



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
Nakhon Pathom Rajabhat University

บทที่ 4

การจัดการข้ามวัฒนธรรม (Cross Culture Management)



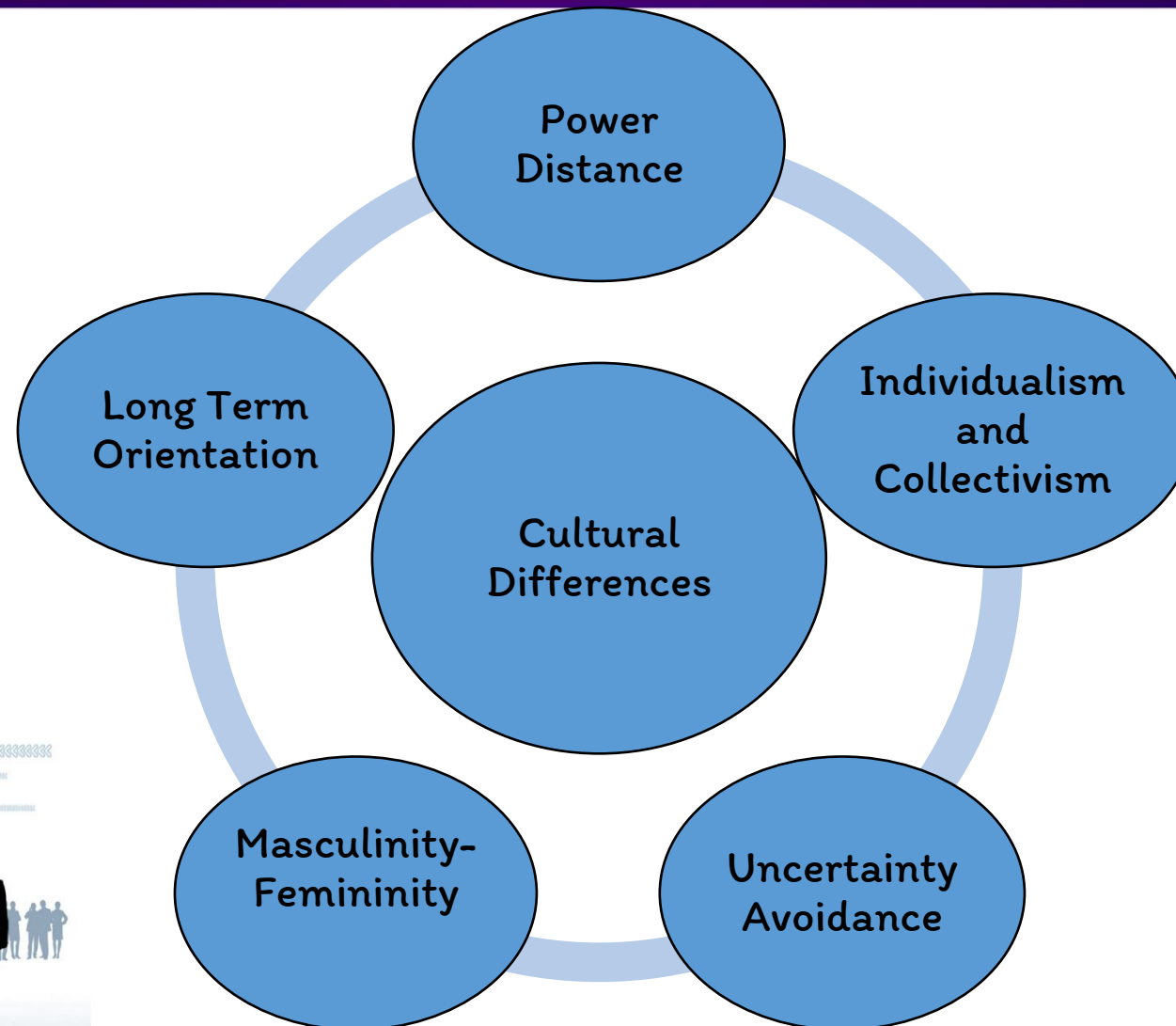
บรรยายโดย อาจารย์นิตยา งามยิ่งยง

- ทฤษฎีวัฒนธรรมการจัดการของฮอฟสตีด (Hofstede)
- การจัดการข้ามวัฒนธรรมในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้



- การเปลี่ยนแปลงทางการค้าการลงทุน
- ส่งผลต่อการเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างเสรี
- ทำให้องค์การ ธุรกิจ หรือบริษัทต่าง ๆ ต้องเตรียมรับมือกับการจัดการในด้านต่าง ๆ
- รวมทั้งการจัดการด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรมหรือการจัดการข้ามวัฒนธรรม
- โดยเป็นการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับเรื่องการจัดการภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นตัวกำหนด
- เพื่อให้การดำเนินงานภายใต้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพื่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน





- การที่บุคคลมองความแตกต่างของสถานภาพไม่เท่ากัน บางวัฒนธรรมมีการแบ่งแยกสูงระหว่างผู้ที่มีสถานภาพทางสังคม เช่น พ่อกับลูก เจ้านายกับลูกจ้าง
- สังคมที่มีความแตกต่างทางอำนาจสูง (high power distance) บุคคลจะรู้สึกถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลสูง ผู้บริหารจะรู้สึกว่าตนมีความเหนือกว่าพนักงานมาก เช่น ประเทศจีน รัสเซีย
- สังคมที่มีความแตกต่างในด้านอำนาจต่ำ (low power distance) ผู้บริหารหรือผู้ที่อยู่ในสถานภาพสูงกว่า จะไม่รู้สึกว่าตนเองแตกต่างจากพนักงานมาก เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ

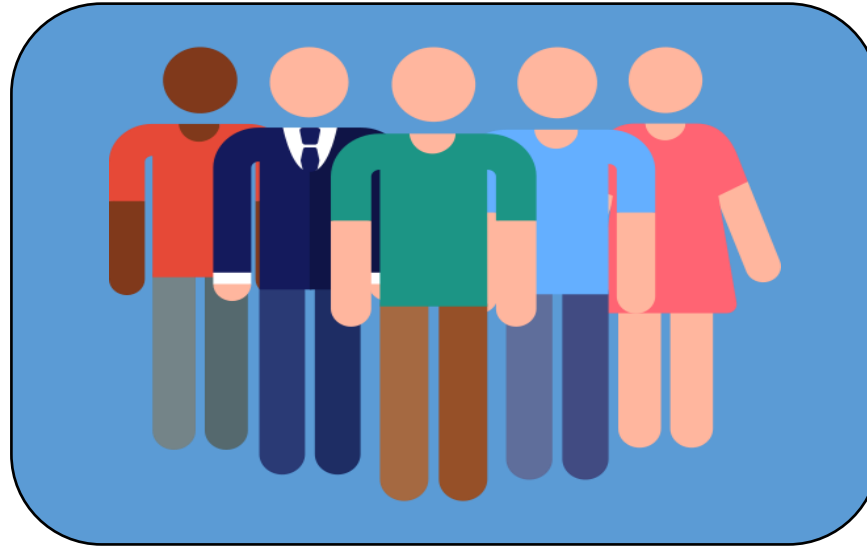


Individualism and Collectivism ความเป็นปัจเจกบุคคลและกลุ่มนิยม



บางสังคมประชาชนไม่ค่อยคำนึงถึงสังคมหรือความรู้สึกของคนรอบข้าง (individualism) บุคคลให้ความสนใจในเรื่องของตนเองและครอบครัว

โดยองค์กรที่มีวัฒนธรรมเป็นปัจเจกบุคคลผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับการสนับสนุนให้สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง มีอิสระ มุ่งไปที่ความสำเร็จส่วนบุคคลเป็นหลัก เช่นกลุ่มประเทศตะวันตก



ในขณะที่ประชาชนในวัฒนธรรมที่คำนึงถึงสังคม (collectivism) มีความคิดและการกระทำต่างๆที่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นหรือของกลุ่มมากกว่า มีการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

สำหรับองค์กรที่มีวัฒนธรรมกลุ่มนิยมจะมีการตัดสินใจโดยผ่านสมาชิกในกลุ่ม ทำงานเป็นทีม การทำงานเน้นความสัมพันธ์แบบพหุพ้อง เช่นประเทศไทย มาเลเซีย จีน ฯลฯ

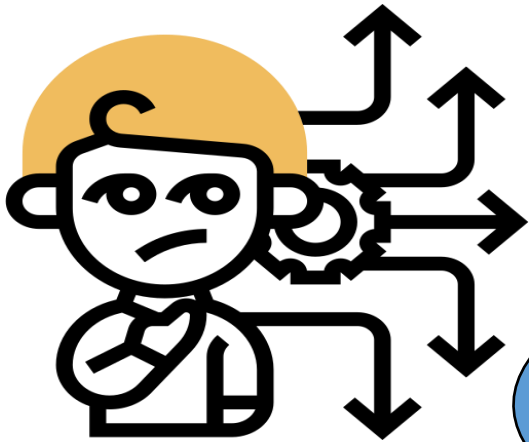
Uncertainty Avoidance การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน



ความรู้สึกของคนทั่ว ๆ ไปที่มีต่อความไม่แน่นอนในอนาคต และพยายามหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หรือความไม่แน่นอน เพื่อให้ตนเองเกิดความรู้สึกที่มั่นคงปลอดภัย

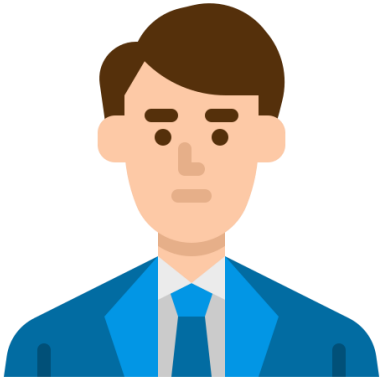
วัฒนธรรมที่มีความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง
* มีแนวโน้มนำการตั้งรับความเสี่ยงหรือความพยายามลดความไม่แน่นอนของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่นการออกกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ มาเป็นกรอบเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามการตัดสินใจเป็นลักษณะทางการ ทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ
* ผู้บังคับบัญชามิอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการตัดสินใจ สนับสนุนให้พนักงานกล้าตัดสินใจ ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์



Masculinity-Femininity

ความเป็นชายกับความเป็นหญิง



- การแสดงพฤติกรรมตามบทบาทเพศ
- ในสังคมที่มีความเสมอภาคสูง (feminine) หญิงและชายมีสิทธิเท่าเทียมกันในเรื่องต่างๆ หญิงสามารถเป็นหัวหน้าผู้ชายได้
- ในสังคมที่หญิงและชายแตกต่างกันมาก (masculine) หญิงอาจทำงานได้แต่ตำแหน่งโดยทั่วไป บางสังคมหญิงมีหน้าที่ทำงานบ้านเท่านั้น ไม่มีโอกาสเข้าทำงานและเป็นหัวหน้าผู้ชายได้เลย



- องค์กรที่มีวัฒนธรรมความเป็นชายจะให้ความสำคัญและการแข่งขัน สูงใจด้วยเงินและสิ่งของ โดยการประเมินปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล
- องค์กรที่มีวัฒนธรรมความเป็นหญิง มักให้ความสำคัญสัมพันธ์กับคนในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา สูงใจหรือให้รางวัลเน้นความเสมอภาคเท่าเทียมกัน

- วัฒนธรรมที่มุ่งเป้าหมายระยะยาว
- ให้ความสำคัญกับอนาคต
- เน้นการประกอบคุณงามความดี
- มีการวางแผนล่วงหน้าในการทำงาน
- ให้ความสำคัญกับกำไรระยะยาว/ลงทุนในระยะยาว



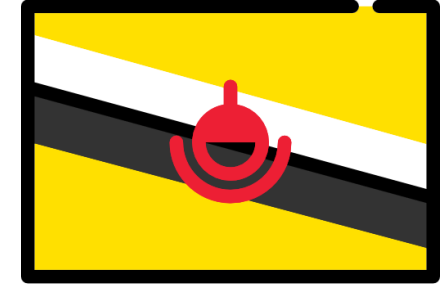
- วัฒนธรรมที่มุ่งเป้าหมายระยะสั้น
- ให้ความสำคัญกับปัจจุบัน
- มีความเชื่อในความจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน
- ดำเนินถึงการปกป้องสิทธิของตนเอง
- มุ่งเน้นผลตอบแทนระยะสั้น



การจัดการข้ามวัฒนธรรม
ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

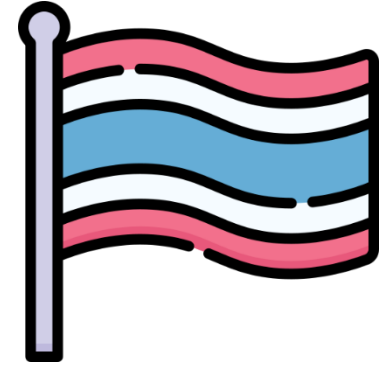
ข้อควรรู้

- ควรหลีกเลี่ยงเสื้อผ้าสีเหลือง
- การทักทายจับมือเบา ๆ และสตรีจะไม่ยื่นให้ บุรุษจับ
- การใช้นิ้วชี้ไปที่คนหรือสิ่งของถือว่าไม่สุภาพ
- ไม่ใช้มือซ้ายในการส่งของให้ผู้อื่น
- ไม่มอบของที่แป้นรูปสัตว์ และวันศุกร์เป็น วันหยุดราชการ
- ไม่มีทำเนียมการให้ทิปในร้านอาหาร



ข้อควรรู้

- ชาวไทยให้ความเคารพรูปและรูปปั้นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพุทธศาสนา
- การไหว้ถือเป็นวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์
- สังคมไทยมีค่านิยมในความอาวุโสกว่า
- ชาวไทยมีความรักในสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์





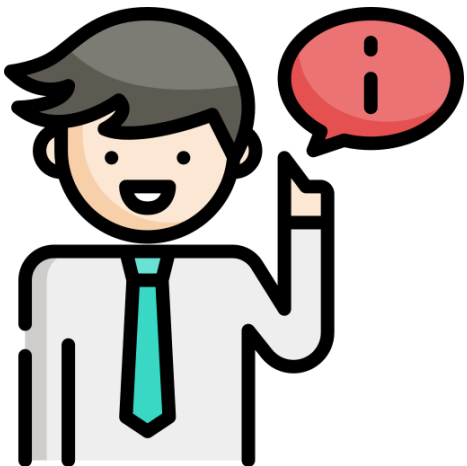
ข้อควรรู้

- หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับเรื่องศาสนา
- การเข้าไปประกอบธุรกิจ จำเป็นต้องศึกษาข้อมูลให้ละเอียด โดยเฉพาะด้านกฎหมาย การจดทะเบียนภาษี และปัญหาทางด้านแรงงาน
- ชาวฟิลิปปินส์มีนิสัยโอบอ้อมอารีและเป็นมิตร รักษา มารยาทต่อชาวบ้านต่างชาติเป็นอย่างดี
- การร่วมโต๊ะอาหาร ชาวฟิลิปปินส์จะเป็นเจ้าภาพอาหารในมือ โดยจะทำอาหารหรือสั่งอาหาร ไม่ควรปฏิเสธคำเชิญ ทั้งนี้เพื่อรักษาน้ำใจและให้เกียรติ



ข้อควรรู้

- ห้ามถ่ายภาพสัญลักษณ์ทางการทหาร
- ชาวักัมพูชามีความเป็นชาตินิยมสูง ควรหลีกเลี่ยงการสนทนาประเด็น สถาบันชาติ การเมือง และพระมหากษัตริย์
- หลีกเลี่ยงการสัมผัสลูกเนื้อต้องตัวชาวักัมพูชาที่เป็นเพศตรงข้าม และการสัมผัสศีรษะในเชิงหยอกล้อเล่นหัว
- หากต้องเข้าไปในเขตวัดควรแต่งกายให้สุภาพ
- การถอดรองเท้าก่อนเข้าบ้านทุกครั้ง



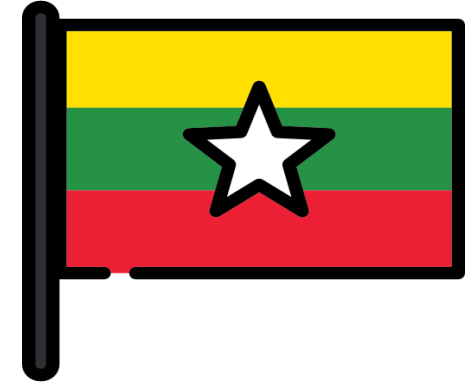
ข้อควรรู้

- ไม่ควรใช้มือซ้ายในการรับ ส่งของ
- หลีกเลี่ยงการสนทนาและการวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับเรื่อง การเมือง
- งดเว้นการหยอกล้อเล่นหัว เพราะศรีษะเป็นสิ่งสูง
- ระมัดระวังในการสัมผัสเพศตรงข้าม
- ไม่มอบของที่เป็นรูปสัตว์ และวันศุกร์เป็นวันหยุดราชการ
- สีเหลือง หมายถึงผู้มีความรู้ , สีดำ หมายถึง ผู้นำทางจิต วิญญาณ และสีแดง หมายถึง ผู้อาวุโส



ข้อควรรู้

- เครื่องครัดต่อธรรมเนียมในการปฏิบัติในการไปพุทธเจดีย์และศาสนสถานต่าง ๆ
- ให้ความสำคัญกับเรื่องมารยาท ขนบธรรมเนียม และการเคารพผู้สูงอายุ
- ห้ามถ่ายภาพหรือวิดีโอ ในบางสถานที่



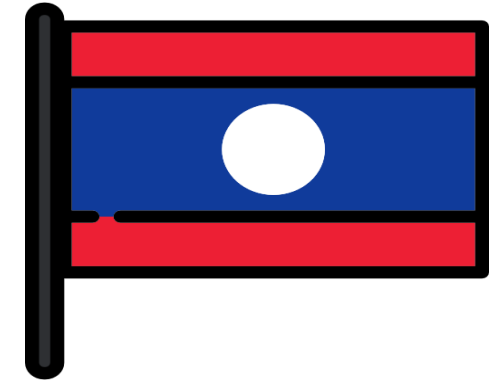
ข้อควรรู้

- ไม่อนุญาตให้ถ่ายภาพอาคารที่ทำการต่าง ๆ ของรัฐ
- ให้ความสำคัญกับการแต่งกาย
- งดเว้นการนำเรื่องเกี่ยวกับสงครามเวียดนามมาเป็นหัวข้อในการสนทนา
- ไม่นิยมใส่เครื่องประดับ (ที่มีราคา) เวลาออกไปที่สถานที่สาธารณะ
- หน่วยงานราชการ สำนักงาน องค์กรให้บริการสาธารณสุข เปิดทำการเวลา 8.00-16.30 น. วันจันทร์-ศุกร์



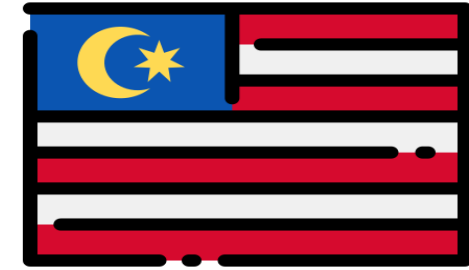
ข้อควรรู้

- งดเว้นการสนทนาเกี่ยวกับเรื่องสถาบันชาติ การเมืองการปกครอง และศาสนา
- หลีกเลี่ยงการยกฝ่าเท้า หรือการสัมผัสผู้อื่นด้วยเท้า เพราะถือเป็นพฤติกรรมที่ไม่สุภาพ
- การขับขี้อึกรยานยนต์ส่วนใหญ่ขับขี้นบนท้องถนน
- ต้องถอดรองเท้าก่อนเข้าบ้านทุกครั้ง
- การไปศาสนสถาน ควรแต่งกายให้สุภาพและงดเว้นการถ่ายรูป เว้นเสียแต่ว่าสถานที่นั้น ๆ จะอนุญาต



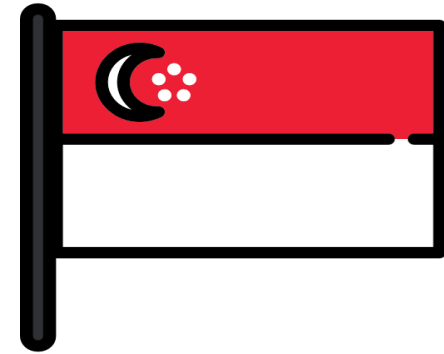
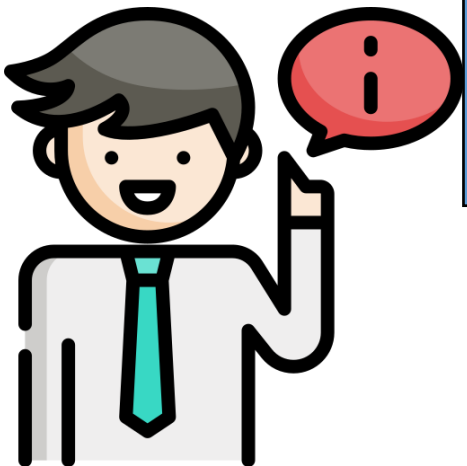
ข้อควรรู้

- ควรคำนึงถึงหลักปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับศาสนาอิสลาม อย่างเคร่งครัด
- งดวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับเรื่องศาสนา และปัญหาของชนกลุ่มน้อยในประเทศมาเลเซีย
- การไปศาสนสถาน ควรแต่งกายให้สุภาพเรียบร้อย
- การแสดงพฤติกรรมในเชิงเกี่ยวพาราสีในสถานที่สาธารณะแบบชาติตะวันตก ถือเป็นพฤติกรรมต้องห้าม
- ไม่มอบของที่เป็นรูปสัตว์ และวันศุกร์เป็นวันหยุดราชการ



ข้อควรรู้

- เครื่องคิดในกฎข้อบังคับเรื่องความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อย
- ห้ามนำเข้าและจำหน่ายหมากฝรั่งภายในประเทศ
- การนำเข้าหรือจำหน่ายยาเสพติดเป็นโทษร้ายแรง บทลงโทษ ประหารชีวิต
- รัฐบาลมีอำนาจในการแทรกแซงและกลั่นกรองเนื้อหา ของสื่อ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทางการเมืองและความมั่นคง ของประเทศ
- การตรงต่อเวลาเป็นเรื่องสำคัญ
- ภาษาอังกฤษและภาษาจีน มีประโยชน์ต่อการทำธุรกิจใน ประเทศสิงคโปร์





การประกอบธุรกิจข้ามชาติ มีผลต่อการเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างกว้างขวางไปทั่วทุกภูมิภาค ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวทางด้านวัฒนธรรม หรือการจัดการข้ามวัฒนธรรม

โดยการจัดการข้ามวัฒนธรรมให้ประสบความสำเร็จจึงต้องเข้าใจหลักและวิธีการคิดของแต่ละเชื้อชาติ ซึ่งหากผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรสามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถลดความขัดแย้ง ความไม่เข้าใจระหว่างการทำงานร่วมกัน อันส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ หรือการประกอบธุรกิจร่วมกันอย่างมีความสุขได้ในความแตกต่างของวัฒนธรรม

1. จงอธิบายความหมายของการจัดการข้ามวัฒนธรรม
2. จงอธิบายทฤษฎีวัฒนธรรมของฮอฟสเต็ด (Hofstede) พร้อมยกตัวอย่างประกอบ
3. การจัดการข้ามวัฒนธรรม มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้อย่างไรบ้าง
4. จงอธิบายพร้อมยกตัวอย่างข้อควรรู้ของการเข้าไปประกอบธุรกิจในกลุ่มประเทศ CLMV
5. ประเทศใดในภูมิภาคฯ ที่ให้ความสำคัญต่อ ความตรงต่อเวลา เป็นอย่างมากสำหรับการดำเนินธุรกิจ
6. จงวิเคราะห์กรณีศึกษาและตอบคำถาม (แบบไฟล์เอกสารในบทเรียนออนไลน์)

รดา แสงธนพร. (2017). **อาเซียนต้องรู้ วัฒนธรรมและประเพณีที่สำคัญ.**

กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์กอแก้ว.

สุธีรา เดชนครินทร์ และสุธีณี ฤกษ์ขำ. (2558). ผลกระทบของมิติทางวัฒนธรรมที่มีต่อระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง: การบูรณาการทบทวนวรรณกรรม. **วารสารวิทยาการจัดการ, 32(2) กรกฎาคม-ธันวาคม.**

Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. **Journal of International Business Studies, 14(2), pp. 75-89.**