

บทความวิชาการ

ผลกระทบของมิติทางวัฒนธรรมที่มีต่อระบบการบริหารงาน ที่มีประสิทธิภาพสูง: การบูรณาการทบทวนวรรณกรรม

สุธีรา เดชนครินทร์¹

สุธินี ฤกษ์ข้า²

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนวรรณกรรมและศึกษาผลกระทบของมิติทางวัฒนธรรมที่มีต่อระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง ด้วยวิธีการทบทวนเอกสารและการวิเคราะห์เอกสาร โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีด ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมในองค์กร และการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่ได้รับอิทธิพลจากมิติทางวัฒนธรรม ส่วนการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นองค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่ไม่ได้รับอิทธิพลจากมิติทางวัฒนธรรม ผลการศึกษาก่อให้เกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน กล่าวคือแม้ว่าแนวคิดระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งเป็นหลักสากล แต่ผลการศึกษาพบว่า มีบางองค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่ได้รับอิทธิพลจากมิติทางวัฒนธรรม ดังนั้นแนวคิดที่ได้จากผลการศึกษาครั้งนี้สามารถนำไปเป็นแนวทางสำหรับการทำวิจัยในครั้งต่อไป

คำสำคัญ: ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง มิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีด การบริหารทรัพยากรมนุษย์

¹ นักศึกษาลัทธิสุตรปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

E-mail: yuy_342@hotmail.com

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

E-mail: suthinee.r@psu.ac.th

REVIEW ARTICLE

The Effects of Cultural Dimensions on a High Performance Work System: An Integrative Literature Review

Suteera Detnakarin¹

Suthinee Rurkkhum²

Abstract

The purpose of this study was to review the existing literature and investigate the effects of Hofstede's cultural dimensions on a high performance work system. The results revealed that participative management and performance appraisal were affected by cultural dimensions; nevertheless, training and development was not affected by cultural dimensions. Findings of the study contribute to the application of human resource management in different cultures. Although a high performance work system is a universal concept, results revealed that some components in this concept are not cultural free; leading to a discussion of future studies.

Keywords: High Performance Work System, Hofstede's Cultural Dimensions, Human Resource Management

¹ Ph.D. Candidate in Management, Faculty of Management Sciences, Prince of Songkla University,
E-mail: yuy_342@hotmail.com

² Assistant Professor, Ph.D., Department of Business Administration, Faculty of Management Sciences,
Prince of Songkla University, E-mail: suthinee.r@psu.ac.th

บทนำ

ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง (HPWS: High Performance Work System) หมายถึงกลุ่มของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกออกแบบมาเพื่อเพิ่มศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร (Barnes, 2012; Messersmith & Guthrie, 2010) องค์กรส่วนใหญ่มีการนำระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมาประยุกต์ใช้เป็นกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มสูงขึ้น (Chow, 2005; Lee, Lee, & Kang, 2012) แต่ในปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์และการแข่งขันที่มีความรุนแรงได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ทำให้หลายองค์กรเลือกที่จะปรับตัวโดยการเข้าสู่ความเป็นนานาชาติมากขึ้น เพื่อลดแรงกดดันที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์กร และสามารถสร้างโอกาสในการเข้าสู่ตลาดที่หลากหลาย โดยมีเป้าหมายอยู่ที่กำไรที่สูงขึ้นขององค์กร (Muduli, 2012; Rurkkhum, 2011) แต่หลายองค์กรกลับประสบปัญหาในการบริหารงานหรือไม่สามารถปรับตัวสำหรับการเข้าสู่ความเป็นนานาชาติได้ โดยเฉพาะบรรษัทข้ามชาติที่ประสบปัญหาด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรมทำให้เกิดผลกระทบต่อการทำงาน (Foley, Ngo, & Loi, 2012; Werner, 2011; Yalabik, Chen, Lawler, & Kim, 2008)

จากการศึกษาของ Yalabik และคณะ (2008) ค้นพบว่าบรรษัทข้ามชาติที่มีวัฒนธรรมแบบตะวันตกประสบปัญหาในการนำการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในวัฒนธรรมตะวันออก ซึ่งอาจส่งผลให้พนักงานของบรรษัทข้ามชาติลาออกมากกว่าบริษัทท้องถิ่น นักวิชาการจึงเริ่มให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศ ต่อมาพบว่ามีการศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อการนำระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมาใช้ในองค์กรในประเทศต่าง ๆ โดยการศึกษาของ Foley และคณะ (2012) พบว่า ระบบการบริหารงานทั่วไปจะมีความคล้ายคลึงกันระหว่างสำนักงานสาขา

และสำนักงานใหญ่ แต่จะมีความแตกต่างกันสำหรับการนำระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมาประยุกต์ใช้ โดยระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่นำมาใช้นั้นจะถูกออกแบบตามวัฒนธรรมของสำนักงานสาขา ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Werner (2011) ที่พบว่า ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงถูกนำมาใช้ในสำนักงานสาขาที่ตั้งอยู่ในต่างประเทศ แต่มีการปรับระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงให้เข้ากันได้ตามวัฒนธรรมของประเทศที่สำนักงานสาขาทั้งอยู่

ผลการศึกษาข้างต้นก่อให้เกิดความตระหนักว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมกลายเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์การและผลการดำเนินงานขององค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Andreassi, Lawter, Brockerhoff, & Rutigliano, 2014; Pauluzzo, 2010) เนื่องจากคุณค่าทางวัฒนธรรมส่งผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน หากวัฒนธรรมมีความแตกต่างกัน ย่อมทำให้ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานแตกต่างกันด้วย (กนิษฐา ดวงสูงเนิน, 2556; Darthey-Baah, 2013) นอกจากนี้ แนวคิดเกี่ยวกับการใช้ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงในองค์การที่อ้างถึงหลักการแบบสากลนั้น ยังคงเป็นข้อสงสัยและเป็นคำถามสำหรับนักวิชาการ (Foley et al., 2012; Ismail, 2012) เนื่องจากมีสมมติฐานเพียงพอที่จะอ้างได้ว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่ถูกนำมาใช้ในประเทศหนึ่งหรือวัฒนธรรมหนึ่งแล้วประสบความสำเร็จ อาจจะไม่ประสบความสำเร็จในอีกประเทศหนึ่งหรือวัฒนธรรมหนึ่ง (Alas, Kaarelson, & Niglas, 2008; Andreassi et al., 2014) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Lertxundi และ Landeta (2011) ที่กล่าวว่าทางเลือกระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมาใช้ในองค์การควรมีลักษณะเฉพาะที่สัมพันธ์กับวัฒนธรรมในแต่ละประเทศ เพื่อให้้องค์การสามารถนำระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมาใช้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมในบริบทของวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศ

ดังนั้น การนำมิติทางวัฒนธรรมมาพิจารณาร่วมกับการประยุกต์ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมาใช้ในองค์กรโดยเฉพาะบริษัทข้ามชาติจึงมีความสำคัญ

แม้ว่างานวิจัยก่อนหน้านี้จะมีการศึกษาระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงทั้งในส่วนของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ระบบสารสนเทศ และการออกแบบโครงสร้างองค์การในมิติวัฒนธรรมมากมาย และพบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง (Alas et al., 2008; Yeganeh & Su, 2011) แต่ผลการทบทวนวรรณกรรม พบว่ายังไม่มีการศึกษาใดที่รวบรวมผลการศึกษาด้านระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันเข้าไว้ นอกจากนี้ยังไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงองค์ประกอบใดบ้างที่มีความเป็นสากลหรือองค์ประกอบใดบ้างที่มีความแตกต่างกันในแต่ละวัฒนธรรม (Andreassi et al., 2014; Yalabik et al., 2008) ดังนั้น การศึกษานี้ต้องการสรุปแนวคิดระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงในส่วนของการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับอิทธิพลจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม โดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมาประยุกต์ใช้ในองค์กรที่มีความแตกต่างกันในวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ ตามแนวทางการบูรณาการทบทวนวรรณกรรม (Integrative Literature Review) ด้วยวิธีการของ Torraco (2005) และใช้ทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสเต็ด (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010) มาใช้ในการวิเคราะห์ ซึ่งประกอบด้วยมิติต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ การเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) ความเป็นปัจเจกบุคคลและกลุ่มนิยม (Individual - Collectivism) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ความเป็นชายและความเป็นหญิง (Masculinity - Femininity) และการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long Term

Orientation) โดยองค์ความรู้ที่ได้จากการบูรณาการทบทวนวรรณกรรมทำให้ทราบว่าวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันมีการใช้ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงแตกต่างกันหรือไม่ และมืองค์ประกอบใดบ้างที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยด้านวัฒนธรรม ซึ่งคาดว่าผลการศึกษจะสามารถอธิบายปรากฏการณ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติได้ และช่วยให้องค์การประยุกต์ใช้ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงได้อย่างเหมาะสมในแต่ละวัฒนธรรม

วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนวรรณกรรมและศึกษาผลกระทบของมิติทางวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง โดยใช้ทฤษฎีมีติวัฒนธรรมของฮอฟสตีดในการอธิบายความแตกต่างทางวัฒนธรรม

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้เป็นประโยชน์ด้านวิชาการในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการนำระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงในส่วนของกาปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้ในองค์กรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมในแต่ละประเทศ ตลอดจนสามารถนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในองค์การสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานของพนักงานและองค์การให้ดีขึ้นในบริบทของความแตกต่างทางวัฒนธรรมโดยเฉพาะบรรษัทข้ามชาติ

วิธีการศึกษา

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) มาดำเนินการวิจัยแบบการบูรณาการทบทวนวรรณกรรมตามแนวทางของ Richard J. Torraco (2005) โดยศึกษาค้นคว้าและ

รวบรวมจากเอกสารต่าง ๆ เช่น หนังสือ งานวิจัย และการสืบค้นข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ตโดยการใช้ฐานข้อมูลออนไลน์ ได้แก่ Science Direct, Scopus, Business Source Complete เป็นต้น คำสำคัญ (Key Words) ที่ใช้สำหรับสืบค้นข้อมูลคือ High Performance Work System, Hofstede's Cultural Dimensions, Human Resource Management ในชื่อเรื่อง (Titles) ของงานวิจัย จำนวนเอกสารที่สืบค้นได้มีจำนวนทั้งสิ้น 55 บทความซึ่งทั้งหมดเป็นบทความที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานทั้งในระดับบุคคลและองค์กร แต่ใช้เพียง 46 บทความในการสังเคราะห์ เนื่องจากอีก 9 บทความเป็นบทความที่ไม่ได้มีการจัดเก็บข้อมูลจริง เป็นเพียงบทความที่นำเสนอแนวคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมเท่านั้น

สำหรับ 46 บทความที่นำมาบูรณาการทบทวนวรรณกรรมเป็นบทความที่มีการเก็บข้อมูลจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงในประเทศต่าง ๆ รวม 23 ประเทศ และเป็นบทความที่อยู่ในช่วงปี ค.ศ. 2001-2014 เนื่องจากช่วงเวลาดังกล่าวเป็นช่วงที่กระแสโลกาภิวัตน์เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานภายในองค์กร

แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ยึดตามแนวคิดระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง และทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสเต็ด ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง

ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นการบูรณาการแนวปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มทักษะ ความสามารถให้กับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดย Verma, Beatty, Schneier, และ Ulrich (1999) ได้กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงคือ การหาความสอดคล้องกันระหว่าง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ เทคโนโลยี กระบวนการ โครงสร้าง

และสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งความสอดคล้องของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงจะนำไปสู่การใช้ทรัพยากรภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเน้นการเชื่อมโยงประสิทธิผลจากภายในไปสู่ภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Evans และ Davis (2005) ซึ่งนิยามระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงคือการบูรณาการระบบปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้าน Snape และ Redman (2010) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถูกออกแบบเพื่อให้พนักงานมีทักษะและความสามารถเพิ่มมากขึ้นจนสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร จากนิยามของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงสามารถสรุปได้ว่า หมายถึง กลุ่มของการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องกันภายในองค์กร และสามารถเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานองค์กร และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่ง

จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำองค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมาใช้ในองค์กร จำนวน 46 บทความ รวมทั้งสิ้น 23 ประเทศ ได้แก่ ประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา รัสเซีย โรมาเนีย ฝรั่งเศส เนเธอร์แลนด์ สเปน อังกฤษ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ เกาหลีใต้ ไต้หวัน จีน ญี่ปุ่น ตุรกี ปากีสถาน อินเดีย ไทย มาเลเซีย บราซิล เม็กซิโก ชิลี และแอฟริกาใต้ สามารถแยกองค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงได้ดังนี้ การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) โอกาสการเติบโตในอาชีพ (Growth Opportunity) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การสื่อสาร (Communication) การทำงานเป็นทีมแบบ

โครงการ (Project Team) การให้รางวัล (Rewards) การมีส่วนร่วม (Participation) การมอบอำนาจ (Empowerment) ความยืดหยุ่นในงานที่ได้รับมอบหมาย (Flexible Job Assignments) การเลื่อนขั้น (Promotions) และการทำงานเป็นทีม (Teamwork) โดยองค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงเหล่านี้มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานทั้งในระดับบุคคลและองค์การทั้งสิ้น

ทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีด

การศึกษาความแตกต่างทางวัฒนธรรมของประเทศและองค์การถูกค้นพบโดยศาสตราจารย์ฮอฟสตีด (Greet Hofstede) ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลจากพนักงาน 70 ประเทศทั่วโลกในปี ค.ศ. 1967-1973 เพื่อศึกษาจากความแตกต่างของวัฒนธรรมทั่วโลกโดยใช้แบบสำรวจค่านิยมทางวัฒนธรรม (Values Survey Module) (Soares, Farhangmehr, & Shoham, 2007) จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาแบ่งลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่สะท้อนมาจากการคิดเห็นในการทำงานจากองค์การที่มีวัฒนธรรมในแต่ละประเทศที่แตกต่างกัน (นิสิต มโนตั้งวรพันธุ์, 2553) แล้วนำมาพัฒนาเป็นทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีด โดยฮอฟสตีดอธิบายว่าวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันส่งผลให้รูปแบบความคิด ทักษะคติ ตลอดจนพฤติกรรมของมนุษย์มีความแตกต่างกัน (Hofstede et al., 2010) ดังนั้น ทฤษฎีนี้จึงถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายทั่วโลกเพื่อใช้ศึกษาความแตกต่างทางวัฒนธรรมสำหรับการวิเคราะห์พฤติกรรมของมนุษย์ทั้งในด้านจิตวิทยา สังคมวิทยา การตลาด และการจัดการ (Soares et al., 2007) สำหรับการนำทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีดมาประยุกต์ใช้กับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันในแต่ละประเทศ สามารถอธิบายในแต่ละมิติได้ดังนี้

1. การเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance)

มิตินี้เป็นการพิจารณาความเท่าเทียมกันของอำนาจที่มีความแตกต่างกันในแต่ละองค์การและสถาบัน (Dartey-Baah, 2013) ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์

ในการพึ่งพาอาศัยกันของสมาชิกในแต่ละประเทศ โดยการเหลื่อมล้ำของอำนาจสะท้อนให้เห็นถึงการแบ่งแยกคนออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามอำนาจที่แต่ละคนได้มา ซึ่งเกิดจากการจัดลำดับชั้นและความสัมพันธ์ภายในองค์การ (Alas et al., 2008; Hofstede, 1993) กล่าวคือ ในประเทศที่มีวัฒนธรรมการเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง สมาชิกที่อยู่ในระดับต่ำกว่าจะรับคำสั่งและทำหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่งของผู้มีอำนาจสูงกว่าโดยไม่มีข้อสงสัย (Andreassi et al., 2014) เนื่องจากสมาชิกในองค์การยอมรับอำนาจสูงสุดของผู้มีอำนาจ ซึ่งเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจเพียงผู้เดียว (Alas et al., 2008) สำหรับประเทศที่มีวัฒนธรรมการเหลื่อมล้ำของอำนาจต่ำ สมาชิกในองค์การยอมรับในความเสมอภาคและมีความเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็น เนื่องจากผู้ที่มีอำนาจสูงกว่ายอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกที่มีอำนาจต่ำกว่า (นิสิต มโนตั้งวรพันธุ์, 2553; Andreassi et al., 2014) นอกจากนี้ยังมีการกระจายอำนาจอย่างเท่าเทียมกันระหว่างสมาชิกในองค์การ (Dartey-Baah, 2013)

2. ความเป็นปัจเจกบุคคลและกลุ่มนิยม (Individualism - Collectivism)

มิตินี้แสดงความเป็นปัจเจกบุคคลและกลุ่มนิยมซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละวัฒนธรรม โดยวัฒนธรรมที่มีความเป็นปัจเจกบุคคลจะเป็นสังคมที่มีความสัมพันธ์ในลักษณะหลวม ๆ ให้ความสนใจในเรื่องของตนเองและครอบครัว (Hofstede, 1980) เน้นให้แต่ละบุคคลแสดงความคิดเห็นและพฤติกรรมโดยไม่ต้องสนใจกลุ่มของตนเอง (Andreassi et al., 2014; Dartey-Baah, 2013) สำหรับองค์การที่มีวัฒนธรรมความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้ได้บังคับบัญชาจะได้รับการสนับสนุนให้สามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง พนักงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นโดยไม่จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากกลุ่ม (Dartey-Baah, 2013) การบรรลุผลสำเร็จมุ่งไปที่ความสำเร็จส่วนบุคคล (Aguinis, Joo, & Gottfredson, 2012) สำหรับวัฒนธรรมที่มีความเป็นกลุ่มนิยม พบว่ามีโครงสร้างทางสังคมที่

แน่นแฟ้น มุ่งให้ความสำคัญกับกลุ่มและการอยู่ร่วมกัน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ต้องการการยอมรับจากคนรอบข้างหรือภายในกลุ่มเดียวกัน (Dartey-Baah, 2013; Hofstede, 1980) สำหรับองค์การที่มีวัฒนธรรมความเป็นกลุ่มนิยม จะมีการตัดสินใจโดยการผ่านความเห็นชอบจากสมาชิกในกลุ่ม ชอบทำงานเป็นทีม และมีการทำงานที่เน้นความสัมพันธ์แบบพวกพ้อง (Andreassi et al., 2014; Hofstede, 1980) นอกจากนี้ การกระตุ้นหรือการให้รางวัลมีลักษณะการจูงใจแบบกลุ่ม (Aguinis et al., 2012; Alas et al., 2008)

3. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)

มิตินี้เป็นระดับของการไม่ยอมให้ความไม่แน่นอนเกิดขึ้นหรือการไม่ยอมรับให้ความคิดและพฤติกรรมผิดไปจากปกติ (Andreassi et al., 2014; Hofstede, 1993) โดยวัฒนธรรมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง มีแนวโน้มตั้งรับความเสี่ยงหรือพยายามลดความไม่แน่นอนของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Alas et al., 2008; Dartey-Baah, 2013) สำหรับองค์การที่มีวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง จะมีการออกกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ มาเป็นกรอบเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตาม (Alas et al., 2008; Hofstede, 1980) นอกจากนี้ การตัดสินใจมีลักษณะเป็นทางการ หลีกเลี่ยงการตัดสินใจคนเดียว โดยให้ทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น (Andreassi et al., 2014; Dartey-Baah, 2013) ดังนั้น องค์การประเภทนี้จะมีแรงกดดันในการทำงานสูง เนื่องจากเกิดแรงขับจากภายในทำให้พนักงานต้องทำงานหนัก เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน (Hofstede, 1980) สำหรับองค์การที่มีวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการตัดสินใจ และสนับสนุนให้พนักงานกล้าตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง ดังนั้น องค์การประเภทนี้ย่อมก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นในองค์การ (นิสิต มโนตั้งวรพันธุ์, 2553; Dartey-Baah, 2013)

4. ความเป็นชายกับความเป็นหญิง (Masculinity - Femininity)

มิตินี้เป็นขอบเขตของการแสดงพฤติกรรมตามบทบาทเพศ (Aguinis et al., 2012) โดยวัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นชายจะให้ความสำคัญกับความสำเร็จและการแข่งขัน ความสำเร็จขึ้นอยู่กับวัตถุสิ่งของและเงิน (Andreassi et al., 2014; Hofstede, 1980) ส่งผลให้เกิดการแข่งขันสูงในองค์กร มีการจูงใจด้วยเงินและสิ่งของ การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้รางวัลหรือโบนัสขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ดังนั้น พนักงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมความเป็นชายมักคาดหวังว่าจะได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Dartey-Baah, 2013) สำหรับวัฒนธรรมที่มีความเป็นหญิง เน้นการให้ความสำคัญกับคนอื่นซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Hofstede, 1980; Soares et al., 2007) โดยองค์กรที่มีวัฒนธรรมความเป็นหญิง มักให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา (Andreassi et al., 2014) วิธีการแก้ปัญหาในองค์กรมักใช้วิธีการเจรจา ประนีประนอมกัน ส่วนการจูงใจหรือให้รางวัลเน้นความเสมอภาคเท่าเทียมกัน (Dartey-Baah, 2013) ดังนั้น พนักงานในองค์กรที่มีความเป็นหญิงมักจะให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Soares et al., 2007)

5. การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long Term Orientation)

มิตินี้ได้รับอิทธิพลมาจากลัทธิขงจื้อซึ่งเป็นมิติที่มาจากวัฒนธรรมตะวันออก (Dartey-Baah, 2013) วัฒนธรรมที่มีการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวจะให้ความสำคัญกับอนาคต โดยเน้นการประกอบคุณงามความดีเพื่อผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (นิสิต มโนตั้งวรพันธุ์, 2553; Soares et al., 2007) คนในวัฒนธรรมนี้จะมีอัตราการออมสูง เป็นคนมัธยัสถ์ และมีความอดทน (Dartey-Baah, 2013) โดยองค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวจะมีการวางแผนล่วงหน้าในการทำงาน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายในอนาคต และให้

ความสำคัญกับผลกำไรในระยะยาวจึงเน้นการลงทุนในระยะยาว (Alas et al., 2008) ส่วนวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้นจะให้ความสำคัญกับปัจจุบัน มีความเชื่อในความจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยองค์การที่มุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้นจะคำนึงถึงการปกป้องสิทธิของตนเอง มุ่งเน้นผลตอบแทนในระยะสั้น ดังนั้น การให้รางวัลจึงคำนึงถึงความสามารถของพนักงานแต่ละคน (Dartey-Baah, 2013)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีตสามารถสรุปได้ว่า มิติทางวัฒนธรรมทั้ง 5 มิติมีอิทธิพลต่อแนวความคิดทัศนคติ ตลอดจนพฤติกรรมในการดำรงชีวิตที่แตกต่างกันไป และยังส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศอีกด้วย ทำให้อิทธิพลทางวัฒนธรรมนำไปสู่แนวคิดที่ว่าคนในประเทศที่มีวัฒนธรรมต่างกันย่อมมีการตอบสนองที่แตกต่างกันในแต่ละมิติ (Dartey-Baah, 2013; Soares et al., 2007) แต่การศึกษาที่มีอยู่กลับพบว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมยังคงเป็นปัญหาที่หลายองค์การกำลังเผชิญอยู่ โดยเฉพาะการนำมาประยุกต์ใช้ในบริษัทข้ามชาติ (Foley et al, 2012; Werner, 2011; Yalabik et al, 2008) ทั้งนี้เพราะการศึกษาก่อนหน้านี้ยังไม่ได้มีการรวบรวมการนำการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกนำมาใช้ในวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกัน ดังนั้น การบูรณาการทบทวนวรรณกรรมครั้งนี้จึงทำเพื่อศึกษาระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยด้านวัฒนธรรม ทั้งนี้เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันได้

ผลการศึกษา

ข้อค้นพบจากการศึกษาผลกระทบของมิติทางวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง โดยใช้ทฤษฎีมิติวัฒนธรรมของฮอฟสตีตในการศึกษาความแตกต่างทางวัฒนธรรม สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. องค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่ถูกนำมาใช้แตกต่างกันในแต่ละประเทศ คือ การมีส่วนร่วมในองค์การ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เป็นเพราะอิทธิพลจากปัจจัยด้านวัฒนธรรม โดยประเทศที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจแตกต่างกันจะมีระดับการมีส่วนร่วมในองค์การแตกต่างกัน (Bae, Chen, & Lawler, 1998; Bialas, 2009; Lawer, Chen, & Bae, 2000) ส่วนประเทศที่มีความเป็นปัจเจกบุคคลแตกต่างกันจะมีการประเมินผลการนำผลปฏิบัติงานไปใช้อย่างแตกต่างกัน (Chiang & Birtch, 2010; Hempel, 2001)

2. องค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่มีความเป็นสากล คือ การฝึกอบรมและการพัฒนา แต่เมื่อศึกษาลึกลงไปกลับพบว่าประเทศที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันจะมีรูปแบบและวิธีการฝึกอบรมและการพัฒนาแตกต่างกัน (Aycan, 2005; Weech, 2001)

3. องค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทน โอกาสการเติบโตในอาชีพ การสื่อสารในองค์การ การทำงานเป็นทีมแบบโครงการ การให้รางวัล การมอบอำนาจ ความยืดหยุ่นในงานที่ได้รับมอบหมาย การเลื่อนขั้น และการทำงานเป็นทีม ไม่สามารถสรุปได้ด้วยวิธีการบูรณาการทบทวนวรรณกรรม เนื่องจากผลการสังเคราะห์ไม่สามารถชี้เฉพาะเจาะจงลงไปได้ว่าอิทธิพลของวัฒนธรรมมีผลต่อระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงเหล่านี้

4. การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในปัจจุบัน ผู้บริหารต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านวัฒนธรรมสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศ โดยเฉพาะการนำระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมาประยุกต์ใช้ในองค์การ กล่าวคือ แม้ว่าระบบการบริหารงานทั่วไปจะมีความคล้ายคลึงกันระหว่างสำนักงานใหญ่กับสำนักงานสาขา แต่การนำระบบ

การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมาใช้ควรถูกออกแบบตามวัฒนธรรมที่
สำนักงานสาขาทั้งอยู่ เพื่อให้องค์การสามารถนำระบบการบริหารงานที่มี
ประสิทธิภาพสูงมาใช้ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของวัฒนธรรมที่มีความแตกต่าง
กัน (Foley et al., 2012; Lertxundi & Landeta, 2011; Werner, 2011)

การอภิปรายผล

จากการทบทวนวรรณกรรมและศึกษาผลกระทบของมิติทางวัฒนธรรมที่
มีอิทธิพลต่อระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง โดยใช้ทฤษฎีมิติวัฒนธรรม
ของฮอฟสเต็ดในการอธิบายความแตกต่างทางวัฒนธรรม สามารถอภิปรายผล
การศึกษาได้ดังนี้

1. ประเทศที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันมีการนำระบบการบริหารงานที่มี
ประสิทธิภาพสูงมาใช้ในองค์การแตกต่างกัน สามารถอธิบายผลการศึกษาในแต่ละ
มิติได้ดังนี้

1.1 การเหลื่อมล้ำของอำนาจ

ประเทศที่มีการเหลื่อมล้ำของอำนาจแตกต่างกันมีการนำระบบการ
บริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมาใช้แตกต่างกัน โดยองค์ประกอบของระบบการ
บริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่ถูกนำมาใช้แตกต่างกันคือ การมีส่วนร่วมใน
องค์การ กล่าวคือ ประเทศที่มีการเหลื่อมล้ำของอำนาจต่ำ เช่น ประเทศสหรัฐ
แคนาดา นิวซีแลนด์ ออสเตรเลีย เนเธอร์แลนด์ และอังกฤษ มีการนำการมีส่วนร่วม
มาใช้ในองค์การมากกว่าประเทศที่มีการเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง เช่น ประเทศจีน
อินเดีย รัสเซีย โรมาเนีย มาเลเซีย และเม็กซิโก ซึ่งผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับ
ผลการศึกษาของ Bialas (2009) ที่ศึกษาการเหลื่อมล้ำของอำนาจในอุตสาหกรรม
ที่มีเงินทุนจากต่างชาติ โดย Bialas ศึกษาในประเทศฝรั่งเศสและสวีเดนซึ่งทั้งสอง
ประเทศมีวัฒนธรรมการเหลื่อมล้ำของอำนาจแตกต่างกัน ฝรั่งเศสมีดัชนีการ
เหลื่อมล้ำของอำนาจเท่ากับ 68 ส่วนสวีเดนมีค่าดัชนีการเหลื่อมล้ำของอำนาจ

เท่ากับ 31 ตามทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีด ดังนั้น ฝรั่งเศสเป็นประเทศที่มีวัฒนธรรมการเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง และสวีเดนเป็นประเทศที่มีวัฒนธรรมการเหลื่อมล้ำของอำนาจต่ำ จากการศึกษาดังกล่าวค้นพบว่า พนักงานขององค์กรในประเทศสวีเดนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจภายในองค์กรมากกว่าพนักงานขององค์กรในประเทศฝรั่งเศส นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Bae และคณะ (1998) และ Lawler และคณะ (2000) ที่ศึกษาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานในเอเชียตะวันออกและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ พบว่า ประเทศที่มีวัฒนธรรมการเหลื่อมล้ำสูง ได้แก่ ประเทศจีน เกาหลี และมาเลเซีย ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจภายในองค์กรเลย

จากข้อค้นพบดังกล่าวสามารถอธิบายได้ว่า องค์กรที่ดำเนินธุรกิจในประเทศที่มีการเหลื่อมล้ำของอำนาจต่ำจะมีลักษณะการดำเนินธุรกิจโดยให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะสถานะของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเปรียบเสมือนหุ้นส่วนในการทำธุรกิจ พนักงานจึงมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้เสมอ (Bialas, 2009) ดังนั้น การนำการมีส่วนร่วมมาใช้ในองค์กรจึงทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพมากกว่าการตัดสินใจโดยผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Khatri, 2009) สำหรับองค์กรที่ดำเนินธุรกิจในประเทศที่มีการเหลื่อมล้ำของอำนาจสูงจะมีลักษณะการดำเนินธุรกิจแบบการให้อำนาจการตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาเท่านั้น และผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในอำนาจและการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งยอมปฏิบัติตามคำสั่งมากกว่าจะมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น (Ismail, 2012; Sagie & Aycan, 2003) พนักงานจึงไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและไม่ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย เพราะกลัวการถูกลงโทษหากมีความคิดเห็นไม่ตรงกับผู้บังคับบัญชา (Bialas, 2009; Khatri, 2009)

1.2 ความเป็นปัจเจกบุคคลและกลุ่มนิยม

ประเทศที่มีความเป็นปัจเจกบุคคลแตกต่างกันมีการนำระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมาใช้แตกต่างกัน โดยองค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่ถูกนำมาใช้แตกต่างกันคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ประเทศที่มีลักษณะเป็นกลุ่มนิยม เช่น ประเทศเกาหลีใต้ ปากีสถาน ไต้หวัน จีน มาเลเซีย ไทย และชิลี มีวัตถุประสงค์และรูปแบบการนำการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้แตกต่างจากประเทศที่มีลักษณะเป็นปัจเจกบุคคล เช่น ประเทศสหรัฐ แคนาดา นิวซีแลนด์ ออสเตรเลีย เนเธอร์แลนด์ อังกฤษ และฝรั่งเศส ซึ่งผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chiang และ Birch (2010) ที่ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมธนาคารใน 7 ประเทศที่ค่อนข้างมีความแตกต่างทางวัฒนธรรม ซึ่งประกอบด้วย ประเทศฟินแลนด์ สวีเดน สหรัฐ แคนาดา อังกฤษ สิงคโปร์ และฮ่องกง ผลการศึกษาค้นพบว่า ประเทศที่มีลักษณะเป็นกลุ่มนิยม เช่น ประเทศสิงคโปร์ และฮ่องกง มีวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายในระยะยาว ส่วนประเทศที่มีลักษณะเป็นปัจเจกบุคคล เช่น ประเทศสหรัฐ และแคนาดา มีวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายในระยะสั้น นอกจากนี้ ลักษณะการประเมินผลการปฏิบัติงานของประเทศที่มีลักษณะเป็นกลุ่มนิยมยังเน้นความอาวุโสและความจงรักภักดี เพื่อต้องการให้เกิดความสามัคคีและรักษาความสงบเรียบร้อยภายในองค์การมากกว่าที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานแบบรายบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Hempel (2001) ที่ศึกษาความแตกต่างในกระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างการบริหารงานแบบวัฒนธรรมตะวันตกและวัฒนธรรมตะวันออก พบว่า การบริหารงานแบบชาวเอเชียจะประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเน้นอำนาจหน้าที่ตามสายงาน ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือเพื่อให้เกิดความสามัคคีภายในองค์การ

จากข้อค้นพบดังกล่าวสามารถอธิบายได้ว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลส่วนใหญ่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นแบบรายบุคคลและมีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance) ส่วนขององค์การที่มีวัฒนธรรมกลุ่มนิยมจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกลุ่มหรือทีมงานและมีการจ่ายค่าตอบแทนตามกลุ่ม (Group-based Pay) (Schuler & Rogovsky, 1998) โดยมีการค้นพบภายหลังว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบรายบุคคลก่อให้เกิดผลเสียในองค์การมากกว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกลุ่ม เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบรายบุคคลทำให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ระหว่างพนักงานและยังเป็นอุปสรรคสำคัญต่อความสามัคคีในองค์การอีกด้วย (Bogicevic-Milikic & Janicijevic, 2009; Sale, 2003)

2. องค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายแม้ว่าจะมีวัฒนธรรมแตกต่างกัน คือ การฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rogers และ Spitzmueller (2009) ที่ศึกษาการฝึกอบรมในวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลและวัฒนธรรมกลุ่มนิยม พบว่า การฝึกอบรมในวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลไม่มีความแตกต่างจากวัฒนธรรมกลุ่มนิยม เพียงแต่การประยุกต์ใช้ควรมีการพิจารณาถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม เนื่องจากการฝึกอบรมในวัฒนธรรมกลุ่มนิยมมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์การ ส่วนการฝึกอบรมในวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะการมีความคิดสร้างสรรค์ในองค์การ แต่ผลการวิจัยในการศึกษานี้มีความแตกต่างจากงานวิจัยของ Andreassi และคณะ (2014) ที่ศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญน้อยในประเทศที่มีวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง เนื่องจาก คนในประเทศที่มีวัฒนธรรมประเภทนี้ต่างรับรู้ว่าการฝึกอบรมคือ การแนะนำให้พนักงานรู้จักองค์การเท่านั้นและการฝึกอบรมยังสร้างความไม่แน่นอนให้กับพนักงานเพิ่มขึ้น

อีก ในขณะที่ประเทศที่มีวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำมองว่าการฝึกอบรมคือ วิธีการที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานและสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับองค์กรด้วย แต่ทั้งนี้ในทุก ๆ วัฒนธรรมมีแนวคิดว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นการเพิ่มคุณภาพการทำงานให้กับพนักงาน และช่วยลดความผิดพลาดระหว่างการทำงาน (Aghazadeh & Seyedian, 2004) การฝึกอบรมยังช่วยให้พนักงานใช้อำนาจหน้าที่และมีความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมตามตำแหน่งงาน (Karatepe, 2013) นอกจากนี้ การฝึกอบรมยังส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มขึ้นด้วยโดยผ่านความพึงพอใจของพนักงาน (Choi & Lee, 2013) ดังนั้น การฝึกอบรมและการพัฒนาจึงเป็นโอกาสของทุกองค์กรในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานได้อย่างเต็มที่ จึงไม่ประหลาดใจเลยว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาจึงเป็นองค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่ทุกองค์กรเลือกใช้ไม่แตกต่างกัน

แม้ว่าจากการทบทวนวรรณกรรมจะพบว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาไม่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยด้านวัฒนธรรม แต่เมื่อศึกษาถึงไปถึงรูปแบบและวิธีการฝึกอบรมและการพัฒนาในแต่ละประเทศกลับพบว่าประเทศที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันจะมีรูปแบบและวิธีการฝึกอบรมและการพัฒนาแตกต่างกัน กล่าวคือ ประเทศที่มีการเหลื่อมล้ำของอำนาจสูงจะมีวิธีการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นแบบการบรรยายจากผู้เชี่ยวชาญหรือจากผู้มีเทศ ส่วนประเทศที่มีการเหลื่อมล้ำของอำนาจต่ำเป็นการฝึกอบรมและการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม โดยเป็นการเรียนรู้ไปด้วยกันในกลุ่มเพื่อนร่วมการฝึกอบรมและพร้อม ๆ กับผู้ฝึกอบรม (Aycan, 2005; Weech, 2001) สำหรับประเทศที่มีความเป็นปัจเจกบุคคล รูปแบบการฝึกอบรมและการพัฒนาจะมุ่งเพื่อพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น ส่วนประเทศที่มีความเป็นกลุ่มนิยมเป็นรูปแบบการฝึกอบรมและการพัฒนาแบบกลุ่มหรือเน้นการพัฒนาทีมงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่มและองค์กร

(Rogers & Spitzmueller, 2009; Weech, 2001) และสำหรับประเทศที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงมีวิธีการฝึกอบรมและการพัฒนาโดยการเรียนรู้จากผู้ฝึกอบรมโดยตรง ส่วนประเทศที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำมีวิธีการฝึกอบรมโดยการทดลองในสถานการณ์จริง (Aycan, 2005)

จากการศึกษาผลกระทบของมิติทางวัฒนธรรมที่มีต่อระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงก่อให้เกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับผลกระทบของปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่มีต่อการประยุกต์ใช้การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งองค์ความรู้ดังกล่าวสามารถเป็นประโยชน์ในแง่การนำการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ไปใช้จริงในองค์การโดยเฉพาะบริษัทข้ามชาติ นอกจากนี้การทบทวนวรรณกรรมยังทำให้พบว่า แม้วาระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งเป็นหลักสากลและถูกนำมาใช้ในหลากหลายองค์กรทั่วโลก แต่หากศึกษาให้ลึกลงไปในแต่ละองค์ประกอบของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง กลับพบว่าบางองค์ประกอบได้รับผลกระทบจากมิติทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมในองค์การ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนการฝึกอบรมและการพัฒนาแม้ว่าจะเป็้องค์ประกอบที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายทั่วโลก แต่การนำมประยุกต์ใช้ในองค์การก็จำเป็นต้องคำนึงถึงรูปแบบและวิธีการฝึกอบรมและการพัฒนาแตกต่างกันตามแต่ละวัฒนธรรม ซึ่งองค์ความรู้ที่ได้ดังกล่าวสามารถนำไปเป็นแนวทางสำหรับการศึกษาในอนาคตได้

บทสรุป

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนวรรณกรรมและศึกษาผลกระทบของมิติทางวัฒนธรรมที่มีต่อระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง โดยใช้ทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสตีดในการอธิบายความแตกต่างทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นการศึกษาด้วยวิธีการทบทวนวรรณกรรมและการวิเคราะห์

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานทั้งในระดับบุคคลและองค์การในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ดังนั้น ผลการศึกษาผลกระทบของมิติทางวัฒนธรรมที่มีต่อระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงสามารถสรุปได้ คือ การมีส่วนร่วมในองค์การ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นองค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่ได้รับผลกระทบจากมิติทางวัฒนธรรม (Bialas, 2009; Cho & Yoon, 2009; Khatri, 2009; Mesquita, 2001) ส่วนการฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นองค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่ไม่ได้รับผลกระทบจากมิติทางวัฒนธรรม (Rogers & Spitzmueller, 2009) แต่ในวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน จะมีเป้าหมายและวิธีการในการฝึกอบรมที่ต่างกัน (Aycan, 2005; Weech, 2001)

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมและการวิเคราะห์เนื้อหาจากแหล่งทุติยภูมิ โดยศึกษามิติทางวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง ผลจากการบูรณาการทบทวนวรรณกรรมทำให้ทราบว่า แม้ว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงจะเป็นหลักสากลที่ถูกนำมาใช้ในองค์การ แต่ก็มีบางองค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงได้รับอิทธิพลจากปัจจัยด้านวัฒนธรรม ดังนั้น ข้อเสนอแนะของการศึกษาค้นคว้าต่อไปคือ

1. เปรียบเทียบผลกระทบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงในองค์การที่มีบริบทของวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกัน เช่น บรรษัทข้ามชาติกับบริษัทท้องถิ่น

2. ศึกษาความแตกต่างทางวัฒนธรรมโดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลระยะยาว (Longitudinal Study) ในองค์การที่มีการดำเนินการในวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เพื่อศึกษาถึงรูปแบบและทิศทางการใช้ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมา

ใช้ในการจัดการ รวมถึงผลที่เกิดขึ้นจากใช้ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงดังกล่าว

เอกสารอ้างอิง

กนิษฐา ดวงสูงเนิน. (2556). สภาวะการทำงานภายใต้การบริหารงานของกิจการที่บริหารโดยชาวต่างชาติในจังหวัดนครราชสีมา. **วารสารวิทยาการจัดการ**, 30(2), 27-49.

นิสิต มโนตั้งวรพันธุ์. (2553). วัฒนธรรมธุรกิจในกลุ่มประเทศเอเชียแปซิฟิก. **วารสารนักบริหาร**, 30(3), 31-36.

Aghazadeh, S., & Seyedian, M. (2004). The high-performance work system: is it worth using?. **Team Performance Management**, 10(3), 60-64.

Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2012). Performance management universals: Think globally and act locally. **Business Horizons**, 55(4), 385-392.

Alas, R., Kaarelson, T., & Niglas, K. (2008). Human resource management in cultural context: Empirical study of 11 countries. **EBS Review**, 24(1), 49-61.

Andreassi, J. K., Lawter, L., Brockerhoff, M., & Rutigliano, P. J. (2014). Cultural impact of human resource practices on job satisfaction. **Cross Cultural Management**, 21(1), 55-77.

Aycan, Z. (2005). The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices. **The International Journal of Human Resource Management**, 16(7), 1083-1119.

- Bae, J., Chen, S., & Lawler, J. J. (1998). Variations in human resource management in Asian countries: MNC home-country and host-country effects. **The International Journal of Human Resource Management**, 9(4), 653-670.
- Barnes, W. (2012). Path dependence and behavioral lock-in at work: The challenge of sustaining high performance work system in the U.S. **Journal of Business and Economics Research**, 10(6), 325-331.
- Bialas, S. (2009). Power distance as a determinant of relations between managers and employees in the enterprises with foreign capital. **Journal of Intercultural Management**, 1(2), 105-115.
- Bogicevic-Milikic, B., & Janicijevic, N. (2009). Cultural divergence and performance evaluation systems: A comparative study of three Serbian companies. **Economic Annals**, 54(180), 40-55.
- Cheng, K. H., & Cascio, W. (2009). Performance-Appraisal beliefs of Chinese employees in Hong Kong and the Pearl River Delta. **International Journal of Selection and Assessment**, 17(3), 329-333.
- Chiang, F. T., & Birtch, T. A. (2010). Appraising performance across borders: An empirical examination of the purpose and practices of performance appraisal in a multi-country context. **Journal of Management Studies**, 47(7), 1370-1393.
- Cho, T., & Yoon, S. (2009). Human resource management, individualism-collectivism, and individual performance among public employees: A test of the main and moderating effects. **The Korean Journal of Policy Studies**, 23(2), 57-78.

- Choi, J., & Lee, K. (2013). Effects of employees' perceptions on the relationship between HR practices and firm performance for Korean firms. *Personnel Review*, 42(5), 573-594.
- Chow, I. H. S. (2005). High-performance work systems in Asian companies. *Thunderbird International Business Review*, 47(5), 575-599.
- Dartey-Baah, K. (2013). The cultural approach to the management of the international human resource: An analysis of Hofstede's cultural dimensions. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 39-45.
- Evans, W., & Davis, W. (2005). High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of International Social Structure. *Journal of Management*, 31(5), 758-775.
- Foley, S., Ngo, H. Y., & Loi, R. (2012). The adoption of high performance work system in foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 47, 106-113.
- Hempel, P. S. (2001). Differences between Chinese and Western managerial views of performance. *Personnel Review*, 30(2), 203-226.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply aboard?. *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theory. *Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.

- Hofstede, G., Hofstede, J., & Minkov, M. (2010). **Cultures and organizations: Software of the mind** (Revised and Expanded 3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ismail, S. (2012). The impact of high performance work system's on firm performance in MNCs and local manufacturing firms in Malaysia. **International Journal of Social, Management, Economics and Business Engineering**, 6(11), 553-563.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. **International Journal of Hospitality Management**, 32, 132-140.
- Khatri, N. (2009). Consequences of power distance orientation in organizations. **Vision**, 13(1), 1-9.
- Lawler, J. J., Chen, S. & Bae, J. (2000). Scale of Operations, human resource systems and firm performance in East and Southeast Asia. **Research and Practice in Human Resource Management**, 8(1), 3-20.
- Lee, S., Lee, D., & Kang, C. (2012). The impact of high-performance work systems in the health-care industry: employee reactions, service quality, customer satisfaction, and customer loyalty. **The Service Industries Journal**, 32(1). 17-36.
- Lertxundi, A., & Landeta, J. (2011). The moderating effect of cultural context in the relation between HPWS and performance: An exploratory study in Spanish multinational companies.

The International Journal of Human Resource Management,
22(18), 3949-3967.

Mesquita, B. (2001). Emotionals in collectivist and individualist contexts.

Journal of Personality and Social Psychology, 80(1), 68-74.

Messersmith, J. G., & Guthrie, J. P. (2010). High performance work system
in emergent organizations: Implications for firm performance.

Human Resource Management, 49(2), 241-264.

Muduli, A. (2012). Business Strategy, SHRM, HR Outcome and

Organizational Performance: Evidence From an Indian Industry.

Global Management Journal, 1(2), 111-125.

Pauluzzo, R. (2010). How cultural determinants may affect HRM: The case
of Italian companies in China. **Research and Practice in Human
Resource Management,** 18(1), 78-95.

Rogers, A., & Spitzmueller, C. (2009). Individualism–collectivism and the
role of goal orientation in organizational training. **International
Journal of Training and Development,** 13(3), 185-201.

Rurkkhum, S. (2011). Human resource development in the Thai private
sector. **Journal of Management Science,** 28(2), 1-13.

Sagie, A., & Aycan, Z. (2003). A cross-cultural analysis of participative
decision-making in organizations. **Human Relations,** 56(4), 453-473.

Sale, M. L. (2003). Performance appraisal along cultural dimensions: Truth
or consequences. **International Journal of Strategic Cost
Management,** 2(4), 3-9.

- Schuler, R., & Rogovsky, N. (1998). Understanding compensation practice variations across firms: The impact of national cultures. **Journal of International Business Studies**, 29(1), 159-177.
- Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behavior, and performance: A multi-level analysis. **Journal of Management Studies**, 47(7), 1219-1247.
- Soares, A. M., Farhangmehr, M., & Shoham, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. **Journal of business research**, 60(3), 277-284.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. **Human Resource Development Review**, 4(3), 356-367.
- Verma, A., Beatty, R., Schneier, C., & Ulrich, D. (1999). High performance work systems: exciting discovery or passing fad?. **Human Resource Planning**, 22(1), 26-37.
- Weech, W. A. (2001). Training across cultures: What to expect. **Training and Development**, 55(1), 62-64.
- Werner, S. (2011). High performance work system in the global context: A commentary essay. **Journal of Business Research**, 64, 919-921.
- Yalabik, Z. Y., Chen, S. J., Lawler, J., & Kim, K. (2008). High-performance work system and organizational turnover in East and Southeast Asian countries. **Industrial Relations**, 47(1), 145-152.
- Yeganeh, H., & Su, Z. (2011). The effects of cultural orientations on preferred compensation policies. **The International Journal of Human Resource Management**, 22(12), 2609-2628.