้น ๆ

ขณะที่ผลของการศึกษาในโครงการ GLOBE ของเฮาสท์ และทีมงานที่ศึกษาเกี่ยวกับผลของวัฒนธรรมที่มีต่อบทบาทและพฤติกรรมของผู้นำ พบว่า ผู้นำต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างกันเพื่อความสำเร็จของงาน เช่น การใช้รูปแบบผู้นำแบบมีส่วนร่วมในวัฒนธรรมที่มีช่องว่างระหว่างอำนาจสูง (คนในสังคมยอมรับความไม่เท่าเทียมกันของอำนาจ มีการใช้ระบบอุปถัมภ์อย่างมากภายในสังคม) ไม่เป็นผลดีต่อความสำเร็จของงาน แต่ความสำเร็จของงานสูงจะเกิดกับสังคมที่คนให้ความเท่าเทียมกันระหว่างเพศ หรือประเทศที่มีช่องว่างระหว่างอำนาจต่ำ (สังคมที่เน้นความเท่าเทียมกัน) เช่นเดียวกับการใช้รูปแบบผู้นำแบบสั่งการเป็นผลดีกับองค์การในสังคมที่คนยอมรับความไม่เท่าเทียมกันของอำนาจ อย่างเช่นในไต้หวัน ฮองกง และแมกซิโก ดังนั้นการเลือกใช้พฤติกรรมที่เหมาะสมของผู้นำจึงมีส่วนอย่างมากต่อความสำเร็จของงาน (Ayca, Kanungo, and Mendonca, 2014, p. 163-164)

ผลกระทบของวัฒนธรรมที่มีต่อการควบคุม

โดยทั่วไปวิธีการควบคุมในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศนั้น จะแบ่งออกได้ 5 วิธีคือการควบคุมโดยการใช้โครงสร้างองค์การ, การควบคุมโดยการใช้เทคโนโลยีจากสำนักงานใหญ่ในประเทศแม่, การการใช้เครื่องมือทางการเงิน, การควบคุมโดยวิธีการแต่งตั้งบุคลากร และการใช้วัฒนธรรมองค์การ (Mead and Andrews, 2010, p. 313) การควบคุมที่เห็นได้อย่างชัดเจน ได้แก่ การควบคุมโดยการใช้โครงสร้างองค์การเป็นตัวกำหนดการควบคุมระหว่างสำนักงานใหญ่ในประเทศแม่และสาขาในต่างประเทศบาร์เรตและโกซฮาล (Barlett and Goshal, 1989, 1998 อ้างถึงใน Mead and Andrews, 2010, p. 313) กล่าวว่า รูปแบบการดำเนินธุรกิจในแต่ละประเทศแบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ

1. Global company มีลักษณะการดำเนินธุรกิจที่สำนักงานใหญ่ จะควบคุมด้านเทคโนโลยีและการตลาด การผลิตที่ใช้เทคโนโลยีจะมาจากสำนักงานใหญ่ และแจกจ่ายไปยังบริษัทสาขาโดยไม่คำนึงถึงความต้องการของท้องถิ่นในประเทศที่เข้าไปลงทุนมากนัก

2. Multinational company สำนักงานใหญ่จะกำหนดนโยบายทางการเงิน แต่จะกระจายอำนาจในการตัดสินใจในระบบการจัดการ และการดำเนินงานให้กับสาขาในต่างประเทศเพื่อสนองความต้องการของตลาดในต่างประเทศ

3. International company สำนักงานใหญ่จะควบคุมระบบการจัดการและนโยบายทางการตลาดในระดับที่น้อยกว่า Global company มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีในประเทศที่เข้าไปลงทุนเพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและตลาดใกล้เคียงที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน จากนั้นจึงจำหน่ายสินค้าออกไปอย่างกว้างขวาง

4. Transnational company เป็นการผสมผสานระหว่างการจัดตั้งบริษัทแบบ Multinational Global และ International company มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในบริษัทสาขาต่าง ๆ เพื่อการแข่งขันในระดับโลก ขณะเดียวกันก็ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในท้องถิ่น

ส่วนการควบคุมด้านเทคโนโลยีและด้านการเงินนั้นค่อนข้างเห็นได้อย่างชัดเจนโดยขึ้นกับนโยบายของบริษัทต่าง ๆ ที่ดำเนินธุรกิจ การควบคุมโดยการแต่งตั้งบุคลากรไปปฏิบัติงานในต่างประเทศหรือใช้บุคลากรในท้องถิ่นก็เพื่อความเหมาะสมในการดำเนินงาน ส่วนการควบคุมโดยการใช้อัตนธรรมในองค์การเป็นการปรับใช้อัตนธรรมเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับบุคลากร โดยมักใช้ร่วมกับระบบการแต่งตั้งบุคลากรที่เป็นคนในท้องถิ่นหรือเป็นบุคลากรที่เป็นชาวต่างประเทศ เช่น ญี่ปุ่น เกาหลี ที่ชอบการควบคุมแบบเคร่งครัด มากกว่าชาวอเมริกันหรือยุโรป เป็นต้น

ผลกระทบของวัฒนธรรมกับการกระตุ้นจิตใจ

ผลกระทบของวัฒนธรรมที่มีผลต่อการกระตุ้นจิตใจ แซร์ (Sae, 2005, p. 180) กล่าวว่า กำลังแรงงานในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันจะมีความต้องการแลสิ่งจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกันดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบค่าคะแนนการกระตุ้นจิตใจของแรงงานในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันซึ่งค่าคะแนนจะมีระดับน้อยไปหามาก(1-10)

เป้าหมายการทำงาน	Germany	Japan	USA
งานที่น่าสนใจ	3	2	1
รายได้ดี	1	5	2
ความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น	4	6	7
งานมั่นคง	2	4	3
ความชอบในงาน	5	1	4

เป้าหมายการทำงาน	Germany	Japan	USA
อิสระในการทำงาน	8	3	8
มีโอกาสในการเรียนรู้	9	7	5
งานท้าทาย	6	9	6
เวลาที่พอเหมาะในการทำงาน	6	8	9
สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี	10	10	10
มีโอกาสในการเจริญเติบโต	10	10	10

แซร์ (Sae, 2005, p. 181–185) กล่าวต่อว่า มิติทางวัฒนธรรมของซอฟต์แวร์ เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงการกระตุ้นจิตใจในวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

ในวัฒนธรรมที่เน้นความเป็นกลุ่ม การจูงใจโดยการให้รางวัลจะต้องทำโดยผ่านกลุ่ม

ในวัฒนธรรมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง การจูงใจจะทำได้โดยการให้ความมั่นคงในการทำงานแก่พนักงาน

ในวัฒนธรรมที่เน้นความเป็นชายหรือความสำเร็จ การจูงใจต้องกระทำโดยการให้รางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของและส่งเสริมให้มีการแข่งขันมากขึ้น

ในวัฒนธรรมที่มีระยะห่างของอำนาจมาก คนจะยอมรับและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา การกระตุ้นจูงใจจะกระทำโดยการให้รางวัลแก่คนที่เชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด

ซิโรตาและกรีนวูด (Sirota and Greenwood อ้างใน Sae, 2005, p. 182–283) ได้ยกตัวอย่างถึงแรงจูงใจของคนในชาติต่าง ๆ ไว้ดังนี้

แรงงานของประเทศที่ใช้ภาษาอังกฤษมีแนวโน้มที่จะส่งเสริมความสำเร็จส่วนบุคคลมากกว่ากลุ่มและให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการทำงานต่ำ

แรงงานของประเทศที่ใช้ภาษาฝรั่งเศสจะเน้นความสำเร็จส่วนบุคคลแต่ให้ความสำคัญต่อความมั่นคงในการทำงานและมักไม่ชอบทำงานที่ท้าทายมากนัก

แรงงานในประเทศแถบยุโรปเหนือมักมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จแต่จะไม่ใส่ใจต่อความก้าวหน้าตำแหน่งหน้าที่ แต่จะใส่ใจต่อความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นการทำงานจะไม่เป็นการคุกคามต่อชีวิตส่วนตัวและสังคม

แรงงานในละตินอเมริกาและยุโรปใต้จะให้ความสำคัญกับความสำเร็จของกลุ่มมากกว่าความสำเร็จส่วนตัว และให้ความสำคัญต่องานที่มั่นคง

แรงงานชาวเยอรมันจะให้ความสำคัญต่อความมั่นคง ผลประโยชน์และความก้าวหน้าในการทำงาน

แรงงานในญี่ปุ่นชอบทำงานที่ท้าทายแต่จะรับฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชาขณะเดียวกัน จะเน้นสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร

อย่างไรก็ตามการกระตุ้นใจดังกล่าวข้างต้นเป็นเพียงแนวทางที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมเหล่านั้น ซึ่งต้องอาศัยแนวทางอื่น ๆ ในการกระตุ้นใจบุคคลากร เช่น การใช้รางวัลที่เป็นเงิน การหมุนเวียนหน้าที่ การเพิ่มภาระงานที่ท้าทายแก่บุคคลากร การออกแบบงานที่เหมาะสมให้บุคคลากรเป็นต้น ขณะที่โทมัสและปีเตอร์สัน (Thomas and Peterson, 2018, p. 81) ได้กล่าวไว้ว่าวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมีผลต่อการกระตุ้นใจในบุคคลอย่างเห็นได้ชัด ไม่ว่าจะเป็นการเน้นกลุ่มหรือการเน้นผลประโยชน์ส่วนตัว หากผู้บังคับบัญชาเข้าใจธรรมชาติดังกล่าว ย่อมเลือกใช้วิธีการในการกระตุ้นใจที่เหมาะสมกับบุคคลนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลกระทบของวัฒนธรรมกับการทำงานเป็นทีม

ค่านิยมทางวัฒนธรรมก่อให้เกิดผลต่อการทำงานเป็นทีมอย่างชัดเจน ดังจะเห็นได้จากผลของการศึกษาที่อ้างในหนังสือของ Guirdham (Guirdham, 2005, p. 296-304) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมและค่านิยมทางวัฒนธรรมจะเกี่ยวข้องกับระยะห่างของอำนาจ (power distance)

ค่านิยมทางวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับระยะห่างของอำนาจมีผลต่อการตัดสินใจในทีมเช่นกัน ในสังคมที่มีระยะห่างของอำนาจสูง บุคคลจะยอมรับว่าการแบ่งปันอำนาจในองค์การไม่จำเป็นต้องเท่าเทียมและยุติธรรม ดังนั้นการตัดสินใจของกลุ่มทำงานในสังคมที่มีระยะห่างของอำนาจสูงก็จะเป็นไปอย่างรอบคอบและเกรงอกเกรงใจผู้มีอำนาจเหนือกว่า เนื่องจากสังคมนั้นเน้นระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม เช่น นักบริหารชาวเยอรมันจะตัดสินใจอย่างรวดเร็วปราศจากขั้นตอนจำนวนมาก ต่างจากผู้บริหารชาวอินเดียที่มีการตัดสินใจในเรื่องธุรกิจ ที่ต้องทำอย่างระมัดระวังและรอบคอบเนื่องจากความเกรงใจผู้บังคับบัญชา

นอกจากนั้นจากผลของการศึกษา ชไนเดอร์และบาร์ซุ (Schneider and Barsoux, 2003 อ้างถึงใน Price and Browawys, 2015, p. 391, 393) พบว่า วัฒนธรรมที่แตกต่างกันของคนในชาติ มีผลต่อบทบาทของบุคลากรในองค์การ เช่น องค์การในฝรั่งเศสส่งเสริมให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน ในเยอรมันมีวัฒนธรรมที่ให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด เช่นเดียวกับในสวีเดนเน้นการสั่งการให้บุคลากรทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ทำให้ประเทศที่เน้นความสำคัญของงานเป็นหลักเช่น เยอรมัน สวิตเซอร์แลนด์ และสหรัฐอเมริกา บุคลากรจะใช้เวลาในการทำควมรู้จักสมาชิกอื่น ๆ ในองค์การอย่างรวดเร็วในขั้นตอนการสร้างทีม ต่างจากประเทศที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ประเทศกลุ่มลาตินอเมริกา ตะวันออกกลาง และยุโรปตอนใต้ บุคลากรในองค์การจะใช้เวลาในการทำควมรู้จักกับสมาชิกอื่น ๆ ช้า การสร้างทีมจึงต้องใช้เวลามาก เมื่อบุคลากรมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันดังกล่าวมาพบหรือทำงานร่วมกันจึงทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความยากลำบากยากในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เนื่องจากต้องพบกับความแตกต่างด้านวัฒนธรรมในการทำงานที่สมาชิกคุ้นเคย

ในองค์การที่มีวัฒนธรรมหลากหลายอาจเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลโดยมีสาเหตุมาจากอุปสรรคในการสื่อสาร บุคลิกภาพ หรือวัฒนธรรมที่แตกต่าง อันนำไปสู่การล่มสลายของทีม ดังนั้นองค์การที่มีหลายวัฒนธรรมจะต้องมีการกระจายอำนาจไปสู่บุคคลกลุ่มอื่น ๆ มากขึ้น มีการตัดสินใจกลุ่ม มีการมอบหมายบทบาทให้แก่บุคคลในวัฒนธรรมต่าง ๆ มีการสนับสนุนการทำงานมากกว่าการสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีแต่การแข่งขัน สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยมากกว่าการตัดสินใจจากบนลงล่าง สร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อถือ ยุติธรรม ความปรองดอง การมีเป้าหมายร่วม และทำให้ทุกคนมีความรับผิดชอบในหน้าที่อย่างดีที่สุด และที่สำคัญจะต้องสร้างบรรยากาศในการความเคารพและเข้าใจถึงความแตกต่างของคนในแต่ละวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นในองค์การ

สรุปผล

บทความข้างต้นได้กล่าวถึง แนวความคิดและความหมายของวัฒนธรรมว่า “แนวทางในการประพฤติปฏิบัติของบุคคลเพื่อความสุขความเจริญ ผ่านควมรู้ ค่านิยม ทัศนคติ ที่ได้รับการถ่ายทอดทั้งทางตรงและทางอ้อม จากบุคคลในสังคมนั้น ๆ ทำให้คนในสังคมนั้นแตกต่างจากคนในสังคมอื่น” จากนั้นได้กล่าวถึงระดับของวัฒนธรรมซึ่งมีสามระดับคือ ระดับชาติ ระดับธุรกิจ และระดับองค์การ ต่อมาได้อธิบายความหมายและหน้าที่สี่ประการของ “การจัดการ” จากนั้นกล่าวถึงผลของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของแต่ละชาติที่มีต่อการวางแผน

ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจในการบริหารงาน เพื่อกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ ตามปรัชญาแบบ Ethnocentric, Polycentric, Regiocentric, Geocentric ต่อมาได้กล่าวถึงผลกระทบของมิติวัฒนธรรมที่มีผลต่อรูปแบบการจัดองค์การ โดยองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบระยะห่างระหว่างอำนาจสูงจะเน้นการสั่งการแบบบนลงล่าง ส่วนองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงจะเน้นกฎระเบียบในการทำงาน ขณะเดียวกันองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบช่องว่างระหว่างอำนาจสูง (คนยอมรับความไม่เท่าเทียมกัน มีการใช้ระบบอุปถัมภ์) จะไม่เป็นผลดีต่อความสำเร็จขององค์การ เนื่องจากผู้นำในองค์การจะเป็นเผด็จการเฉกเช่นหลายประเทศในเอเชียและลาตินอเมริกา ส่วนรูปแบบการควบคุมในองค์การนั้นจะแตกต่างกันไปตามลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ในด้านการจูงใจ ในวัฒนธรรมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง การจูงใจจะทำได้โดยการให้ความมั่นคงในการทำงานแก่พนักงาน ในวัฒนธรรมที่เน้นความเป็นชายหรือความสำเร็จ การจูงใจต้องกระทำโดยการให้รางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของและส่งเสริมให้มีการแข่งขันมากขึ้น ในวัฒนธรรมที่มีระยะห่างของอำนาจมาก คนยอมรับและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา การกระตุ้นใจจะกระทำโดยการให้รางวัลแก่คนที่เชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด ส่วนค่านิยมทางวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับระยะห่างระหว่างอำนาจสูงนั้น บุคลากรในองค์การจะเกรงใจผู้มีอำนาจและมีผลต่อการตัดสินใจในการทำงานเป็นทีม ขณะที่องค์การที่มีวัฒนธรรมหลากหลายต้องมีการกระจายอำนาจ สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย ความร่วมมือ เชื่อถือ ยุติธรรมความเคารพในความแตกต่างของทุกคน

เอกสารอ้างอิง

- กรีซ สืบสนธิ์. (2537). **วัฒนธรรมและการสื่อสารในองค์การ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เฮนรี่ มินซ์เบิร์ก. (1973). **ธรรมชาติของงานบริหาร**. นิวยอร์ก: สำนักพิมพ์ ฮาร์เปอร์และโรว์, 93–94.
- Aycan Zeynep, Kanungo Rabindra N., and Mendonca Manuel. (2014). **Organizations and Management in Cross- Cultural Context**. Singapore: SAGE Publications Asia-Pacific Ltd.
- Berry John W., Poortinga Yape H., Segall Marshall H., and Dasen Pierre R. (2003) **Cross-Cultural Psychology: Research and Applications** 2ed. Cambridge: Cambridge University Press.

- Browaeys Marie–Joelle and Price Roger. (2015). **Understanding Cross–Cultural Management 3rd**. Edinburgh Gate Harlow. United Kingdom: Peason Education published.
- Connerley Mary L. and Pedersen Paul B. (2005). **Leadership in a Diverse and Multicultural Environment: Developing Awareness, Knowledge, and Skills**. California: Sage Publications, Inc.
- Daft Richard L.and Marcic Dorothy. (2012). **Understand Management 8th edition**. Mason, Ohio: Thomson South–Western.
- Deresky Helen. (2014). **International Management: Managing Across Cultures; Text and Cases 8th ed**. Kendallville: Pearson Education Limited.
- Fukuda, John K. (1991). **Japanese style management transferred: The experience of East Asia**. New York: Routledge, Chapman and Hall, Inc.
- Guirdham Maureen. (2005). **Communicating Across Cultures at Work**. New York: Palgrave Macmillan.
- Hofstede Geert & Gert Jan. (2005). **Cultures and Organizations Software of the Mind**. New York: Mc. Graw Hill.
- Luthans Fred and Doh Jonathan P. (2009). **International Management: Culture, Strategy, and Behavior**. Boston, MA: Mc Graw–Hill Irwin.
- Mead Richard and Andrews Tim G. (2010). **International Management 4th ed**. Chichester, West Sussex, John Wiley and Son Ltd.
- Putti, Joshep M. (1998). **Essentials of Management An Asian Perspective Singapore**. Mc Graw–Hill Companies Inc.
- Sae John. (2005). **Managing Organizations in a Global Economy: An Intercultural Perspective**. Ohio: Thomson Corporation.
- Schneider Susan C. and Barsoux Jean–Louis. (2003). **Managing Across Cultures**. London: Pearson Education Limited.

Smith, Brent. (2010). If Culture is Software of The Mind, Then ours Needs an Upgrade: Lamentations on our Illiteracy of African Business and Culture. **Journal of Business & Economics Research**, 8(3), 83–92.

Steers Richard M., Sanchez–Runde Carlos J., and Nardon Luciara. (2010). **Management Across Cultures: Challenges and Strategies**. Cambridge: Cambridge University Press.

Shephard, Peter. (2002). **Leading Diverse and Multi–Cultural Teams: The whole Brain Way**. Sendirian Berhad; Kuala Lumpur: Brain Domimance Technologies.

Thomas David C. and Peterson Mark F. (2018). **Cross–Cultural Management: Essential Concepts** 4th ed. Singapore: SAGE Publications Asia–Pacific Pte.Ltd.

Tu, Yu–Te; Lin, Shean–Yuh; Chang, Yu–Yi. (2011). A Cross–Cultural Comparison by Individualism/Collectivism among Brazil, Russia, India and China. **International Business Research**, 4(2), 175–182.