

การจัดการพหุวัฒนธรรมการทำงานและความแตกต่างในองค์กร
Multi-cultural management, work and organizational differences.

ทศพร มะหะหมัด*
(Tosaporn Mahamud)

บทคัดย่อ

ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในที่ทำงานได้เติบโตเป็นตามครรลองในช่วงเวลาที่ผ่านมามาก การเจริญก้าวหน้าของโลกสมัยใหม่จนถึงการทำงานของพนักงานมีข้อแตกต่างกันที่วัฒนธรรม และจะมีวิธีคิดต่างกัน อันก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน วัตถุประสงค์ในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดแนวคิดในทางปฏิบัติในการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานในบริษัทข้ามชาติที่มีกฎเกณฑ์จากบริษัทแม่ ในเรื่องความแตกต่างด้านวัฒนธรรม มิติทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นแนวทางการศึกษาลดปัญหาในการทำงาน รวมถึงบริบทในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม และสามารถนำวิธีคิดจากเนื้อหาไปใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำนิยาม วัฒนธรรม การจัดการ องค์กร

* อาจารย์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต 10250
Lecturer Graduate School of Business Administration kasembundit university 1761 Pattanakarn Rd., Suan
Luang, Bangkok, Thailand 10250
Corresponding author : tosaporn.mah@kbu.ac.th

ABSTRACT

Cultural diversity In the workplace grow According to the path In the past, progress Of the modern world Until the work of the staff There are differences That culture And will have different ways of thinking Causing problems in work The purpose of this study To create ideas In the way of working together Effectively Working in a multinational company with rules from the parent company Regarding cultural differences Cultural dimension organizational culture In order to be a study guide to reduce problems in work including the context for cross-cultural communication and can use the method of kicking from the content to Take advantage that Occur in the organization effectively

Keyword: Culture Organization management

Article history: Received 6 August 2019

Revised 20 September 2019

Accepted 23 September 2019

SIMILARITY INDEX = 0.00 %

1. บทนำ

ทุกวันนี้ องค์กรบริษัทข้ามชาติที่มีการทำงานในปัจจุบันมีการเติบโตที่เด่นชัดและเป็นโอกาสในการทำงานความท้าทายทั้งในส่วนของผู้ปฏิบัติงานรวมถึงการกำหนดนโยบาย การทำความเข้าใจศึกษาวัฒนธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรทั้งในส่วนของพฤติกรรมจากการศึกษาวรรณกรรม ค่านิยมในองค์กร ของนักวิชาการที่มีชื่อเสียง

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างโอกาสในการทำงาน การพัฒนาทางด้านเทคนิคและพฤติกรรมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อเป็นการขับเคลื่อนค่านิยม ที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างในองค์กร ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ส่งผลการทำงาน การเตรียมความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารในการวางแผนนโยบาย เพื่อให้องค์กรมีความเข้าใจพนักงานและแสวงหาความได้เปรียบในการแข่งขันและความราบรื่นในการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ของการศึกษา

บทความนี้เพื่อสร้างความเข้าใจ ความแตกต่างที่เกิดขึ้นในการทำงานในองค์กรที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงของความเป็นพหุวัฒนธรรมการถึงการทำงานร่วมกัน ความแตกต่างที่เกิดจาก ศาสนา วัฒนธรรม ที่ส่งผลต่อการสรรหา การคัดเลือก ถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนบนพื้นฐานของประสิทธิภาพ การสร้าง

ความเข้าใจ องค์กรบริษัทข้ามชาติที่ดำเนินงานในหลายประเทศ แต่หลักการจัดการนโยบายที่มาจากประเทศแม่ และดำเนินนโยบายและมีทรัพย์สินในประเทศอื่นอย่างน้อยหนึ่งประเทศ

นอกเหนือจากประเทศแม่แล้ว บริษัทต่างที่มีสำนักงานอยู่ในต่างประเทศ ที่เรียกว่า “บริษัทข้ามชาติ” โดยทั่วไปบริษัทมีรายได้หนึ่งในสี่จากการดำเนินงานนอกประเทศบ้านเกิดถือว่าเป็นข้ามบริษัทชาติ (MNC) หรือจะเป็นบริษัทที่มีสำนักงานใหญ่ในประเทศหนึ่งและมีหน่วยผลิตหรือบริการในอีกประเทศหนึ่ง บริษัทข้ามชาติจะอยู่ที่จุดตัดของการผลิตการค้าระหว่างประเทศ และการลงทุนข้ามพรมแดนเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจใจในต่างประเทศและจะเป็นการลงทุน (FDI) (Hobaya 2015 :13).

1.1 บริษัท ข้ามชาติมีสี่ประเภทดังนี้

- 1.1.1 บริษัท ข้ามชาติที่มีการกระจายอำนาจโดยมีบริษัทลูกเป็นต่อไปยังบริษัทอื่น
- 1.1.2 บริษัทส่วนกลางที่ได้มาซึ่งความได้เปรียบด้านต้นทุนกรณีไปเปิดประเทศที่ 2
- 1.1.3 การผลิตแบบรวมศูนย์ทุกที่มีทรัพยากรราคาถูกกว่า
- 1.1.4 บริษัท ต่างประเทศที่สร้างเทคโนโลยีของบริษัท แม่หรือโครงการวิจัยและพัฒนา (R&D) องค์กรข้ามชาติที่รวมสามข้อก่อนหน้านี้ (Ravenhill, 2017:328)

จากข้อมูลขององค์การสหประชาชาติพบว่าบริษัทขนาดใหญ่จากสหรัฐเกือบทั้งหมด (Google, Microsoft, apple, Nike, Coca-Cola,) โดยได้รับการสนับสนุนจากบริษัทแม่ในประเทศผู้สนับสนุน สามารถสร้างแหล่งงานและความมั่งคั่งมีการปรับปรุงพัฒนาเทคโนโลยีในประเทศที่ต้องการ ในทางกลับกัน อาจจะมีผลต่อเศรษฐกิจของประเทศนั้นที่ส่งผลต่อปัจจัยทางด้านอื่น ๆ บริษัท ข้ามชาติสามารถมีอิทธิพลในประเทศลูกที่ไปลงทุน ด้วยบางครั้งถือเป็นเม็ดเงินลงทุนมหาศาลที่ส่งผลดีทางเศรษฐกิจถือเป็นเหตุผลที่สำคัญของรัฐบาลประเทศนั้น ๆ ที่จะน้อมรับและแลกเปลี่ยนข้อเสนอระหว่างกัน (Ashford and LeCroy, 2009:165)

2. ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม(Cross cultural differences)

วัฒนธรรมหมายถึงคุณค่าแนวความคิดและวิถีชีวิตที่สืบทอดมาจากสมาชิกของชุมชนเดียวกัน วัฒนธรรมถูกกำหนดให้เป็นโครงการรวมของจิตใจที่แยกแยะสมาชิกของกลุ่มหนึ่ง หรือหมวดหมู่ของผู้คนจากอีกกลุ่มหนึ่งวัฒนธรรมสามารถแบ่งออกเป็นสองประเภท; คนแรกคือวัฒนธรรมทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมร่วมกันกับมนุษย์ทุกคนที่อาศัยอยู่ในโลกนี้ ประการที่สองคือวัฒนธรรมท้องถิ่นซึ่งเกี่ยวข้องกับคุณค่าสัญลักษณ์และแนวคิดทั้งหมดที่แบ่งปันโดยหน่วยงานทางสังคมเฉพาะ เพื่อให้ง่ายขึ้นวัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับคุณค่าที่เป็นของกลุ่มชาติพันธุ์เฉพาะที่มีภูมิหลังทางสังคมเดียวกันเห็นได้ชัดว่าวัฒนธรรมเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา มันเป็นแบบมิตินี้เกิดขึ้นใหม่เสมอโดยกลายเป็นวัฒนธรรมที่หลากหลายอย่างในสหรัฐอเมริกา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อาจนำไปสู่ความขัดแย้งซึ่งอาจเกิดขึ้นจริงเนื่องจากความแตกต่างในวัฒนธรรม โดยทั่วไปความขัดแย้งถูกกำหนดเป็นประเด็นที่สามารถเกิดขึ้นได้ในองค์กรหรือการทำงานและแนวทางการแก้ไขสามารถดำเนินการและเป็นทางออกขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Peng 2009:57) การทำงานในองค์กรโดยกลุ่ม หรือบุคคล

เพื่อเป้าหมายทรัพยากรที่ขาดแคลนหรือมีอย่างจำกัดหรือการหาแหล่งพลังงานที่จำเป็นสำหรับบริษัท การแข่งขันระหว่างองค์กรจะถูกกำหนดโดยการรับรู้ของในองค์กรเกี่ยวกับเป้าหมาย (Hipel 2009:45)

ความแตกต่างทางวัฒนธรรมซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งของมุมมองและความคิดเห็นที่เรียกว่า “ความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรม” หรือ “ความแตกต่างข้ามวัฒนธรรม” นี้เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งระหว่างพนักงานของบริษัทในการดำเนินงานธุรกิจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ให้เกิดความสำเร็จ บริษัทที่ดีจะมีการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะเอาชนะในทุกปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร (Hobaya, Benabadji and Daoudi 2015:22). “ความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรม” (Elmer 1993:193) อาจเกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันและอาศัยอยู่ในหน่วยงานสังคมเดียวกันอันเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย โดยความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นระหว่างบุคคลจากคุณลักษณะที่ไม่เหมือนกัน หรือแตกต่างกันนั้นก็ถือได้ว่ามีทางเป็นไปได้และปัญหาอาจจะมาจากการอาศัยอยู่ในสังคมเดียวกันความแตกต่างกันในมาตรฐานการทำงานความสามารถ เช่น ภาษา ศาสนา เชื้อชาติ สัญชาติ ลักษณะทางเศรษฐกิจและสังคม (Busch 2012:9)

ทุกวันนี้ในโลกปัจจุบันถูกมองว่าวัฒนธรรมที่ซึ่งบุคคลจากส่วนต่าง ๆ ของโลกมาจากสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมีการโต้ตอบขัดแย้งกัน หรือสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน และการสื่อสารด้วยกันได้ เห็นได้ชัดว่าวันนี้โลกกำลังกลายเป็นเหมือนการหลอมจากหลายสิ่งเข้าด้วยกันด้วยเทคโนโลยีที่ไร้ซึ่งพรมแดน เช่นสภาพแวดล้อมที่ผู้คนจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ด้วยแนวคิด และค่านิยมที่หลากหลายหลอมรวมทางสังคม สถานการณ์เช่นนี้จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมมากขึ้นด้วยการถือกำเนิดของความสมดุลการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมเป็นเรื่องเร่งด่วนที่จะพัฒนาในองค์กรใจกว้างยอมรับซึ่งกันและกัน นอกจากนี้การสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพในที่ทำงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำความเข้าใจในหมู่คนของบริษัทหรือองค์กร การสื่อสารเป็นวิธีการที่มีความหมายแสดงออกถึงความเป็นตัวตนและเน้นความรู้สึกได้เป็นอย่างดี (Sokolovic and Katic 2018:854)

เมื่อบุคคลสื่อสารโดยใช้ภูมิหลังทางวัฒนธรรมทั้งในเรื่องความขัดแย้งและความเข้าใจเป็นผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ใด ๆ ได้นั้น ความหลากหลายทางวัฒนธรรมสามารถพบเห็นได้ง่าย และเป็นเหมือนประสบการณ์ในการทำงาน และบางครั้งอาจนำไปสู่สถานการณ์ความขัดแย้งเมื่อถึงเป้าหมายการขยายการประชุมกำหนดเวลาการทำงานในงบประมาณที่จำกัด ฯลฯ

เนื่องจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมอาจมีการตีความผิด หรือความเข้าใจผิดบางประการถือเป็นเรื่องที่ ผู้ดำเนินนโยบายควรให้ความสำคัญ (Burek 2009:92) เนื่องจากคุณค่า หรือความเชื่อมั่น ภูมิหลังเชื้อชาติการศึกษาและอื่น ๆ บริษัทที่จะประสบความสำเร็จได้แม้ว่าพนักงานของพวกเขามาจากภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันแต่สามารถทำงาน และสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะการวางแผนทางวัฒนธรรมและความเชื่อของพวกเขาคืออะไร ในส่วนของหลักฐานที่น่าเชื่อถือได้เกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นสิ่งรับรู้ได้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์บริษัทข้ามชาติที่ประสบความสำเร็จของที่มาจากบริษัท ในสหรัฐ ยุโรป และในเอเชีย Turcu 2015 :122).

3. Individualism vs. Collectivism: บุคคลที่ได้รับความสำคัญมากขึ้นบางวัฒนธรรม-ขณะที่บางพื้นที่เน้นการอยู่เป็นกลุ่ม

3.1 Power distance: วัฒนธรรมที่เป็นเหมือนพลังบางอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นคุณสมบัติที่ไม่มีเงื่อนไขที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มต้องอยู่ภายใต้พหุวัฒนธรรมจะเป็นตัวสร้างความแข็งแกร่งให้เกิดขึ้นในองค์กร

3.2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ตามที่ Hofstede (1994) ได้กล่าวไว้ แสดงว่าวัฒนธรรมนั้นแตกต่างกันบางคนมีแนวโน้มที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงแต่บางครั้งเกิดการต่อต้านขึ้นในองค์กร

3.3 ความเป็นชายกับความเป็นหญิง : “ผู้ชาย” และ “ผู้หญิง” อาจจะถูกมองข้ามออกไป คือสามารถที่จะทำงานร่วมกันถือเป็นพหุวัฒนธรรมที่ตะวันตกให้การยอมรับ (Hofstede, 2001:24)

เมื่อความแตกต่างทางวัฒนธรรมไม่ได้รับการจัดการอย่างระมัดระวังมากมายอุปสรรคการสื่อสารอาจเกิดขึ้นอุปสรรคเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะเกิดจากความแตกต่างระหว่างค่านิยมทางวัฒนธรรม นำไปสู่การขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ยกตัวอย่างเช่น ท่าทางถูกตีความแตกต่างจากวัฒนธรรมหนึ่งไปอีกวัฒนธรรมหนึ่ง ดังนั้นจึงเป็นที่ชัดเจนว่าอุปสรรคเหล่านี้สามารถเอาชนะได้หากวัฒนธรรมการสื่อสารมีความเข้าใจ และปฏิบัติโดยสมาชิกของบริษัทข้ามชาติ

วันนี้อองค์กรระดับโลกกำลังเผชิญกับความท้าทายอย่างมากในการสร้าง และอนุรักษ์วัฒนธรรมความร่วมมือเมื่อทำงานในบริบทระดับนานาชาติระดับชาติระดับภูมิภาคและระดับท้องถิ่น ผู้จัดการในบริษัทข้ามชาติควรส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมที่เหมาะสมเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และความก้าวหน้า โหมดของ Hofstede (1994) ในการช่วยเหลือผู้คนให้เข้าใจวัฒนธรรมข้ามชาติความแตกต่างถูกกำหนดให้เป็นมิติของวัฒนธรรมของชาติ (Hajro and Pudelko 2009 :1-6).

4. มิติของวัฒนธรรม

วัฒนธรรมแห่งชาติถูกกำหนดให้เป็นวัฒนธรรมที่คนกลุ่มหนึ่งเข้ามามีส่วนร่วม การปฏิบัติมาตรฐานและนิสัยเป็นต้นซึ่งกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกเช่นเดียวกับที่ของทั้งกลุ่มวัฒนธรรมแห่งชาติหมายถึงชุดของบรรทัดฐานพฤติกรรมความเชื่อและประเพณีที่มีอยู่ภายในประชากรของประเทศที่มีอธิปไตย บริษัทข้ามชาติในต่างประเทศได้พัฒนาการจัดการและการปฏิบัติอื่น ๆ ตามวัฒนธรรมของชาติพวกเขาดำเนินการในประเทศนั้นๆ Hofstede (1994) ได้ทำการศึกษาอย่างละเอียดว่าค่านิยมในสถานที่ทำงานนั้นได้รับผลกระทบจากวัฒนธรรมอย่างไรเขากล่าวว่า “การจัดทำโปรแกรมแบบรวมของจิตใจที่แยกแยะสมาชิกของกลุ่มหนึ่งหรือประเภทของคนจากคนอื่น” เขากล่าวว่าทฤษฎีของวัฒนธรรมแต่ละชาติมีหลายมิติที่เชื่อกันว่ามีอิทธิพลอย่างมากต่อการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในบริบทและพื้นที่ต่าง ๆ วัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมของชาติเป็นประเด็นทวิภาคีแต่อันที่จริงวัฒนธรรมองค์กรต้องทำด้วยการปฏิบัติภายในองค์กรเป็นส่วนใหญ่ในขณะที่วัฒนธรรมของชาตินั้นเกี่ยวข้องกับค่านิยมที่เพิ่มขึ้นในบุคคลผ่านรูปแบบครอบครัวและการศึกษาในโรงเรียนแต่ละคนได้รับการปฏิบัติบางอย่างมีประสิทธิภาพ (Hofstede 1994 :1-14)

5. บริษัทข้ามชาติ (MNCs) วัฒนธรรมองค์กรสามารถเป็นแสดงให้เห็นดังต่อไปนี้

องค์กรดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้องกับพนักงานและลูกค้าตลอดจนในสังคมที่แวดล้อมบริษัทนั้น ๆ เช่นการตัดสินใจการกำหนดแนวคิดใหม่และความคิดเห็นส่วนตัววิธีที่ข้อมูลไหลผ่านโครงสร้างของมัน ความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายขององค์กร (Mairescu and Wrigley 2017:4) ยิ่งไปกว่านั้นวัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร และการบริการคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ส่งผลดีต่อลูกค้า (Hellriegel and Slocum 2009:473) อย่างไรก็ตามในวันนี้คำถามที่ท้าทายอย่างยิ่ง คือการให้คำจำกัดความที่ถูกต้องเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเนื่องจากการไม่มีการชี้ชัดที่ชัดเจนทั้งหมดเกี่ยวกับความหมายที่แท้จริง เป็นที่ทราบกันดีว่าหากไม่มีการนิยามวัฒนธรรมที่ยอมรับได้จะเป็นโอกาสที่น้อยลงของการทำงานในองค์กรที่จะนำพาบริษัทไปสู่ผลสำเร็จ เพราะภายในองค์กรส่วนใหญ่วัฒนธรรมเป็นผลผลิตของความเข้าใจ และความอดทนคำจำกัดความที่เหมาะสมของวัฒนธรรมองค์กรช่วยให้สามารถระบุปัญหา และแม้แต่ออกแบบและพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นกับเพื่อนร่วมงานภายในองค์กร นี่เป็นการยืนยันที่ดี “วัฒนธรรมองค์กรเป็นอารยธรรมในที่ทำงาน” (Gannon 2008:21)

6. บริษัทข้ามชาติ (MNC) สมัยใหม่ต้องพัฒนากลยุทธ์บางอย่างเพื่อเอาชนะอุปสรรคในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม กลยุทธ์ดังกล่าวอาจพบได้ในขั้นตอนต่อไปนี้

6.1 จัดประชุมเพื่อแนะนำพนักงานให้รู้จักกับวัฒนธรรมอื่น สิ่งนี้จะทำให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมที่กลมกลืนและเข้าใจได้ การเรียนรู้เกี่ยวกับภาษาความเชื่อ และอุปนิสัยของวัฒนธรรมอื่นช่วยเตรียมความพร้อมให้ผู้คนที่ทำงานจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนแนวความคิดล่วงหน้าสามารถช่วยปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงาน

6.2 ดำเนินกิจกรรมเพื่อแสดงความสำคัญของความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน

6.3 ตั้งค่าการประชุมเชิงปฏิบัติการหรือแม้กระทั่งงานเลี้ยงรับรองเพื่อให้พนักงานสามารถติดต่อกันมากขึ้น สิ่งนี้อาจช่วยสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมการทำงานข้ามวัฒนธรรม ผู้คนมักจะปฏิบัติตามคุณค่าของวัฒนธรรมของตนเอง การฝึกฝนกลยุทธ์ดังกล่าวสามารถเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน และทำให้มั่นใจได้ว่าความขัดแย้งจะไม่เกิดขึ้นเนื่องจากความเข้าใจผิดทางวัฒนธรรมเนื่องจากขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

6.4 ฝึกอบรมพนักงานเพื่อค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับการเข้าใจผิดข้ามวัฒนธรรม ให้โอกาสแก่พนักงานในการตอบสนองเชิงบวกต่อความคิดเห็นที่แตกต่างจากพวกเขา กล่าวอีกนัยหนึ่งสอนพวกเขาว่าการอดทนต่อคนอื่นสำคัญอย่างไรต่อความสำเร็จของธุรกิจทั้งหมด

มาตรการที่จะเอาชนะอุปสรรคในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Measures to overcome barriers in cross-cultural communication) ทฤษฎีในการจัดการในปัจจุบันไม่ได้มีกรอบที่เพียงพอในการอธิบายความสำเร็จหรือความล้มเหลวของคนทำงานและการจัดการในวัฒนธรรมต่างประเทศส่วนต่อไปนี้มีกลยุทธ์ที่

มีประสิทธิภาพสำหรับการฝึกอบรมผู้คนในมุมมองระดับโลกเพื่อพัฒนาศักยภาพของพวกเขาโดยการตรวจสอบประเด็นของความสามารถในการสื่อสาร (Cutler 2005:48)

7. การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารสำหรับพนักงาน MNC (Developing communicative competence for MNC workers)

ความสามารถในการสื่อสารคือการรวมกันของสองคำที่ใช้แทนกันได้เพื่อหมายถึงความสามารถในการสื่อสาร ดังนั้นความสามารถในการสื่อสารคือความสามารถในการเข้าใจและใช้ภาษาอย่างเหมาะสมเพื่อสื่อสารในงานที่เชื่อถือได้และสภาพแวดล้อมของโรงเรียน Dell Hymes เป็นคนแรกที่แนะนำแนวคิดเรื่องความสามารถในการสื่อสารในแง่ของความเหมาะสม ตามที่เขาพูดความสามารถในการสื่อสารคือความรู้ของกฎไวยากรณ์เช่นเดียวกับกฎการใช้ภาษาที่เหมาะสมกับบริบทที่กำหนดเขากล่าวว่าความสามารถในการสื่อสารคือ “ สิ่งที่บุคคลต้องการรู้เพื่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่มีความสำคัญทางวัฒนธรรม ” (Nancy 2014:193)

8. เสริมสร้างความฉลาดทางวัฒนธรรม Enhancing Intercultural Intelligence

ในการทำงานกิจการร่วมกันที่พบเห็นได้ทั่วไปมากขึ้นเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้คนจะต้องรวมตัวกันอย่างรวดเร็วในวัฒนธรรมใหม่ ความฉลาดทางวัฒนธรรมที่รู้จักกันในการทำงานในองค์กร เป็นทักษะในการจัดการซึ่งหมายถึงการเข้าใจถึงผลกระทบภูมิหลังทางวัฒนธรรมของแต่ละคนเกี่ยวกับพฤติกรรมของพวกเขา เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มันเกี่ยวข้องกับการวัดความสามารถของแต่ละบุคคลในการประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมหรือสภาพแวดล้อมทางสังคม “ความสามารถของบุคคลในการปรับตัวเมื่อเขา / เธอได้พบกับผู้อื่นจากภูมิภาคทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันคนที่มี CQs สูงกว่านั้นถือได้ว่าสามารถผสมเข้าด้วยกันในสภาพแวดล้อมใด ๆ ได้ดีขึ้น”(Moodian 2009:250)

ข้อสรุป

จากการศึกษางานวิจัยและข้อมูลทางวิชาการเกี่ยวกับบริษัทข้ามชาติการจัดการพหุวัฒนธรรม สิ่งที่ส่งผลถึงความสำเร็จในการทำงานร่วมกันในสถานะที่แตกต่างตามแนวทฤษฎี จนถึงประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทข้ามชาติในยุคปัจจุบันมักยอมรับความสามารถในการทำงานมากขึ้นโดยมิได้ยึดติด เชื้อชาติ ภาษา ศาสนา การประเมินจากความสามารถในตัวเองบุคคล โดยระบบการสรรหาจากบริษัทที่มาจากประเทศที่พัฒนาแล้วมักจะรับสมัครคนเก่งจากทั่วทุกมุมโลกให้โอกาสและเสริมมากขึ้นถือเป็นการจัดการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ทรงประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก การทำงานในบริษัทข้ามชาติมีกฎเกณฑ์จากบริษัทแม่จะมีส่วนสำคัญในการวางกำหนดนโยบายที่ส่งต่อบริษัทลูกในต่างแดน การใช้นโยบายจากบริษัทแม่อาจจะดำเนินงานตามความเหมาะสมของบริษัทที่ไปลงทุน เช่นใน ไทย เวียดนาม ญี่ปุ่น จะมีวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ไม่เหมือนกัน และกฎหมายที่เอื้อต่อประโยชน์ของผลกำไรที่ต่างกัน ทั้งนี้บริษัท

แม้ที่ใช้นโยบายในแต่ละประเทศไม่สามารถที่จะดำเนินนโยบายของตนเองได้ทั้งหมด และส่วนใหญ่จะทำการวิจัยนำร่องเพื่อศึกษา วัฒนธรรม ท้องถิ่น กฎหมายแรงงาน สวัสดิการ เพื่อความพร้อมเฉพาะประเทศนั้นๆ ก่อนที่จะมีการตัดสินใจลงทุน เพราะวัฒนธรรมในองค์กรส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

มิติทางวัฒนธรรมการให้ความสำคัญกับสังคมที่เราไม่สามารถอาศัยอยู่อย่างโดดเดี่ยวตามแนวคิดของ Hofstede (1994 and 2001) ทำให้เราทราบถึงความเข้าใจในการอยู่ร่วมกันและลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน การประนีประนอมสร้างความเข้าใจระหว่างสิ่งที่เรามีไม่เหมือนกันของพนักงานในองค์กรหรือบริษัทในต่างประเทศ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ต้องพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและพัฒนาความสามารถที่จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีของโลกได้อย่างเท่าทัน การวิเคราะห์เนื้อหาจากบทความ โดยพื้นฐานการศึกษาถึงการอยู่ร่วมกันถือเป็นการศึกษาวัฒนธรรมซึ่งกันและกัน ถึงอย่างไรยังคงมีแนวคิด ทฤษฎีงานใหม่ๆ เกี่ยวกับบริษัทข้ามชาติที่จะยังคงพัฒนาและศึกษาต่อไปเพื่อนำมาปรับใช้กับธุรกิจบริษัทข้ามชาติสำหรับนักลงทุน และพนักงานบริษัท เพื่อความเจริญก้าวหน้าในการดำเนินต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- Ashford, J.B and LeCroy, C.W. (2009) **Human Behavior in the Social Environment: A Multidimensional Perspective**. CA Books/cole Cengage
- Burek, C.H. (2009). **Post-merger Intercultural Communication in Multinational Companies**. Internatio naler Verlag der Wissenschaften Frankfurt.
- Busch, D.M. (2012). Cultural theory and conflict management in organizations: How does theory shape our understanding of culture in practice. **International Journal of Cross Cultural Management**, 12 (1), 9–24.
- Cutler, J (2005). **The Cross-Cultural Communication Trainer's Manual: Volume Two: Activities for cultural training**. New York: Rutledge
- Elmer, D. (1993). **Cross-Cultural Conflict: Building Relationships for Effective Ministry**. Illinois: Inter Varsity Press
- Gannon, M.J. (2008). **Paradoxes of Culture and Globalization**. California: Sage Publication
- Hellriegel, D. and Slocum, W.J. (2009). **Organizational Behavior**. Ohio: Southwest Cengage Learning
- Hajro, A. and Pudelko, M.K. (2009). Multinational teams in the context of organizational culture: A multi-company case study Academy of Management. **Annual Meeting Proceedings 2009**. (1):1

- Hipel. W.K . (2009) **Conflict Resolution - Volume I** Oxford: Eolss Publishers Co.Ltd
- Hobaya, Z .(2015).**Cross-Cultural Barriers to Communication in Multinational Corporations**. Abou Bakr Belkaid University -Tlemcen- Faculty of Lettersand Languages
- Hobaya, Z. benabadji, N. and Daoudi, F .(2015) **Cross-Cultural Barriers to Communication. in Multinational Corporations. People’s Democratic Republic of Algeria**. Ministry of Higher Education and Scientific Research Abou Bakr Belkaid University
- Hofstede,G.H. (2001). **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and organization across nation**. California: Sage Publications
- Hofstede, G.H. (1994) .The Business of International Business is Culture. **International Business Review**, 3, (1),1-14
- Moodian, M.A .(2009). **Contemporary Leadership and Intercultural Competence: Exploring the Cross cultural dynamic within organization**. California: Sage publication
- Maiorescu, R.X and Wrigley, B. (2017). **Diversity in Multinational Corporations**. New York: Rutledge
- Nancy D.E. (2014.) **Approaches to Managing Organizational Diversity and Innovation**. Philadelphia : IGI Chocolate Avenue Hershey.
- Peng, M .(2009). **Global Business**. Ohio: South-western Cengage Learning
- Ravenhill, J.H .(2017). **Global Political Economy**. Oxford university press
- Sokolovic, B. and Katic, I. (2018). Importance of the organization culture in the digital age business. **International Symposium University of Belgrade**. (1):1
- Turcu, A. .(2015). The effectiveness of verbal interaction and educational Styles teachers a pragmatic approach to cultural differences **International academic conference on social sciences and humanities in Prague**. (1):1