

# การบริหารความขัดแย้งของพนักงานข้ามชาติภายใต้ความแตกต่าง ทางมิติวัฒนธรรมของฮอฟสเทด

## Conflict Management of Expatriates under Hofstede's Cultural Dimension Differences

สิญาธร นาคพิน<sup>1</sup> สุชานาฏ โปอินทร์<sup>2</sup> อรุณ คงรุ่งโชค<sup>3</sup>  
Siyathorn Nakphin<sup>1</sup>, Suchanat Po-In<sup>2</sup>, Arus Kongrungchok<sup>3</sup>

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี 84100  
Master of Business Administration, Suratthani Rajabhat University, Surat Thani 84100  
E-mail: suchanatjib@gmail.com

Received: January 12,2019; Revised: March 14,2019; Accepted: July 22,2019

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของพนักงานข้ามชาติภายใต้ความแตกต่างทางมิติวัฒนธรรมของฮอฟสเทด โดยได้ทำการศึกษาความหมายและบทบาทหน้าที่ของพนักงานข้ามชาติที่ถือเป็นหัวใจสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ซึ่งในการขยายธุรกิจของบริษัทข้ามชาตินั้น จะมีการส่งพนักงานข้ามชาติไปยังสำนักงานสาขาในต่างประเทศ จึงเป็นธรรมดาที่จะเกิดความขัดแย้งในการดำเนินงานจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม การศึกษาความแตกต่างทางมิติวัฒนธรรมของฮอฟสเทด ถือเป็นแนวทางหนึ่งที่สะท้อนถึงมุมมองวัฒนธรรมในมิติต่าง ๆ 6 มิติ ได้แก่ ระยะห่างเชิงอำนาจ ความเป็นปัจเจกชนและกลุ่มนิยม ความเป็นชายกับความเป็นหญิง การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว และการผ่อนผันและการควบคุม ซึ่งการเรียนรู้และทำความเข้าใจถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมในแต่ละมิติ จะเป็นประโยชน์ต่อการเสนอแนวทางสำคัญ ในการบริหารความขัดแย้งของพนักงานข้ามชาติภายใต้ความแตกต่างทางมิติวัฒนธรรม ซึ่งส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน จนนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ

**คำสำคัญ:** พนักงานข้ามชาติ การบริหารความขัดแย้ง ความแตกต่างทางมิติวัฒนธรรมของฮอฟสเทด

### Abstract

This article aims to present circumstances regarding conflict management of expatriates based upon Hofstede's cultural dimension differences by reviewing terms and roles of expatriates which are considered as the heart of international business. In business expansion of multinational corporations, expatriates are normally sent to overseas branch offices, which is common for conflicts to arise from cultural differences. A study of Hofstede's different cultural dimensions therefore is a way which reflects six different cultural dimensions: Power Distance, Individualism/Collectivism, Masculinity/ Femininity, Uncertainty Avoidance, Long Term Orientation, and Indulgence/Restrained. Learning and understanding cultural differences in each dimension will be beneficial in proposing an important guideline for the conflict management of expatriates under cultural differences, which can result in effective performance that leads to success in international business.

**Keywords:** Expatriate, Conflict Management, Hofstede's Cultural Dimension Differences

**Paper type:** Academic



## 1. บทนำ

ในสังคมปัจจุบันธุรกิจมีการขยายตัวมากขึ้นอย่างรวดเร็วจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมของยุคโลกาภิวัตน์ และการเปิดเสรีด้านการค้าและการลงทุนระดับสากล การเพิ่มโอกาสทางการค้าและการลงทุนให้ครอบคลุมตลาดต่างๆ ในนานาประเทศทั่วโลกได้นั้น แต่ละองค์กรธุรกิจจะต้องปรับตัวและบริหารองค์กรให้เท่าทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แม้ว่าการติดต่อระหว่างประเทศสามารถกระทำได้อย่างกว้างขวางและง่ายดาย (Duangsoongnern, 2013) และก่อให้เกิดประโยชน์มากมายต่อธุรกิจ ทั้งเป็นการพัฒนาและขยายตัวทางเศรษฐกิจและการค้าระหว่างประเทศเพิ่มมากขึ้นด้วย แต่ในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศนั้นมีความแตกต่างจากธุรกิจในประเทศ การจะขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศ บริษัทข้ามชาตินั้น ๆ ต้องมีการส่งพนักงานไปทำงานในบริษัทลูกหรือสำนักงานสาขาในต่างประเทศ เพื่อเป็นตัวแทนของบริษัท ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้บริหารระดับกลางถึงระดับสูง โดยพนักงานข้ามชาติเหล่านี้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการเป็นตัวกลางของการสื่อสารระหว่างบริษัทแม่และบริษัทลูก อีกทั้งยังเป็นผู้วางนโยบายในการบริหารงานด้านต่าง ๆ รวมทั้งกระบวนการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา ซึ่งบทบาทหน้าที่ของพนักงานข้ามชาติมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ (Darawong, 2013) การที่พนักงานข้ามชาติเข้าไปร่วมบริหารงานด้านต่าง ๆ ทั้งการกำกับ ดูแล และสนับสนุนการดำเนินการทางธุรกิจ อาจพบเจอความขัดแย้งในการดำเนินงาน เนื่องจากแต่ละประเทศมีวัฒนธรรมที่เป็นตัวกำหนดแนวคิดที่ส่งผลให้พฤติกรรมและการแสดงออกในการทำงานมีความแตกต่างกัน

การที่บริษัทข้ามชาติเข้าไปดำเนินธุรกิจในภูมิภาคต่าง ๆ รวมทั้งประเทศไทย ส่วนใหญ่มาจากประเทศที่มีความเจริญและมีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีแล้ว โดยบริษัทข้ามชาติเหล่านี้ได้มีการถ่ายทอดกระบวนการผลิต เทคโนโลยีการบริหารจัดการ ตลอดจนทำให้เกิดการจ้างงาน คนในท้องถิ่น ซึ่งส่งผลดีให้กับประเทศนั้น ๆ (Duangsoongnern, 2013) โดยจากผลดีทั้งหลายนั้น เป็นเหตุผลให้ธุรกิจระหว่างประเทศมีการขยายตัวขึ้นเรื่อย ๆ สำหรับบริบทในประเทศไทย การเข้ามาของบริษัทข้ามชาติมีการขยายตัวมากขึ้น จากข้อมูล สถิติการลงทุนจากต่างประเทศของ The Board of Investment of Thailand (2018) พบว่า ในปี 2561 การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ มีโครงการที่ได้รับการอนุมัติ จำนวน 396 โครงการ คิดเป็นมูลค่าการลงทุนจากต่างประเทศสุทธิ (FDI) ประมาณ 121,086 ล้านบาท เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2560 มีโครงการที่ได้รับการอนุมัติส่งเสริมการลงทุนเพิ่มขึ้นร้อยละ 14 โดยเหตุผลหลักของการเข้ามาลงทุนในประเทศไทย เนื่องมาจากประเทศไทยมีความได้เปรียบด้านยุทธศาสตร์ที่ตั้ง

ซึ่งเปรียบเป็นประตูสู่ใจกลางเอเชีย มีทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ ประกอบกับแรงงานที่มีฝีมือและประสิทธิภาพ ยังช่วยดึงดูดนักลงทุนต่างชาติ เสริมสร้างความมั่งคั่งให้ ธุรกิจและพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ (Duangsoongnern, 2013) อย่างไรก็ตามอย่างที่กล่าวข้างต้น จริงอยู่ที่การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศก่อให้เกิดประโยชน์มากมาย อาทิเช่น ทำให้เกิดการจ้างแรงงานคนไทยเพิ่มขึ้น แรงงานได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีในด้านต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน แต่การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศที่บริษัทในประเทศหนึ่งจะเข้ามาลงทุนและทำธุรกิจกับอีกประเทศหนึ่ง ย่อมต้องมีการทำงานร่วมกันและคงเป็นเรื่องปกติที่จะเกิดปัญหาจากความแตกต่าง ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของภาษา แนวคิด และวัฒนธรรม จนอาจทำให้เกิดความขัดแย้งในการดำเนินงานขึ้นได้

ความขัดแย้งคือสถานการณ์หรือการกระทำของมนุษย์ทั่วไปที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน เกิดความไม่เข้าใจกัน เนื่องจากพื้นฐานส่วนบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นการคิด ค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรมทางสังคม เจตคติและกระบวนการทำงาน ซึ่งความขัดแย้งถือเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะเมื่ออยู่ในระบบสังคม ยิ่งสังคมมีขนาดใหญ่มากขึ้น ยิ่งมีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งได้มากยิ่งขึ้น การบันทึกประวัติศาสตร์ของมนุษยชาติ ได้มีหลักฐานอ้างอิงถึงปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวกับข้อพิพาทระหว่างสมาชิกภายในครอบครัวเดียวกัน ระหว่างเพื่อนบ้าน ระหว่างชนเผ่าต่างชาติ พันธุ์ ระหว่างผู้ร่วมงาน ระหว่างองค์กร ระหว่างชุมชน ระหว่างประชาชนกับรัฐบาล และระดับระหว่างประเทศ (Wongnarsi, 2015) เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น มนุษย์ทุกคนต่างพยายามหาวิธีการแก้ปัญหา เพื่อลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น สำหรับการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศผู้บริหารและพนักงานข้ามชาติ จึงจำเป็นต้องบริหารความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างทางรากฐานความคิดและวัฒนธรรม เมื่อวัฒนธรรมมีความแตกต่างกัน ย่อมส่งผลให้พฤติกรรมของพนักงานแต่ละบุคคลแตกต่างกันไปด้วย (Dartey-Baah, 2013) ทั้งนี้การมุ่งหาแต่วิธีแก้ปัญหาเพียงอย่างเดียวอาจไม่สำคัญเท่าการทำความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของความขัดแย้งอย่างถ่องแท้ เมื่อเข้าใจถึงที่มาของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้ว ผู้บริหารและพนักงานข้ามชาติอาจปรับตัวและเรียนรู้ถึงวัฒนธรรมของประเทศนั้น ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่นและให้งานมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อสนองตอบความพึงพอใจของทุกฝ่าย

หากพูดถึงความแตกต่างทางมิติวัฒนธรรม ถือเป็นปัญหาหลักที่ทำให้เกิดความขัดแย้งของบริษัทข้ามชาติ เหตุเพราะวัฒนธรรมถือเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรมของมนุษย์ในแต่ละสังคมแต่ละประเทศ เมื่อมนุษย์มีความคิด และพฤติกรรมที่แตกต่างกัน (Sangchoey, 2012) อาจทำให้มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน จนเกิดเป็นความขัดแย้งในการ

ทำงาน ซึ่งเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารต้องบริหารจัดการความขัดแย้งนี้ โดยการทำความเข้าใจและเรียนรู้ถึงความแตกต่างทางมิติวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ Cullen and Parboteeah (2008) กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศอย่างแยกออกจากกันไม่ได้ บุคคลในแต่ละสังคมมีความเชื่อ ค่านิยม แนวคิด และแนวปฏิบัติที่แตกต่างกันในการใช้ชีวิตประจำวัน ซึ่งวัฒนธรรมถือเป็นตัวบ่งบอกถึงบุคคลในประเทศนั้น ๆ โดยผู้บริหารองค์กรบริษัทข้ามชาติจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ เพื่อลดผลกระทบและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและสร้างความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้ การศึกษาความแตกต่างทางมิติวัฒนธรรมของฮอฟสเทด ถือเป็นแนวทางหนึ่งที่น่าสนใจ มุมมองวัฒนธรรมในมิติต่าง ๆ (Hofstede et al., 2010) ซึ่งปัจจุบันสามารถจำแนกมิติวัฒนธรรมที่สำคัญได้ 6 มิติ ได้แก่ 1) ระยะห่างเชิงอำนาจ (Power Distance) เป็นการวัดระดับความไม่เท่าเทียมกันของบุคคลในสังคม 2) ความเป็นปัจเจกชนและกลุ่มนิยม (Individualism/Collectivism) เป็นการวัดระดับความผูกพันระหว่างบุคคล การเน้นให้ความสำคัญกับความเป็นตัวเองหรือหมู่คณะ 3) ความเป็นชายกับความเป็นหญิง (Masculinity/Femininity) เป็นการวัดระดับการให้ความสำคัญกับบทบาททางเพศ 4) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) เป็นการวัดระดับความรู้สึกที่ถูกคุกคามด้วยสถานการณ์ที่คลุมเครือหรือความไม่แน่นอน 5) การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long Term Orientation) เป็นการวัดระดับการให้ความสำคัญ กับอนาคต และ 6) การผ่อนผันและการควบคุม (Indulgence/Restrained) เป็นการวัดระดับการควบคุมความปรารถนาหรือความต้องการ (Chat-uthai, 2015) จากมิติวัฒนธรรมทั้ง 6 มิติ ถือเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแสดงความคิดเห็น และพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ

ด้วยเหตุที่การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศย่อมต้องพบเจอกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และยังเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิด ค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรมทางสังคม เจตคติและกระบวนการทำงานของคนในองค์กรให้มีความแตกต่างกัน ดังนั้น การให้ความสำคัญและ ทำความเข้าใจถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารความขัดแย้งของบริษัทข้ามชาติ การศึกษาในครั้งนี้จึงมุ่งเน้นศึกษา มิติวัฒนธรรมของฮอฟสเทด (Geert Hofstede) ทฤษฎีความแตกต่างทางวัฒนธรรม 6 มิติ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กร ทั้งการบริหารความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน การปรับกลยุทธ์ ตลอดจนการเตรียมความพร้อมของพนักงานข้ามชาติให้สามารถปรับตัวให้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบททางสังคมของธุรกิจระหว่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป การเข้าใจถึงวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ จะส่งผลดีต่อการ

บริหารความขัดแย้งของผู้บริหารเองและต่อองค์กรบริษัทข้ามชาติในท้ายที่สุด

## 2. ความหมายและบทบาทหน้าที่ของพนักงานข้ามชาติ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นบริษัทภายในประเทศหรือบริษัทข้ามชาติ เพราะมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดในการดำเนินงาน เป็นผู้แสดงบทบาทในองค์กร กำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงาน รวมไปถึงการลงมือปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงานของธุรกิจให้มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ หากพูดถึงบริษัทข้ามชาติ พนักงานข้ามชาติคงเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ

Darawong (2013) ได้ให้ความหมายว่าพนักงานข้ามชาติ (Expatriate) หมายถึง พนักงานที่เป็นตัวแทนของบริษัทที่ได้รับมอบหมายให้ไปทำงานในบริษัทลูกหรือสำนักงานสาขาในต่างประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้บริหารระดับกลางถึงระดับสูง ซึ่งถือได้ว่าพนักงานข้ามชาติเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ จากบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) วางแผนในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ให้มีการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน และกำหนดวัฒนธรรมองค์กรระหว่างบริษัทแม่และบริษัทลูกให้มีการทำงานที่สอดคล้องกัน (Pojsupap & Khasasin, 2017)
- 2) กำหนดนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยการปรับนโยบาย กลยุทธ์ และแนวทางในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมของประเทศที่เป็นที่ตั้งของสำนักงานสาขา (Naphathorn, 2017; Nontakaew Ferry & Luekitinan, 2018)
- 3) สนับสนุนการดำเนินธุรกิจประจำวันของพนักงานท้องถิ่นในบริษัทลูก รวมถึงการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้บริหารท้องถิ่นเพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำไปถ่ายทอดสู่พนักงานระดับล่างให้มีการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
- 4) เป็นตัวกลางในการประสานงานเพื่อให้บริษัทแม่และบริษัทลูกเกิดความเข้าใจตรงกัน
- 5) รายงานผลการดำเนินงานของบริษัทลูกให้แก่บริษัทแม่ทราบอย่างสม่ำเสมอ

ในการส่งพนักงานข้ามชาติเข้าไปทำงานในสำนักงานสาขาในต่างประเทศจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ด้วยบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่มีผลต่อการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ในการบริหารพนักงานข้ามชาติก็ถือเป็นหัวใจสำคัญ เพราะหากมีการบริหารพนักงานข้ามชาติที่มีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้การ

บริหารงานและการประสานงานระหว่างสำนักงานใหญ่ในบริษัท แม้กับบริษัทลูกหรือสำนักงานสาขา ในต่างประเทศเกิดความเข้าใจตรงกันและดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันอย่างราบรื่น (Chitakornkijsilp, 2003; Napathorn, 2017) ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ

### 3. การบริหารความขัดแย้ง

#### 3.1 ความหมายของความขัดแย้ง

เมื่อมนุษย์อยู่ร่วมกันเป็นสังคม ความขัดแย้ง (Conflict) ถือเป็นปรากฏการณ์ทางธรรมชาติที่จะเกิดขึ้น อาจมาจากความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีความคิดที่ต่างกันไป ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน ซึ่งที่มาของความขัดแย้งนั้น อาจเกิดขึ้นเนื่องจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่เป็นตัวกำหนดรูปแบบทางความคิด ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลในแต่ละสังคมให้มีความแตกต่างกันออกไป (Sangchoey, 2012) เมื่อต้องทำงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอาจทำให้เกิดปัญหาขึ้นได้ ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (Vatanasapt, 2004; Thakore, 2013; Yirik et al., 2015) ทั้งในตัวเราเอง ครอบครัว ชุมชน องค์กร ประเทศหรือระหว่างประเทศที่มีความหลากหลายและความแตกต่างกัน โดยความแตกต่างกันดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องธรรมดาทั่วไปจนอาจกล่าวได้ว่า ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานในองค์กร (Monataraphadung, 2016) การที่คนหมู่มากต้องมาทำงานร่วมกันอาจเกิดการไม่เห็นด้วยหรือการไม่ลงรอยกันจนทำให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจ ซึ่งเป็นที่มาของความขัดแย้งระหว่างกัน (Robbins & Judge, 2013; Wongnasri, 2015; Wongwanich & Laohavichien, 2017)

หากจะพูดว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่ส่งผลทางลบคงไม่ใช่เสมอไป ขึ้นอยู่กับพื้นฐานความคิดหรือมุมมองต่อความขัดแย้งของแต่ละคน หากมีการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมก็จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์ระหว่างกันทางบวก ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ความขัดแย้งระหว่างกัน และเป็นโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นอีกครั้ง (Suteetorn, 2017) นอกจากนี้ ในการสร้างความสัมพันธ์ที่เข้าใจกันแล้วหรือความขัดแย้งที่ได้รับการแก้ไข ก็จะสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่ราบรื่นและมีประสิทธิภาพได้ อาจกล่าวได้ว่า ความขัดแย้งถือเป็นตัวกระตุ้นให้องค์กรเกิดการพัฒนา มีการคิดและหาวิธีการแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งยังเป็นผลให้ผู้คนในองค์กรมีความสามัคคีกัน มีการทำงานเป็นทีมเวิร์ค และหันหน้าปรับความเข้าใจกัน ร่วมหาวิธีการบริหารงานให้เกิดความสมดุล เพื่อขจัดปัญหาความขัดแย้งให้หมดไป

#### 3.2 สาเหตุของความขัดแย้ง

ในการบริหารความขัดแย้งนั้น ก่อนอื่นผู้บริหารควรหาถึงสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งเพื่อให้ทราบและเข้าใจถึงต้นตอของปัญหาได้อย่างชัดเจน เพราะเมื่อผู้บริหารทราบถึงปัญหาของความขัดแย้งแล้วว่ามีสาเหตุเกิดจากอะไร ก็จะสามารถเลือกใช้วิธีการหรือเทคนิคในการบริหารความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม โดยสาเหตุของความขัดแย้งตามที่ Moore (2014) กล่าวไว้ประกอบด้วย 5 ประการหลัก ดังนี้

1) ความขัดแย้งจากข้อมูล (Data Conflict) เป็นความขัดแย้งจากการได้รับข้อมูลที่ไม่เพียงพอต่อการทำงาน การมีข้อมูลที่ไม่วัดผลหรือผิดประเด็นจากงาน การตีความหมายของข้อมูลไปในทางที่ผิดไปจากจุดมุ่งหมาย (Panyapong et al., 2012; Moore, 2014) การได้รับข้อมูลผิดพลาดซึ่งอาจมาจากการสื่อสารบกพร่อง (Ruangrit & Noirit, 2017)

2) ความขัดแย้งจากผลประโยชน์ (Interest Conflict) เป็นความขัดแย้งจากการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อตอบสนองความต้องการของตัวเองหรือกลุ่มของตน เมื่อทรัพยากรมีไม่เพียงพอจึงทำให้เกิดการแข่งขัน แย่งชิง เพื่อให้ตนเองสามารถบรรลุตามเป้าหมาย จนอาจจะเลยถึงความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและผู้อื่น (Robbins & Judge, 2013) แม้ว่าส่วนใหญ่ในทุกองค์กรจะมีการจัดสรรทรัพยากรให้ทุก ๆ ฝ่ายแล้ว เมื่อต่างฝ่ายต่างเห็นว่าเกิดความไม่ยุติธรรมในการจัดสรรทรัพยากร แต่ในความรู้สึกของมนุษย์ หากตนไม่ได้รับในสิ่งที่ดีก็จะมองว่าไม่มีความยุติธรรมสำหรับตน และรู้สึกว่าตนเองต้องสูญเสียผลประโยชน์ ย่อมเกิดความไม่พอใจ ความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์จึงเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดและเกิดขึ้นในสังคมทั่วไป ซึ่งอาจนำไปสู่การแบ่งพรรคแบ่งพวก ขาดความสามัคคีในองค์กร (Moore, 2014)

3) ความขัดแย้งทางด้านโครงสร้าง (Structural Conflict) เป็นความขัดแย้งจากกระบวนการทำงาน ระบบการควบคุม ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในองค์กร (Moore, 2014) โดยในแต่ละวันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีงานหรือหน้าที่ใหม่เกิดขึ้น แต่องค์กร ก็ยังคงยึดโครงสร้างงานแบบเดิม ซึ่งเกิดความ ไม่สอดคล้องกับกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนไป จนเป็นปัญหาในการกำหนดความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจน (Monataraphadung, 2016)

4) ความขัดแย้งจากความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) เป็นความขัดแย้งจากนิสัย หรือเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่แตกต่างกันจนทำให้แต่ละฝ่ายเกิดความไม่เข้าใจกัน (Moore, 2014) และอาจกระทบต่อการทำงานร่วมกัน มีความเห็นต่างกัน ซึ่งอาจทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง จากความสัมพันธ์ที่เกิดจากการไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน

5) ความขัดแย้งจากค่านิยม (Value Conflict) เป็นความขัดแย้งจากภูมิหลังทางสังคมรากฐานความเชื่อ และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ค่านิยมของแต่ละคนแตกต่างกันออกไป จนเกิดความขัดแย้งทางความคิดได้ (Moore, 2014;

Ruangrit & Noirit, 2017) เช่น การทำงานของบริษัทข้ามชาติที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม คนตะวันตกมักมองว่าลูกน้องกับเจ้านายมีความเท่าเทียมกัน จึงมีความสัมพันธ์ที่เป็นกันเอง ซึ่งมักขัดแย้งกับคนตะวันออก โดยเฉพาะคนไทยที่เคารพระบบอาวุโส ซึ่งลูกน้องจะให้เกียรติ และมีความสุภาพต่อเจ้านายเป็นอย่างมาก

### 3.3 ประเภทของความขัดแย้ง

นอกจากผู้บริหารต้องทราบถึงสาเหตุของความขัดแย้งแล้ว ยังมีประเภทของความขัดแย้งที่เป็นตัวแบ่งปัญหาของการทำงานในแต่ละระดับให้เห็นอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่ง Monataraphadung (2016) ได้จำแนกประเภทของความขัดแย้งโดยพิจารณาจากทิศทางของการสื่อสารออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1) ความขัดแย้งตามแนวตั้ง (Vertical Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับสายงานบังคับบัญชา ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานปฏิบัติการ โดยทั่วไปมักมาจากความคิดเห็นในด้านทรัพยากร ผลลัพธ์การปฏิบัติงาน การสื่อสาร และการควบคุมของผู้บริหารระดับสูง หรือหัวหน้า (Jongthammanurak, 2001) ที่พนักงานหรือลูกน้องไม่เห็นด้วย

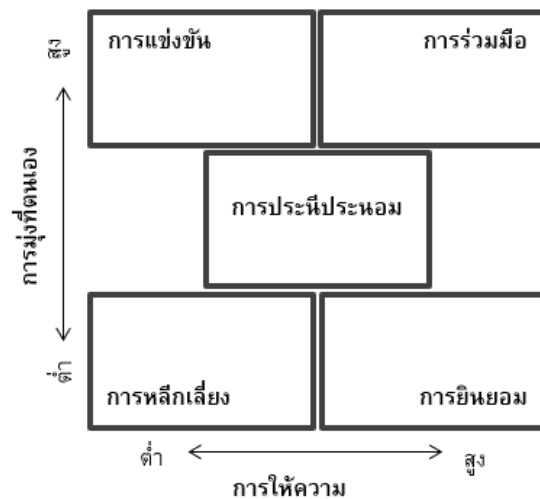
2) ความขัดแย้งตามแนวนอน (Horizontal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือพนักงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ถึงแม้ว่าต่างฝ่ายต่างมีอำนาจอยู่ในระดับเดียวกัน แต่บางคนอาจมีอำนาจการมีมากกว่า (Jongthammanurak, 2001) จึงอาจส่งผลต่อความสัมพันธ์ การสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือในการทำงานที่ขัดแย้งกัน

3) ความขัดแย้งตามแนวทแยงมุม (Diagonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานต่างระดับต่างสายงานบังคับบัญชา ซึ่งมักเกิดจากสายงานหนึ่งได้เข้าไปก้าวท้าวในบทบาทหน้าที่ของอีกสายงานหนึ่งที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่เต็มที ความขัดแย้งในเรื่องดังกล่าวเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อด้านบวกหรือด้านลบต่อองค์กรทางใดทางหนึ่งก็ได้ และอาจทำให้การประสานงานมีปัญหา ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

### 3.4 การบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้ง (Conflict management) ถือเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนความขัดแย้งเป็นการทำลาย (Destructive Conflict) ให้กลายเป็นความขัดแย้งแบบการสร้างสรรค์ (Constructive Conflict) หากต้องอาศัยการบริหารอย่างมีศิลปะของผู้บริหารที่จะทำให้ความขัดแย้งไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ในขณะที่ยวักความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาจัดการให้เกิดเป็นความขัดแย้งแบบสร้างสรรค์ได้ (Kakhay, 2012; Darawong, 2016) ซึ่ง Thakore (2013) กล่าวว่า การเรียนรู้ในการบริหารความขัดแย้งเป็นสิ่งสำคัญที่มีประสิทธิภาพสูงต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม แม้จะมีคนหมู่น้อยที่มักจะมองหาความขัดแย้ง แต่การบริหารความขัดแย้งก็เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับทักษะการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของตัวเอง ทักษะการสื่อสารความ

ขัดแย้ง และการสร้างวิธีการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร การบริหารความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ก็สามารถกระทำได้ โดยการเลือกใช้วิธีการหรือเทคนิคในการบริหารความขัดแย้งให้เหมาะสมกับสาเหตุและประเภทของปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งวิธีการบริหารความขัดแย้งที่โดดเด่นและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป คือ การบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas and Killmann (2010) โดยเครื่องมือวัดรูปแบบความขัดแย้ง Thomas-Killmann Conflict Mode Instrument ซึ่งเป็นการประเมินพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในสถานการณ์ความขัดแย้ง โดยสถานการณ์ในที่นี้หมายถึง ความขัดแย้งหรือความไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคลสองบุคคล ซึ่งในสถานการณ์ความขัดแย้งสามารถอธิบายพฤติกรรมของบุคคลได้ 2 มิติ คือ 1) การมุ่งที่ตนเอง (Assertiveness) เป็นขอบเขตที่บุคคลพยายามจะตอบสนองความต้องการของตนเอง และ 2) การให้ความร่วมมือ (Cooperativeness) เป็นขอบเขตที่บุคคลพยายามจะตอบสนองความต้องการของผู้อื่น ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลทั้ง 2 มิติ สามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนด 5 วิธีการบริหารความขัดแย้งได้ดังนี้



ภาพที่ 1 การบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas and Killmann (2010)

1) การแข่งขัน (Competing) เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่มุ่งเน้นการเอาชนะ เป็นการมุ่งให้ความสำคัญที่ตนเองสูงและไม่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น โดยฝ่ายหนึ่งจะใช้ความคิดของตัวเองเป็นหลักในการตัดสินใจว่าถูกต้องหรือเหมาะสม โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อฝ่ายอื่น ซึ่งมีผลลัพธ์ชนะ-แพ้

2) การร่วมมือ (Collaborating) เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่มุ่งเน้นเป้าหมายของตนเองและใน ขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหา กล่าวได้ว่าเป็นการมุ่งให้ความสำคัญทั้งตนเองและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน อาจมีการสำรวจถึงความไม่เห็นด้วยเพื่อเรียนรู้ถึงข้อมูลเชิงลึกของกันและกันเพื่อ

แก้ไขปัญหา โดยมีการตัดสินใจร่วมกันของทั้งสองฝ่าย ซึ่งทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองและยังเป็นที่ยอมรับต่อฝ่ายอื่น ซึ่งมีผลลัพธ์ ชนะ-ชนะ

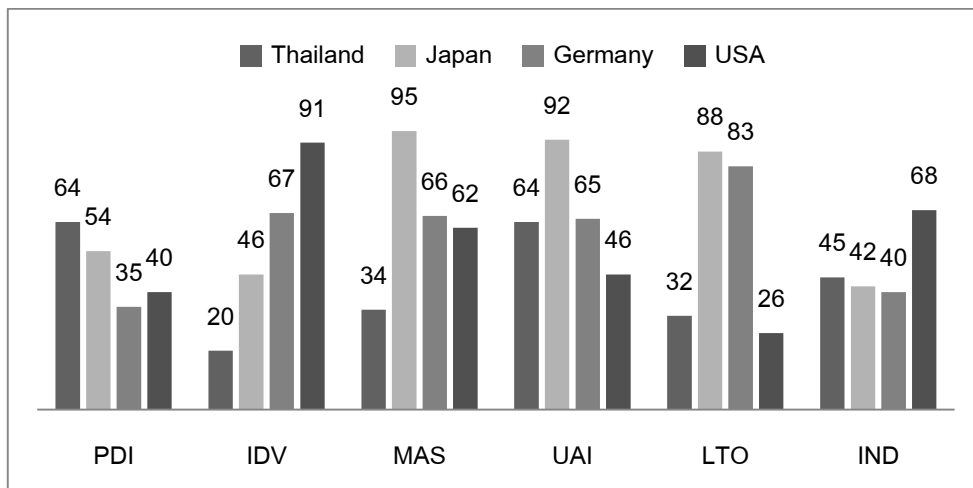
3) การประนีประนอม (Compromising) เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่มุ่งเน้นความพอใจของทั้งสองฝ่าย มีการมุ่งให้ความสำคัญที่ตนเองและให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในระดับปานกลาง คือแต่ละฝ่ายต่างยินยอมที่จะยอมได้บางส่วนและเสียบางส่วนที่ตนต้องการ เป็นการพบกันครึ่งทาง ซึ่งการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่อาจสร้างความพอใจแก่ทั้งสองฝ่ายได้อย่างเต็มที่ตามความต้องการ แต่มีผลลัพธ์ ไม่มีชนะ-ไม่มีแพ้

4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่มุ่งเน้นการเลี่ยงปัญหา ไม่ให้ความสำคัญกับตนเองและไม่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายเพิกเฉยและละเลยกับปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่สนใจและไม่ได้พูดถึงปัญหา เพราะไม่ต้องการเผชิญความขัดแย้ง เป็นการหลีกเลี่ยงปัญหาโดยการเลื่อนประเด็นออกไปจนกว่าจะปัญหาที่ขึ้นหรือเชื่อว่าเมื่อถึงเวลาความขัดแย้งจะลดลงได้เอง ซึ่งมีผลลัพธ์ แพ้-แพ้

5) การยินยอม (Accommodating) เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่มุ่งเน้นเอาใจผู้อื่น เป็นการมุ่งให้ความสำคัญที่ตนเองต่ำและให้ความร่วมมือกับผู้อื่นสูง ซึ่งตรงกันข้ามกับการแข่งขัน เป็นผู้เสียสละ ดำเนินการไปตามความพอใจของผู้อื่น แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม อาจเป็นการสร้างมิตรภาพอันดีงามต่อกัน โดยฝ่ายหนึ่งเป็นผู้เสียสละเป้าหมายของตนเพื่อให้อีกฝ่ายบรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีผลลัพธ์ แพ้-ชนะ

#### 4. ความแตกต่างทางมิติวัฒนธรรมของฮอฟสเตด

ทฤษฎีความแตกต่างทางมิติวัฒนธรรมของฮอฟสเตด ถือเป็นผลการศึกษาด้านวัฒนธรรมที่ได้รับความนิยมโดดเด่นที่สุด จากสาเหตุที่มีความครอบคลุมและมีการขยายแนวคิดด้านวัฒนธรรมที่สำคัญที่พัฒนาขึ้นมาหลายทศวรรษ จากการทบทวนวรรณกรรมทางวัฒนธรรมอย่างละเอียด (Yoo et al., 2011) ในการศึกษาความแตกต่างทางมิติวัฒนธรรม ที่ถูกค้นพบโดยศาสตราจารย์ฮอฟสเตด (Geert Hofstede) มีการเก็บข้อมูลจากพนักงานกว่า 70 ประเทศทั่วโลก ในปี ค.ศ. 1967-1973 เพื่อสำรวจพฤติกรรมของพนักงานในสังคมที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน โดยใช้แบบสำรวจค่านิยมทางวัฒนธรรม (Values Survey Module : VSM) (Hofstede, 1984) จากการสำรวจ ได้นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ และทำการวิจัยเชิงเปรียบเทียบ จากนั้นก็ได้พัฒนารูปแบบความแตกต่างทางวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ โดยปัจจุบันประกอบด้วย 6 มิติ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กรบริษัทข้ามชาติที่เข้าไปดำเนินธุรกิจในประเทศต่าง ๆ รวมถึงการบริหารความขัดแย้งจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมของประเทศนั้น ๆ ได้ดีขึ้น (Manotangworapan, 2010) โดยมีรายละเอียดและคะแนนความแตกต่างในแต่ละมิติเปรียบเทียบประเทศไทยกับประเทศที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในไทย ได้แก่ ประเทศญี่ปุ่น ประเทศเยอรมนี และประเทศอเมริกา (The Board of Investment of Thailand, 2018) ซึ่งประเทศที่นำมายกตัวอย่างเปรียบเทียบ มีทั้งประเทศฝั่งตะวันตกและตะวันออก เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่ชัดเจน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 คะแนนความแตกต่างทางมิติวัฒนธรรมของฮอฟสเตด

ที่มา: พัฒนาจาก <http://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

1) ระยะห่างเชิงอำนาจ (Power Distance: PDI) เป็นมิติที่วัดระดับความไม่เท่าเทียมกันของบุคคลในสังคมจากอำนาจที่ต่างกัน (Dartey-Baah, 2013) ทำให้ความสัมพันธ์

ของคนในสังคมมีการแบ่งแยกออกเป็นกลุ่ม ๆ ในประเทศที่มีความแตกต่างทางอำนาจสูง เป็นสังคมที่มีลำดับชั้นชัดเจน คนในสังคมยอมรับในเรื่องลำดับชั้น อำนาจในการตัดสินใจมัก

ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร และประเทศที่มีความแตกต่างทางอำนาจต่ำ เป็นสังคมที่มองทุกคนเท่าเทียมกัน ไม่ค่อยสนใจเรื่องลำดับชั้น พนักงานทุกระดับเท่าเทียมกัน มีสิทธิ์แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ อำนาจในการตัดสินใจมาจากความคิดเห็นของทุกคนในที่ที่ ยอมรับ และ เห็นด้วย (Manotangworapan, 2010; Andreassi et al., 2014)

จากภาพที่ 2 สังเกตได้ว่าประเทศไทยมีระยะห่างเชิงอำนาจค่อนข้างสูง โดยมีคะแนน PDI เท่ากับ 64 และรองลงมาประเทศญี่ปุ่น เท่ากับ 54 ส่วนประเทศอเมริกาและเยอรมนี มีคะแนน PDI ค่อนข้างต่ำ เท่ากับ 40 และ 35 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า สังคมเอเชียอย่างประเทศไทยและญี่ปุ่น มีการยอมรับเรื่องลำดับชั้นและวรรณะทางสังคม ผู้อาวุโสหรือผู้บริหารระดับสูงจะได้รับการยอมรับในการออกอำนาจและตัดสินใจ

การที่องค์กรต่างประเทศจะเข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย อย่างประเทศอเมริกาและเยอรมนีที่มีระยะห่างเชิงอำนาจต่ำ ควรทำการศึกษารองลำดับชั้น ฐานะทางสังคม รวมถึงการให้ความสำคัญและให้ความเคารพนับถือผู้อาวุโสหรือผู้ที่ดำรงตำแหน่งสูงกว่า เพื่อปรับตัวในการทำงานร่วมกันและถือเป็นมารยาทที่ดีในการทำธุรกิจ เช่น การพูดคุยกับผู้บริหารหรือผู้อาวุโสกว่าควรใช้คำพูดสุภาพและเป็นทางการ เป็นต้น

**2) ความเป็นปัจเจกชน และ กลุ่มนิยม (Individualism/Collectivism: IDV)** เป็นมิติที่วัดระดับความผูกพันระหว่างบุคคลในการให้ความ สำคัญกับความเป็นตัวเอง หรือหมู่คณะ (Sangchoey, 2012) ในประเทศที่มีความเป็นปัจเจกชนสูง เป็นสังคมที่เน้นความสันโดษ มุ่งเน้นความเป็นอิสระทางความคิด ถือสิทธิส่วนบุคคลเป็นสำคัญ มีพฤติกรรมในการใช้ชีวิตด้วยการพึ่งพาตัวเอง และมีการตัดสินใจด้วยตัวเอง (Manotangworapan, 2010; Dartey-Baah, 2013) ส่วนประเทศที่มีความเป็นปัจเจกชนต่ำ หรือมีความเป็นกลุ่มนิยม เป็นสังคมที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม มีการตัดสินใจร่วมกัน มีพฤติกรรมการพึ่งพาอาศัยกันสูงในหมู่คณะ ถือเป็นการทำงานที่เน้นความสัมพันธ์แบบพวกพ้อง (Andreassi et al., 2014) มุ่งสร้างความจงรักภักดี และความสัมพันธ์อันดี ระยะยาว

จากภาพที่ 2 สังเกตได้ว่าประเทศไทยมีความเป็นปัจเจกชนต่ำ โดยมีคะแนน IDV เท่ากับ 20 และประเทศญี่ปุ่น เท่ากับ 46 ในขณะที่ประเทศอเมริกา มีคะแนน IDV สูงสุด เท่ากับ 91 รองลงมาคือประเทศเยอรมนี เท่ากับ 67 แสดงให้เห็นว่า สังคมตะวันตกมีความเป็นปัจเจกชนสูง ตรงกันข้ามกับประเทศไทยที่มีความเป็นกลุ่มนิยมสูง เป็นสังคม เกาะกลุ่ม ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้รับการยอมรับและความเห็นชอบจากทุกคนในที่ที่ รวมถึงเป็นการสร้างความปลอดภัยในเรื่องต่าง ๆ ที่มีการตัดสินใจร่วมกัน

การที่ประเทศอเมริกาและเยอรมนีเข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยที่มีความเป็นกลุ่มนิยมสูง (ยกเว้นประเทศญี่ปุ่นที่มีความเป็นกลุ่มนิยมเช่นกัน) ควรเน้นการสร้าง

ความสัมพันธ์เป็นพวกพ้องมากกว่าการทำธุรกิจที่อิงสัญญาตามระบบทุนนิยมจากวัฒนธรรมตะวันตก การนัดรับประทานอาหารหรือร่วมดื่มสังสรรค์กันถือเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำธุรกิจร่วมกัน

**3) ความเป็นชายกับความเป็นหญิง (Masculinity/Femininity: MAS)** เป็นมิติที่วัดระดับการให้ความสำคัญกับบทบาททางเพศ สำหรับประเทศที่มีวัฒนธรรมความเป็นชาย เป็นสังคมที่มุ่งเน้นการแข่งขันและยอมรับคนจากความ สำเร็จ ให้ความสำคัญกับวัตถุนิยม อำนาจ และมักมีความคาดหวังที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยมีรางวัล โบนัสการทำงาน เงินทองหรือวัตถุสิ่งของเป็นแรงจูงใจ (Dartey-Baah, 2013) ผู้นำมักเป็นผู้ชายที่เป็นที่ยอมรับ โดยหน้าที่การตัดสินใจมักขึ้นอยู่กับผู้ชาย ส่วนวัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นหญิง เป็นสังคมที่เน้นคนมากกว่างาน ให้ความสำคัญกับผู้อื่น (Andreassi et al., 2014) เน้นคุณภาพชีวิตมากกว่าที่จะมุ่งแสวงหาความสำเร็จอย่างเข้มงวด ผู้หญิงถูกยอมรับให้เป็นผู้นำได้ สามารถอยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าผู้ชายได้

จากภาพที่ 2 สังเกตได้ว่าประเทศไทยมีความเป็นชายต่ำ โดยมีคะแนน MAS เท่ากับ 34 ในขณะที่ประเทศญี่ปุ่น มีคะแนน MAS สูงสุด เท่ากับ 95 รองลงมาคือประเทศเยอรมนี และอเมริกา เท่ากับ 66 และ 62 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ประเทศญี่ปุ่นเป็นสังคมที่มุ่งเน้นการแข่งขันและความสำเร็จ เช่นเดียวกับสังคมตะวันตกที่มีความเป็นชายค่อนข้างสูง ซึ่งต่างจากประเทศไทยที่มีความเป็นหญิงสูง มักให้ความสำคัญกับคนมากกว่างาน เพราะโดยนิสัยคนไทยมีจิตใจดี มีความใส่ใจผู้อื่น

การทำธุรกิจกับประเทศไทยที่มีความเป็นหญิงสูง ควรมีการต่อมต่อและเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ให้ความสำคัญกับผู้หญิงในการมีบทบาทและโอกาสทางการแข่งขันเท่ากับผู้ชาย รวมถึงการเจรจาทางธุรกิจ และคำนึงถึงความสุขในการทำงานเป็นสำคัญ

**4) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance: UAI)** เป็นมิติที่วัดระดับความรู้สึกที่ถูกคุกคามด้วยสถานการณ์ที่คลุมเครือหรือความไม่แน่นอน (Yoo et al., 2011) ในประเทศที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง เป็นสังคมที่พยายามหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ความไม่แน่นอน มีกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงานมากมายเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ทำให้พนักงานมีความกดดันในการทำงาน ไม่กล้าตัดสินใจคนเดียว ต้องตัดสินใจร่วมกัน เพื่อป้องกันความผิดพลาด (Andreassi et al., 2014) และการทำงานมีความจำใจ ไม่มีความแปลกใหม่ เพราะกลัวความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ในทางตรงกันข้าม ประเทศที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ เป็นสังคมที่มีความยืดหยุ่น ผู้บริหารให้อิสระในการออกความคิดเห็นและการตัดสินใจต่อพนักงาน พนักงานไม่ค่อยมีความกดดันในการทำงาน กล้าเผชิญกับความเสี่ยงและ

ยอมรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Manotangworapan, 2010)

จากภาพที่ 2 สังเกตได้ว่าประเทศไทยมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนค่อนข้างสูง โดยมีคะแนน UAI เท่ากับ 64 เช่นเดียวกับประเทศญี่ปุ่นที่มีคะแนน UAI สูงสุด เท่ากับ 92 และประเทศเยอรมนี เท่ากับ 65 และสำหรับประเทศอเมริกา มีคะแนน UAI ค่อนข้างต่ำ เท่ากับ 46 แสดงให้เห็นว่า ประเทศญี่ปุ่นมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง เช่นเดียวกับประเทศไทยและเยอรมนีที่ไม่ค่อยกล้าเผชิญหน้ากับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ต่างจากประเทศอเมริกาที่เป็นสังคมตะวันตก กล้าได้กล้าเสีย เปิดรับการเปลี่ยนแปลง

การทำธุรกิจควรมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนแบบพอประมาณ ไม่กล้าเสี่ยงเกินไปหรือหลบหลีกความเสี่ยงเกินไป อาจยังคงความมีระบบและบทบาทหน้าที่งานที่ชัดเจน แต่ก็ควรเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้องค์กรไม่หยุดนิ่ง มีการพัฒนาและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

**5) การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long Term Orientation: LTO)** เป็นมิติที่วัดระดับการให้ความสำคัญกับอนาคต ซึ่งได้รับอิทธิพลจากลัทธิขงจื้อ (Dartey-Baah, 2013) ในประเทศที่มีการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวสูง เป็นสังคมที่เห็นผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต องค์กรในสังคมประเภทนี้มักมีการวางแผนในการทำงาน พนักงานมักมีความอดทน บากบั่น เพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีประโยชน์ในระยะยาว เน้นสร้างความสัมพันธ์เพื่อเป็นผลดีในอนาคต ในทางตรงกันข้าม ประเทศที่มีการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวต่ำหรือมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น เป็นสังคมที่ให้ความสำคัญกับปัจจุบัน มุ่งเป้าหมายที่กำลังจะเกิดขึ้นภายในเวลาอันใกล้ ไม่มองว่าความสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญ

จากภาพที่ 2 สังเกตได้ว่าประเทศไทยมีการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวต่ำ โดยมีคะแนน LTO เท่ากับ 32 เช่นเดียวกับประเทศอเมริกาที่มีคะแนน LTO ต่ำสุด เท่ากับ 26 ในขณะที่ประเทศญี่ปุ่นและเยอรมนี มีคะแนน LTO สูงมาก เท่ากับ 88 และ 83 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ประเทศญี่ปุ่นและเยอรมนีมุ่งเน้นที่เป้าหมายระยะยาวสูง ให้ความสำคัญกับอนาคต ตรงกันข้ามกับประเทศไทยและอเมริกาที่มองที่ปัจจุบันเป็นสิ่งสำคัญ

การทำธุรกิจควรมีทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว ควรให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้น ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ณ ขณะนั้นอย่างเต็มที่ และควรมีการวางแผนรวมถึงสร้างสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่าย เพื่อเป้าหมายระยะยาวที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจต่อไป

**6) การผ่อนผัน และการควบคุม (Indulgence/Restrained: IND)** เป็นมิติที่วัดระดับการควบคุมความปรารถนาหรือความต้องการ (Chat-uthai, 2015) ในประเทศที่มีการผ่อนผัน มุ่งแสวงหาความสุข มีลักษณะสังคมที่ค่อนข้างอิสระ มีความเป็นปัจเจกสูง คนในสังคมมักจะหา

ความสุขหรือตอบสนองความต้องการได้อย่างเปิดกว้าง ส่วนประเทศที่มีการควบคุมความต้องการ ค่อนข้างเป็นสังคมที่เคร่งครัดในการแสดงออกต่าง ๆ คนมักจะเก็บอารมณ์ไว้ ไม่แสดงออกมา (Agodzo, 2015)

จากภาพที่ 2 สังเกตได้ว่าประเทศไทยมีการผ่อนผันค่อนข้างต่ำ โดยมีคะแนน IND เท่ากับ 45 รองลงมา คือ ประเทศญี่ปุ่นและเยอรมนี เท่ากับ 42 และ 40 ตามลำดับ ส่วนประเทศอเมริกา มีคะแนน IND ค่อนข้างสูง เท่ากับ 68 แสดงให้เห็นว่า สังคมเอเชียรวมถึงประเทศเยอรมนี ไม่ค่อยกล้าแสดงอารมณ์ของตัวเอง ต่างจากคนอเมริกันที่มีความอิสระในแสวงหาความสุขเพื่อตอบสนองความต้องการของตัวเอง คำนึงถึงความสุขตัวเองเป็นสำคัญ

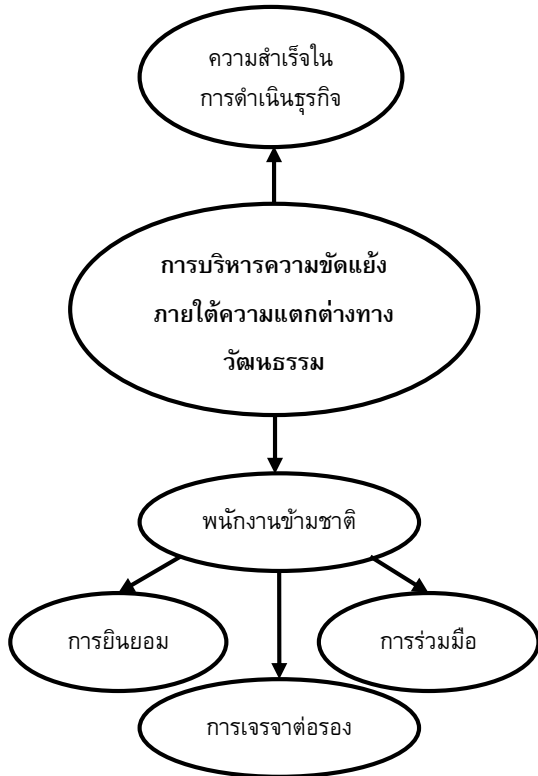
การที่ประเทศอเมริกาเข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ควรมีการควบคุมความต้องการ ไม่ควรแสดงออกทุกอย่างอย่างเปิดเผยเกินไป ควรมีการสร้างกฎระเบียบ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติ และหากพนักงานปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายก็อาจมีการสมนาคุณรางวัลหรือสินน้ำใจ เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน

## 5. การบริหารความขัดแย้งของพนักงานข้ามชาติภายใต้ความแตกต่างทางมิติวัฒนธรรมของ ฮอฟสเทด

การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ก่อให้เกิดประโยชน์มากมาย ทั้งเป็นการขยายตลาดเกิดใหม่ และยังเป็น การเพิ่มโอกาสทางการค้าและการลงทุนในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก แต่ในการลงทุนหรือเข้าไปดำเนินธุรกิจในประเทศต่าง ๆ นั้น ต้องมีการตระหนักถึงการบริหารงาน พัฒนาระบบการผลิต เทคโนโลยี และประเด็นสำคัญ คือ การบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ เพราะมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ โดยในที่นี้ หมายถึง พนักงานข้ามชาติ ซึ่งมีบทบาทหน้าที่สำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ (Darawong, 2013) เพราะส่วนใหญ่นักงานข้ามชาติมักจะเป็นผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์กร แต่ในดำเนินธุรกิจอาจพบเจอความขัดแย้งในการดำเนินงาน เนื่องจากแต่ละประเทศมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน Samukkethum (2010) กล่าวว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมอาจนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้ง่าย การที่พนักงานข้ามชาติเข้าไปร่วมบริหารงานด้านต่าง ๆ ต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งอาจเกิดปัญหาจากการตีความที่แตกต่างกัน จากวัฒนธรรมที่เป็นตัวกำหนดความเชื่อของคนในแต่ละประเทศ แต่อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งถือเป็นเรื่องทั่วไปที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงานและการทำงานร่วมกันกับคนหมู่มาก ซึ่งหากผู้บริหารเข้าใจถึงปัญหาที่สามารถหาวิธีในการจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมกับแต่ละมิติทางวัฒนธรรม โดยแนวทางในการบริหารความขัดแย้งของพนักงานข้ามชาติขึ้นอยู่กับบริบทของปัญหาความขัดแย้งทางวัฒนธรรมในแต่ละมิติที่



แตกต่างกันไป การบูรณาการผสมผสานหรือปรับเปลี่ยนกลวิธีไปตามบริบทประเด็นความขัดแย้ง จึงน่าจะเป็นแนวทางที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจสูงสุด (Wongnasri, 2015) ซึ่งได้เสนอโมเดลในการบริหารความขัดแย้งของพนักงานข้ามชาติภายใต้ความแตกต่างทางมิติวัฒนธรรมของฮอฟสเทด โดยมีรายละเอียดต่าง ๆ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3 การบริหารความขัดแย้งของพนักงาน ข้ามชาติภายใต้ความแตกต่างทางวัฒนธรรม  
ที่มา: การทบทวนวรรณกรรม

การบริหารความขัดแย้งของพนักงาน ข้ามชาติภายใต้ความแตกต่างทางมิติวัฒนธรรมของฮอฟสเทด สามารถแบ่งแนวทางสำคัญในการจัดการความขัดแย้งออกเป็น 3 วิธีดังนี้

1) การเจรจาต่อรอง (Negotiation) เป็นวิธีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอระหว่างกัน มุ่งให้ความสำคัญกับความพอใจของทั้งตัวเองและผู้อื่น เพื่อหาข้อตกลงหรือทางออกของความขัดแย้งร่วมกันที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ (Nirunkeit, 2013) การเจรจาดตกลงกันถือเป็นการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบสันติวิธี (Yenjaima & Suyaporn, 2018) เป็นวิธีในการสร้างความสัมพันธ์อย่างหนึ่ง ในการทำความเข้าใจถึงความคิดเห็นและข้อตกลงที่สมเหตุสมผลของแต่ละฝ่าย ซึ่งอาจดีกว่าวิธีการหลีกเลี่ยงที่ถือเป็นวิธีการที่ประสิทธิภาพน้อยที่สุด (Yenjaima & Suyaporn, 2018) เพราะปัญหายังคงอยู่และอาจก่อตัวมากขึ้นเรื่อย ๆ หรือการแข่งขันที่

อาจทำให้เกิดความขัดแย้งในภายหลังได้จากการเอาความคิดของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นหลักในการตัดสินใจโดยอีกฝ่ายอาจเกิดความคับแค้นใจ (Suteetorn, 2017) นอกจากนี้ ยังถือเป็นการสื่อสารเพื่อให้ทุกฝ่ายรับรู้ตรงกัน ซึ่งในการตัดสินใจอาจพิจารณาเปรียบเทียบถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ ซึ่งจะนำไปถึงความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศได้อย่างยั่งยืน

2) การยินยอม (Accommodation) เป็นวิธีการรักษามิตรภาพอันดีงามต่อกัน มุ่งให้ความสำคัญกับผู้อื่น โดยยินยอมให้ดำเนินการหรือเป็นการเสียสละเป้าหมายของตนเอง เพื่อให้อีกฝ่ายบรรลุเป้าหมาย (Thomas & Killmann, 2010) ซึ่งในการยินยอมนี้ต้องเป็นความคิดเห็นหรือเป้าหมายที่เป็นผลดีต่อการดำเนินงาน และไม่สร้างความขัดแย้งให้เกิดขึ้นในภายหลัง อาจถือเป็นการป้องกันความขัดแย้งที่รุนแรงได้ ผู้บริหารไม่ควรใช้กฎควบคุมอย่างเข้มงวด แต่ควรทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน เพื่อยอมรับในการตัดสินใจของอีกฝ่าย อีกทั้งยังแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับความคิดเห็นและความสัมพันธ์ระหว่างกัน

3) การร่วมมือ (Collaboration) เป็นวิธีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มุ่งให้ความสำคัญทั้งตัวเองและผู้อื่น เป็นการประสานเป้าหมาย โดยการร่วมมือกันระหว่างสองฝ่าย (Thomas & Killmann, 2010) ซึ่งวิธีการนี้อาจช่วยให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการร่วมมือกันแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังเป็นการผูกมัดทั้งสองฝ่ายกับข้อตกลงที่กำหนดรวมกัน และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศต่อไป

แนวทางสำคัญในการบริหารความขัดแย้งของพนักงานข้ามชาติภายใต้ความแตกต่าง ทางมิติวัฒนธรรมของฮอฟสเทดดังกล่าว อาจส่งผลให้ทุกฝ่ายเกิดความเข้าใจกันในการทำงานจนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (Chienwattanasook, 2010) ซึ่งส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน (Detnakarin & Rurkkhum, 2015) จนนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ

สำหรับบริบทในประเทศไทยที่บริษัทต่างชาติได้เข้ามาดำเนินธุรกิจ โดยใช้วิธีข้างต้น เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความขัดแย้งของพนักงานข้ามชาติภายใต้ความแตกต่างทางมิติวัฒนธรรมฮอฟสเทดในแต่ละมิติดังนี้

1) มิติระยะห่างเชิงอำนาจ ประเทศไทยมีระยะห่างเชิงอำนาจค่อนข้างสูง ผู้บริหารอาจใช้วิธีการเจรจาต่อรองและการยินยอมร่วมด้วยในการบริหารความขัดแย้ง โดยการเจรจาในข้อตกลงต่าง ๆ และทำความเข้าใจถึงวัฒนธรรมความเป็นไทยที่มีการนับถือลำดับอาวุโส และเพื่อการทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น ควรมีการยินยอมที่จะปรับตัว เคารพขนบธรรมเนียมของกันและกัน เพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

2) มิติความเป็นปัจเจกชนและกลุ่มนิยม ประเทศไทยมีความเป็นกลุ่มนิยมสูง อาจใช้วิธีการร่วมมือในการบริหารความขัดแย้ง โดยการให้ทุกคนหรือในแต่ละฝ่ายได้มีอิสระในการคิดการออก ความคิดเห็น ซึ่งทำให้มีความคิดที่ต่างกันไป เพื่อแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และอาจเกิดแนวคิดแปลกใหม่ (Ting-Toomey, 1991) หลังจากนั้น ก็ปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้ได้รับการยอมรับต่อทั้งสองฝ่าย นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์แบบพวกพ้องเพื่อสานสัมพันธ์ที่ดีในการทำธุรกิจร่วมกันต่อไป

3) มิติความเป็นชายกับความเป็นหญิง ประเทศไทยมีความเป็นหญิงสูง การบริหารความขัดแย้งอาจใช้วิธีการเจรจาต่อรอง เพื่อประโยชน์สูงสุดที่องค์กรจะได้รับ โดยการแลกเปลี่ยนความคิดและพิจารณาเหตุผลของแต่ละ หากมุ่งเน้นแต่การแข่งขันและความสำเร็จ โดยไม่ใส่ใจผู้รอบข้าง ธุรกิจก็อาจประสบความล้มเหลวในระยะสั้น ดังนั้น ควรให้ความเท่าเทียมกันทั้งชายหญิงในการออกความคิดเห็นและการตัดสินใจ รวมทั้งควรคำนึงถึงความสุขของพนักงานเป็นสำคัญ พนักงานไม่มีความกดดันในการทำงาน ผลงานก็จะออกมาอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด

4) มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ประเทศไทยมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง ผู้บริหารอาจใช้วิธีการร่วมมือในการบริหารความขัดแย้ง โดยการแลกเปลี่ยนความคิดกันและประสานความแตกต่างของทั้งสองฝ่ายโดยใช้ความเป็นกลางพอประมาณ ไม่หลบหลีกความเสี่ยงเกินไปหรือเผชิญหน้ากับปัญหาทันทีโดยไม่เจรจาต่อรอง ซึ่งอาจยังคงความมีระบบและกำหนดหน้าที่ที่ชัดเจนของแต่ละ แต่ก็ควรให้อิสระในการออกความคิดเห็นและการตัดสินใจต่อพนักงาน เพื่อให้องค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์และมีการพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง

5) มิติการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ผู้บริหารอาจใช้วิธีการร่วมมือ โดยมีการประสานเป้าหมายที่มุ่งเน้นทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว ควรให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ปัจจุบัน และผลที่กำลังจะเกิดขึ้น เต็มที่กับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และควรมีการวางแผน มองถึงผลระยะยาว มีความอดทนในการ ฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ รวมถึงเน้นการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

และสำหรับมิติสุดท้าย 6) มิติการผ่อนผันและการควบคุม ผู้บริหารอาจใช้วิธีการยินยอมและการร่วมมือในการบริหารความขัดแย้ง โดยการยินยอมในที่นี้คือ ยินยอมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ไม่ควรมีความเป็นปัจเจกชนสูงเกินไป ควรมีการทำงานและตัดสินใจร่วมกัน เพราะประเทศไทย มีการผ่อนผันค่อนข้างต่ำ และมีความเป็นกลุ่มนิยมสูงร่วมด้วย และอาจใช้วิธีการร่วมมือ เพื่อประสานความแตกต่างระหว่างกัน ไม่ควรยึดความคิดฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นหลัก ควรตอบสนองต่อการยอมรับของทั้งสองฝ่าย อาจมี

การสร้างกฎระเบียบ แต่ก็ไม่ควรเข้มงวดจนเกินไป และอาจมีการมอบรางวัลให้แก่พนักงานที่ทำงานดี เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

## 6. บทสรุป

ความขัดแย้งเกิดจากความไม่เข้าใจกัน เนื่องจากมีวัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดการตีความหมายของมนุษย์ที่ส่งผลให้เกิดความคิด ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลในแต่ละสังคมแตกต่างกันออกไป ซึ่งความขัดแย้งถือเป็นเรื่องธรรมดาที่จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะในการทำงานร่วมกันกับคนหมู่มาก การบริหารจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กร ซึ่งผู้บริหารและบุคลากรควรหาสาเหตุของความขัดแย้งเพื่อให้ทราบและเข้าใจถึงต้นตอของปัญหาได้อย่างชัดเจน เพื่อสามารถเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม วิธีที่ดี คือ การเจรจาต่อรอง การยินยอม และความร่วมมือ ซึ่งเป็นวิธีที่เน้นทั้งการสร้างความสัมพันธ์และความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ เพราะทำให้ได้ข้อตกลงที่สมเหตุสมผลที่ยอมรับได้ของทั้งสองฝ่าย ซึ่งอาจเป็นวิธีที่ดีกว่าการหลีกเลี่ยงและการแข่งขันที่ปัญหายังคงอยู่หรืออาจก่อตัวมากขึ้นเรื่อย ๆ ในภายหลังก่อนหน้านี้ การทำความเข้าใจถึงความแตกต่างทางมิติวัฒนธรรมก็เป็นประเด็นสำคัญในการบริหารความขัดแย้งของพนักงานข้ามชาติภายใต้ความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพื่อให้เข้าใจถึงวัฒนธรรมของประเทศ ต่าง ๆ และสามารถนำมาบูรณาการแนวทางในการจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทวัฒนธรรมของแต่ละประเทศในการดำเนินงาน ดังนั้น การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศควรคำนึงถึงการปรับตัวของพนักงานข้ามชาติให้สามารถดำเนินธุรกิจท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อลดความขัดแย้งและเกิดความเข้าใจกันในการทำงาน จนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ซึ่งส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน จนนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศได้อย่างยั่งยืน

## 7. References

- Agodzo, D. (2015). *Six Approaches to Understanding National Cultures: Hofstede's Cultural Dimensions*. Spring Arbor University.
- 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.

- Chat-uthai, M. (2015). A Comparative Study and Survey of Multi-Cultural Dimensions in Thailand and Asia-Pacific Countries. *NIDA Business Journal*, 9(16), 60-81.
- Chienwattanasook, K. (2010). The Impact of Employees' Conflict Management Styles on Task Conflict, Relationship Conflict and Stress in the Thai Telecommunications Sector. *Journal of Behavioral Science*, 16(2), 13-31.
- Chitakornkijisilp, P. (2003). Human Resource Management in International Business. *Thai Journal of Development Administration*, 43(3), 31-84.
- Cullen, J.B., & Parboteeah, K.P. (2008). *Multinational Management: A Strategic Approach*. USA: Thomson South-Western.
- Darawong, C. (2013). Expatriate Management for the era of ASEAN Free Trade. *Journal of Business Administration*, 36(138), 28-39.
- Darawong, C. (2016). Managing Conflict between Engineers/R&D and Marketers in New Product Development Process. *Executive Journal*, 36(1), 3-13.
- 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.
- Detnakarin, S., & Rurkkhum, S. (2015). The Effects of Cultural Dimensions on a High Performance Work System: An Integrative Literature Review. *Journal of Management Sciences*, 32(2), 199-225.
- Duangsoongnern, K. (2013). Working Conditions in Firms Managed by Foreigners and Located in Nakhonratchasima Province. *Journal of Management Sciences*, 30(2), 27-49.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. (2<sup>nd</sup> ed.). Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. (3<sup>rd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Jongthammanurak, N. (2001). Conflict Management Strategies for Nursing Administrators. *The Thai Journal of Nursing Council*, 16(4) 41-51.
- Kakhay, K. (2012). *A Study of Capacity of Chief Executive in Government Sector and Private Sectors Management*. Suan Sunandha Rajabhat Universit, Thailand.
- Manotangworapan, N. (2010). Business Cultures in Asia-Pacific Countries. *Executive Journal*, 30(3), 31-36.
- Monataraphadung, S. (2016). Creative Conflict Management. *Valaya Alongkorn Review (Humanities and Social Science)*, 6(2), 193-208.
- Moore, C.W. (2014). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. (4<sup>th</sup>ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Napathorn, C. (2017). Human Resource Strategy of Service Multinational Corporations: The Case of Dusit International. *Chulalongkorn Business Review*, 39(152), 1-26.
- Nirunkeit, S. (2013). *Managing Conflict to Achieve the Most Effective Goal*. Police Education Bureau.
- Nontakaew Ferry, K., & Luekitinan, W. (2018). Human Resource Management of Multinational Enterprises in Laos PDR: A Case Study of Savan-seno Special

- Economic Zone. *NRRU Community Research Journal*, 12(1), 42-55.
- Panyapong, S., Chamruspanth, V., & Laohasiriwong, W. (2012). Conflict between Local Community and Public Organizations on Water Management from Lampatao Dam, Kaengkro District, Chaiyaphum Province. *Journal of Mekong Societies*, 8(1), 115-135.
- Pojsupap, T., & Khasasin, R. (2017). Human Resource Issues and Challenges for International Business. *Panyapiwat Journal*, 9(3), 242-254.
- Robbins, S.P., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. (15<sup>th</sup> ed.). Boston: Pearson.
- Ruangrit, P., & Noirit, S. (2017). Developing the Conflicts Management Model for School Administrators of Secondary School under the Office of Secondary Educational Service Area 20. *Journal of Education, Mahasarakham University*, 11(3), 98-107.
- Samukkethum, S. (2010). Cultures and Conflict Management: A Comparative International Study. *Journal of Politics, Administration and Law*, 2(2), 35-71.
- Sangchoey, T. (2012). Cross-Cultural Dimension Differences in Tourist Behavior. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 31(5), 61-72.
- Suteetorn, B. (2017). Conflict and Interpersonal Conflict Resolution. *Executive Journal*, 37(1), 54-67.
- Thakore, D. (2013). Conflict and Conflict Management. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 8(6), 7-16.
- The Board of Investment of Thailand. (2018). *Foreign Direct Investment Statistics and Summary*. Retrieved from [http://www.boi.go.th/index.php?page=statistics\\_oversea\\_report\\_st](http://www.boi.go.th/index.php?page=statistics_oversea_report_st).
- Thomas, K.W., & Kilmann, R.H. (2010). *Thomas-Kilmann Conflict MODE Instrument*. USA: CPP, Inc.
- Ting-Toomey, S. (1991). Culture, Face Maintenance, and Styles of Handling Interpersonal Conflict: A Study in Five Cultures. *The International Journal of Conflict Management*, 2(4), 275-296.
- Vatanasapt, W. (2004). *Conflict: Approaches and Equipments for Resolving Conflicts*. (3<sup>th</sup> ed). Nonthaburi: King Prajadhipok's Institute.
- Wongnasri, P. (2015). Conflict and Conflict Management Concepts: Contexts in Thai Society. *Thaksin University Library Journal*, 4(1), 59-81.
- Wongwanich, B., & Laohavichien, T., (2017). Conflict Management and Organizational Citizenship Behavior. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 12(2), 33-45.
- Yenjaima, R, & Suyaporn, S. (2018). Conflict in Society: Theory and Solution. *Journal of MCU Social Science Review*, 7(2), 224-238.
- Yirik, S., Yildirim, B.I., & Çetinkaya, N. (2015). A Study on Conflict Management and Conflict Resolution in Hospitality Organizations. *International Journal of Arts & Sciences*, 8(8), 77-88.

- Yoo, B., Donthu, N., & Lenartowicz, T. (2011).  
Measuring Hofstede's Five Dimensions of  
Cultural Values at the Individual Level:  
Development and Validation of CVSCALE.  
*Journal of International Consumer Marketing*,  
23(3-4), 193-210.