

ผลกระทบของการจัดการข้ามวัฒนธรรมต่อประสิทธิภาพขององค์กร
ของบริษัทข้ามชาติจีนในประเทศไทย

Impact of Cross-Cultural Management on the Organizational Performance of
Chinese Multinational Companies in Thailand

จิงอิง สวี, ธนภณ ศรัญบุรณะ, ธันยนันท์ จันทร์ทรงพล

Jingying Xu, Thanapon Saranburana, Thanyanant Chansongphon

หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศิลปการจัดการ
คณะศิลปศาสตร์และศึกษาศาสตร์ สถาบันรัชต์ภาคย์

Abstract

This research aimed to 1) study the level of cross-cultural management practices and organizational performance in Chinese multinational companies in Thailand, and 2) compare the organizational performance of these companies classified by individual factors. This quantitative research utilized a sample of 400 employees working in Chinese manufacturing and technology multinational companies located in the Eastern Economic Corridor (EEC), selected through convenience sampling. The research instrument was a 5-point rating scale questionnaire. Data were analyzed using descriptive statistics, including frequency, percentage, mean, and standard deviation, as well as inferential statistics, including t-test and One-Way ANOVA. The research results revealed that: 1) the overall cross-cultural management and organizational performance were at a high level. Specifically, leadership in cross-cultural management and employee satisfaction in organizational performance exhibited the highest average scores. 2) The comparison of organizational performance indicated that factors such as gender, education level, job position, supervisor's nationality, and work duration significantly affected the perception of organizational performance at the .05 statistical level. Male employees perceived higher organizational performance than female employees. However, age did not show any statistically significant difference. This research indicates that employees' personal characteristics correlate with their perspectives on organizational performance within a cross-cultural work environment. Therefore, organizations should promote intercultural communication skills and develop executive capabilities to sustainably inspire motivation and professional pride among personnel.

Keywords: Cross cultural management; Organizational performance; Multinational companies; Management Arts; Chinese Employees

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับของแนวปฏิบัติในการจัดการข้ามวัฒนธรรมและระดับประสิทธิภาพขององค์กรในบริษัทข้ามชาติจีนในประเทศไทย และ 2) เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพขององค์กรของบริษัทข้ามชาติจีนในประเทศไทยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือพนักงานของบริษัทข้ามชาติจีนในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตและเทคโนโลยีที่มีสถานประกอบการตั้งอยู่ในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) จำนวนรวมทั้งสิ้น 400 คน ได้มาโดยการสุ่มตามความสะดวก (Convenience Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ t-test และ One-Way ANOVA ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการข้ามวัฒนธรรมและประสิทธิภาพขององค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการจัดการข้ามวัฒนธรรมด้านภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และประสิทธิภาพขององค์กรด้านความพึงพอใจของพนักงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2) ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพขององค์กรพบว่า ปัจจัยด้านเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน สัญชาติของผู้บังคับบัญชา และระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการรับรู้ประสิทธิภาพขององค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานเพศชายมีการรับรู้ประสิทธิภาพสูงกว่าเพศหญิง ในขณะที่ปัจจัยด้านอายุไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานมีความสัมพันธ์ต่อมุมมองด้านประสิทธิภาพขององค์กรในสภาพแวดล้อมการทำงานข้ามวัฒนธรรม ดังนั้นองค์กรควรส่งเสริมทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมและพัฒนาศักยภาพผู้บริหารเพื่อสร้างแรงจูงใจและความภาคภูมิใจในการทำงานของบุคลากรอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การจัดการข้ามวัฒนธรรม; ประสิทธิภาพขององค์กร; บริษัทข้ามชาติ; ศิลปการจัดการ; พนักงานชาวจีน

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 นโยบาย 'หนึ่งแถบหนึ่งเส้นทาง' (Belt and Road Initiative – BRI) ได้กระตุ้นให้บริษัทข้ามชาติจีน (Chinese Multinational Corporations – CMNCs) ขยายการลงทุนเข้ามาในประเทศไทยอย่างก้าวกระโดด โดยเฉพาะในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) การหลั่งไหลเข้ามาของทุนและเทคโนโลยีนี้สร้างคุณูปการอย่างมากต่อเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานในต่างแดนต้องเผชิญกับความท้าทายจาก 'การจัดการข้ามวัฒนธรรม' (Cross-Cultural Management) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความละเอียดอ่อนและส่งผลกระทบอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Deng, 2009; Adler & Gundersen, 2008)

เมื่อพิจารณาความแตกต่างทางวัฒนธรรมผ่านกรอบแนวคิดของ Hofstede (2011) พบว่าวัฒนธรรมจีนมักมีลักษณะรวมศูนย์อำนาจ (Top-down) และยึดโยงกับระบบอุปถัมภ์ (Guanxi) อย่างเข้มข้น ในขณะที่วัฒนธรรมการทำงานของไทยมักจะเคารพผู้อาวุโสแต่ก็ให้ความสำคัญกับ 'ความเกรงใจ' และความสมานฉันท์ (Harmony) อย่างมาก (Warner, 2010; Komin, 1990) ความแตกต่างเชิงบริบทเหล่านี้หากขาดการบริหารจัดการที่ดี ย่อมนำไปสู่อุปสรรคในการสื่อสาร ความขัดแย้ง และภาวะหมดไฟในการทำงาน (Ting-Toomey & Oetzel, 2001)

แม้จะมีงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการข้ามวัฒนธรรมอยู่บ้าง แต่ยังคงขาดแคลนงานวิจัยเชิงประจักษ์ในบริบทของบริษัทข้ามชาติจีนในไทยยุค EEC ผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นศึกษาถึงระดับการปฏิบัติด้านการจัดการข้ามวัฒนธรรมและผลกระทบที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อนำมาสร้างเป็นกลยุทธ์เชิงรุกสำหรับผู้บริหารระดับสูงในการลดช่องว่างทางวัฒนธรรม เพิ่มความพึงพอใจ และยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Liu, 2023)

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของแนวปฏิบัติในการจัดการข้ามวัฒนธรรมและระดับประสิทธิภาพขององค์กรในบริษัทข้ามชาติจีนในประเทศไทย
2. เพื่อการเปรียบเทียบประสิทธิภาพขององค์กรของบริษัทข้ามชาติจีนในประเทศไทย จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา: ศึกษาองค์ประกอบของการจัดการข้ามวัฒนธรรม (การสื่อสาร, ภาวะผู้นำ, การตัดสินใจ, การจัดการความขัดแย้ง) และประสิทธิภาพขององค์กร (ความพึงพอใจ, ผลผลิตภาพ)

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง: พนักงาน (ระดับผู้จัดการและระดับปฏิบัติการ) ของบริษัทข้ามชาติจีน ในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตและเทคโนโลยี ในพื้นที่ EEC จำนวน 400 คน

ขอบเขตด้านพื้นที่: สถานประกอบการในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC)

ขอบเขตด้านเวลา: ดำเนินการระหว่างเดือนสิงหาคม 2568 ถึง ตุลาคม 2568

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม: การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Intercultural Communication) เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนและตีความสัญลักษณ์ท่ามกลางความคาดหวังที่แตกต่างกัน โดยมีองค์ประกอบสำคัญคือภาษาและการรับรู้ (Neuliep, 2015) การสร้างขีดความสามารถในการสื่อสารตามแนวคิดของ Kim (2001) เน้นกระบวนการที่บุคคลพัฒนาตนเองเพื่อรับรู้และตอบสนองอารมณ์ภายใต้วัฒนธรรมเจ้าบ้าน (Host Communication Competence) เพื่อลดปัญหาความกังวลใจและภาพเหมารวม (Stereotype) ในองค์กรข้ามชาติ (Kim, 2001; Jandt, 1998)

แนวคิดการปรับตัวข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Adaptation): การเรียนรู้ที่จะปรับตัวต่ออาศัยการผสมกลมกลืน (Assimilation) และการบูรณาการ โดย Oberg ได้นำเสนอแนวคิด Culture Shock ซึ่งอธิบายภาวะตื่นตระหนกที่นำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในลักษณะ W-curve ตั้งแต่ช่วงนำฝั่งพระจันทร์ไปจนถึงช่วงรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม (Oberg, 1960; Ting-Toomey, 1999)

แนวคิดด้านการจัดการข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Management): ทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede (2011) เป็นรากฐานสำคัญที่ใช้อธิบายระดับระยะห่างทางอำนาจ (PDI) และแนวคิดกลุ่มนิยม (IDV) ขณะที่ Trompenaars เน้นเรื่องวิธีการแก้ไขภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออก (Dilemmas) ระหว่างกฎเกณฑ์และความสัมพันธ์ (Universalism vs. Particularism) รวมถึงโมเดล GLOBE ที่ขยายมิติเชิงพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งเน้นความเป็นเลิศและการปกป้องกลุ่ม (Hofstede, 2011; Trompenaars & Hampden-Turner, 1998; House et al., 2004)

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร: ประสิทธิภาพเกิดจากความสามารถขององค์กรในการบรรลุวัตถุประสงค์ (Goal Attainment) ด้วยการให้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดยมีมิติของสังคมศาสตร์ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของพนักงาน การทำงานเป็นที่มออย่างมีทิศทาง และการยอมรับในเป้าหมายร่วมกัน เพื่อแปลงไปสู่ผลิตภาพที่สูงขึ้นในภาพรวม (Katz & Kahn, 1978; Simon, 1960)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง: ใช้พนักงานของบริษัทข้ามชาติจีนในกลุ่มการผลิตและเทคโนโลยี ในพื้นที่ EEC โดยคำนวณกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Cochran ได้ขนาดตัวอย่าง 400 คน ใช้วิธีการสุ่มตามความสะดวก (Convenience Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้: แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ (IOC > 0.60) และตรวจสอบความเที่ยงด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Reliability Alpha) เท่ากับ 0.810

3. การวิเคราะห์ข้อมูล: ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) และความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD เมื่อพบความมีนัยสำคัญที่ .05

ผลการวิจัย

1. ระดับการจัดการข้ามวัฒนธรรม: ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (Mean=4.18) ด้านที่มีคะแนนสูงสุดคือ ด้านภาวะผู้นำ (Mean=4.44) รองลงมาคือ ด้านรูปแบบการสื่อสาร (Mean=4.23) ด้านการจัดการความขัดแย้ง (Mean=4.18) และด้านกระบวนการตัดสินใจ (Mean=3.86)

2. ระดับประสิทธิภาพขององค์กร: ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (Mean=4.18) โดยด้านความพึงพอใจของพนักงานอยู่ในระดับมากที่สุด (Mean=4.30) และด้านผลิตภาพที่รับรู้อยู่ในระดับมาก (Mean=4.06)

3. ผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล: พบว่า เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน สัญชาติของผู้บังคับบัญชา และระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการรับรู้ประสิทธิภาพขององค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานเพศชาย พนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี พนักงานระดับปฏิบัติการ พนักงานที่มีผู้บังคับบัญชาชาวไทย และพนักงานที่อายุงานมากกว่า 6 ปี มีการรับรู้ประสิทธิภาพองค์กรสูงกว่ากลุ่มอื่นในแต่ละหมวด ในขณะที่ความแตกต่างด้านอายุไม่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > .05$)

อภิปรายผล

1. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรข้ามชาติจีนประสบความสำเร็จในการผสานวัฒนธรรม (Acculturation) ด้วยการให้ 'ภาวะผู้นำแบบพระคุณ (Paternalistic Leadership)' ซึ่งเป็นการใช้อำนาจการตัดสินใจจากเบื้องบน (สอดคล้องกับ High Power Distance) ควบคู่ไปกับการดูแลพนักงานและจัดการความขัดแย้งอย่างสมานฉันท์ การจัดการเช่นนี้สามารถยกระดับความภาคภูมิใจในองค์กร (Organizational Identification) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wang และ

Tantisenee (2022) ที่พบว่าสมรรถนะการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารส่งผลบวกโดยตรงต่อความสำเร็จทางธุรกิจ และสอดคล้องกับแนวคิดระยะห่างทางอำนาจของ Hofstede (2011)

2. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 ซึ่งชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ เช่น ระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงาน มีอิทธิพลต่อความคาดหวังในมิติของผลิตภาพ (Productivity) พนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจสูงจากสภาพแวดล้อมเชิงอุปถัมภ์ ในขณะที่ระดับการศึกษาที่สูงขึ้นเริ่มมองหาการมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Liu (2023) ที่ระบุว่าพนักงานที่ทำงานระยะยาวจะมีกลไกทางพฤติกรรม (Behavioral Adjustment) ที่ยืดหยุ่นต่อบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมในที่ทำงานได้ดีกว่า

สรุปผล

การปฏิบัติงานของบริษัทข้ามชาติจีนในเขต EEC ของไทยสะท้อนถึงการผสมผสานเชิงกลยุทธ์ระหว่างวัฒนธรรมกลุ่มนิยมกับภาวะผู้นำแบบอุปถัมภ์ ส่งผลให้องค์กรมีระดับการจัดการข้ามวัฒนธรรมและประสิทธิภาพในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก โดยความพึงพอใจของพนักงานขึ้นอยู่กับความภาคภูมิใจและช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง แม้กระบวนการตัดสินใจจะยังคงรวมศูนย์อำนาจตามลักษณะดั้งเดิมขององค์กรเอเชียก็ตาม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการปฏิบัติ: องค์กรควรจัดทำโครงการอบรมทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural Communication Workshop) และระบบพี่เลี้ยง (Buddy Program) ข้ามสัญชาติ นอกจากนี้ ควรส่งเสริมให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจสำหรับโครงการย่อยระดับทีม (Decentralization in Projects) เพื่อกระตุ้นผลิตภาพของพนักงานกลุ่มที่มีการศึกษาสูง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป: ควรพิจารณาศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Research) ระหว่างบริษัทข้ามชาติจากจีน ญี่ปุ่น และชาติตะวันตกในพื้นที่เดียวกัน เพื่อค้นหารูปแบบโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลสัมฤทธิ์สูงสุดต่อสภาพแวดล้อมของประเทศไทย

องค์ความรู้ใหม่

การค้นพบโมเดลเชิงประจักษ์ 'Sino-Thai Paternalistic & Participative Integration Model' (STPPI Model) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าในบริบทความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมไทย-จีน การมุ่งเน้นความเป็นผู้นำแบบพระคุณ (Paternalistic) ในระดับมหภาค ควบคู่ไปกับการเปิดพื้นที่ให้แสดงความคิดเห็นในระดับจุลภาค (Participative) จะเป็นกลไกคนกลาง (Mediator) ในการสร้างอัตลักษณ์และความภาคภูมิใจ ซึ่งแปลผลลัพท์ไปสู่ความพึงพอใจและผลิตภาพขององค์กรได้สูงสุด

References

- Adler, N. J., & Gundersen, A. (2008). International dimensions of organizational behavior (5th ed.). Cengage Learning.
- Cochran, W. G. (1953). Sampling techniques. John Wiley & Sons.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1).

- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.
- Jandt, F. E. (1998). *Intercultural communication: An introduction*. Sage Publications.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. John Wiley & Sons.
- Kim, Y. Y. (2001). *Becoming intercultural: An integrative theory of communication and cross-cultural adaptation*. Sage Publications.
- Komin, S. (1990). *Psychology of the Thai people: Values and behavioral patterns*. National Institute of Development Administration (NIDA).
- Li, Y., & Wang, Y. (2020). The influence of cultural intelligence on the leadership effectiveness of Chinese executives working in Thailand. *Journal of International Business*, 12(3), 45–60.
- Liu, Y. (2023). Cross-cultural adaptation of Chinese employees in Thailand. *Asian Cultural Studies*, 8(2), 112–128.
- Neuliep, J. W. (2015). *Intercultural communication: A contextual approach*. Sage Publications.
- Oberg, K. (1960). Cultural shock: Adjustment to new cultural environments. *Practical Anthropology*, 7, 177–182.
- Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating across cultures*. Guilford Press.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. McGraw-Hill.
- Wang, J., & Tantisenee, M. (2022). Cross-cultural competence – A key factor affecting the business performance of Chinese companies in Thailand’s Eastern Economic Corridor. *Asian Economic Journal*, 15(4), 88–105.