

บทที่

3

พฤติกรรมองค์การ
และ
เศรษฐกิจยุคโลกาภิวัตน์
(ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR
AND
THE GLOBAL ECONOMY)

ในโลกธุรกิจปัจจุบัน องค์การมีความต้องการผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์ (Global Managers) เป็นจำนวนมาก เราไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารเหล่านี้จะต้องออกไปทำงานยังประเทศต่างๆทั่วโลก แต่หมายความว่าผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นทั่วโลกเป็นอย่างดี ตลอดจนผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่นอกจากนั้นผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์ยังต้องดำเนินการบริหารบุคคลภายในขององค์การซึ่งมีความแตกต่างกันในด้านสัญชาติ วัฒนธรรม ตลอดจนการเรียนรู้ถึงรูปแบบต่างๆในการบริหารงานที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันและที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

ผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์ (Global Managers) หมายถึงบุคคลที่ทราบถึงวิธีการในการดำเนินธุรกิจที่เกิดขึ้นระหว่างประเทศต่างๆ มักเป็นบุคคลที่เรียนรู้หลายภาษา และจะคิดในมุมมองของโลกาภิวัตน์ (World View) สำหรับคุณลักษณะต่างๆที่ผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์ควรมีได้แก่

- สามารถที่จะนำความรู้ความชำนาญทางด้านเทคนิคมาใช้กับงาน
- สามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่แตกต่างกัน
- สามารถที่จะเจรจาต่อรองได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมต่างๆ
- สามารถที่จะแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วภายใต้สภาพแวดล้อมต่างๆ
- สามารถที่จะสนใจและติดต่อสื่อสารกับบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้อย่างเป็นปกติ
- สามารถที่จะพูดได้มากกว่าหนึ่งภาษา
- สามารถเข้าใจความแตกต่างระหว่างรัฐบาลและระบบการเมืองต่างๆ

- สามารถเข้าใจถึงประวัติและจิตใจของผู้ร่วมงานทางธุรกิจ
- สามารถที่จะชักชวนบุคคลอื่นให้เกิดความรู้สึกที่ดีและความกระตือรือร้นในการทำงาน

สภาพแวดล้อมต่างๆ ในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นนักบริหารจึงควรให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านี้ ซึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานปัจจุบันมีแนวโน้มดังนี้

- พวกเราอาศัยอยู่ภายใต้เศรษฐกิจยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งกำลังเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว
- โอกาสในการทำงานในประเทศต่างๆ ทั่วโลกมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้น
- องค์การที่ประกอบธุรกิจในประเทศทราบถึงผลกระทบต่อธุรกิจของตนจากคู่แข่งที่มาจากต่างประเทศ
- ในปัจจุบันมีบุคคลจำนวนมากทำงานให้กับบริษัทต่างชาติ
- งานเริ่มหายากขึ้น เนื่องจากผู้ลงทุนชาวต่างชาติได้เคลื่อนย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีค่าแรงถูกกว่า

วัฒนธรรม (Culture)

วัฒนธรรมถือเป็นวิธีการหรือแนวทางในการเรียนรู้ที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งในสังคมใดสังคมหนึ่ง เช่น วิธีการที่สมาชิกภายในสังคมนั้นรับประทานอาหาร แต่งตัว ทักทายซึ่งกันและกัน วิธีการอบรมสั่งสอนบุตรหลาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้วัฒนธรรมของสังคมหนึ่งแตกต่างจากวัฒนธรรมของสังคมอื่นๆ คนเรานั้นไม่ได้เกิดมาพร้อมกับวัฒนธรรม แต่เราเกิดมาภายใต้สังคมซึ่งจะสอนเราเกี่ยวกับเรื่องของวัฒนธรรม วัฒนธรรมประกอบด้วยส่วนต่างๆ หลายส่วนซึ่งมีความสัมพันธ์กัน ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในทีใดทีหนึ่งก็ย่อมส่งผลกระทบต่อสิ่งต่างๆ มากมาย นอกจากนั้นแล้ววัฒนธรรมยังถูกใช้ร่วมกันโดยบุคคลต่างๆ และจะเป็นตัวกำหนดขอบเขตของความแตกต่างระหว่างกลุ่มบุคคล เช่น ความคาดหวังเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการรับประทานอาหารของบุคคลที่เกิดมาเป็นชาวมุสลิมก็คือจะรับประทานอาหารที่ปรุงตามวิธีการที่กำหนดตาม

แนวทาศาสนาและเป็นอาหารที่ไม่มีหมูรวมอยู่ด้วย ขอบเขตที่กำหนดโดยความ คาดหวังนี้จะทำให้ชาวมุสลิมรู้สึกไม่สบายใจที่จะต้องเป็นแขกเชิญในงานเลี้ยงที่จัดขึ้นโดยมีอาหารส่วนใหญ่เป็นเนื้อหมู

ในการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมนั้น เราสามารถที่จะแบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 2 ส่วนคือ

- 1) ศึกษาวัฒนธรรมในแง่ของวัฒนธรรมที่แสดงออกมาและสามารถสังเกตได้ (Popular Dimension of Culture) เช่น ภาษา แนวคิดเกี่ยวกับเวลา แนวคิดเกี่ยวกับสถานที่และศาสนา
- 2) ศึกษาวัฒนธรรมในแง่ของอิทธิพลภายใน ที่มีผลต่อแนวความคิดและการกระทำของบุคคล



สิ่งแสดงออกทางวัฒนธรรม

(Popular Dimension of Culture)

เป็นส่วนของวัฒนธรรมที่แสดงออกมาและสามารถสังเกตได้ สิ่งเหล่านี้ได้แก่ ภาษา แนวคิดเกี่ยวกับเวลา แนวคิดเกี่ยวกับสถานที่และศาสนา

□ ภาษา (Language)

ภาษาจัดเป็นลักษณะที่เด่นที่สุดของวัฒนธรรม ภาษาจะสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมของบุคคล คำศัพท์ของภาษาใดก็ตามจะแสดงให้เห็นถึงประวัติศาสตร์ของสังคมนั้นๆ และสิ่งต่างๆที่เป็นสิ่งสำคัญของสังคมนั้นๆ โครงสร้างของภาษาที่แต่ละบุคคลใช้จะมีอิทธิพลต่อความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของบุคคลนั้นๆ

ปัจจุบันพบว่าในโลกนี้มีภาษาที่ใช้กันอยู่มากกว่า 3,000 ภาษา บางภาษาก็มีผู้ใช้เพียงเล็กน้อย แต่บางภาษามีผู้ใช้เป็นจำนวนมาก เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาสเปนและภาษาจีน เป็นต้น บางประเทศมีภาษาราชการของตนเอง เช่น ฝรั่งเศสและมาเลเซีย บางประเทศไม่มีภาษา

ราชการของตนเอง เช่น อเมริกา ในขณะที่บางประเทศมีภาษาราชการมากกว่า 2 ภาษา เช่น แคนาดา สวิสเซอร์แลนด์และอินเดีย

□ แนวคิดเกี่ยวกับเวลา (Time Orientation)

ค่านิยมเกี่ยวกับเวลาแตกต่างกันไปแล้วแต่วัฒนธรรม หลายๆวัฒนธรรมจะยึดถือแนวคิดดั้งเดิมเกี่ยวกับเวลา โดยมีแนวคิดที่ว่าเวลานั้นมีลักษณะเป็นวงกลม แนวคิดนี้จะเน้นถึงการย้อนกลับมาของเวลา ตลอดจนโอกาสต่างๆที่ผ่านไปก็จะย้อนกลับมาได้อีก เช่น ถ้าหากวันนี้เราสูญเสียโอกาสที่ดีไปก็ไม่ใช่ไร เนื่องจากโอกาสที่ดีจะกลับมาอีกในวันพรุ่งนี้ เป็นต้น จุดมุ่งหมายของวัฒนธรรมนี้จะเน้นที่เวลาที่เป็นปัจจุบัน โดยมีแนวคิดเกี่ยวกับอนาคตเพียงเล็กน้อย เราจะพบเห็นลักษณะของแนวคิดเช่นนี้ในวัฒนธรรมของชาวเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

บางวัฒนธรรมมีแนวคิดเกี่ยวกับเวลาว่าเวลามีลักษณะเป็นเส้นตรง อดีตเป็นสิ่งที่ผ่านไปแล้ว ปัจจุบันเป็นสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นและอนาคตเป็นสิ่งที่กำลังจะตามมา แนวคิดนี้จะวัดเวลาในรูปแบบการเคลื่อนที่ของนาฬิกาที่เคลื่อนไปเรื่อยๆด้วยความแน่นอน ในสังคมที่มีวัฒนธรรมเช่นนี้บุคคลจะวัดเวลาด้วยความแน่นอน และจะคิดเกี่ยวกับการสูญเสียเวลาและการประหยัดเวลา การกำหนดจุดมุ่งหมายในระยะยาวเป็นสิ่งที่สำคัญและการวางแผนจัดเป็นวิธีการทางการบริหารสำหรับอนาคต เราจะพบเห็นลักษณะของแนวคิดเช่นนี้ในวัฒนธรรมชาวอเมริกาเหนือ

นักมานุษยวิทยาชื่อ Edward T. Hall ได้แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับเวลาออกเป็น 2 แนวคิดคือ Monochronic Culture และ Polychronic Culture โดยที่ Monochronic Culture หมายถึงวัฒนธรรมซึ่งบุคคลจะกระทำการสิ่งเดียวในขณะที่ใดขณะหนึ่ง ส่วน Polychronic Culture หมายถึงวัฒนธรรมซึ่งบุคคลจะกระทำการมากกว่าหนึ่งสิ่งในเวลาเดียวกัน

□ แนวคิดเกี่ยวกับสถานที่ (Use of Space)

วิธีการที่บุคคลใช้สถานที่จะมีความแตกต่างกันไปแล้วแต่วัฒนธรรม สถานที่ส่วนบุคคลถือเป็นอาณาบริเวณที่ล้อมรอบตัวเรา เราอาจรู้สึกไม่พอใจที่มีบุคคลอื่นบุกรุกหรือเข้าใกล้สถานที่ส่วนตัวของเรา แต่ถ้าหากบุคคลอื่นอยู่ห่างไกลออกไป ก็จะทำให้เกิดความยากลำบากในการติดต่อสื่อสาร ดังนั้นขนาดความกว้างใหญ่ของสถานที่ส่วนบุคคลจึงแตกต่างกันไปแล้วแต่

วัฒนธรรม เช่น ชาวอาหรับและชาวอเมริกาใต้ ชอบที่จะพูดคุยกันในระยะที่ใกล้ชิดกันมากกว่าชาวอเมริกาเหนือ ชาวเอเชียชอบพูดคุยกันในระยะห่างกันมากกว่า ถ้าหากชาวชาวอูดีอาร์เบียเคลื่อนเข้าใกล้ชาวอเมริกาเพื่อให้เกิดความสะดวกในการพูดคุย ชาวอเมริกาจะถอยออกมาเพื่อรักษา ระยะห่างให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของเขา แต่ถ้าชาวอเมริกาคนนี้ไปเจรจาธุรกิจกับชาวมาเลเซีย และชาวอเมริกาเคลื่อนเข้าใกล้ชาวมาเลเซียเพื่อความสะดวกในการพูดคุย ชาวมาเลเซียก็จะถอยออกมาเพื่อรักษา ระยะห่างให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของเขา

ในบางวัฒนธรรมจะมีการจัดสถานที่เพื่อกิจกรรมต่างๆในการดำเนินงานสามารถที่จะดำเนินการโดยพร้อมเพรียงกันได้ เช่น เมืองในประเทศสเปนและอิตาลีจะถูกวางในตำแหน่งรอบๆจุดศูนย์กลางการค้า (Plazas, Piazzas) ส่วนเมืองในประเทศอเมริกาจะถูกวางตำแหน่งตามแนวตรงของถนนสายธุรกิจ เรายังสามารถสังเกตเห็นถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีผลต่อการจัดวางตำแหน่งสถานที่ทำงาน เช่นชาวอเมริกาเหนือชอบที่จะมีสถานที่ทำงานที่เป็นส่วนตัว ในขณะที่ชาวญี่ปุ่นชอบที่จะทำงานในห้องใหญ่ร่วมกัน ในบริษัทของชาวอเมริกาห้องทำงานที่สำคัญจะมีขนาดใหญ่และตั้งอยู่มุมของชั้นสูงสุด ชาวฝรั่งเศสชอบที่จะให้ผู้บังคับบัญชานั่งอยู่ตรงระหว่างกลางกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถที่จะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างสะดวก

□ แนวคิดเกี่ยวกับศาสนา

(Religion)

ศาสนาถือเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม อิทธิพลของศาสนาจะปรากฏในรูปแบบของพิธีการทางศาสนา วันสำคัญต่างๆทางศาสนา ข้อกำหนดต่างๆทางจริยธรรมและพฤติกรรมทางศีลธรรมมีบ่อเกิดจากความเชื่อทางศาสนา อิทธิพลทางศาสนาที่มีต่อเรื่องราวทางเศรษฐกิจจัดได้ว่ามีความสำคัญ เช่น ในมาเลเซียการจัดเลี้ยงอาหารค่ำทางธุรกิจจะเริ่มขึ้นหลังจากเวลา 20.30 น. ทั้งนี้เพื่อที่จะให้แขกที่มาร่วมงานสามารถกระทำพิธีการทางศาสนาโดยการสวดมนต์ช่วงค่ำก่อนที่จะมางานเลี้ยง

ที่พบ (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ)

(กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ)

นอกจากนี้ยังพบว่าวัฒนธรรมแตกต่างกันก็ค่านิยมและทัศนคติ วิธีการที่บุคคลคิดเกี่ยวกับ
ปัญหาของสังคมและวิธีแก้ปัญหาก็ต่างกัน ความเข้าใจของเวลาได้มาซึ่งสิ่งของ ความเร่งรีบและการ
การนัดหมาย การพบปะใช้วิธีใช้ของแบบส่วนตัวมากกว่าแบบสาธารณะในองค์การ ชาวเนเธอร์แลนด์ที่
ได้มาซึ่งของใช้ส่วนตัว การพบปะ การโทรที่มีค่านิยมแตกต่างกันในวัฒนธรรมต่างๆโดยทำการศึกษากับ
กลุ่มตัวอย่างชาวเนเธอร์แลนด์ที่อพยพมาตั้งถิ่นฐานที่เมืองซานฟรานซิสโกจำนวน 18,000 คนในระยะเวลาต่างๆมากกว่า 40
ปี พบว่าชาวเนเธอร์แลนด์ที่อพยพมาตั้งถิ่นฐานในระยะเวลาที่ยาวนานได้ปรับตัวได้เป็นอย่างดี 4 ลักษณะคือ
1. Uncertainty Avoidance 2. Individualism-Collectivism 3. Masculinity-Femininity 4. Power Distance (Hofstede, 1980) พบว่า Michael Bond ซึ่งทำการศึกษา
เกี่ยวกับวัฒนธรรมของจีน ออกจากงานวิจัยเกี่ยวกับองค์การ พบว่าวัฒนธรรมจีนพบลักษณะของวัฒนธรรม
ที่มีลักษณะการไม่ยอมรับคือ Long-termism และ Confucianism

ลักษณะของวัฒนธรรมของอังกฤษที่ศึกษาค้นคว้า มีความหมายดังนี้

1. Uncertainty Avoidance

ลักษณะของวัฒนธรรมของอังกฤษที่ศึกษาค้นคว้าได้กล่าวถึงกระจายอำนาจที่ไม่เท่า
กันไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วเกินไปและมีวิธีแก้ปัญหามากมายรวมถึงการมีอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน
และลักษณะการไม่ยอมรับคือ Long-termism และ Confucianism ซึ่งชาวเนเธอร์แลนด์จะมีลักษณะของ
วัฒนธรรมที่ตรงกันคือ

2. Uncertainty Avoidance

ลักษณะของวัฒนธรรมของอังกฤษที่ศึกษาค้นคว้าได้กล่าวถึงกระจายอำนาจที่ไม่เท่า
กันไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วเกินไปและมีวิธีแก้ปัญหามากมายรวมถึงการมีอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน
และลักษณะการไม่ยอมรับคือ Long-termism และ Confucianism ซึ่งชาวเนเธอร์แลนด์จะมีลักษณะของ
วัฒนธรรมที่ตรงกันคือ

3) Individualism-Collectivism

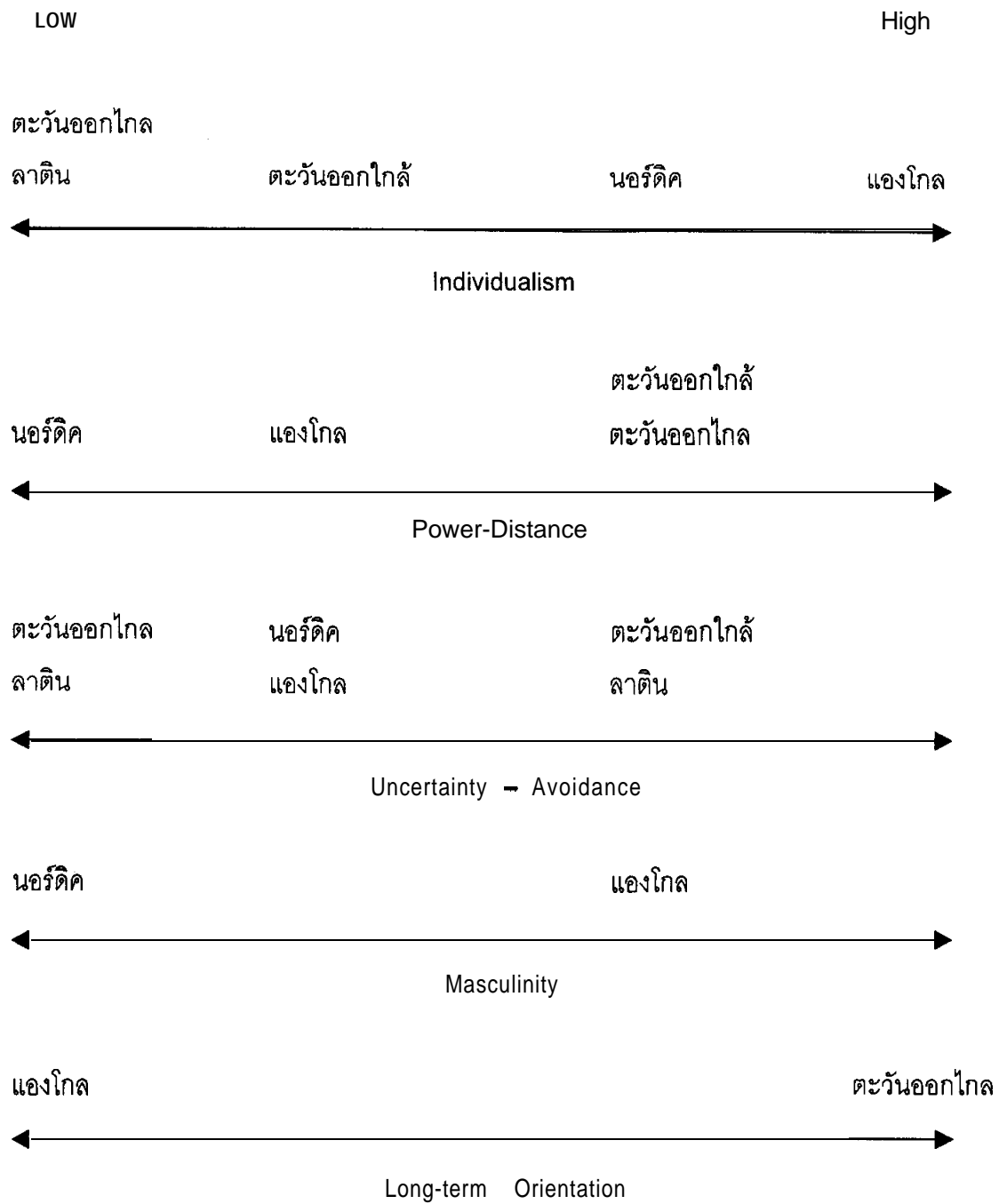
หมายถึงการที่บุคคลพิจารณาเกี่ยวกับงานในแง่ของการทำงานคนเดียวเทียบกับการทำงานเป็นกลุ่ม เช่น ชาวเยอรมันจะชอบทำงานคนเดียว (High Individualistic Culture) ขณะที่ชาวสวีเดนชอบทำงานเป็นกลุ่ม (High Collectivist Culture)

4) Masculinity-Femininity

หมายถึงการที่บุคคลมุ่งเน้นไปค่านิยมที่มีลักษณะที่เกี่ยวข้องกับเพศชาย เช่น การเป็นตัวของตัวเอง การไม่หวั่นไหวต่อความรู้สึก เช่น ชาวญี่ปุ่นจะมีลักษณะของการมีค่านิยมเกี่ยวกับเพศชายสูง (High Masculine Culture) ส่วนชาวเนเธอร์แลนด์มีลักษณะของการมีค่านิยมเกี่ยวกับเพศหญิงสูง (High Feminine Culture)

5) Long-term-Short-term Orientation

หมายถึงขนาดของการที่บุคคลมุ่งเน้นถึงค่านิยมเกี่ยวกับอนาคต เช่น ความประหยัดเทียบกับค่านิยมที่มุ่งเน้นถึงอดีตหรือปัจจุบัน เช่น หน้าที่ที่มีต่อสังคมและประเพณีทางสังคมต่างๆเช่น ชาวจีนมีค่านิยมที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับอนาคต (High on Long-term Orientation) ส่วนชาวอเมริกามีค่านิยมที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับอดีตหรือปัจจุบัน (High on Short-term Orientation)



รูปที่ 3.1 แสดงให้เห็นถึงกลุ่มของประเทศต่างๆ ที่มีลักษณะของวัฒนธรรมประจำชาติบางประการร่วมกัน

ตัวอย่างของกลุ่มประเทศต่างๆ

แองโกล	นอร์ดิก	ลาติน	ตะวันออกไกล	ตะวันออกไกล
ออสเตรเลีย	เดนมาร์ก	อาร์เจนตินา	ฮ่องกง	กรีซ
แคนาดา	ฟินแลนด์	ชิลี	ฟิลิปปินส์	ตุรกี
สหราชอาณาจักร	นอร์เวย์	เปรู	สิงคโปร์	อิหร่าน
สหรัฐอเมริกา	สวีเดน	เวเนซุเอลา	ไทย	ปากีสถาน

ในฐานะของนักบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ การมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างของวัฒนธรรมประจำชาติของประเทศต่างๆจึงมีความสำคัญต่อการบริหารงานเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และประสบความสำเร็จในการดำเนินการธุรกิจซึ่งมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในปัจจุบัน นักบริหารสามารถที่จะใช้หลักในการจัดการกับความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมของแต่ละชาติได้ในประการต่างๆ ดังนี้

Power-Distance

สถานะเป็นสิ่งที่สำคัญในประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ High Power-Distance สำหรับประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ Low Power-Distance จะพบว่ามีความใกล้ชิดกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

Uncertainty-Avoidance

ในประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ High Uncertainty-Avoidance จะมีการทำงานเป็นแบบแผนที่แน่นอน ส่วนในประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ Low Uncertainty-Avoidance จะมีการทำงานที่ไม่เป็นแบบแผนและมีแนวโน้มที่จะปล่อยให้งานนั้นดำเนินไปในทางที่ควรจะเป็น

❑ Individualism-Collectivism

ในประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ High Individualism จะเน้นที่บุคคลเป็นหลัก ส่วนประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ Low Individualism จะเน้นที่กลุ่มเป็นหลักและมีแนวโน้มที่จะคิดและปฏิบัติตามกลุ่ม

❑ Masculinity-Femininity

ในประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ High Masculinity จะเน้นค่านิยมของการเป็นตัวของตัวเอง ส่วนในประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ High Femininity จะเน้นที่การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ความเสมอภาคทางเพศ คุณภาพของชีวิต ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

❑ Long-term-Short-term Orientation

ในประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ High Long-term Orientation จะเน้นการนับถือประเพณี อายุ และความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ส่วนในประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ High Short-term Orientation จะไม่เน้นถึงการนับถืออายุ มีการแสดงการวิพากษ์วิจารณ์อย่างตรงไปตรงมา และเน้นการทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นทางการ

การจัดการเชิงเปรียบเทียบและการปฏิบัติการขององค์การ

การจัดการเชิงเปรียบเทียบและการปฏิบัติการขององค์การ (Comparative Management and Organizational Practices)

ปัจจัยต่างๆไปเกี่ยวกับการศึกษาการจัดการเชิงเปรียบเทียบและการปฏิบัติการขององค์การ แบ่งออกได้เป็น

- การติดต่อสื่อสารในสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ (Communication in an International Environment)
- การจูงใจพนักงานข้ามวัฒนธรรม (Employee Motivation across Cultures)

- ภาวะผู้นำและการบังคับบัญชาข้ามวัฒนธรรม (Leadership and Supervision across Cultures)
- โครงสร้างองค์การสำหรับปฏิบัติการระหว่างประเทศ (Organization Structure for International Operations)

□ การติดต่อสื่อสารในสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ
(Communication in an International Environment)

สิ่งที่จะต้องให้ความสนใจในการติดต่อสื่อสารข้ามวัฒนธรรมคือเรื่องของภาษา ภาษาที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นภาษาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารทางธุรกิจได้แก่ภาษาอังกฤษ ถึงแม้ว่าจะมีคนจำนวนมากในโลกที่เรียนรู้ภาษาอังกฤษ แต่มีคนจำนวนน้อยที่พูดภาษาอังกฤษได้และเรียนรู้ภาษาอื่นๆด้วย ในการติดต่อทางธุรกิจผู้ที่พูดภาษาอังกฤษอาจต้องติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่สองหรือภาษาที่สามซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาที่ตามมาเช่น

- ต้องเรียนรู้สิ่งที่บุคคลอื่นต้องการให้เราทราบและบอกเราเป็นภาษาอังกฤษ
- อาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดได้เนื่องจากภาษาอังกฤษของบุคคลอื่นไม่ใช่อะไรที่เราคิด
- เป็นการจำกัดโอกาสของเราเนื่องจากต้องติดต่อบุคคลที่พูดภาษาอังกฤษได้

ในการติดต่อกับบุคคลซึ่งพูดภาษาที่เขาไม่คุ้นเคย อาจก่อให้เกิดปัญหาได้จากการแปลความหมายเช่นแปลความหมายไม่ถูกต้อง แม้แต่ภาษาเขียนก็อาจก่อให้เกิดการแปลความความหมายที่ผิดพลาดเมื่อแปลเป็นภาษาอื่นเช่น บริษัทฟอร์ดได้ผลิตรถบรรทุกที่มีราคาต่ำออกมาจำหน่ายในประเทศที่กำลังพัฒนาบางประเทศ โดยตั้งชื่อว่า "Fiera" แต่คำนี้เมื่อแปลเป็นภาษาสเปนจะให้ความหมายว่า ผู้หญิงที่น่ารังเกียจ

การใช้ภาษาไปโดยใช้การเคลื่อนไหวทางร่างกายหรือท่าทาง สามารถก่อให้เกิดความหมายที่แตกต่างกันได้ในแต่ละวัฒนธรรม เราว่าการใช้ท่าทางเช่นนี้เป็นสิ่งที่ถูกต้องสำหรับเรา แต่ถ้าใช้กับวัฒนธรรมอื่นอาจเป็นการดูถูกเหยียดหยามเช่น การยกนิ้วหัวแม่มือขึ้นมาสำหรับชาวตะวันตกหมายถึงสัญลักษณ์ของการให้ความสนับสนุนหรือแสดงความพึงพอใจ แต่ในบางประเทศเช่นประเทศอิหร่านและกานา การกระทำเช่นนี้หมายถึงการดูถูกเหยียดหยาม หรือการใช้

นิ้วชี้ไปที่บุคคลถือเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ในอเมริกา แต่ในประเทศมาเลเซียการกระทำดังกล่าวถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่สุภาพ

การใช้สัญลักษณ์ (Symbols) ต่างๆมีความหมายแตกต่างกันระหว่างวัฒนธรรม สัญลักษณ์บางอย่างถือเป็นแบบสากลที่ให้ความหมายเหมือนกันทุกวัฒนธรรมเช่นสัญญาณไฟจราจร แต่สัญลักษณ์บางอย่างอาจให้ความหมายที่แตกต่างกันแล้วแต่วัฒนธรรม ดังนั้นจึงต้องระมัดระวังเรื่องเหล่านี้ให้มาก เพราะอาจก่อให้เกิดปัญหาโดยไม่ตั้งใจได้เช่น สายการบินอเมริกันแห่งหนึ่งเปิดเส้นทางการบินใหม่จากฮ่องกงไปยังอเมริกา โดยเที่ยวบินแรกทางสายการบินจะแจกดอกคาร์เนชั่นสีขาวให้กับผู้โดยสารชาวฮ่องกงระดับวีไอพี ในภายหลังผู้บริหารสายการบินจึงทราบว่าวัฒนธรรมของชาวจีนนั้นจะให้ดอกไม้สีขาวเฉาะในงานศพเท่านั้น

❑ การจูงใจพนักงานข้ามวัฒนธรรม

(Employee Motivation across Cultures)

ค่านิยมและทัศนคติของบุคคลมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรม ผู้บริหารจะต้องให้ความระมัดระวังในการนำทฤษฎีการจูงใจไปใช้ในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันเช่น การใช้ระบบการให้รางวัลอาจเป็นสิ่งจูงใจสำหรับวัฒนธรรมหนึ่ง แต่ใช้ไม่ได้ผลกับอีกวัฒนธรรมหนึ่งเช่น ชาวอเมริกันมีค่านิยมต่อการรับรางวัลเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมแบบ High Individualism ส่วนชาวญี่ปุ่นมีค่านิยมต่อการรับรางวัลเป็นกลุ่มซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมแบบ High Collectivism

❑ ภาวะผู้นำและการบังคับบัญชาข้ามวัฒนธรรม

(Leadership and Supervision across Cultures)

ความแตกต่างของวัฒนธรรมมีผลกระทบต่อภาวะผู้นำและการบังคับบัญชา ในบางวัฒนธรรมพนักงานต้องการได้ผู้บังคับบัญชาที่มีความเชี่ยวชาญ กล้าตัดสินใจและเป็นผู้นำแบบเผด็จการเช่น พนักงานชาวลาตินอเมริกาจะไม่มีความสุขถ้าหากผู้บังคับบัญชามอบหมายอำนาจให้แก่ตนมากเกินไป แต่ในบางวัฒนธรรมเช่นชาวสแกนดิเนเวีย พนักงานต้องการให้ผู้บริหารเน้นถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การวางแผนและการตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่สำคัญสำหรับผู้นำ เราทราบมาแล้วว่าแต่ละวัฒนธรรมจะมีความแตกต่างกันในด้านทัศนคติและการรับรู้เกี่ยวกับเวลา ซึ่งจัดเป็น

องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการวางแผน ดังนั้นเพื่อให้การวางแผนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นักวางแผนจะต้องมีความสามารถที่จะคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคต มีความเชื่อว่าสามารถที่จะมีอิทธิพลต่ออนาคตได้ และมีความต้องการที่จะมีอิทธิพลต่ออนาคต ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมมีผลต่อรายละเอียดต่างๆของการวางแผนและระยะเวลาที่ใช้ในการวางแผน ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมมีผลต่อการตัดสินใจ พนักงานที่มาจากวัฒนธรรมแบบ High Power-Distance จะคาดหวังให้ผู้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจเอง และไม่ต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ Individualism-Collectivism มีผลต่อความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พนักงานที่มาจากวัฒนธรรมแบบ Collectivism เช่นชาวญี่ปุ่นต้องการให้มีการตัดสินใจโดยกลุ่ม ส่วนพนักงานที่มาจากวัฒนธรรมแบบ Individualism เช่นชาวฝรั่งเศส ต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจ

□ โครงสร้างองค์การสำหรับปฏิบัติการระหว่างประเทศ (Organization Structure for International Operations)

โครงสร้างขององค์การขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการเช่น ลักษณะของอุตสาหกรรม เทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมขององค์การ บทบาทของผู้นำในการตัดสินใจมีผลกระทบบต่อโครงสร้างขององค์การเช่นจำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวนของลำดับชั้นของการบังคับบัญชา และขนาดของการกระจายอำนาจ

โครงสร้างขององค์การสำหรับบริษัทข้ามชาติ แบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ

1) การจัดแผนกตามผลิตภัณฑ์ (Global Product Division)

โครงสร้างองค์การตามลักษณะนี้จะให้แต่ละแผนกรับผิดชอบกลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่จัดจำหน่ายทั่วโลก

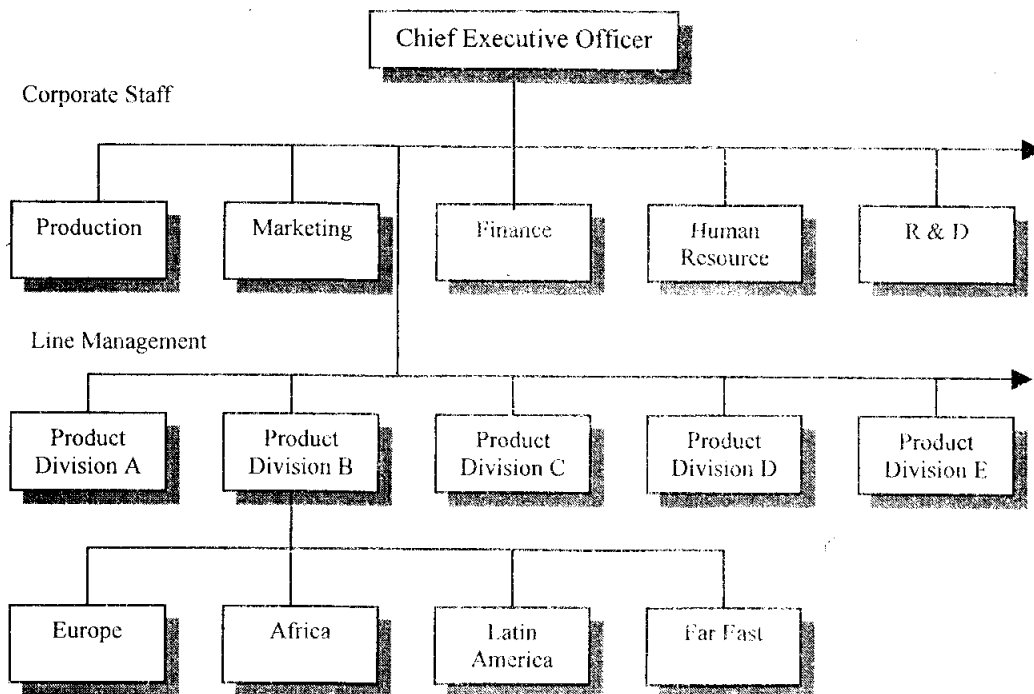
2) การจัดแผนกตามเขตภูมิศาสตร์ (Global Geographic or Area Division)

โครงสร้างองค์การตามลักษณะนี้จะให้แต่ละแผนกรับผิดชอบการปฏิบัติการทั้งหมดภายใต้พื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งทั่วโลก

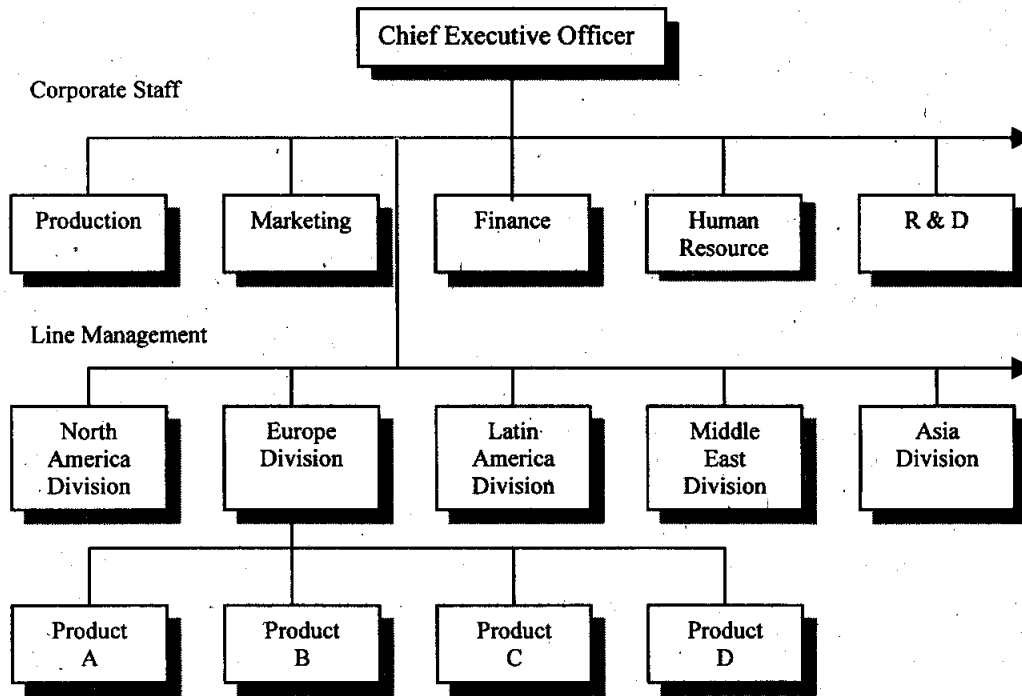
3) การจัดแผนกแบบผสม

(Multidimensional Global Structure)

โครงสร้างองค์การตามลักษณะนี้จะใช้เมื่อมีการปฏิบัติการที่ซับซ้อนและต้องการโครงสร้างผสมระหว่างการจัดแผนกตามผลิตภัณฑ์และการจัดแผนกตามเขตภูมิศาสตร์



รูปที่ 3.2 โครงสร้างองค์การแบ่งตามการจัดแผนกตามผลิตภัณฑ์ของบริษัทข้ามชาติ
(Global Product Division Structure)



รูปที่ 3.3 โครงสร้างองค์กรแบ่งตามการจัดแผนกตามเขตภูมิศาสตร์ของบริษัทข้ามชาติ
(Global Area Division Structure)